

Assemblea Nazionale di ICOM Italia  
Brescia, 4-6 aprile 2025

# Musei e innovazione sociale

Misurazione degli impatti e bilancio di sostenibilità  
come strumenti di sviluppo e di alleanza  
con le comunità nei territori

---

## Restituzione dei tavoli di lavoro

## Crediti e ringraziamenti

*Questo documento rappresenta la restituzione dei lavori svolti all'interno di 15 tavoli di lavoro tematici, tenutisi a Brescia il 5 aprile 2025 nel contesto della tre giorni dell'Assemblea Nazionale dei Soci di ICOM Italia 2025, ospitata da Fondazione Brescia Musei.*

### Per saperne di più sull'evento

Un'iniziativa di **ICOM Italia** e **Fondazione Brescia Musei**

L'evento è stato patrocinato dal **Ministero della Cultura**

**Comitato organizzatore:** per ICOM Italia: Michele Lanzinger, Adele Maresca Compagna, Valeria Arrabito, Barbara Landi, Laura Aldovini. Per Fondazione Brescia Musei: Stefano Karadjov. Per Intesa Sanpaolo: Davide Nazari, Paolo Faustini. Per Fondazione ASM: Erika Ruggeri. Per Fondazione CAB: Sergio Onger.

**Comitato scientifico:** Michele Lanzinger, ICOM Italia, Deborah Agostino, Politecnico di Milano; Annalisa Cicerchia, CCW – Cultural Welfare Centre; Paola Dubini, Università Bocconi; Francesca Lambertini, BAM! Strategie culturali; Valentina Langella, Social Value Italia; Julia Pagel, NEMO; Pierluigi Sacco, Università di Chieti-Pescara; Ludovico Solima, Università della Campania “L. Vanvitelli”; Roberto Vannata, Ministero della Cultura.

**Testi di:** Michele Lanzinger, Francesca Bazoli, Michela Rota, Alessandro Bollo, Franco Broccardi, Alberta Giovannini, Alessandra Gariboldi, Francesco Spano, Stefano Karadjov, Irene Sanesi, Tiziana Maffei, Maria Sole Cardulli, Irene Balzani, Silvia Ferrari, Annalisa Cicerchia, Silvia Mascheroni, Annalisa Banzi, Maurizio Vanni, Simona Ricci, Francesca Velani, Mara Cerquetti, Martina de Luca, Anna Maria Marras, Sarah Dominique Orlandi, Emanuela Totaro, Alfredo Valeri, Giuseppe Ferrandi, Giovanni Padula, Giuseppe Cosenza, Felice Scalvini, Niccolò Contrino, Filippo Demma

**Si ringrazia:** Massimiliano Tonelli, Paola Dubini, Deborah Agostino, Ludovico Solima

**Per la Segreteria di ICOM Italia:** Barbara Landi (Responsabile comunicazione, eventi e progetti speciali), Maria Elisa Nobili, Beatrice Vettori

*Un sentito ringraziamento va a tutto lo **staff** di ICOM Italia e di Fondazione Brescia Musei, che hanno reso possibile la realizzazione dell'evento, al **Comitato Scientifico e Organizzativo** per il prezioso supporto, e a tutti **gli sponsor e partner** che hanno sostenuto la tre giorni.*

*Grazie a tutt\* coloro che hanno partecipato ai tavoli di lavoro, contribuendo attivamente al dialogo e alla crescita della comunità museale italiana.*

Publicato nel mese di **settembre 2025**

## Metodologia

Per la prima volta nell'ambito di un'Assemblea Nazionale dei soci di ICOM Italia, si è scelto di introdurre una forma strutturata di partecipazione attiva attraverso **15 tavoli di lavoro tematici**, progettati per approfondire e confrontarsi sul tema centrale dell'assemblea, intitolata per l'edizione del 2025: ***Musei e innovazione sociale: Misurazione degli impatti e bilancio di sostenibilità come strumenti di sviluppo e di alleanza con le comunità nei territori.***

I tavoli si sono svolti nella **mattinata del 5 aprile 2025 a Brescia**, ciascuno guidato da due coordinatori o coordinatrici, esperti ed esperte riconosciuti/e nel rispettivo ambito tematico. L'obiettivo era favorire uno scambio qualificato e orizzontale tra i professionisti e le professioniste museali, partendo da stimoli comuni e condivisi.

Ogni tavolo è stato composto da **10-15 partecipanti**, che hanno espresso la propria preferenza in base alle proprie inclinazioni ed esperienze professionali. Nei giorni precedenti l'evento, i partecipanti hanno **ricevuto tre domande guida**, formulate dai coordinatori e dalle coordinatrici, per orientare la riflessione e facilitare una discussione mirata e produttiva.

La sessione di lavoro è durata tre ore e ha previsto modalità di confronto libere ma focalizzate, finalizzate alla costruzione collettiva di visioni, criticità e proposte operative.

I risultati dei singoli tavoli sono stati successivamente condivisi nella sessione pomeridiana di restituzione, durante la quale i coordinatori e le coordinatrici hanno presentato le sintesi dei lavori, seguite da una tavola rotonda di commento e analisi critica a cura del Comitato Scientifico dell'evento.

***Per guardare la registrazione della sessione pomeridiana di sabato 5 aprile 2025***

# Indice

## Prefazione

- Introduzione a cura di Michele Lanzinger, Presidente di ICOM Italia.....1
- Introduzione a cura di Federica Bazoli, Presidente di Fondazione Brescia Musei.....4

## I tavoli di lavoro

- ESG e MUSEI | In che modo i musei possono contribuire a creare un impatto positivo, applicando i principi ESG e generando innovazione sociale per la comunità? Le potenzialità dello strumento dell'Action Plan on Sustainability. A cura di: Alessandro Bollo, Michela Rota.....7
- Bilancio Sociale | Come può il bilancio sociale dei musei valorizzarne l'impatto e facilitare le collaborazioni con gli stakeholder dell'innovazione sociale? A cura di: Franco Broccardi, Alberta Giovannini.....10
- La relazione e i bilanci di sostenibilità | I musei italiani e la rendicontazione di sostenibilità: come costruire degli standard di documentazione omogenea nelle relazioni di missione. A cura di: Alessandra Gariboldi, Francesco Spano.....12
- Partnership Pubblico-Privato | Museum social hub: come possono i musei diventare catalizzatori di alleanze tra pubblico, privato e comunità, promuovendo la rigenerazione del territorio e un impatto sociale tangibile? A cura di: Stefano Karadjov, Irene Sanesi.....14
- Partenariati speciali pubblico-privato | Il coinvolgimento del privato nella gestione del patrimonio culturale pubblico: quali indicatori per la valutazione e il monitoraggio? A cura di: Tiziana Maffei, Maria Sole Cardulli.....16
- Inclusione e accessibilità | Gli interventi per favorire l'accessibilità e l'inclusione sono misurabili? E se sì come e da parte di chi? A cura di: Irene Balzani, Silvia Ferrari.....18
- I musei, attori rilevanti per il ben-essere e la salute | Specificità, strategie, partenariati, competenze. A cura di: A cura di: Annalisa Cicerchia, Silvia Mascheroni.....20
- Salute e ben-essere | Impatto dei musei e del patrimonio sulla salute e il ben-essere: come raggiungerlo, come quantificarlo. A cura di: Annalisa Banzi, Maurizio Vanni.....22
- Il welfare aziendale e i musei | Il ruolo dei musei e dell'offerta museale nel generare attività per e in collaborazione con le aziende, per un impatto dei musei, fuori dai musei. A cura di: Simona Ricci, Francesca Velani.....24
- La formazione alle professioni museali e gli impatti | Misurare gli impatti: approcci, modelli e proposte nella formazione dei professionisti dei musei. A cura di: Mara Cerquetti, Martina de Luca.....26
- Audience-centric engagement | Phygital communities: le nuove tecnologie possono incrementare l'interazione con i luoghi della cultura con le comunità, generando una partecipazione misurabile? A cura di: Anna Maria Marras, Sarah Dominique Orlandi.....29
- AI e misurazione di impatto | Integrare l'AI nella filiera della valutazione di impatto dei musei: fabbisogni, criticità e condizioni abilitanti. A cura di: Emanuela Totaro, Alfredo Valeri.....32
- Urban hotspot | Come possono i musei rafforzare il loro legame con la città, contribuendo alla rigenerazione urbana e promuovendo un dialogo attivo con il contesto sociale e territoriale? E come possono misurare questo impatto? A cura di: Giuseppe Ferrandi, Giovanni Padula.....35
- Indici e impatti immateriali e sociali dei musei | Come quantificare gli impatti immateriali e sociali: una nuova grammatica per comprendere gli indici. A cura di: Giuseppe Cosenza, Felice Scalvini.....37
- Pianificare, valutare e comunicare la sostenibilità | I musei italiani e la sostenibilità: la sostenibilità nei piani strategici dei musei, valutazione e comunicazione agli stakeholder. A cura di: Niccolò Contrino, Filippo Demma.....39

## Il commento del Comitato Scientifico

- Un'agenda per il futuro | Tavola rotonda a cura del Comitato scientifico dell'Assemblea. Interventi di: Deborah Agostino, Paola Dubini, Ludovico Solima, Massimiliano Tonelli.....43

## Sentiment analysis.....46

# Prefazione

---

# Introduzione a cura di Michele Lanzinger, Presidente di ICOM Italia

L'Assemblea annuale dei soci e delle socie di ICOM Italia è un appuntamento che, oltre a presentare la rendicontazione formale dell'attività associativa dell'anno precedente, offre occasioni di approfondimento sui temi di museologia, momenti di incontro anche informali e occasioni di contatto diretto con i Musei ospiti e le loro esperienze. Sono lieto di constatare l'eccellente esito dell'Assemblea 2025, svoltasi a Brescia dal 4 al 6 aprile, grazie alla collaborazione e all'ospitalità del Comune di Brescia e della dinamica Fondazione Brescia Musei.

Vorrei innanzitutto commentare brevemente i temi più propri dell'Assemblea che, per chi volesse approfondire, sono riportati per esteso e pubblicati nel Bilancio sociale ICOM Italia 2023 - 2024. Tra i tanti dati riportati si fa riferimento a un indicatore su tutti, l'incremento della base associativa che cresce nel post Covid con un ritmo di oltre il 20% all'anno raggiungendo alla fine del 2024 il numero di 4061 (oltre 4800 alla data di consegna di questo post scriptum). Un riscontro numerico positivo che ci permettiamo di attribuire all'intensa attività sostenuta in particolare dal generoso e qualificato impegno dei Coordinamenti Regionali e dei Gruppi di Lavoro tematici, i veri laboratori di sviluppo e innovazione museologica "sul campo" della nostra associazione. Tra le azioni di spicco si vuole segnalare inoltre l'accordo sottoscritto con il DIVA - Dipartimento per la valorizzazione del patrimonio culturale del Ministero della Cultura e quello con la Regione Lombardia. Quest'ultimo in funzione della realizzazione del CEDOM - Centro di Documentazione Museale di ICOM Italia presso la Biblioteca Marzio Tremaglia. Il Centro già raccoglie una significativa raccolta testi e si avvia a divenire di riferimento per la documentazione museologica nazionale.

Come partecipazione, le giornate di Brescia hanno sicuramente segnato un record. Sono stati contati oltre 300 partecipanti in presenza, alcuni dei quali professionisti e professioniste non (ancora) soci, e con una copertura dei media nazionali e locali con oltre 60 singoli prodotti testuali e visuali. Sulla base di questi elementi si può affermare che l'Assemblea 2025 di Brescia testimoni la buona stagione di ICOM Italia e, precisandolo con piacere, rifletta l'ottimo lavoro di progetto, programmazione e gestione. Per questo motivo si ringrazia sentitamente la Presidente Francesca Bazoli e il Direttore Stefano Karadjov e, collettivamente, si esprimono complimenti alle Segreterie di ICOM Italia e della Fondazione che hanno reso perfetto lo svolgimento della tre giorni bresciana. Ringrazio inoltre, per il grande lavoro, il Consiglio Direttivo di ICOM Italia e il Comitato Scientifico che hanno saputo orientare al meglio le scelte dei diversi aspetti contenutistici della componente convegnistica dell'Assemblea. In uno specifico spazio di questi rendiconti delle giornate bresciane si riportano per esteso tutti i ringraziamenti,

compresi le tante istituzioni e aziende che hanno contribuito al successo dell'iniziativa.

Emerge, quindi, come la "valutazione degli impatti sociali dell'attività museale" sia considerato un elemento insito nei disegni di sviluppo delle attività dei Musei nel prossimo futuro.

Andando alle due giornate di lavori museologici, è importante segnalare che evidentemente gli ambiti tematici prescelti per i momenti di approfondimento e di confronto siano risultati di particolare stimolo. A trascinare l'attenzione, evidentemente, il titolo: **"Musei e innovazione sociale. Misurazione degli impatti e bilancio di sostenibilità come strumenti di sviluppo e di alleanza con le comunità e nei territori"**; un'occasione per fare il punto sulle modalità di valutazione e di rendicontazione dell'agire nel campo del sociale, in quello dell'innovazione nei settori della sostenibilità e del digitale, e infine l'emergere dell'obiettivo dell'individuazione di criteri sempre più omogenei e confrontabili.

I Musei si stanno impegnando nel divenire ed accreditarsi come efficaci luoghi di pratiche di innovazione sociale, sia nella lettura e rilettura dei contenuti espositivi sia nell'orientamento delle attività di public engagement. Sentita e praticata inoltre è l'integrazione, anche formale, di tali servizi nell'insieme delle iniziative di welfare attivi nei territori in cui i Musei operano, per i quali sentono sempre più la necessità di provvedere di una loro di specifica riconoscibilità e apprezzamento. Diviene pertanto necessario essere in grado, a partire da una un'analisi formalizzata, di qualificare le ricadute sociali di tali iniziative, rendicontare, comunicare e mettere in valore anche in termini di riconoscimento economico ai servizi offerti. Obiettivo quest'ultimo che dichiara la consapevolezza che solo con l'adozione di metriche condivise e riconosciute sia possibile attribuire valore ai servizi offerti dalle istituzioni culturali. E' bene ricordare, pertanto, quanto sia importante proprio il riconoscimento concreto di tali servizi e quanto esso costituisca l'elemento facilitatore delle alleanze con le comunità, i territori di riferimento, i settori produttivi. La capacità di misurare l'impatto, di questo si sta parlando.

In termini di svolgimento dei lavori si segnala il grande apprezzamento per i "tavoli tematici di lavoro" con il coinvolgimento diretto dei e delle partecipanti all'assemblea. Vorrei sottolineare l'importanza per la nostra associazione di questi momenti di laboratorio interattivo. Lo sviluppo della nostra museologia ha certamente bisogno di molteplici punti di riferimento, compresa la letteratura specifica e accademica a livello nazionale e internazionale e le qualificatissime key notes<sup>1</sup> che hanno fornito momenti di alta ispirazione. Ma oltre a questi merita grandissima attenzione proprio l'insieme delle testimonianze e riflessioni che sono state offerte proprio da chi attivamente opera oggi nei Musei.

La museologia, attraverso le sfide spesso conflittuali tra l'ambizione delle missioni museali e i problemi della messa a terra della programmazione, riflette e documenta il suo continuo divenire evolutivo. Sarà fondamentale, per la missione stessa di ICOM Italia, essere capace di farsi piattaforma partecipativa di confronto di queste dinamiche e i tavoli di lavoro hanno dimostrato di rispondere a questa aspettativa.

I temi affrontati da 15 distinti tavoli di lavoro sono riconducibili ad alcuni cluster in forte relazione reciproca: l'innovazione sociale e la misurazione di impatto unitamente all'impegno nella rendicontazione sono stati declinati anche in rapporto alle opportunità offerte in rapporto ai principi ESG e di partenariato pubblico-privato; l'innovazione sociale ai sensi degli impegni in termini di inclusione e accessibilità e del concetto composito di salute e ben-essere, per via della sua centralità, è stato affrontato da più tavoli; la capacità di contare e rendicontare per facilitare un percorso inverso, non l'attenzione dei Musei verso i territori ma la capacità di accendere l'attenzione dei territori verso i Musei, assieme all'accelerato ruolo delle tecnologie digitali e, complessivamente, le nuove competenze professionali a fronte di tanti cambiamenti, sono stati ulteriori temi affrontati in modo laboratoriale. I materiali che seguono documentano bene il lavoro svolto in quelle ore.

I momenti collettivi dell'Assemblea di Brescia 2025 lo sono stati, eccome. Ritengo importante continuare a promuovere questi momenti di incontro in presenza e valorizzando contestualmente gli eventi 'ibridi', tra cui i numerosi organizzati dai nostri Gruppi di Lavoro e Coordinamenti Regionali. Tutto questo rimanda ai valori fondamentali per ICOM Italia: capacità di ascolto per saper cogliere le esigenze della base associativa in termini di networking e impegno nel produrre momenti collettivi di crescita generati dall'interscambio di esperienze, opinioni aspettative.

Costruzione di comunità, dopotutto, di una forte e coesa comunità museale italiana.

<sup>1</sup> Le relazioni dei keynote speakers del venerdì sono disponibili [a questo link](#) nella sezione "materiali"

## Introduzione a cura di Francesca Bazoli, Presidente di Fondazione Brescia Musei

Per Fondazione Brescia Musei è stato motivo di grande soddisfazione avere avuto l'opportunità di organizzare insieme a ICOM Italia l'Assemblea Nazionale del comitato nazionale italiano dell'*International Council of Museums*: la scelta di Brescia per dibattere di nuovi indici e indicatori per la misurazione delle performance museali è il miglior riconoscimento del lavoro che l'Istituzione, che ho l'onore di presiedere, quotidianamente svolge, nella convinzione dell'importanza fondamentale che il tema identificato riveste per il futuro delle istituzioni museali, sempre più orientate a essere luoghi complessi al servizio delle loro diverse comunità.

Mentre infatti è ben riconosciuto, e già ampiamente indagato, il ruolo attivo che i musei svolgono nell'attrattività dei luoghi, sapendo utilizzare anche le mostre e gli eventi per suscitare l'interesse del pubblico e generare impatti economici misurabili, rappresenta una grande sfida ancora aperta, e altresì un promettente orizzonte di sviluppo, la capacità dei musei stessi di implementare azioni, e di misurarne l'impatto, finalizzate a realizzare la loro vocazione di soggetti impegnati a servire la società, accessibili e inclusivi, promotori della diversità e della sostenibilità, con il coinvolgimento delle comunità e la condivisione delle conoscenze.

La quantificazione degli impatti sociali dell'azione museale nei territori è dunque un grande tema del prossimo futuro e coinvolgerà sempre di più sia i musei sia le istituzioni e le aziende che li sostengono.

Musei pubblici e privati sono infatti sempre più interessati a sviluppare partnership che vadano oltre la sola sponsorizzazione e si traducano in alleanze strategiche per obiettivi e principi sociali comuni. Allo stesso tempo, le imprese, che sempre più frequentemente adottano i criteri ESG per definire la loro sostenibilità e l'impatto sociale, stanno trovando nel sostegno alle attività culturali uno strumento utile per il loro perseguimento. Se infatti gli Obiettivi 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che hanno determinato la formulazione delle tecniche di valutazione dell'impatto, non annoverano uno specifico obiettivo riconducibile alle attività museali o culturali, non v'è dubbio che l'azione culturale può ben essere ricompresa in alcuni obiettivi di carattere sociale (e perfino di *governance*).

Definire meglio e quantificare l'impatto culturale e sociale generato dalla fruizione e dalle attività dei musei è dunque cruciale, non solo per fornire elementi oggettivi e condivisi di valutazione e rendicontazione per le stesse istituzioni museali, ma anche per favorire nuove forme di collaborazione con il mondo delle imprese.

Ci auguriamo dunque che l'approfondita riflessione svolta nei Musei bresciani, da anni impegnati nell'esplorazione di buone pratiche nel rapporto tra pubblico e privato a favore della fruizione culturale, abbia dato un contributo alla riflessione volta all'obiettivo di abilitare gli operatori museali a farsi attori di un processo di "rendicontazione" obiettivo e strutturato secondo meccanismi valutativi considerati credibili, imparziali e affidabili, che possano essere utilizzati nella redazione dei bilanci di sostenibilità tanto dei musei quanto delle imprese.

# I tavoli di lavoro

---

## ESG e Musei

**In che modo i musei possono contribuire a creare un impatto positivo, applicando i principi ESG e generando innovazione sociale per la comunità?**

**Le potenzialità dello strumento dell'Action Plan on Sustainability.**

**Coordinatori: Alessandro Bollo, Michela Rota\***

---

La sessione ha preso il via da alcuni spunti di riflessione:

1. In che modo una istituzione culturale integra, o potrebbe integrare, i criteri ESG nelle sue pratiche quotidiane, sia a livello gestionale che di impatto sul territorio? In che modo potrebbe collaborare con altri stakeholder per dare un contributo all'applicazione degli ESG anche per altri stakeholder (imprese, organizzazioni ..)?
2. Quali sono le sfide principali che i musei devono affrontare per rafforzare il loro ruolo sociale in un contesto in cui le pressioni esterne (politiche, economiche, culturali) sono in crescita? Come approcciare questioni rilevanti che riguardano i concetti di neutralità, impegno civico e attivismo dei musei?

### ***Report dei risultati***

In apertura il Tavolo ha inteso definire la differenza tra principi ESG e approcci strategici rispetto a ESG intesi come criteri per la misurazione (cfr Scheda 1).

### **Scheda 1. Criteri e Principi ESG**

**Criteri ESG - Environmental, Social, Governance.** Sono un insieme di indicatori e parametri che permettono di valutare la sostenibilità e l'impatto sociale di una impresa o di una organizzazione. Servono per misurare e analizzare le performance ambientali, sociali e di governance. Sono usati per la rendicontazione, le certificazioni e le valutazioni di sostenibilità.

**Principi ESG.** Sono invece valori guida, più etici e strategici. Esprimono l'intenzione o la visione di lungo periodo legata alla sostenibilità. Servono a orientare le scelte, definire mission, policy o strategie.

I criteri sono il "come misuro": oggettivi, numerici, valutabili.

I principi sono il "perché lo faccio": valoriali, ispiratori, dichiarativi.

\*Alessandro Bollo, Direttore del Museo Nazionale del Risorgimento Italiano di Torino

Michela Rota, Architetto e ricercatrice, Coordinatrice del GDL Sostenibilità e Agenda 2030 di ICOM Italia, Board member di ICOM SUSTAIN

Sono stati evidenziati anche elementi di problematicità e complessità da considerare nel perseguimento di un percorso equilibrato che sia in grado di conciliare aspetti di governance, ambientali e sociali, con i differenti gradi di maturità e di dotazione di risorse dei singoli musei.

Infatti, il Tavolo ha ribadito l'importanza di favorire dei processi orientati alla sostenibilità. Tali processi dovrebbero riconoscere punti di partenza e contesti di interventi differenti e dovrebbero stimolare traiettorie di miglioramento che possano consentire alle istituzioni di affrontare in modo maturo, consapevole, flessibile, ma coerente i successivi percorsi di accreditamento, misurazione e certificazione in ottica ESG.

In tale prospettiva il GdL Sostenibilità e Agenda 2030, nell'ambito dell'Assemblea Nazionale ICOM Italia, mette a disposizione la versione italiana dell'”**Action Plan per la Sostenibilità**” che è strumento ufficiale di ICOM International per l'autovalutazione e l'orientamento strategico. Uno strumento utile ai Musei per pianificare un percorso verso l'applicazione di criteri, tematiche e attività di sviluppo sostenibile. Il documento è suddiviso in 5 macroaree: Visione strategica e leadership; Risorse; Network e Collaborazioni; Strumenti; Monitoraggio, valutazioni e comunicazione.

Per quanto riguarda gli aspetti ambientali, il tavolo ha posto particolare attenzione alle questioni inerenti l'efficientamento energetico e la riduzione degli impatti con un approccio che analizza in maniera integrata il sistema edificio-impianto-ambiente-collezione. Si è affrontato anche il tema della conservazione preventiva e dei parametri ambientali per il prestito delle opere, che deve essere riletto anche nel rispetto delle nuove Linee guida [BIZOT 2023](#) su cui si chiede un'interlocuzione diretta di ICOM Italia con le strutture preposte del Ministero.

Si ritiene che per i temi ESG, particolare utilità possano rivestire esperienze di confronto e di condivisione attraverso comunità di pratica che consentano scambi virtuosi tra soggetti caratterizzati da livelli di competenza e consapevolezza eterogenei; che consentano di affrontare aspetti molto concreti e operativi.

**Parlando di ESG non potevamo non interrogarsi sulle sfide principali che i musei devono affrontare per rafforzare il loro ruolo sociale e la loro rilevanza in un contesto in cui le pressioni esterne (politiche, economiche, culturali) sono in crescita.**

Se parliamo di principi e valori ESG e più in generale al ruolo dei musei nella società contemporanea a livello globale non si può non rilevare il contesto di pressioni esterne politiche e ideologiche cui sono sottoposti gli istituti culturali (si veda a questo titolo il recente rapporto di NEMO – Barometer on political influence on museums e a titolo di esempio le recenti e repentine restrizioni imposte sulle politiche e sulle azioni legate alla diversità, all'equità e all'inclusione negli istituti culturali federali statunitensi).

Si invita pertanto a ICOM a ribadire in maniera netta i principi condivisi e richiamati nella Risoluzione ufficiale di ICOM sulla sostenibilità ratificata nel 2019 di Kyoto (e versioni successive) che costituiscono una griglia di valori a cui fare riferimento nel contesto nazionale, sottolineando la necessità che i musei continuino a essere autorevoli, scientifici, credibili e intellettualmente onesti, anche a fronte di pressioni esterne. Antidoti alla semplificazione e polarizzazione del dibattito che nella sfera pubblica si va formando.

*Acknowledgement: Si ringrazia Elisa Bruttini per il supporto alla restituzione dei risultati e i partecipanti per l'interessante dialogo.*

## Bilancio sociale

# Come può il bilancio sociale dei musei valorizzarne l'impatto e facilitare le collaborazioni con gli stakeholder dell'innovazione sociale?

Coordinatori: Franco Broccardi, Alberta Giovannini\*

---

### *Il bilancio sociale come processo di attivazione di innovazione sociale*

Con il termine innovazione sociale, si fa riferimento alla necessità e alla capacità del museo di creare valore sociale. I musei per la loro natura di soggetti culturali sono innovatori sociali, ma è necessario che ne maturino la consapevolezza, così da non cristallizzarsi nelle funzioni di tutela e conservazione, ma tendere a un processo di crescita e trasformazione, in rapporto al cambiamento della società. L'innovazione sociale è tale se genera positive implicazioni non solo per il museo, bensì sugli stakeholder e in generale a ampio raggio, fino a coinvolgere le nuove generazioni. Fare innovazione sociale è diverso a seconda del contesto, pertanto, è indispensabile un primo processo di mappatura per l'identificazione dei propri stakeholder e in particolare di quelli relativi all'innovazione sociale. Lo scopo è la loro conoscenza ma anche la riflessione sulle loro aspettative e fabbisogni, per riflettere sulla capacità e possibilità del museo di soddisfarli con la programmazione, nel rispetto della mission del singolo museo, della forza in termini di risorse e attività, ma anche in rapporto alla definizione ICOM di museo. La collaborazione con gli stakeholder può essere "diretta", con progettualità definite, oppure di "servizio", con attività di amplificazione di politiche e progetti di innovazione sociale di altri. Si possono distinguere stakeholder per tipologia di relazione, quasi a comporre una sorta di diagramma "a cerchi concentrici" che veda vicino al nucleo gli interlocutori più vicini e coinvolti e via via allontanandosi gli stakeholder con grado di relazione meno stretto. Proprio per la diversità di relazione, anche le aspettative sono differenti e è necessario analizzarle nella loro misura ma anche nell'adeguatezza, in ottica di una sorta di due diligence che faccia emergere i punti di contatto, il "terreno comune", con intenzionalità e consapevolezza.

Le progettualità di innovazione sociale possono essere molto onerose, sia in termini di risorse economiche e umane, sia in termini di coinvolgimento, ma proprio per questo vanno misurati gli impatti generati, oltre agli outcome che possono essere facilmente individuabili per i singoli progetti. Misurare l'impatto, ovvero il valore aggiunto della relazione, non è semplice né al momento codificato, ma sperimentato in varie forme.

\*Franco Broccardi, Economista della cultura e Partner Lombard DCA

Alberta Giovannini, Coordinatrice del GDL Bilancio Sociale di ICOM Italia, Museo delle Scienze - MUSE di Trento

L'aspetto cruciale è la partecipazione nella valutazione degli stakeholder stessi, con metodi appropriati, per rendere la rappresentazione del valore veritiera e di utilità, che possa far emergere "il differenziale" dato dall'azione del museo. Per questo è efficace promuovere il confronto sui metodi di raccolta dei dati, sulle tipologie di indicatori e sulla composizione di un'informazione esaustiva che trovi il giusto equilibrio fra dati quantitativi e aspetti qualitativi. L'esito potrà essere la rendicontazione sociale, nelle sue diverse forme (bilancio di missione, di sostenibilità, sociale ecc.). Il processo di rendicontazione sociale è un modo per innovare l'idea di museo: un'opportunità per confermare il perseguimento della mission oppure per rinnovarla, in alcuni casi enunciarla per la prima volta. Infatti, uno degli effetti è quello di discutere internamente la propria ragione d'essere, secondo gli scopi e le peculiarità del singolo museo, così da supportare l'impostazione della strategia e il framework di riferimento. Nel complesso si tratta di un percorso di autovalutazione, di consapevolezza, di revisione costante della propria mission per mantenere la contemporaneità dell'essere museo.

Lo strumento bilancio sociale è adeguato se riesce a "esprimere" cosa il museo ha fatto di importante e gli effetti generati. In questo senso il fatto che il bilancio sociale non sia uno strumento codificato lascia libera l'analisi di materialità, la scelta degli indicatori, ma anche degli strumenti comunicativi quali immagini, grafiche, video, con uno storytelling rigoroso ma specifico. Il bilancio sociale stesso deve fare innovazione anche nella sua rappresentazione, adottando linguaggi contemporanei, adeguati, efficaci. Il bilancio sociale concorre alla reputazione del museo, alla sua credibilità, con riflessi economici di attivazione di partnership, fundraising, comunicazione e in generale di relazione ampia con gli stakeholder. Ulteriore elemento di innovazione, dovrebbe essere la capacità del bilancio di dimostrare anche gli obiettivi non raggiunti e che dovranno entrare nella programmazione. Auspicabile è il diffondersi di una cultura del bilancio sociale, così da permettere un benchmark tra musei, ma anche concorrere allo studio di impatto complessivo della cultura e pertanto di adozione di politiche o di azioni a livello di sistema cultura. Sia che siano incubatori o che siano amplificatori di innovazione sociale, i musei possono con l'impatto sociale creato avere influsso anche di volano e di determinazione di vere tendenze, come soggetti sperimentatori di ricerca socioculturale.

## La relazione e i bilanci di sostenibilità

# I musei italiani e la rendicontazione di sostenibilità: come costruire degli standard di documentazione omogenea nelle relazioni di missione.

Coordinatori: **Alessandra Gariboldi, Francesco Spano\***

---

### *Verso un standard di rendicontazione sociale per i musei*

La necessità della rendicontazione sociale si sta progressivamente affermando in tutti i settori, inclusi i musei, che, come istituzioni culturali, svolgono un ruolo fondamentale nella società. Nei musei italiani, la rendicontazione sociale non riguarda solo l'aspetto economico, ma anche la trasparenza delle attività, la responsabilità sociale e l'impatto delle loro azioni verso la comunità, i visitatori, i collaboratori e l'ambiente. L'approccio alla rendicontazione sociale varia a seconda del tipo di museo, della sua struttura giuridica e dei suoi obiettivi, ma in generale è finalizzato a rendere conto delle risorse utilizzate e dei risultati ottenuti, offrendo una visione completa e integrata tanto delle attività svolte quanto del valore generato. I documenti che rispondono a questa esigenza di trasparenza sono diversi per nomenclatura (Relazione di Missione, Bilancio Sociale, Bilancio di Sostenibilità), ampiezza e profondità, restano documenti in gran parte disomogenei.

Il Codice del Terzo Settore definisce la valutazione dell'impatto sociale come "la valutazione qualitativa quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Una definizione intenzionalmente aperta e flessibile che, se lascia al museo la necessaria libertà di interpretare le dimensioni di impatto più rilevanti in coerenza con le proprie specificità, pone il problema di come rendere omogenei in qualche modo confrontabili i documenti di rendicontazione sociale.

A partire da queste premesse, i partecipanti al tavolo hanno condiviso le proprie esperienze di rendicontazione sociale e, pur con diverse sfumature, è emerso unanime l'interesse, per taluni con la forza di una vera e propria esigenza, verso forme di standardizzazione.

Tale interesse è motivato da ragioni di natura politica e strategica, in particolare in risposta a due spinte, di natura esterna ed interna. Da una parte, la necessità di affermare e consolidare le relazioni con il tessuto sociale, politico e imprenditoriale del territorio, per facilitare la comprensione del valore generato dal museo e consolidare così

\*Alessandra Gariboldi, Presidente Fondazione Fitzcarraldo  
Francesco Spano, Direttore Federculture, già Direttore Human Foundation

relazioni di fiducia e massimizzare la possibilità di accedere alle risorse economiche essenziali. Dall'altra, l'esigenza di rendere la rendicontazione sociale un processo generativo per i musei stessi: dalla coesione di tutto il personale attorno a una visione comune, alla ridefinizione di processi di lavoro orientati e coerenti rispetto agli obiettivi di impatto sociale.

Le dimensioni del valore generato da un museo potenzialmente oggetto di rendicontazione sono ovviamente molteplici (economico, culturale e sociale, includendo quest'ultimo il valore ambientale), tuttavia la discussione al tavolo si è focalizzata in particolare sulla dimensione del valore sociale. Se infatti la maggior parte dei partecipanti ha avuto esperienza diretta di processi di rendicontazione, è largamente condivisa la percezione dell'insufficienza della dimensione economica e operativa, e la necessità di individuare modalità e strumenti per interpretare gli esiti sulle comunità del proprio agire istituzionale. Se rendere conto è insomma un atto dovuto, l'attivazione della comunità, attraverso la restituzione del patrimonio, costituisce l'elemento centrale della ragion d'essere del museo in una prospettiva di realizzazione democratica.

La diversità di forme giuridiche, contesti territoriali, dimensioni e natura dei musei, ben rappresentati dai partecipanti al tavolo, richiede tuttavia alcune attenzioni. L'adozione di una logica di standardizzazione, nel senso di indicatori uguali per tutti da analizzare in logica comparativa, rischierebbe infatti di mettere a confronto tra loro musei che operano in condizioni estremamente diversificate, con importanti effetti distorsivi.

Al fine di minimizzare tali effetti, sono state indicate alcune strade possibili per andare comunque nella direzione desiderata, applicando specifici accorgimenti:

1. Considerare le numerose esperienze di misurazione del valore sociale già realizzate in settori affini, inclusi i tentativi di omogeneizzazione di alcune macro-dimensioni di valore sociale, all'interno delle quali sono definiti indicatori minimi comuni e indicatori specifici e opzionali;
2. Sperimentare forme comuni di rendicontazione sociale a partire da un numero ridotto di musei medio-grandi, comunque di dimensioni e caratteristiche comparabili;
3. Adottare una logica incrementale, che possa fornire ai singoli musei indicazioni sulle aree di miglioramento in chiave autovalutativa;
4. Laddove opportuno, considerare indicatori espressi come incidenze percentuali invece di numeri assoluti, che mettano in relazione dati contesto con i dati dei musei;
5. Promuovere la formazione del personale dei musei.

## Partnership Pubblico-Privato

# Museum social hub: come possono i musei diventare catalizzatori di alleanze tra pubblico, privato e comunità, promuovendo la rigenerazione del territorio e un impatto sociale tangibile?

**Coordinatori: Stefano Karadjov, Irene Sanesi\***

---

Le trasformazioni e il cambio di paradigma, dal museo-tempio al museo-‘social hub’, sono al centro di un nuovo reticolo di interessi che, in maniera cross-settoriale, investono l’ambito pubblico, privato e il terzo settore, con modelli di governance sempre più ibridi, sulla cui appropriatezza per la cultura e i musei si è dibattuto con, all’orizzonte, la rigenerazione del territorio e la produzione di un impatto autentico e misurabile dei musei sulle comunità, per ragioni di accountability e di programmazione strategica. Il museo nella società sarà sempre di più “dizionario dei simboli” della comunità, e questo apre a maggiori responsabilizzazioni, fino al Novecento proprie solo delle autonomie funzionali delle comunità, tra le quali oggi si affianca di fatto anche il museo.

### **1. Quale governance?**

Il coinvolgimento dei privati (Istituzioni, aziende, ETS) nella vita dei Musei può avvenire prioritariamente mediante due modalità: a) l’inclusione nella governance del Museo o dell’ente gestore; b) l’ingaggio ‘spot’ legato a specifiche progettualità, anche reiterate nel tempo, ma senza un coinvolgimento diretto nelle responsabilità morali e materiali della gestione. Al tipo a) attengono specifici ragionamenti circa le formule giuridiche (fondazioni di partecipazione, consorzi e altre) che prevedono l’apertura al privato nella gestione. Al b) fanno riferimento le sponsorizzazioni, la co-progettazione onerosa, le co-interessenze economiche e il mecenatismo. Tra i temi maggiormente sentiti è emerso quello dell’obsolescenza degli statuti degli Enti, delle Fondazioni e in generale delle Istituzioni culturali o pubbliche rispetto al nuovo framework culturale che richiede osmosi tra pubblico e privato. Un contesto normativo ricco esiste ma non è ampiamente utilizzato in modo appropriato. Per la buona governance mista pubblico-privato servono pianificazione strategica, credibilità della proposta culturale, trasparenza degli strumenti di rendicontazione. Inoltre, nei board servirebbe almeno paritaria presenza di tecnici rispetto ai politici, per garantire una continuità d’azione che superi i cambi di stagione e di colore politico. Il processo trasformativo in atto nell’ecosistema museale di cui questa cornice si sta dando conto, richiede infatti un forte commitment del board ed esso è il più probabile si riesca ad attivare in assenza o quanto meno, qualora si riescano a moderare le tendenze a orientare ad una visione ad opera dei consiglieri. Non è poi da trascurare che i modelli innovativi di governance includano anche rappresentanti dei pubblici e delle comunità target del museo tra i membri del board stesso (ad esempio,

*\*Stefano Karadjov, Direttore Fondazione Brescia Musei, ente co-promotore dell’evento  
Irene Sanesi, Dottore Commercialista – Founder e name partner BBS-pro*

viene citato durante il tavolo il Brontë Parsonage Museum che ha incluso nel board una scrittrice e social media creator di 25 anni). Coerenza, appropriatezza e ingaggio dei 'givers' rispetto all'Istituzione sono essenziali per un progetto duraturo, con questi 5 driver: responsabilità (dalla collaborazione alla co-responsabilizzazione), reputazione (conta la credibilità dei proponenti il progetto); reciprocità (dall'esterno al museo, e viceversa), relazione (serve condivisione dei valori), racconto (per aggiornare il dettato statutario, che invecchia presto, alle esigenze aggiornate della comunità).

## **2. Partnership e outcome**

Se parlare di un hub sociale con riferimento al museo significa aprire l'idea di museo al coinvolgimento della società, è d'obbligo una valutazione degli outcome richiesti all'attività museale. Ciò implica un'analisi dettagliata dell'appropriatezza del progetto culturale strategico del museo agli interessi della comunità di riferimento. Una prospettiva che supera, affiancandola, l'attivazione del privato a fini di mera visibilità pubblicitaria e promozionale. Per questo urge elaborare progettazioni museali comprensibili da parte delle aziende, senza che il museo perda il proprio obiettivo primariamente scientifico e di ricerca. L'eccesso di opportunismo talvolta incarnato dalle imprese più intraprendenti e la mancanza di vigore nel museo potrebbero costituire un rischio in assenza di una governance autorevole. L'eccesso di opportunismo talvolta incarnato dalle imprese più intraprendenti e la mancanza di vigore nel museo potrebbero costituire un rischio in assenza di una governance autorevole. La filosofia di valutazione dovrebbe essere outcome o 'community based', e condivisa è la consapevolezza che gli strumenti e gli indicatori di valutazione devono diventare delle commodities a disposizione dei musei.

## **3. Oltre l'accountability**

Il meccanismo della valutazione è tanto più importante quanto maggiore è la responsabilizzazione del museo nei confronti dei partner territoriali. Il modello di accountability deve perciò superare la semplice 'Relazione di missione' del museo, e portare gradualmente all'adozione di criteri di valutazione dell'impatto delle attività museali che possano permettere agli stessi partner privati di includere il proprio contributo (in mezzi, risorse e relazioni) all'interno dei bilanci societari (in relazione alle diverse società: SpA, Srl, Benefit). Né le Istituzioni culturali né il privato si aspettano un unico modello, o un unico indicatore, quanto invece un costrutto di senso di tipo 'sartoriale'. Appare impossibile una modellizzazione standard, trasversale all'enorme varietà museale italiana o europea: è stato però ipotizzato che un setting 'standard' sia declinabile a seconda della combinazione di 'contesto' (dimensione geografica, dinamiche socio-economiche, ecc.), e 'contenuti' (progettualità museale). Come principio guida cui improntare la valutazione dell'impatto, importante definire i KPI per la quantificazione, ma tale definizione deve emergere da un dibattito partecipativo con gli stakeholder. Inoltre bisogna definire una cultura della rendicontazione in tutta la filiera organizzativa (formazione della filiera) e non farsi 'bastare' i KPI, per cui l'analisi qualitativa diviene decisiva nel temperare le valutazioni quantitative, adeguandole alla cornice territoriale.

## Partenariati speciali pubblico-privato

# Il coinvolgimento del privato nella gestione del patrimonio culturale pubblico: quali indicatori per la valutazione e il monitoraggio?

Coordinatrici: Maria Sole Cardulli, Tiziana Maffei\*

---

*Misurare il valore: verso un modello di misurazione dell'impatto che coniughi sostenibilità, innovazione e responsabilità condivisa*

I partenariati speciali pubblico-privato sono strumenti innovativi che superano la logica della mera concessione o dell'appalto, coinvolgendo i privati sin dalla fase ascendente di programmazione strategica al fine di contribuire, insieme all'Amministrazione, alla definizione dei modelli di gestione e di sviluppo del patrimonio culturale. Attraverso la co-progettazione, il partenariato speciale attua il principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale, in un processo collaborativo finalizzato all'incremento di valore pubblico del patrimonio culturale in termini di accessibilità, trasmissione di conoscenza, sostenibilità sia socioculturale che economica.

L'agilità operativa di questo strumento è garantita dall'art. 134 del Codice dei contratti pubblici, che introduce procedure semplificate per la selezione del partner privato, favorendo modelli di interazione più dinamici e adattivi. Data la relativa novità dell'istituto e la complessità dei processi di attuazione, il monitoraggio e la conseguente valutazione appaiono essenziali non solo a fini di miglioramento dei singoli procedimenti, ma anche per il perfezionamento delle prassi in un contesto in cui condotta amministrativa e quadro giuridico si integrano a vicenda, arricchendosi progressivamente. La costruzione di un sistema di valutazione solido e dinamico è quindi un passaggio imprescindibile per consolidare le migliori pratiche e rendere i partenariati speciali modelli efficaci e replicabili.

L'efficacia di un processo partenariale non può essere valutata esclusivamente in base alla redditività economica. È necessario ampliare lo sguardo e adottare un sistema di indicatori in grado di misurare, oltre all'arricchimento patrimoniale, l'impatto culturale e sociale, la coerenza con la missione dell'istituzione museale e la qualità complessiva dell'offerta al pubblico. In quest'ottica, il museo non è solo un luogo di conservazione, ma un organismo vivo e dinamico dedicato alla trasmissione dei valori, alla salvaguardia del patrimonio e alla produzione e rigenerazione culturale.

In questo quadro si inserisce il principio di responsabilità condivisa sancito dalla Convenzione di Faro, che riconosce il diritto dei cittadini a partecipare attivamente alla

\*Tiziana Maffei, Direttore Reggia di Caserta e membro del Consiglio Direttivo ICOM Italia

Maria Sole Cardulli, Responsabile U.O. Accordi di valorizzazione, Direzione generale Musei, Ministero della Cultura

vita culturale e alla gestione del patrimonio. La responsabilità della sua cura e valorizzazione non ricade più esclusivamente sulle istituzioni, ma si distribuisce tra tutti gli attori coinvolti, pubblici e privati, in un'ottica di co-creazione culturale. Questo approccio impone una valutazione dell'impatto che tenga conto non solo dell'efficacia delle azioni, ma anche della loro capacità di generare relazioni, consapevolezza e senso di appartenenza.

Il monitoraggio del partenariato avviene attraverso indicatori costruiti in modo condiviso nel tavolo tecnico di concertazione, che si possono articolare in quattro ambiti principali:

- Economico-finanziari: solidità del piano economico, capacità di attivare risorse private, sostenibilità a medio-lungo termine.
- Coerenza con le cinque funzioni museali (conservazione, ricerca, comunicazione, educazione, accoglienza): capacità di potenziare il valore culturale e sociale del bene.
- Sostenibilità e impatto sociale: mantenimento nel tempo della gestione, inclusione, accessibilità, attivazione di comunità e stakeholder locali, impatto ambientale.
- Governance e qualità del partenariato: chiarezza nei ruoli, trasparenza decisionale, equità nella distribuzione di oneri e benefici.

Ogni PSPP è irripetibile, perché nasce da contesti, patrimoni e bisogni differenti. La definizione degli impatti attesi e degli indicatori, quindi, non può seguire modelli standardizzati, ma deve emergere da un'attenta analisi territoriale, culturale e organizzativa.

L'integrazione di questi indicatori consente non solo di valutare l'andamento di un PSPP, ma anche di orientarne l'evoluzione, individuando criticità e opportunità. La misurazione dei risultati ottenuti attraverso i PSPP non è solo una procedura tecnica, ma rappresenta il cuore di una governance responsabile e orientata agli obiettivi. Monitorare significa approfondire, valutare, correggere, migliorare, assicurando la credibilità e autorevolezza dell'istituzione museale.

Il PSPP è uno strumento che consente non solo di fare meglio, in una visione di medio e lungo termine, ma di fare insieme, promuovendo un modello in cui il patrimonio culturale è riconosciuto come bene comune, e la sua gestione come processo partecipativo. Misurare il valore prodotto, in termini di sostenibilità, innovazione e impatto condiviso, è il primo passo per costruire politiche culturali inclusive, durature e generative.

## Inclusione e accessibilità

# Gli interventi per favorire l'accessibilità e l'inclusione sono misurabili? E se sì come e da parte di chi?

Coordinatrici: Irene Balzani, Silvia Ferrari\*

---

Il tavolo di lavoro si è aperto con l'interpretazione della parola "accessibilità": è stato proposto di superare lo stereotipo che la associa ancora al solo abbattimento delle barriere architettoniche per considerarla in senso ampio come un approccio sistemico centrato sull'esperienza di tutti i visitatori e tutte le visitatrici. L'accessibilità ha lo scopo di migliorare l'esperienza sul piano fisico, cognitivo, sensoriale, relazionale e sociale, può e deve avvalersi della co-progettazione e partecipazione delle persone con disabilità o che vivono condizioni di fragilità e dei loro carer e si configura come un approccio presente fin dalle prime fasi progettuali e in tutti gli ambiti.

L'accessibilità può generare impatti sia esterni che interni al museo. Per esaminare quelli esterni è necessario compiere analisi accurate dei pubblici e dei non pubblici e mappare le barriere esistenti (fisiche, sensoriali, economiche, sociali, culturali, psicologiche...). Gli ambiti di intervento riguardano soprattutto barriere visibili: spazi, comunicazione, assistenza in sala, accoglienza, curatela, allestimento, interpretazione del patrimonio (anche accogliendo un approccio volto alla decolonizzazione), educazione, progettazione di eventi e offerta di nuovi servizi. Per le analisi possono essere utili strumenti esistenti e per il superamento delle barriere ogni museo deve porsi delle priorità legate al proprio contesto e al valore sociale che intende ottenere.

Nel caso di interventi specifici la valutazione serve a verificare l'efficacia delle azioni partendo da un'analisi del pubblico (previsto e raggiunto) e delle comunità di riferimento. È emersa l'importanza dei dati numerici, pur riconoscendone i limiti: i soli numeri, infatti, non restituiscono la complessità dei cambiamenti in atto nei luoghi della cultura (ad esempio le biblioteche sono ancora valutate in base al numero dei prestiti quando stanno evolvendo in spazi di studio e socialità). Da qui la necessità di affiancare un'indagine capace di esplorare le motivazioni che spingono le persone a frequentare musei e luoghi culturali, il loro benessere durante la visita e la percezione complessiva dell'esperienza.

Il tavolo ha poi riflettuto sugli impatti interni al museo, valutando le barriere invisibili dei processi di lavoro, dell'organizzazione, delle policy e delle strategie applicate. In questo senso serve una "rivoluzione culturale", favorita da azioni di formazione continua e aggiornamento rivolte a tutte le figure professionali per far penetrare gli obiettivi dell'accessibilità in tutta la filiera della produzione culturale.

Una maggiore consapevolezza del valore dell'accessibilità può infatti portare a un cambio di mentalità in grado di rendere il museo un luogo più familiare, accogliente, inclusivo. Sono ancora forti le resistenze interne alla condivisione delle professionalità e alcuni settori dei musei permangono in una condizione di autoreferenzialità che impedisce all'accessibilità di essere assunta come criterio di progettazione condiviso.

È fondamentale comprendere se e come l'accessibilità generi trasformazioni a livello organizzativo e culturale, incluso un miglioramento nella qualità del lavoro dello staff. Il vero obiettivo è comprendere se l'adozione di pratiche accessibili contribuisce a trasformare la visione dell'istituzione stessa. L'obiettivo finale è una vera e propria revisione della funzione, della missione e della visione del museo necessaria, da applicarsi anche sul piano delle policy, degli statuti e degli strumenti amministrativi.

Nella parte finale del tavolo, i partecipanti sono stati invitati ad approfondire la possibilità di costruire processi di valutazione interna. È emersa la necessità di superare la percezione della valutazione come elemento di giudizio: capire come viene vissuta e poi darle un valore positivo e costruttivo consentirebbe di integrarla più serenamente nei progetti e nei processi di lavoro. Ogni istituzione dovrebbe partire da un esercizio di autoriflessione, utilizzando strumenti come check list di competenze e ruoli, per arrivare a una mappatura dei processi organizzativi. Questo percorso potrebbe portare alla definizione di indicatori comuni, utili anche per il confronto tra istituzioni diverse.

La valutazione dovrebbe essere continua, ciclica, e non limitarsi a una singola fase del progetto. Per la sua realizzazione è auspicabile il coinvolgimento di professionisti esterni, che possano facilitare il processo in modo obiettivo e competente, mentre rimane fondamentale condividere gli obiettivi con tutte le persone coinvolte, affinché il processo sia partecipato e realmente trasformativo. Elemento chiave di questo approccio è la condivisione interna: strumenti come i focus group permettono di fermarsi, riflettere insieme su dove si è arrivati, orientarsi verso i prossimi passi e, in prospettiva, portare a rinegoziare la missione e rimodulare la filosofia stessa del museo.

# I musei, attori rilevanti per il ben-essere e la salute

## Specificità, strategie, partenariati, competenze.

Coordinatrici: Annalisa Cicerchia, Silvia Mascheroni\*

---

Come attivare la consapevolezza e l'assunzione di responsabilità da parte dei musei per promuovere ben-essere, considerando la specificità del loro mandato e della loro missione istituzionale.

### *Cosa/come fare*

I musei possono contribuire al ben-essere e alla salute secondo modalità, stili e intensità diversi, tutti utili.

L'interlocuzione e il dialogo con i policy maker è indispensabile per dare sostenibilità a progetti e programmi.

È proficuo aggiornare i documenti istituzionali (Statuto; mandato di missione; Carta dei servizi) dei musei, al fine di focalizzare e promuovere azioni e progetti specifici dedicati.

Poiché il settore di ricerca e di pratica è complesso e delicato, si ritiene necessario:

- attivare sinergie e fare rete, per agire il confronto e la condivisione;
- portare a conoscenza, anche mediaticamente, le evidenze scientifiche del contributo dei musei per il ben-essere e la salute;
- essere attenti e consapevoli che l'ambito del "welfare culturale" non solo è complesso e variegato, ma si presta a semplificazioni che rischiano di trasformarlo in slogan.

Il museo non può limitarsi a dedicare a tale responsabilità una sola persona all'interno dell'Istituzione.

Si richiede di:

- superare la settorialità;
- coinvolgere tutti gli attori del museo e puntare alla formazione diffusa e condivisa;
- motivare e coinvolgere il personale dei musei nelle sue diverse articolazioni;
- disporre di un mediatore/facilitatore che faccia da ponte con i visitatori.

Inoltre, risulta cruciale poter usufruire degli strumenti elaborati per la valutazione dell'impatto sul ben-essere e la salute.

\*Annalisa Cicerchia, Vicepresidente Cultural Welfare Center (CCW); Università di Roma Tor Vergata

Silvia Mascheroni, Coordinatrice del GDL Welfare Culturale e del GDL Educare al patrimonio culturale. Confronti tra professionisti italiani e internazionali di ICOM Italia

**Che cosa si intende per “partenariato sistemico” e come generare collaborazioni integrate con altri attori rilevanti nell’ambito del ben-essere, della salute e della cura.**

***Cosa/come fare***

Sollecitare le Regioni a facilitare politiche integrate.

Promuovere una formazione condivisa tra i diversi attori.

Utilizzare piattaforme comuni con il settore sociosanitario, per superare le resistenze.

Mettere in rete la propria progettualità e la valutazione.

Al fine di incardinare le iniziative di ben-essere e salute, il museo deve includerle nelle politiche di bilancio e adottare, e, analogamente a quanto avviene per le Università, assumere la prospettiva della Terza Missione.

**Quali sono le strategie prioritarie ed efficaci per attivare progetti strutturati, sostenibili e duraturi.**

***Cosa/come fare***

Nel rispetto delle sue possibilità, il museo deve adottare il Piano Strategico, che acquisisca la specificità dell’ambito; diversamente, sarà sufficiente un Documento di Indirizzo.

In linea di principio, i musei potrebbero richiedere agli utenti un contributo economico accessibile per i Servizi predisposti.

Risulta fondamentale:

- attivare una co-progettazione autentica: non solo per una parte/fase del progetto, ma nella sua totalità e continuità; si sottolinea che la co-progettazione è una strategia efficace anche nei confronti degli altri stakeholder;
- coinvolgere le collettività di riferimento, quali attori della progettazione;
- attivare sinergie con i Coordinamenti regionali ICOM e con il sistema MAB.

***Statement elaborato dalle componenti/dai componenti del tavolo tematico***

*Il museo può essere una risorsa per la salute e il ben-essere.*

*Il museo, da solo, non fa bene.*

## Salute e ben-essere

# Impatto dei musei e del patrimonio sulla salute e il benessere: come raggiungerlo, come quantificarlo.

Coordinatori: Annalisa Banzi, Maurizio Vanni\*

---

### *Dove siamo e dove stiamo andando?*

Ogni persona è protagonista nella ricerca del proprio benessere ed è coinvolta direttamente nel percorso di miglioramento o mantenimento della propria salute mentale.

Negli ultimi anni, il ruolo dei musei come attori nella promozione del ben-essere si è affermato con crescente forza all'interno del dibattito scientifico e istituzionale. A fronte di un interesse diffuso, molte delle iniziative attivate in ambito museale restano tuttavia prive di una struttura metodologica solida, con poche evidenze scientifiche a supporto, e sprovviste di una progettualità in grado di dare continuità e di misurare gli effetti sulle persone, sulla comunità e sul territorio. Per colmare questo divario, è **fondamentale pensare ad esperienze museali fondate su protocolli di ricerca validati**, capaci di generare dati utili non solo alla comunità scientifica, ma anche agli stessi musei. Un progetto museale basato su una sperimentazione consente infatti di **sviluppare esperienze realmente trasformative per i visitatori**, capaci di favorire processi cognitivi, emotivi e relazionali profondi. Il museo, in questa prospettiva, non è più solo luogo di fruizione passiva, ma spazio dinamico di attivazione sensoriale, sociale e culturale, capace di favorire la consapevolezza emotiva, la riflessione personale, la predisposizione a esperienze diverse e il senso di connessione con sé e con gli altri. Effetti che incidono positivamente sulla qualità della vita e sul benessere psicofisico, come dimostrano le ricerche più recenti nei campi delle neuroscienze, della psicologia e delle medical humanities.

L'adozione di strumenti di misurazione quantitativa e qualitativa, attraverso parametri soggettivi, come le scale psicometriche validate, e parametri oggettivi (es. elettroencefalogramma wireless o sensori per la risposta galvanica della pelle), permettono oggi di **quantificare l'impatto delle attività museali sulla salute mentale e sul benessere delle persone**.

Raccogliere e analizzare questi dati non significa solo arricchire la base empirica a disposizione della comunità scientifica, ma offre ai musei strumenti concreti per dimostrare il proprio impatto. Questo, insieme ad altre iniziative legate alla responsabilità

\*Annalisa Banzi, Storica dell'arte, ricercatrice presso il Centro di Studi sulla Storia del Pensiero Biomedico – UNIMIB. Ideatrice e coordinatrice dei progetti ASBA e BeWe

Maurizio Vanni, Museologo e storico dell'arte, Docente di Sostenibilità, Valorizzazione e Gestione Museale, Università di Pisa

sociale dei musei e alla conseguente redazione del **bilancio di sostenibilità**, permette loro di dialogare in modo più efficace con enti finanziatori, imprese private, stakeholder pubblici e privati e policy maker, **umentando così le possibilità di accedere a nuovi finanziamenti e di ottenere maggiori risorse per sostenere i propri progetti.**

In questo quadro, la ricerca diventa una leva strategica: non solo per migliorare l'efficacia dei programmi culturali in chiave salutogenica, ma anche per accrescere la legittimità dei musei nel loro ruolo di istituzioni culturali che sostengono la salute pubblica. Misurare l'impatto delle attività museali significa, in definitiva, dare forza all'idea che l'accesso alla cultura sia parte integrante del diritto al benessere.

I musei, considerati anche come luoghi del **welfare culturale**, possono entrare nella quotidianità di tutte le persone e, per risultare efficaci, devono progettare offerte culturali esperienziali e laboratoriali personalizzate su pubblici profilati. La salute e il benessere all'interno delle strutture museali, perciò, non dovrebbero corrispondere ad iniziative estemporanee che, seppur nobili, non avrebbero troppe possibilità di creare un impatto misurabile sulla comunità e sul territorio, ma rientrare in una **politica gestionale in chiave sostenibile** che metta il visitatore sempre più al centro di qualunque offerta culturale su misura. Se è scientificamente dimostrato che il solo frequentare i musei sollecita l'intelligenza emotiva, diminuisce lo stress e lenisce gli stati d'ansia ridestando un amore incondizionato per la vita, il **supportare visite guidate speciali** attraverso laboratori propedeutici legati **alla museoterapia, alla mindfulness o a diverse pratiche di yoga** può migliorare la qualità della vita, in caso di malattia, sia per i pazienti che per i caregiver, e rallentare il progredire di patologie cognitive come ad esempio l'Alzheimer o il Parkinson.

Inoltre, progettare attività legate alla salute e al ben-essere dei visitatori e del **personale del museo**, con l'aiuto di ricercatori e professionisti certificati orientati al problem solving olistico, significa ricorrere a strategie di coinvolgimento e fidelizzazione, abbattere le barriere sociali, facilitare l'accessibilità sensoriale e cognitiva, favorire il dialogo tra le persone (bene relazionale), promuovere azioni legate al bene comune e produrre alcuni indicatori essenziali per giungere a misurare l'impatto sociale del museo nella comunità.

## Il welfare aziendale e i musei

### Il ruolo dei musei e dell'offerta museale nel generare attività per e in collaborazione con le aziende, per un impatto dei musei, fuori dai musei.

Coordinatrici: Simona Ricci, Francesca Velani\*

---

Dal tavolo sono emersi alcuni temi chiave, innanzi tutto cos'è il welfare aziendale? Emerge una necessità di perimetrare il tema e capire bene di cosa si parla. Serve fare cultura del tema all'interno dei Musei perché si possano relazionare correttamente con il mondo dell'impresa. Al museo serve altresì assumere una postura nuova che consenta di allargare il campo e guardare alle pratiche culturali che con successo hanno consentito di incontrare l'impresa. Sarà anche importante guardare all'impresa come comunità che cambia, con la quale il Museo progetta, si confronta, tanto quanto con la comunità territoriale. L'impresa come il territorio presenta bisogni, pubblici diversi, obiettivi sociali e imprenditoriali, non può essere un altro a cui il museo chieda di "soddisfare dei bisogni".

Il Museo che si avvicina a questi temi, dal welfare aziendale alla partnership con le imprese a progetti creative driven, deve prima di tutto definire gli obiettivi che con quell'azione si dà, che competenze ha per realizzarle, quali impatti intende ottenere, nel quadro della propria mission. È importante come sempre nei processi complessi partire da una fase di analisi, una mappatura. Capire la configurazione del sistema imprenditoriale, delle necessità rispetto alla trasformazione sociale e aprire un dialogo.

Mappare vuole anche dire confrontarsi con il piano legislativo, per comprendere quali sono gli spazi di azione previsti dal legislatore: per il welfare aziendale è necessario intervenire per rendere attuabili in maniera ampia le attività. Ad esempio, oggi gli importi che possono essere portati in detrazione sono bassi; la strada auspicata potrebbe essere quella di un'evoluzione degli attuali strumenti per renderli di maggiore impatto e quindi più efficaci per le parti. Alleati preziosi in questa fase potrebbero essere gli altri sistemi di welfare e il sistema camerale.

Dalla mappatura alla progettazione: riteniamo sia necessario promuovere e costruire cantieri territoriali di sperimentazione per dare vita a piattaforme di dialogo tra imprese e musei all'interno di progetti pilota che pongono sullo stesso piano gli obiettivi delle imprese e quelli del Museo. In questo caso i musei e le imprese più mature possono essere incubatori e testimoni.

\*Simona Ricci, Direttrice Associazione Abbonamento Musei

Francesca Velani, Vicepresidente e Direttrice Cultura e sviluppo sostenibile Promo PA Fondazione

In questo contesto diventa strategico attivare da subito un percorso di misurazione di impatto, per definire obiettivi comuni con linguaggio paritetico, per definire esattamente il cambiamento che si vuole generare con quel progetto (entrando così nella logica aziendale e dunque facendo diventare spendibile con le imprese il progetto), e infine per restituire i risultati. E in tal senso è importante anche rilevare anche i cambiamenti non previsti. Ciò che ne emergerà sarà spendibile sia dall'impresa nel bilancio di sostenibilità, sia per il Museo come strumento di crescita e stakeholder engagement.

## La formazione alle professioni museali e gli impatti

### Misurare gli impatti: approcci, modelli e proposte nella formazione dei professionisti dei musei.

Coordinatrici: Mara Cerquetti, Martina de Luca\*

---

Nell'attuale contesto globale i musei rivestono un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide della società contemporanea come le disuguaglianze sociali e di genere, le migrazioni, l'invecchiamento della popolazione e il cambiamento climatico. A tal proposito, la guida per gli enti locali, le comunità e i musei pubblicata dall'OECD e dall'ICOM nel 2018, *Culture and Local Development: Maximizing the Impact*, ha riconosciuto che i musei e il patrimonio culturale possono contribuire allo sviluppo sostenibile stimolando la creatività, promuovendo la diversità culturale, rigenerando le economie locali e migliorando la coesione sociale, l'impegno civico, la salute e il benessere. Più di recente anche la nuova definizione di museo approvata a Praga nel 2022 ha accolto le istanze della sostenibilità, ponendo l'accento su accessibilità, inclusività, diversità e partecipazione delle comunità.

In tale scenario la **misurazione dell'impatto** creato da un'istituzione museale richiede necessariamente un **approccio integrato**, ovvero **multidimensionale e multi-stakeholder**, che consideri tutte le dimensioni dell'impatto (culturale, sociale, economico, ambientale) e con il concorso di tutti i soggetti coinvolti, dai destinatari di determinate attività alla comunità locale, includendo altresì le amministrazioni pubbliche, i fornitori di servizi, il personale del museo, ecc.

La letteratura scientifica propone oggi diversi modelli, metodi e strumenti che non sempre sono noti ai professionisti museali e la cui corretta adozione richiede l'acquisizione di specifiche **conoscenze, abilità e competenze**.

Muovendo da tali presupposti il tavolo di lavoro ha indagato la specificità della misurazione degli impatti in ambito museale, le difficoltà incontrate dai musei nell'avviare tale percorso e le relative esigenze di formazione, in termini di percorsi formativi, approcci, metodologie da apprendere, strumenti, ecc. Nello specifico i partecipanti sono stati coinvolti nella discussione al fine di rispondere alle seguenti domande:

- **Chi, cosa, come e perché misurare?**

Chi dovrebbe occuparsi della misurazione degli impatti? Su quali ambiti bisognerebbe focalizzare la misurazione? Con quali metodi e strumenti andrebbe condotta la misurazione? Quali motivazioni guidano la misurazione?

- **Quali sono i bisogni dei musei in tema di misurazione degli impatti?**

Quali sono le principali esigenze dei musei che si avvicinano alla misurazione degli impatti? Quali difficoltà si incontrano nell'adottarne i relativi strumenti?

- **Come si apprende la misurazione degli impatti?**

Che tipo di formazione è necessaria per i professionisti dei musei? A che livello dovrebbe collocarsi? Come implementare la formazione alla misurazione degli impatti in termini di percorsi formativi, approcci, metodologie da apprendere, ecc.?

Innanzitutto, la misurazione è emersa come una **funzione strategica** del museo che deve essere abbracciata dal **direttore** e coinvolgere tutto lo **staff** al fine di diventare un efficace strumento per individuare **azioni di miglioramento**.

I musei non possono, però, assolvere da soli a questo compito. Sono necessarie politiche a livello nazionale, regionale e locale che riconoscano il valore della misurazione e forniscano un quadro di riferimento all'interno del quale attivare **collaborazioni a geometria variabile** con altri soggetti (università, centri di ricerca, istituti di rilevazione statistica, ecc.).

A tal riguardo il tavolo di lavoro ha richiamato **il ruolo potenziale del SMN per sviluppare e condividere strategie e pratiche di misurazione, nonché i loro esiti**.

Rispetto all'oggetto e ai bisogni della misurazione, sono emersi alcuni limiti dell'attuale rapporto degli istituti museali con la misurazione. I musei da molto tempo studiano i visitatori, ma questa è spesso l'unica forma di valutazione, non sempre condotta in maniera adeguata e sistematica. Non si tratta solo di **allargare il perimetro della misurazione, ma anche di individuare gli strumenti**, considerando le opportunità e i rischi dell'adozione di supporti tecnologici.

Nel rapporto con le scuole, che molto spesso è contraddistinto da una reale collaborazione con i musei, si possono osservare interessanti esempi di misurazione degli impatti. Quest'approccio dovrebbe essere ripreso per misurare **un più ampio spettro di impatti sociali, culturali ed economici**.

Infine, per quanto concerne le esigenze formative, è emerso come le figure professionali attualmente codificate non riescano ad abbracciare questa visione d'insieme perché nella formazione accademica, anche di livello post lauream, sono carenti l'**approccio transdisciplinare** e modelli formativi che consentano già in fase di formazione di mettere le mani in pasta.

A tal fine è opportuno riprendere la **proposta CUN-CSBCP sui “policlinici dei beni culturali”** che prevedeva l'**adeguamento delle Scuole di specializzazione in beni culturali a quelle sanitarie**. I programmi di tali scuole dovrebbero essere non più orientati ai settori scientifico-disciplinari, ma alle funzioni caratterizzanti il lavoro nel patrimonio culturale.

Altrettanto importante è la **formazione continua**, per la quale le ultimi deliberazioni del Ministro della Pubblica Amministrazione offrono buone chance poiché richiedono che, sotto la diretta responsabilità del dirigente, ogni dipendente pubblico debba fruire di almeno 40 ore di formazione annua.

***Per approfondire i riferimenti bibliografici***

## Audience-centric engagement

# Phygital communities: le nuove tecnologie possono incrementare l'interazione con i luoghi della cultura con le comunità, generando una partecipazione misurabile?

Coordinatrici: Anna Maria Marras, Sarah Dominique Orlandi\*

---

### *Tecnologie phygital e partecipazione culturale: scenari e prospettive per i musei*

Il tavolo di lavoro ha riunito esperte ed esperti del settore museale e culturale per esplorare in modo critico e propositivo le potenzialità delle tecnologie digitali nel rafforzare il legame tra istituzioni culturali e comunità. L'incontro ha posto l'accento sull'urgenza di coniugare innovazione tecnologica e visione strategica, interrogandosi su come il digitale possa fungere da catalizzatore di partecipazione, inclusione e costruzione condivisa del patrimonio. Sono emersi quattro ambiti tematici di approfondimento: monitoraggio dei pubblici, progettazione phygital, comunità e narrazione, competenze e modelli organizzativi.

#### **1. Monitoraggio e analisi dei pubblici: verso una strategia sostenibile**

Le istituzioni culturali stanno sperimentando diverse modalità di raccolta dati, ma spesso senza una cornice strategica coerente. La presenza di strumenti (questionari, QR code, analytics) è diffusa, ma non sempre efficace: la partecipazione del pubblico è limitata e i dati raccolti faticano a tradursi in azioni mirate. Le difficoltà maggiori si riscontrano nella raccolta di dati qualitativi e nel monitoraggio onsite, soprattutto nei contesti con risorse limitate. Il tavolo ha evidenziato l'esigenza di modelli di rilevazione leggeri, accessibili e replicabili, che possano supportare l'adozione di pratiche sistemiche anche da parte di realtà di piccole dimensioni. Centrale il tema dell'integrazione tra dati quantitativi e qualitativi e del coinvolgimento empatico dei pubblici, tramite storytelling, restituzioni narrative e processi partecipativi. La condivisione di buone pratiche e strumenti si configura come elemento fondamentale per favorire l'apprendimento tra pari e la costruzione di standard adattabili.

#### **2. Progettazione phygital: integrazione tra spazi, contenuti e relazioni**

La transizione verso un approccio phygital è già in atto in numerosi contesti museali, attraverso strumenti quali tour virtuali, piattaforme digitali e archivi online. Tuttavia, queste iniziative spesso restano isolate o non integrate nell'esperienza museale complessiva, a causa della frammentazione progettuale, della scarsità di risorse e della mancanza di personale adeguatamente formato.

\*Anna Maria Marras, Coordinatrice del GDL Multimedia e tecnologie emergenti di ICOM Italia, Università degli Studi di Torino, Segretaria Generale di ICOM AVICOM

Sarah Dominique Orlandi, Coordinatrice del GDL Digital Cultural Heritage di ICOM Italia, CreandoCultura

È stata sottolineata l'importanza di una visione olistica del museo come ecosistema culturale e relazionale, in cui il digitale non rappresenta una semplice appendice, ma uno strumento strutturale di mediazione, interpretazione e dialogo. Sono stati proposti alcuni elementi qualificanti quali: inserire lo statement digitale nelle mission museali; investire nella formazione interdisciplinare del personale; promuovere esperienze ibride che integrino fisico e digitale. Particolare attenzione è stata posta sulla necessità di rinnovare linguaggi e contenuti per rispondere alle esigenze di pubblici eterogenei, anche attraverso dispositivi multisensoriali (suono, tatto, odori) e forme narrative immersive.

### **3. Comunità e narrazione: co-progettare contenuti e significati**

Il digitale è stato riconosciuto come strumento utile a mappare, coinvolgere e attivare comunità di riferimento (locali e globali, fisiche e online) e a costruire con esse narrazioni plurali. Attraverso il digitale, le istituzioni possono valorizzare la dimensione immateriale dei patrimoni, raccontare le provenienze delle opere e restituire storie condivise che superano la centralità dell'oggetto per abbracciare il vissuto delle persone. Si è riflettuto sul valore delle pratiche di co-progettazione, sull'accesso aperto e sulla restituzione simbolica dei contenuti digitali come strumenti di relazione e riconoscimento. Le narrazioni digitali, se costruite in modo collaborativo, possono diventare leve di inclusione, emancipazione e rafforzamento identitario. Si propone di lavorare alla definizione di vocabolari condivisi, capaci di dare voce alla diversità e di superare barriere culturali e cognitive.

### **4. Competenze e modelli organizzativi: verso l'ibridazione dei ruoli**

Una delle criticità principali risiede nella mancanza di personale dedicato alla progettazione e gestione del digitale, che è spesso affidata all'iniziativa di singoli motivati ma non strutturalmente supportati. Il tavolo ha evidenziato la necessità di sviluppare competenze ibride, che integrino saperi tecnico-scientifici (AI, neuroscienze, data analysis) con competenze comunicative, emozionali e relazionali. È stato ribadito l'interesse per modelli organizzativi sostenibili, che prevedano una gestione integrata delle attività online e onsite, e che si fondino su strategie a lungo termine. La costruzione di reti interistituzionali, l'adozione di toolkit operativi e la condivisione di percorsi formativi rappresentano strumenti essenziali per sostenere questa trasformazione. È infine emersa l'importanza di progettare tenendo conto della neurodiversità e del rischio di sovraccarico cognitivo, promuovendo un approccio realmente accessibile, multisensoriale e inclusivo. In conclusione emerge dal tavolo come il digitale possa essere utilizzato per generare un'interazione significativa e misurabile tra musei e società di riferimento e come debba essere concepito non solo come una mera soluzione tecnica, ma come un ambiente culturale, narrativo e relazionale.

*Il tavolo di lavoro dedicato al tema dell'**Audience-centric engagement** rientra nelle attività del progetto **ICOM Learning Center** – L'acceleratore di competenze del sistema culturale italiano, vincitore del Sub-Investimento 3.3.1 “Interventi per migliorare l'ecosistema in cui operano i settori culturali e creativi, incoraggiando la cooperazione tra operatori culturali e organizzazioni e facilitando upskill e reskill” (Azione A1) del PNRR. L'attività è finanziata dal piano per la ripresa dell'Europa, Next Generation EU.*

**Per saperne di più del progetto ICOM Learning Center**



## AI e misurazione di impatto

# Integrare l'AI nella filiera della valutazione di impatto dei musei: fabbisogni, criticità e condizioni abilitanti

Coordinatori: Emanuela Totaro, Alfredo Valeri\*

---

*"The tool is not the skill". L'intelligenza artificiale come strumento, l'intelligenza umana come guida, per una valutazione d'impatto più efficace.*

Il tavolo di lavoro ha affrontato un tema complesso e al tempo stesso ambizioso. Integrare l'AI nella filiera della valutazione di impatto dei musei: fabbisogni, criticità e condizioni abilitanti". La sfida è stata di riflettere sulle potenzialità espresse dagli strumenti di AI nell'ambito dei processi di misurazione d'impatto delle organizzazioni culturali, partendo da quesiti preliminari relativi al "cosa valutare?" e "per chi farlo?", e poi articolando le fasi-chiave della "filiera della valutazione" che prende avvio con la definizione della metodologia e si conclude con la restituzione (anche grafica) degli esiti del processo valutativo. Dal confronto con i partecipanti è emerso con chiarezza un assunto fondamentale: l'AI, per quanto potente, non può risolvere la mancanza di strategie o di una cultura della valutazione d'impatto, elementi critici che ancora caratterizzano il settore museale. L'intelligenza umana rimane il vero motore per un cambiamento reale.

### LE CRITICITA'

Un primario aspetto critico consiste nella mancanza di consapevolezza del valore strategico del dato: molti musei, anche di grandi dimensioni, infatti, ignorano le caratteristiche quali/quantitative dei propri pubblici e dei diversi livelli di attività. Spesso la ricerca del dato, infatti, è percepita come un aggravio e non come una risorsa. A ciò si aggiunge la frammentazione: ogni ente definisce autonomamente i propri indicatori di impatto, limitando la possibilità di analisi comparative o la creazione di piattaforme di valutazione condivise.

### I FABBISOGNI

In termini di esigenze emergono due differenti livelli: da un lato, occorrono politiche che favoriscano l'affermazione di una "cultura del dato" e promuovano i processi di valutazione d'impatto; dall'altro, sono necessari strumenti operativi di supporto. In particolare, vanno integrati dati quantitativi e qualitativi per rappresentare efficacemente tutte le dimensioni d'impatto dei musei (culturale, sociale, economico, ambientale).

Inoltre, è fondamentale combinare dati micro (raccolti dai singoli musei) e macro (di sistema), anche attraverso metodi come il federated learning, che permette di allenare modelli di AI in modo collaborativo e decentralizzato, proteggendo la privacy delle singole strutture aderenti. Infine, occorre progettare soluzioni AI rispettando i principi di privacy by design e che tengano conto delle specificità dei contesti museali.

## **LE RACCOMANDAZIONI**

In chiave operativa, sono state tracciate tre possibili direzioni:

1. Integrazione tra ricerca, istituzioni e imprese: costruire partnership pubblico-private solide, basate sulla fiducia reciproca e ispirate al paradigma dell'open innovation.
2. Sviluppo di strumenti pratici: ICOM come piattaforma potrebbe farsi promotore della creazione di una matrice che connetta i fabbisogni dei musei con i possibili strumenti AI già disponibili sul mercato, raccogliendo feedback per ottimizzarne la selezione.
3. Condivisione di pratiche e standard: promuovere il benchmarking tra musei sull'uso di strumenti AI e favorire la creazione di piattaforme dati comuni.

## **GLI UTILIZZI AI PIU' PROMETTENTI**

Il tavolo, inoltre, ha individuato alcuni ambiti in cui l'AI può offrire un contributo concreto:

- Analisi predittiva e supporto strategico per prevedere flussi di pubblico, preferenze tematiche e nuove modalità di fruizione culturale.
- Standardizzazione e cooperazione per condividere dataset tra enti in modo sicuro, per condurre analisi comparative e definire benchmark di settore.
- Formazione continua per potenziare le competenze del personale, integrando l'AI nelle pratiche curatoriali, gestionali e strategiche senza sostituire l'apporto umano, ma valorizzandolo.

## **LE PRIORITA'**

In definitiva, per integrare efficacemente l'AI nella valutazione d'impatto bisogna agire su:

- un cambio di paradigma: la raccolta e l'uso dei dati devono essere percepiti come valore per l'intera organizzazione, non come task tecnica isolata;
- fiducia e cooperazione: la creazione di reti tra musei, enti tecnologici e network come ICOM è cruciale per condividere pratiche, definire standard e costruire piattaforme comuni;
- politiche chiare: incentivi e regolamenti, sia nazionali che internazionali, devono guidare l'adozione dell'AI in modo sicuro e trasparente, ma anche sensibilizzare sulla cultura della valutazione d'impatto all'interno delle istituzioni;
- sperimentazione guidata: è essenziale formare direttori e responsabili di progetto per pilotare l'uso dell'AI e imparare dall'esperienza sul campo.

Solo integrando le competenze tecnologiche con quelle umanistiche e manageriali sarà davvero possibile sfruttare al meglio il potenziale dell'AI per “rendere conto” e “rendersi conto” del valore, non solo culturale, che i musei generano per la società.

## Urban hotspot

**Come possono i musei rafforzare il loro legame con la città, contribuendo alla rigenerazione urbana e promuovendo un dialogo attivo con il contesto sociale e territoriale?**

**E come possono misurare questo impatto?**

**Coordinatori: Giuseppe Ferrandi, Giovanni Padula\***

---

### *Musei e rigenerazione urbana: la sfida del futuro*

Osserviamo in Italia e nel mondo progetti di rigenerazione urbana che incorporano infrastrutture culturali: investimenti pubblici, privati, misti con al centro musei, teatri, biblioteche e centri ibridi che sposano innovazione e cultura. La ricerca di una funzione sostenibile e socialmente utile per questi spazi ed edifici - in grado di reggere la “prova del tempo” e durare nel futuro - richiede agli stakeholder un lavoro a monte e a valle.

La prima sfida consiste nel misurarsi con la comunità stessa che sarà influenzata dal progetto per determinare la fattibilità anche dal punto di vista sociale, non solo da quello economico-finanziario: nella rigenerazione urbana i musei sono hotspot che sviluppano processi di ascolto e sono parte di una rete che vede coinvolte istituzioni locali e operatori economici privati. La seconda sfida consiste nel misurare ex post l’impatto sociale secondo metriche che si vanno definendo sempre meglio.

I progetti di rigenerazione urbana sono al tempo stesso progetti urbanistici e immobiliari. Obbediscono ad una logica di governo del territorio ma anche ad una logica di mercato. E le infrastrutture culturali devono fare i conti con questa doppia valenza della rigenerazione.

Da un punto di vista del mercato le infrastrutture culturali possono essere considerate un tipo particolare di asset immobiliare al cui interno beni e servizi per l’intrattenimento, per il consumo culturale e per lo scambio e l’acquisizione di conoscenze sono prodotti e distribuiti.

Ma questa definizione rischia di essere troppo funzionalistica e strumentale.

È vero che le infrastrutture culturali contribuiscono a generare un impatto economico (per esempio su turismo e PIL di un territorio, pensiamo all’enfasi su questi aspetti nel “caso Guggenheim”). Tuttavia va fatta emergere la loro importanza come investimenti che devono prima di tutto fare i conti con l’impatto sociale che essi sono in grado di generare; letteralmente “fare i conti”: essere capaci di incorporare fin dall’incubazione del progetto una misura di tale valore.

\*Giuseppe Ferrandi, Coordinatore del GDL Musei Storici di ICOM Italia e Direttore Generale Fondazione Museo storico del Trentino  
Giovanni Padula, Direttore Generale Fondazione Festival Pucciniano

Oggi molti musei, spesso di piccole e medie dimensioni, sparsi nelle aree periferiche o meno centrali delle città (pensiamo a Firenze dove i musei del centro sono invasi dal turismo) esprimono con sempre maggiore evidenza questa capacità: svolgono la loro missione di mostrare al pubblico arte, collezioni, eventi culturali e spettacoli, ma producono anche relazioni con il quartiere importanti, innovative e stabili.

Tra gli esempi presi in considerazione il progetto di riconversione dei due tunnel stradali di Trento (Le Gallerie), avviato nel 2008 con l'ambizione di diventare punto di riferimento per le comunità che abitano il quartiere interessato alla riqualificazione urbanistica e sociale. E il Museo del 900 a Mestre che, al di là dell'originale proposta museale dedicata alla storia del "secolo breve", è diventato "luogo" di costruzioni di relazioni e punto di riferimento per il mondo associazionistico grazie alla messa a disposizione dei propri spazi.

Guardando anche ad altre esperienze, si è rilevato una comune scarsa attenzione, in sede progettuale e di pianificazione dell'intervento, al peso e al valore immateriale delle relazioni con la cittadinanza.

È quindi necessario porre maggiore attenzione già nella fase progettuale alla gestione partecipata dei musei: le infrastrutture culturali sono beni di comunità in grado di stimolare valori come vicinanza, adesione, inclusione. Vanno sviluppate sempre nuove forme di coinvolgimento dei cittadini a valle del progetto, anche quando il museo è già attivo e richiede una revisione della strategia, un rilancio delle attività.

Ed è indispensabile che i musei si rivolgano sempre di più alle generazioni più giovani, con un'attenzione particolare ai piccoli della fascia 0/6, facendo tesoro delle lezioni delle neuroscienze sui "sistemi anticipanti": fin dalla più tenera età siamo naturalmente portati a capire cosa accade "più avanti", nel futuro.

In questa era "post Guggenheim", i seguenti temi appaiono strategici:

- Dai progetti di rigenerazione urbana con una componente culturale siamo in grado di ricavare proprio quei dati e parametri che devono poi essere misurati per la valutazione d'impatto. Le infrastrutture culturali generano relazioni umane, valore immateriale. E generano anche "il dato" su queste relazioni: si tratta di una miniera di valore inestimabile proprio in funzione delle valutazioni d'impatto.
- Il coinvolgimento delle comunità gioca un'importanza centrale nelle fasi di gestazione di un progetto di rigenerazione: se facciamo bene questo lavoro ex ante - individuando le cose che vogliamo misurare - sarà più facile misurare l'impatto ex post.
- Infine, il futuro. Quando nasce un museo bisogna essere già preparati a studiare il futuro affinché esso resista alla prova del tempo. Vanno inseriti nel processo partecipativo il foresight, come strumento di anticipazione del futuro, e le tecniche per esplorare i futuri possibili.

## Indici e impatti immateriali e sociali dei musei

### Come quantificare gli impatti immateriali e sociali: una nuova grammatica per comprendere gli indici.

Coordinatori: Giuseppe Cosenza, Felice Scalvini\*

---

#### *Costruire strategie di lungo periodo come premessa per valutazioni di impatto evolute*

Il dibattito è partito da una serie di premesse molto importanti e attuali. Il museo si valuta solo con il numero di biglietti venduti e gli incassi da biglietteria e da servizi al pubblico? Il museo ha valore solo se attrae folle di turisti, oppure esistono metodi alternativi per valutare la sua attività? Negli anni il ruolo del museo nel tessuto sociale si è profondamente modificato, passando da attrattore ad attivatore di energie economiche, sociali e culturali.

Nel prossimo futuro, grazie anche a una rinnovata sensibilità, una cultura manageriale e alle tecnologie digitali il museo assumerà sempre più il ruolo di cocreatore e coproduttore di progetti di innovazione culturale, sociale ed economica. L'innovazione aperta intesa come scambio di know-how, saperi e risorse tra museo, istituzioni, associazioni, cittadini, utenti e imprese sarà l'approccio collaborativo con il quale opererà all'interno dell'ecosistema culturale allargato. Rispetto a tali premesse l'obiettivo del tavolo è stato quello di ragionare su nuove metriche e indicatori per valutare gli impatti immateriali e sociali delle attività museali. Le domande poste sono state due, la prima di ordine generale è stata "Esiste una nuova grammatica per valutare l'impatto dei musei, oltre agli indici quantitativi e ai termini come valorizzazione, promozione, fruizione?". La seconda più verticale e pragmatica ha approfondito il tema di "Come si dovrebbe valutare l'attività di un museo e con quali indicatori?". Per quanto riguarda le domande poste, i partecipanti sono tutti d'accordo sulla necessità di riportare la questione alla strategia che caratterizza l'azione dell'istituzione museale. Solo una riflessione su quale funzione il museo intende svolgere all'interno di una comunità può offrire i riferimenti circa l'analisi dei risultati che progressivamente si vanno a ottenere. Il termine "impatto" viene ormai utilizzato per qualsiasi cosa, soprattutto in ambito culturale. Tuttavia, la catena logica e di valore che collega un piano, un'attività o un progetto agli effetti generati è lunga e complessa.

Prima di arrivare all'impatto vero e proprio, entrano in gioco numerosi fattori, come l'acquisizione di competenze, il rafforzamento del dialogo interculturale e intergenerazionale, la promozione di comportamenti responsabili, l'apprendimento, e molti altri.

La catena causale si presenta dunque estesa e articolata, ed è opportuno concentrarsi sia sul valore privato sia su quello pubblico, inteso come produzione di beni collettivi. È necessario partire dal riconoscimento della pluralità dei valori, adottando una prospettiva di "politeismo del valore". Può aiutare considerare la comunità di riferimento come dei cerchi concentrici rispetto ai quali va ad impattare l'azione del museo. Innanzitutto, le persone.

Riguardo alla valutazione di simili strategie possono essere utili strumenti molto vari offerti dalle scienze sociali. Comunità e territorio, rappresentano nel loro insieme il terzo cerchio rispetto al quale possono essere immaginate strategie mirate di crescita e sviluppo, soprattutto culturale, ma non solo. Anche in questo caso la chiarezza delle prospettive strategiche permetterà di programmare l'accumulazione di informazioni e gli strumenti di analisi e valutazione, anche in via comparata con altre esperienze.

In estrema e conclusiva sintesi la grammatica da costruire è correlata dalla visione strategica di cui gli enti sapranno dotarsi. Solo a partire da ciò, si potrà dare l'esatto senso a parole come inclusione, acculturazione, sviluppo, benessere, coesione sociale che rimangono i punti di riferimento ideali. Tali ragionamenti seppur condivisibili, rischiano tuttavia di rimanere solo ideali e validi in ambito accademico e tra i professionisti del settore. Si ritiene che il dibattito possa essere arricchito da un ulteriore tema: la sostenibilità economica. Tale argomento risulta fondamentale in quanto accanto al patrimonio culturale preesistente, formatosi grazie al PNRR e ai fondi europei e nazionali, si è creato un nuovo patrimonio culturale materiale e digitale. Numerosi studi sul modello di business dei principali musei autonomi evidenziano una composizione dei ricavi composta per il 40%-47% da introiti da biglietteria e il 50%-52% da contributi statali, mentre i ricavi alternativi derivanti dal fundraising o dai servizi digitali stentano a decollare. Affinché un museo possa valutare il suo impatto sociale si rende necessario ampliare la base di ricavi per avere concretamente i mezzi a disposizione per farlo.

Sarebbe opportuno, quindi, estendere il dibattito al ripensamento del modello di business e alla governance dei musei. Le strade da percorrere per avere ricavi alternativi potrebbero essere due, la prima è quella di potenziare i servizi digitali a pagamento, mentre la seconda è quella di aprirsi al privato in un'ottica di collaborazione e di coprogettazione.

## Pianificare, valutare e comunicare la sostenibilità

### I musei italiani e la sostenibilità: la sostenibilità nei piani strategici dei musei, valutazione e comunicazione agli stakeholder.

Coordinatori: Niccolò Contrino, Filippo Demma\*

---

#### *Statement*

*La sostenibilità economico-finanziaria passa per l'elaborazione dei Piani Strategici, prevede pratiche di condivisione preliminare e comunicazione progressiva, genera impatti utili agli stakeholder privati, alimentando una sostenibilità circolare di ritorno.*

In merito all'applicazione del vasto concetto di "sostenibilità", e nello specifico ambito di indagine economico-finanziario, si ribadisce la convinzione che il bene culturale, per definizione, sia di natura meritoria e proprio per questo ascrivibile alla categoria dei beni comuni, dunque meritevole di finanziamenti pubblici in quanto componente intrinseca del cosiddetto Stato di diritto, o welfare state. Per semplificazione, risulta dunque più efficace considerare non già un'istituzione culturale nel suo complesso, bensì uno specifico progetto, sia esso collegato alla manutenzione del manufatto o alla programmazione di un'iniziativa. Isolando un progetto (o una funzione), inoltre, è possibile rappresentare anche all'esterno un parametro di sostenibilità valido anche per la valutazione di un possibile investimento privato, generando una forma di economia di ritorno o circolare.

Sempre operando una semplificazione, mentre l'attività stessa di conservazione e manutenzione del bene è tendenzialmente supportata alla fiscalità generale (pur nelle dovute eccezioni, anche di agevolazione fiscale), le azioni di investimento o fundraising possono essere più efficaci specialmente nell'ambito della valorizzazione, dell'animazione e della promozione stessa dei beni culturali. D'altra parte, l'attività di tutela, fin dal dettato costituzionale, è materia esclusiva dello Stato, mentre la valorizzazione consente di attivare logiche di sussidiarietà, collegialità e coinvolgimento del privato. In tal senso, una parentesi di senso riguarda il soggetto gestore del bene culturale, che è favorito in una dimensione privatistica, anche in una logica di superamento delle Direzioni regionali e di costituzione dei Poli museali di gestione autonoma oppure di Accordi di Rete con funzionalità accentrate.

\*Niccolò Contrino, Coordinatore del GDL Partnership pubblico privato di ICOM Italia

Filippo Demma, Direttore dei Parchi archeologici di Crotone e Sibari e della Direzione regionale dei Musei nazionali della Basilicata

Per l'attivazione di pratiche di sostenibilità, risulta fondamentale la Pianificazione strategica, che prevede, pur in termini dinamici, la selezione di obiettivi, modalità, tempi di conseguimento, investimenti ed indicatori. Essa è una funzione direttiva, ossia orientata dalla governance, ma condivisa con l'organico e la comunità di riferimento, che diventano soggetti portati di interesse (stakeholder) pienamente titolati ad attribuire valore e impatto all'azione stessa dell'istituzione.

Si rilevano due criticità applicative. I Piani Strategici di Sviluppo, pur previsti dal Codice dei Beni Culturali (art. 112 - comma 4 - D. Lgs. 42/2004) e richiamati dal Sistema museale nazionale (DM 113/2018), sono ancora oggi numericamente poco consistenti e scontano una carenza di competenze interne collegate alla progettazione, alla promozione e al fundraising, che pure sono state introdotte esplicitamente nell'Ordinamento delle Famiglie professionali, recentemente approvato dal Ministero della Cultura, ma non ancora pienamente applicato in sede di reclutamento dei concorsi pubblici.

In una odierna rilevazione, i Piani Strategici finalizzati e resi pubblici sono tre:

- MANN - Museo Archeologico di Napoli
- Musei Civici di Bologna
- MRT - Musei Reali di Torino

In questi casi, effettivamente, è sempre presente il riferimento al fundraising e alla necessità di un maggiore coinvolgimento dei privati in una logica di sostenibilità economico-finanziaria, di diversificazione delle fonti di ricavo e di coinvolgimento del tessuto imprenditoriale-produttivo della comunità.

All'interno del Sistema Museale Nazionale, i riferimenti al fundraising sono collegati ai LUQ - Livelli minimi Uniformi di Qualità e trovano spazio nella Sezione I e nei due Capitoli 2. Contabilità e finanza e Personale.

La competenza di fundraising è inoltre richiamata sia in relazione alle competenze richieste ai Direttori dei Poli museali e dei Musei Autonomi (Circolare Direzione Generale Musei n. 27 del 2018), sia in funzione delle Aree di elevate professionalità dei Funzionari (Decreto Ministeriale n. 1112 del 02.07.2024 e Circolare n. 100 del 03.07.2024).

È citata la recente ricerca della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali ("Competenze per il patrimonio culturale" - dicembre 2020), laddove è indicato che il Responsabile del fundraising è presente solo nel 38% dei casi analizzati, con una funzione univoca solo nel 7%, ed è la figura maggiormente richiesta per il 24% dei rispondenti, seconda solo a quella del curatore al 26%.

Si cita anche il recente concorso del Ministero della Cultura per 518 (cinquecentodiciotto) unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno ed indeterminato (novembre 2022). Sul totale delle assunzioni previste, non è nemmeno stata prevista una figura dedicata ai temi del marketing, della promozione e del fundraising.

L'esito della pianificazione strategica e delle azioni di coinvolgimento dei privati in una logica di sostenibilità trova un momento importante di comunicazione all'interno degli Annual Report o Bilanci di Missione. Questi strumenti, pur adottati e attuati in modo più capillare rispetto ai Piani Strategici (se ne contano una ventina, maggiormente tra le istituzioni culturali di stampo privatistico, ancora una volta, come le Fondazioni di partecipazione o gli Enti strumentali), evidenziano con una buona copertura le modalità di cofinanziamento e autosostenibilità delle attività istituzionali. In una logica di accountability, manca tuttavia una competenza formale e strutturale rispetto all'impiego di fondi privati e alla generazione di uno specifico impatto, diretto e indiretto, dell'azione dell'istituzione sulla comunità e sul territorio. Queste esperienze di rendicontazione sono infatti più diffuse nel mondo del Terzo Settore o del Non Profit, laddove l'impiego di risorse private (e dunque la sollecitazione) è espressa in modo evidente, per giustificare gli investimenti anche dell'azione stessa di raccolta fondi.

In sintesi e in termini schematici, sono riportati i take-away e le proposte concrete di sviluppo:

- i Piani Strategici sono uno strumento di valida programmazione e consentono di darsi obiettivi misurabili anche in termini di sostenibilità e di coinvolgimento di privati, vanno perciò implementati in termini di numerosità e di rilevanza, anche in sede di rilancio del Sistema Museale Nazionale;
- ragionare in termini di comunità e di condivisione, non è un'azione solo consuntiva ex post, bensì riguarda la programmazione ex ante e la compartecipazione alla vita stessa dell'istituzione;

il tema delle competenze e delle professionalità nell'ambito della programmazione, della raccolta fondi e della rendicontazione dell'impatto è centrale per lo sviluppo di questi temi e del sistema museale stesso, si fa dunque appello ad una maggiore sensibilità su questi profili nelle prossime tornate di assunzioni pubbliche.

# Il commento del Comitato Scientifico

---

## Un'agenda per il futuro

### Tavola rotonda a cura del Comitato scientifico dell'Assemblea

Interventi di: Deborah Agostino, Paola Dubini, Ludovico

Solima\*

Modera: Massimiliano Tonelli\*\*

---

All'interno del programma dell'Assemblea Nazionale 2025 ICOM Italia, la tavola rotonda intitolata "Un'agenda per il futuro", promossa dal Comitato Scientifico, ha offerto uno spazio di riflessione condivisa dopo i saluti istituzionali e le restituzioni dei tavoli tematici. Il panel ha riunito tre voci autorevoli del mondo accademico: Deborah Agostino (Politecnico di Milano), Paola Dubini (Università Bocconi) e Ludovico Solima (Università della Campania "Luigi Vanvitelli"), moderati da Massimiliano Tonelli, direttore di Artribune. Tonelli ha introdotto la discussione sottolineando il valore contenutistico dell'Assemblea: per chi si occupa professionalmente di trasformare contenuti in inchieste, interviste e approfondimenti editoriali, il materiale emerso dai tavoli tematici ha rappresentato una vera e propria miniera. Ha evocato l'immagine di un bambino al Luna Park, disorientato dall'abbondanza di stimoli, per esprimere la ricchezza delle suggestioni raccolte nel corso della giornata. Un patrimonio che meriterebbe di essere ulteriormente valorizzato e restituito attraverso canali divulgativi e giornalistici.

Ma, prima delle conclusioni, si è deciso di prendere un momento per fermarsi e riflettere, per dare respiro alle idee e provare a restituire una lettura trasversale e organica dei temi emersi. È in questa prospettiva che la tavola rotonda si è sviluppata in due giri: uno più generale, con uno sguardo alto e trasversale; l'altro più verticale, legato agli ambiti di studio e interesse specifico dei relatori.

#### ***La sfida dell'impatto: livelli, narrazioni, misurazioni***

Uno dei primi concetti che ha attraversato trasversalmente gli interventi è stato quello di impatto. L'impatto dei musei sulla società è emerso come elemento strutturale, non come un effetto collaterale. I musei, è stato detto, generano impatto semplicemente esistendo: attraverso le attività quotidiane, educative, curatoriali, attraverso il dialogo con il territorio, con le comunità, con il pubblico.

Tuttavia, questo impatto si manifesta su piani diversi e richiede una lettura articolata. È stato utile, in questo senso, distinguere tra impatto macro, connesso al ruolo del museo nel rilancio e nello sviluppo dei territori, nella rigenerazione urbana, nella promozione di identità culturali forti; impatto meso, che riguarda le trasformazioni interne all'organizzazione museale, che oggi non è più solo luogo di conservazione ma spazio di inclusione, dialogo e partecipazione; e impatto micro, che si riflette sulla vita delle persone, arricchendole, stimolandone la crescita e la consapevolezza critica.

\*Deborah Agostino, Politecnico di Milano, Paola Dubini, Università Bocconi, Ludovico Solima, Università della Campania "L. Vanvitelli",

\*\*Massimiliano Tonelli, direttore Artribune

Questa articolazione dimostra come l'impatto del museo non sia solo economico, ma anche e soprattutto sociale e culturale. Il vero nodo, però, è riuscire a misurarlo. È stato chiarito con decisione: non arriveremo mai a un numero unico che sintetizzi l'impatto culturale. Non è necessario e non è auspicabile. L'impatto va raccontato nelle sue sfaccettature, attraverso metriche plurali, che sappiano restituire la ricchezza delle interazioni tra museo, territorio e cittadini. Parlare di impatto culturale, sociale, economico, educativo richiede competenze, ma anche strumenti e visioni condivise.

### ***Strategia e intenzionalità: misurare partendo da un senso***

Un punto cruciale emerso dal confronto riguarda l'importanza della strategia. Non si può misurare nulla senza avere prima una direzione chiara. È emerso, in particolare, il concetto di intenzionalità: un museo deve sapere dove vuole arrivare, deve avere una visione condivisa del futuro, che guidi le scelte, orienti la raccolta dei dati e conferisca senso alla rendicontazione.

Misurare ha valore solo se è parte di un processo strategico. In questo senso, i bilanci sociali, i bilanci di sostenibilità, gli indicatori di impatto sono strumenti utili solo se integrati in una progettualità consapevole, costruita "a partire da un punto di partenza condiviso e un punto di arrivo desiderato". I musei non possono limitarsi a rispondere a richieste esterne: devono definire le proprie priorità e da lì costruire un sistema di valutazione coerente, sostenibile e funzionale.

Questo è particolarmente importante in un contesto dove gli strumenti di rendicontazione rischiano di diventare adempimenti burocratici. C'è un pericolo concreto che l'obbligo di documentare e misurare finisca per gravare eccessivamente su strutture spesso piccole e poco dotate dal punto di vista amministrativo. La sfida è quella di trasformare questi strumenti in occasioni di crescita e confronto, evitando il rischio di trasformarli in meri esercizi di compliance.

### ***Tecnologia e IA: strumenti e limiti***

Nel secondo giro di riflessioni, uno dei temi emersi con maggiore forza è stato quello delle tecnologie emergenti, in particolare l'intelligenza artificiale (IA). È stato osservato come il dibattito sull'IA nel settore culturale sia spesso polarizzato tra visioni apocalittiche – soprattutto da parte di creativi preoccupati per il futuro del lavoro – e visioni ingenuamente ottimiste. Ma l'IA è, fondamentalmente, uno strumento: può generare benefici se utilizzata con intelligenza e responsabilità, entro confini etici chiari.

Tre sono le aree principali di applicazione individuate: l'IA può contribuire alla produzione culturale, ad esempio attraverso archivi intelligenti che facilitano l'accesso e la valorizzazione del patrimonio; può supportare la gestione organizzativa, con analisi predittive dei flussi di visita, segmentazione dei pubblici, sistemi di monitoraggio avanzati; infine, può abilitare reti intelligenti di musei, basate sulla condivisione federata di dati, nel rispetto della privacy e dell'autonomia dei singoli enti.

Nonostante il potenziale, però, i dati raccolti in recenti indagini mostrano che il livello di conoscenza dell'IA tra i professionisti culturali è ancora molto basso. Solo il 5% dichiara di conoscerla bene e di utilizzarla. Questo evidenzia la necessità di un investimento forte in formazione e aggiornamento, affinché l'innovazione digitale possa essere effettivamente messa al servizio della missione culturale e sociale del museo.

Il piano strategico come strumento operativo

### ***Il piano strategico come strumento operativo***

Una riflessione particolarmente significativa ha riguardato il tema, spesso sottovalutato, della programmazione strategica. I musei sono chiamati a fare molto: ascoltare, includere, valutare, raccontare, prendersi cura. Per farlo in modo coerente, è necessario dotarsi di un piano. Il piano strategico non è solo uno strumento tecnico: è un modo per definire obiettivi realistici, coinvolgere il personale, allocare risorse in modo prioritario, posizionarsi con chiarezza rispetto al contesto.

Un piano ben fatto migliora la comunicazione istituzionale, aumenta la credibilità del museo, aiuta a costruire alleanze e a interagire con stakeholder pubblici e privati. È anche uno strumento utile per il fundraising, perché consente di coinvolgere sostenitori in modo consapevole e orientato. Soprattutto, il piano strategico consente di monitorare l'impatto nel tempo, integrando indicatori e processi di valutazione.

### ***Conclusioni: parole chiave per un'agenda condivisa***

In chiusura del panel, ciascun relatore ha restituito in poche parole la propria visione dell'agenda per il futuro dei musei:

- **Competenze, policy, rete;**
- **Intenzionalità e alleanze;**
- **Piattaforme di relazioni, esperienze, trasformazioni sociali.**

Tre visioni che, pur nella loro diversità, convergono verso una medesima idea: il museo contemporaneo è un'istituzione viva, che deve imparare a raccontarsi, a misurarsi, a connettersi. Un'agenda per il futuro non è una lista di priorità imposte, ma un metodo di lavoro condiviso, capace di generare senso, legittimazione, impatto.

# Sentiment analysis

---

## Sentiment analysis

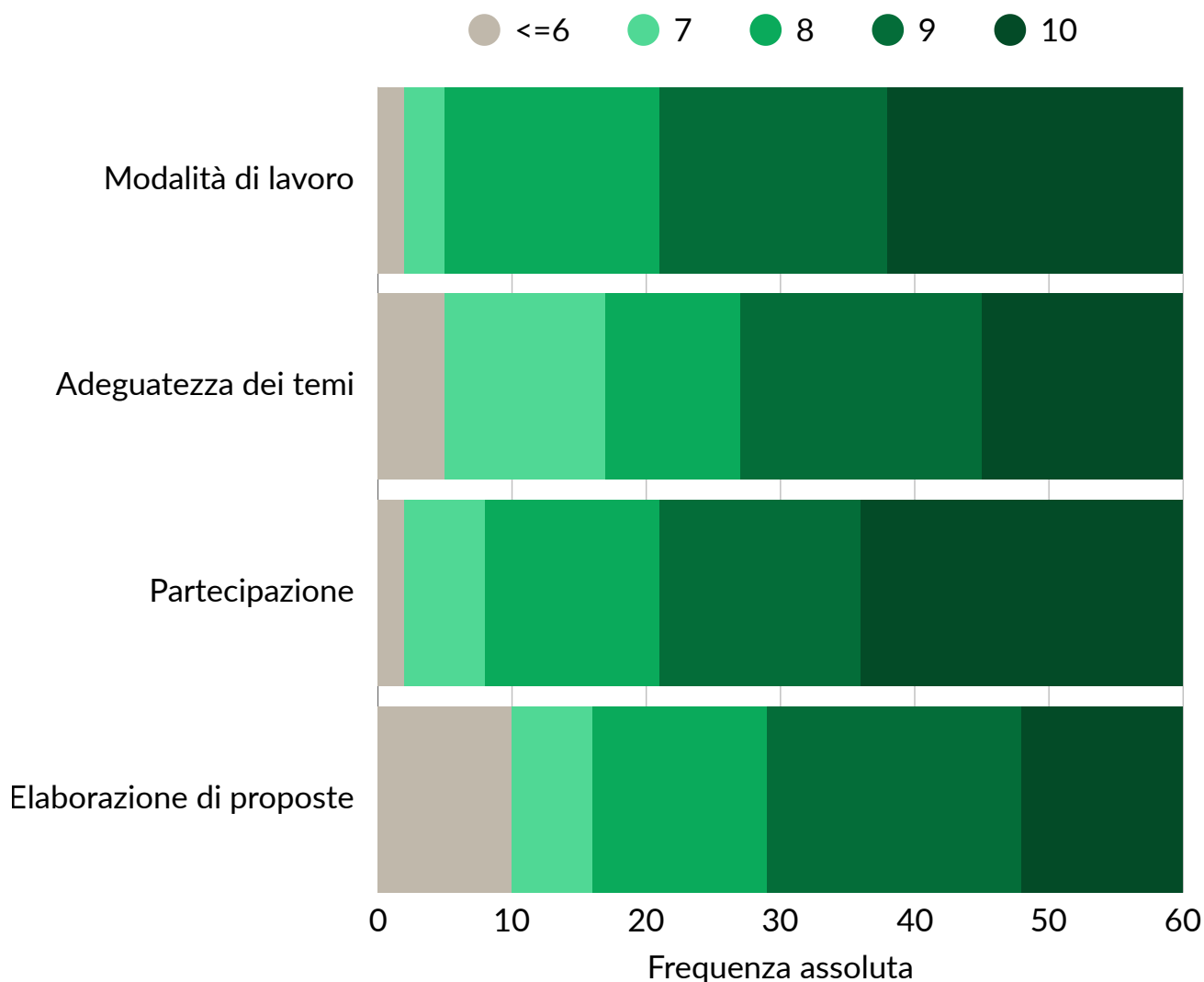
Al termine dei tre giorni di evento, è stato somministrato ai partecipanti un questionario di valutazione online con l'obiettivo di raccogliere impressioni, suggerimenti e percezioni qualitative sull'intero evento, con un focus specifico sui tavoli di lavoro tematici.

Il questionario ha raccolto **71 risposte** da parte dei/delle partecipanti che hanno preso parte attivamente all'iniziativa, di cui 60 hanno espresso la propria opinione sui tavoli di lavoro.

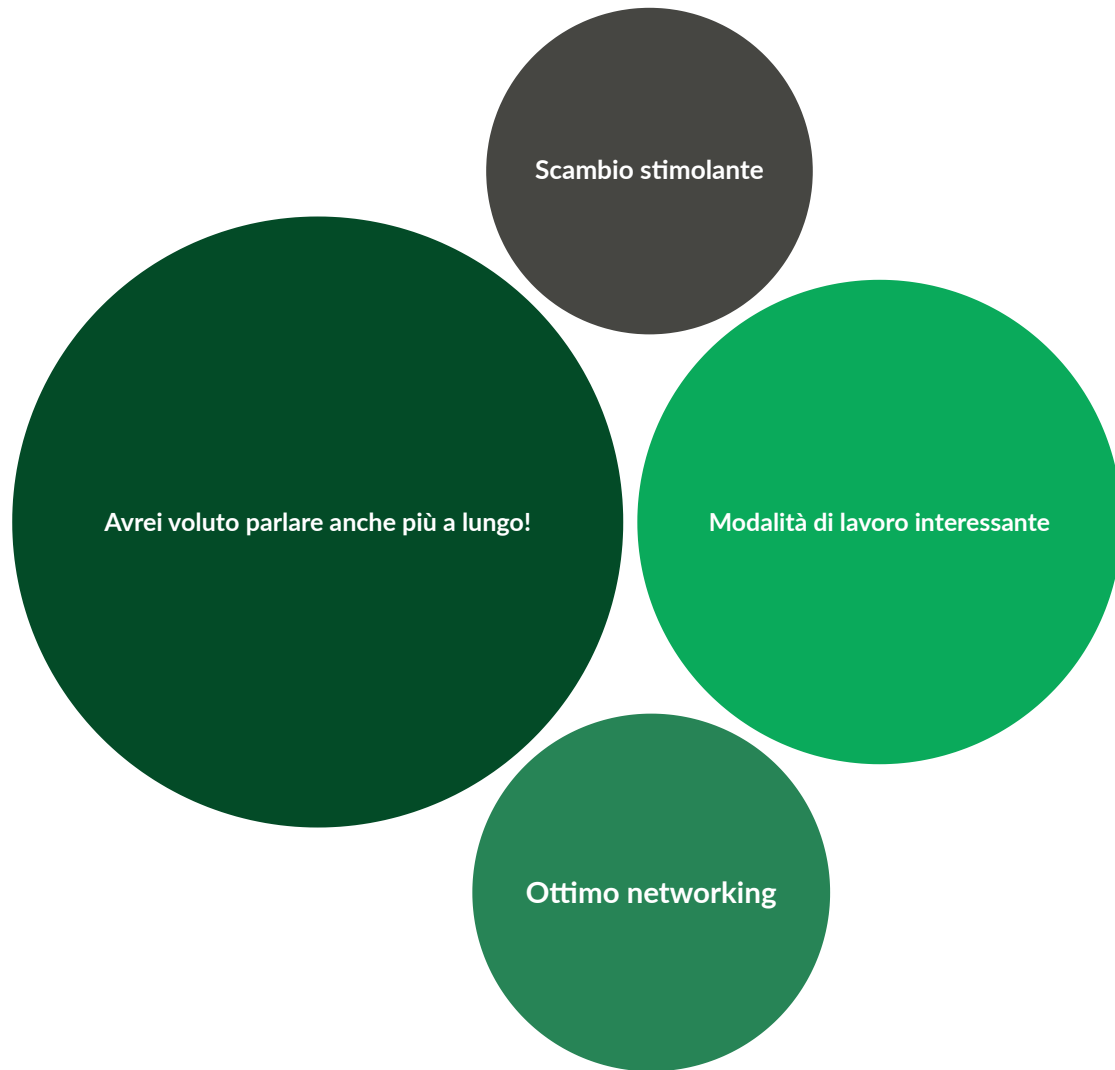
Le domande dedicate ai tavoli di lavoro miravano a rilevare il grado di soddisfazione, l'efficacia percepita del formato, la qualità del confronto e la rilevanza dei temi affrontati. I dati sono stati analizzati attraverso una lettura di tipo qualitativo e quantitativo, finalizzata a evidenziare tendenze, apprezzamenti ricorrenti e eventuali criticità.

*Misuriamo la temperatura!*

### Frequenza del voto espresso (1-10) sulla base di quattro elementi



# Feedback bubble chart



## *Qualche commento dai partecipanti!*

“Scambio attivo e stimolante, moderato in modo inclusivo, professionale e partecipativo da parte dei coordinatori.”

“La formula di quest'anno risulta più dinamica e coinvolgente, agevola la partecipazione dei singoli e lo scambio, la conoscenza reciproca e la condivisione di elementi di criticità e buone pratiche.”

“Questa Assemblea è stata la mia preferita tra quelle in cui ho partecipato: unire le "lezioni frontali" ai tavoli tecnici è stata una rivelazione.”

“Il mio tavolo è stato ben coordinato, le domande guida hanno funzionato, il tavolo era partecipato da persone esperte e ha dato ottimo esito in termini di confronto tra professionisti e di risultati”

