

Cultura e Sviluppo Locale:
Massimizzare l'Impatto

UNA GUIDA PER LE AMMINISTRAZIONI LOCALI, LE COMUNITÀ E I MUSEI



L'ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO (OCSE)

L'OCSE è un'organizzazione intergovernativa multidisciplinare di 36 paesi membri che coinvolge nelle sue attività un numero crescente di paesi non aderenti da tutte le regioni del mondo. La missione principale dell'Organizzazione oggi è aiutare i governi a collaborare per un'economia globale più forte, pulita ed equa. Attraverso la sua rete di 250 comitati e gruppi di lavoro specializzati, l'OCSE fornisce un contesto nel quale i governi mettono a confronto le esperienze politiche, cercano risposte a problemi comuni, identificano le buone pratiche e coordinano le politiche nazionali e internazionali. Ulteriori informazioni sono disponibili all'indirizzo www.oecd.org.

IL CONSIGLIO INTERNAZIONALE DEI MUSEI (ICOM)

L'ICOM è un'organizzazione non governativa internazionale che riunisce musei e professionisti dei musei di tutto il mondo. Nell'ambito della sua missione, l'ICOM si impegna a salvaguardare, valorizzare e far conoscere il patrimonio naturale e culturale mondiale, presente e futuro, materiale e immateriale. Attraverso la sua rete, composta da oltre 40.000 membri in rappresentanza di 141 paesi e territori, l'ICOM è una forza trainante nella definizione di norme professionali ed etiche per le attività museali, principalmente attraverso la definizione ICOM di museo e il Codice etico per i musei. In qualità di associazione internazionale di esperti, l'ICOM formula raccomandazioni su questioni relative al patrimonio culturale, promuove il ruolo sociale dei musei e sviluppa le competenze dei professionisti dei musei di tutto il mondo attraverso seminari e workshop formativi, pubblicazioni e linee guida. La rete ICOM svolge un ruolo critico nella creazione e nello scambio di informazioni scientifiche a livello internazionale in modo inclusivo. Attraverso il suo status consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC) e la sua qualità di membro fondatore del Blue Shield e di redattore delle Liste Rosse contro il traffico illecito, l'ICOM funge da forum diplomatico e think tank per rispondere alle sfide che i musei di tutto il mondo devono affrontare. Per ulteriori informazioni, visitare <https://icom.museum>.



FONDAZIONE DI
VENEZIA

Questo lavoro ha beneficiato del support finanziario della Fondazione di Venezia.

© OECD/ICOM 2019

Il presente documento è pubblicato sotto la responsabilità dell'OCSE e dell'ICOM. Le opinioni espresse e gli argomenti utilizzati non riflettono necessariamente le posizioni ufficiali dei membri dell'OCSE o dell'ICOM. La pubblicazione del presente documento è stata autorizzata da Lamia Kamal-Chaoui, Direttore del Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città dell'OCSE.

Il presente documento, così come tutti i dati statistici e le mappe in esso contenuti, non pregiudicano lo status o la sovranità su qualsiasi territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali e il nome di qualsiasi territorio, città o area.

Questa è una traduzione preliminare della pubblicazione OECD ICOM (2019), Culture and Local Development: Maximising the Impact, Guide for Local Governments, Communities and Museums, OECD Publishing, Paris, e non è una traduzione ufficiale dell'OCSE. La riproduzione della presente traduzione è autorizzata sotto riserva della menzione del Copyright OCSE e del titolo della pubblicazione originale in inglese. Tutte le richieste di diritti d'utilizzo pubblico o commerciale e di traduzione devono essere presentate a rights@oecd.org.

Cultura e Sviluppo Locale:
Massimizzare l'Impatto

UNA GUIDA PER LE AMMINISTRAZIONI LOCALI, LE COMUNITÀ E I MUSEI



Prefazione

Siamo lieti di presentare *Cultura e sviluppo locale: massimizzare l'impatto – Una guida per le amministrazioni locali e i musei*, elaborata congiuntamente dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal Consiglio internazionale dei musei (ICOM). La Guida fornisce un piano d'azione ad amministrazioni locali, comunità e musei su come definire insieme un'agenda di sviluppo locale che promuova un futuro più sostenibile, mobilitando il potere di trasformazione della cultura. La cultura ha un ruolo sempre maggiore nelle città e nelle regioni dell'OCSE, sia di per sé che nel quadro degli sforzi per una crescita inclusiva. L'OCSE lavora da diversi anni a fornire dati e testimonianze sui legami fra cultura e sviluppo locale, creazione di posti di lavoro, turismo e inclusione sociale. Questo impegno mira ad aiutare i responsabili politici, a livello sia locale che nazionale, a progettare strategie di sviluppo locale che sappiano fare leva sulla cultura e ambire agli investimenti pubblici in modo efficace. Attraverso le loro molteplici attività, i musei svolgono un ruolo importante nell'affrontare i problemi sociali contemporanei. Rafforzando la creatività, il senso di appartenenza e l'impegno civico, i musei hanno il potere di contribuire all'economia, al capitale sociale e al benessere di una comunità locale.

Nell'ultimo decennio, l'ICOM ha rafforzato le sue partnership con organizzazioni intergovernative di alto livello per promuovere il valore dei musei nella società contemporanea. Questa Guida si fonda anche sul lavoro svolto dall'ICOM insieme all'UNESCO, dal quale è nata nel 2015 la *Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del loro ruolo nella società*, che suggerisce a musei e amministrazioni locali modalità concrete di possibile collaborazione per garantire ai musei un ruolo di primo piano nelle agende locali. In quest'ottica, l'ICOM e l'OCSE hanno deciso di unire le forze per sviluppare insieme una Guida che fornisca un quadro strutturato in grado di aiutare le amministrazioni locali, le comunità e i musei a collaborare meglio nell'intento di aumentare l'impatto sociale ed economico del patrimonio culturale. Siamo certi che questa Guida contribuirà a valorizzare il profilo e il potenziale dei musei e delle istituzioni culturali per lo sviluppo locale, oltre a creare incentivi per politiche migliori. L'ICOM e l'OCSE continueranno ad ampliare la portata di questo impegno anche in futuro, coinvolgendo musei e amministrazioni locali di tutto il mondo. Invitiamo i musei, le comunità e le amministrazioni locali a considerare questa Guida come un quadro di riferimento per sviluppare le competenze e uno strumento di promozione e valutazione, oltre che un veicolo per accrescere l'efficacia del loro impegno e della loro cooperazione a livello locale.



Lamia KAMAL-CHAOU
Direttore, Centro per l'imprenditorialità
dell'OCSE, PMI, Regioni e città



Dr. Peter KELLER
Direttore generale, Consiglio internazionale dei
musei, ICOM

Prefazione

I musei e i siti del patrimonio culturale sono una risorsa potente per lo sviluppo locale. Possono ispirare la creatività, promuovere la diversità culturale, contribuire a riqualificare le economie locali, attirare i visitatori e generare entrate. È inoltre sempre più evidente che possono contribuire alla coesione sociale, all'impegno civico, alla salute e al benessere. Da diversi decenni ormai, le città e le regioni attingono a queste risorse per mettere in atto iniziative di natura patrimoniale nell'ambito delle loro più ampie strategie di sviluppo economico. I governi nazionali e le amministrazioni comunali e regionali, la comunità museale e altri portatori di interessi sono sempre più interessati a questi temi.

Si stanno cercando nuovi modi per dimostrare l'impatto della cultura e dei musei sullo sviluppo locale al fine di canalizzare efficacemente i finanziamenti pubblici e privati. Il dibattito si sta spostando dalla semplice dimostrazione del gettito fiscale, della spesa dei visitatori e dei posti di lavoro associati all'attività economica di un museo, alla sua capacità di generare anche un impatto sociale ed economico di più ampia portata.

Per rispondere a questa esigenza, nel 2018 il Programma di sviluppo economico e occupazionale a livello locale (LEED) dell'OCSE e il Consiglio internazionale dei musei (ICOM) hanno collaborato alla redazione di una guida per informare e sostenere i responsabili politici e la comunità museale. Sviluppata con il supporto di un gruppo di esperti, la Guida è stata testata da più di 20 musei e città dei paesi dell'OCSE.

La Guida esplora le aree con il maggior potenziale per i musei di contribuire allo sviluppo locale, in termini di sviluppo economico, riqualificazione urbana e sviluppo della comunità, formazione e creatività, inclusione, salute e benessere. Fornisce inoltre raccomandazioni su come integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale.

La Guida è uno strumento di apprendimento, autovalutazione e sviluppo che può servire:

- ad **amministrazioni locali e regionali** per valutare e migliorare i loro approcci al fine di massimizzare il valore sociale ed economico del patrimonio culturale;
- a **musei** per valutare e rafforzare i legami esistenti e potenziali con l'economia locale e il tessuto sociale;
- a **identificare modalità e meccanismi di partnership** che consentano a musei, amministrazioni locali e altri portatori di interessi di lavorare a stretto contatto e in modo efficace;
- come **strumento di apprendimento** per tutte le persone interessate alla cultura e al patrimonio culturale come leva per lo sviluppo locale.

Ringraziamenti

Questa pubblicazione è stata prodotta dal Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città (CFE) dell'OCSE, guidato dal direttore Lamia Kamal-Chaoui nell'ambito del programma di lavoro del Comitato per lo sviluppo economico e occupazionale a livello locale (LEED). La pubblicazione è stata coprodotta con il Consiglio internazionale dei musei (ICOM) guidato da Peter Keller, direttore generale dell'ICOM. La presente opera ha beneficiato del sostegno della Fondazione di Venezia.

Il lavoro è condotto da Ekaterina Travkina, coordinatrice per la cultura, le industrie creative e lo sviluppo locale (Ekaterina.Travkina@oecd.org) presso il Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città dell'OCSE, e coordinato attraverso l'ICOM da Afşin Altaylı, Coordinatore musei e società (afsin.altayli@icom.museum).

I Segreteriati dell'OCSE e dell'ICOM desiderano ringraziare Xavier Greffe, professore emerito dell'Università Parigi I Panthéon-Sorbonne, che ha ispirato e contribuito in modo significativo alla redazione di questa Guida. Un ringraziamento va anche alla professoressa Lucie Morisset (Université du Québec di Montreal, Canada), alla professoressa Chiara Dalle Nogare (Università di Brescia, Italia) e alla professoressa Monika Murzyn-Kupisz (Jagielloński University, Polonia) per il loro contributo allo sviluppo della metodologia e per aver condotto la sperimentazione pilota della Guida nei loro paesi. Grazie anche al professor Mark O'Neill (College of Arts, Università di Glasgow) per i suoi ampi commenti. Un ringraziamento va rivolto anche ad Alessandra Proto, Direttrice reggente del Centro di Trento dell'OCSE, Italia, per il suo contributo allo sviluppo della metodologia e alla gestione complessiva del progetto.

L'opera ha inoltre beneficiato dei contributi di Barbara Ischinger (Università di Göttingen, Germania); Luca Dal Pozzolo (Fondazione Fitzcarraldo, Italia); Mario Volpe (Università Ca' Foscari di Venezia, Italia); Catherine Cullen (Città di Lille, Francia); Antonio Lampis (Ministro per i beni e le attività culturali, Italia); Sabine Schormann (Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung, Germania); Pier Luigi Sacco (Università IULM di Milano, Italia); Annalisa Cicerchia (Università Tor Vergata di Roma, Italia); Claudio Martinelli (Provincia autonoma di Trento, Italia); e Ola Sigurdson (Università di Gothenburg, Svezia).

I team dell'OCSE e dell'ICOM desiderano ringraziare i rappresentanti della comunità museale internazionale che hanno contribuito allo sviluppo di quest'opera, compresa la sperimentazione pilota della Guida, e in particolare: Alberto Garlandini (vicepresidente, ICOM); Michele Lanzinger (membro del gruppo di lavoro ICOM sulla sostenibilità e direttore del museo delle scienze MUSE di Trento, Italia); Antonia Caola (Museo delle scienze MUSE di Trento, Italia); Joana Sousa Monteiro (presidente di CAMOC, Comitato internazionale per le collezioni e le attività dei musei delle città dell'ICOM e direttrice del Museo di Lisbona, Portogallo); Mattia Agnetti (segretario esecutivo, musei comunali di Venezia, Italia); Anne Krebs (responsabile della divisione Studi

socioeconomici e ricerca, Museo del Louvre, Francia); Helene Lafont Couturier (direttrice, Museo delle Confluenze di Lione, Francia); Marie Lavandier (direttrice, Louvre Lens, Francia); Dorota Folga-Januszewska (ex presidente, ICOM Polonia e vicedirettrice del Museo del Palazzo del Re Jan III a Wilanów); e Nathalie Bondil (direttrice e curatrice capo del Museo di Montreal Fine Arts, Canada).

Grazie anche a Elisa Campestrin (OCSE) per l'assistenza alla comunicazione e alla produzione, e a Shashrek Ambardar (stagista presso l'OCSE) per l'assistenza alla ricerca e alla redazione.

Indice

Introduzione.....	11
I musei come motori economici	11
Oltre l'impatto economico.....	12
L'amministrazione locale come partner e facilitatore	13
Lo scopo di questa Guida.....	14
La struttura della Guida	15
Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo economico	19
In sintesi.....	19
Logica.....	20
I musei come parte dell'ecosistema dell'innovazione locale	21
Possibili politiche per l'amministrazione locale	23
Integrare i musei nella strategia di sviluppo del turismo locale	23
Collegare i musei e la comunità imprenditoriale per sviluppare nuovi beni e servizi	24
Strumenti a disposizione dei musei	25
Collaborare con l'industria dell'ospitalità e le istituzioni culturali locali per raggiungere pubblici diversi e attirare nuovi visitatori	25
Impegnarsi con le imprese oltre che con gli enti di ricerca e le istituzioni educative per promuovere l'innovazione	25
Allegato 1. Tecniche per dimostrare il valore economico di istituzioni o eventi culturali.....	28
Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità	31
In sintesi.....	31
Logica.....	32
Possibili politiche per l'amministrazione locale	36
Integrare i musei e il loro contesto nella pianificazione e nella progettazione urbana....	36
Considerare i musei come uno spazio per dibattiti pubblici e incontri comunitari	37
Sfruttare i musei come punti di riferimento nei distretti creativi.....	37
Strumenti a disposizione dei musei	38
Considerare la pianificazione e lo sviluppo dei musei come parte di un più ampio processo di progettazione urbana	38
Agevolare il dialogo e sensibilizzare fungendo da luogo sicuro e aperto per le comunità	39

Svolgere un ruolo proattivo nello sviluppo di un distretto creativo	41
Valorizzare i beni e il patrimonio della comunità in contesti rurali.....	42
Stimolare società culturalmente consapevoli e creative	45
In sintesi.....	45
Logica	46
Possibili politiche per l'amministrazione locale.....	48
Riconoscere il ruolo dei musei nell'istruzione e nella formazione dei giovani come degli adulti	48
Lavorare con i musei per sviluppare risorse e competenze al fine di offrire al visitatore un'esperienza più ampia	49
Favorire un equilibrio tra le esigenze del pubblico locale e quelle dei turisti	50
Strumenti a disposizione dei musei.....	51
Organizzare le visite come esperienza che promuove la riflessione e la creatività	51
Offrire opportunità di istruzione, formazione e apprendimento permanente	51
Promuovere la diversità culturale	52
Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere.....	55
In sintesi.....	55
Logica	56
Possibili politiche per l'amministrazione locale.....	59
Massimizzare il contributo dei musei ai servizi sociali attraverso dati, partnership e risorse	59
Considerare il ruolo dei musei nel fornire percorsi verso l'occupazione	60
Integrare i musei in approcci più ampi per migliorare il benessere	60
Strumenti a disposizione dei musei.....	62
Sviluppare le capacità interne di riconoscere e rispondere alle esigenze dei gruppi svantaggiati a livello locale	62
Collaborare con le organizzazioni interessate a migliorare le competenze per l'occupabilità.....	63
Creare insieme ad altre organizzazioni programmi per soddisfare i bisogni di specifiche popolazioni (senzatetto, detenuti, anziani e altri gruppi emarginati).....	64
Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale	67
In sintesi.....	67
Logica	68
Possibili politiche per l'amministrazione locale.....	68

Adottare un approccio olistico e di lungo periodo per lavorare con i musei.....	69
Promuovere la conservazione come funzione centrale dei musei	70
Considerare strategie quali la condivisione delle risorse per aumentare le capacità dei musei.....	71
Strumenti a disposizione dei musei	72
Articolare chiaramente il ruolo del museo nello sviluppo locale e renderlo operativo nei documenti e processi chiave	72
Assicurarsi che la conservazione sia un compito centrale	73
Collaborare con altre organizzazioni pertinenti per aumentare l’impatto	74
Un elenco di controllo per le amministrazioni locali e i musei	77
Altre risorse e guide pratiche	92
Bibliografia	93



**DIVIETO DI
AFFISSIONE**
ART. 663 C.P.

**LOVE
SPRAY**
CAUTION
CONTENTS MAY BE
CONTAGIOUS

**NO SLEEP
PARKING
ANY
TIME**
WE WANT YOU
TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS

YOLA
YAN.
PINK
WORLD
WIDE
WALL

KYT
DTC
AND
TOSSE

Introduzione

I musei come motori economici

L'attenzione al potere di attrazione del patrimonio culturale e al conseguente impatto economico dei musei e delle istituzioni culturali ha avuto davvero inizio negli anni Settanta. Alcune delle più importanti iniziative di riqualificazione urbana degli ultimi decenni (Teatro dell'opera di Sydney in Australia, inaugurato nel 1973, Centro Pompidou di Parigi nel 1971, Museo Guggenheim di Bilbao nel 1997) miravano a consolidare istituzioni culturali di alto profilo e dare una collocazione di prestigio alla città nell'area globale. Allo stesso tempo, con l'affermazione crescente delle industrie culturali e creative, molti paesi hanno iniziato a cercare nuovi stimoli di crescita dopo il graduale declino delle industrie manifatturiere tradizionali. Le attività culturali hanno iniziato ad essere viste come alternativa per la creazione di posti di lavoro, un'idea che ha ispirato la relazione della Commissione francese alla pianificazione del 1990 sulla creazione di nuovi servizi e posti di lavoro — *Nouveaux services, nouveaux emplois*, oltre che il *White Paper on Creative Industries* pubblicato nel Regno Unito nel 1997. Si sperava inoltre che il turismo culturale avrebbe attratto consumatori e apportato nuove entrate.

I musei, prima considerati luoghi dal valore culturale, educativo e simbolico, sono riconosciuti sempre più come una fonte di reddito e di nuovi posti di lavoro. Come qualsiasi altro attore del mondo economico, i musei consumano risorse per il loro ordinario funzionamento e il volume della spesa può talvolta arrivare a 715 milioni di GBP, come nel caso dei musei nazionali del Regno Unito¹. I musei generano ricavi da mostre e anche attraverso attività di branding e merchandising. Quasi sempre, le attività museali favoriscono i collegamenti con altri attori delle industrie creative e di altri settori dell'economia.

Infatti, molti studi di valutazione dell'impatto economico dimostrano che i musei contribuiscono alla creazione di posti di lavoro, generano PIL e apportano entrate fiscali significative per le loro comunità. Negli Stati Uniti, i musei hanno contribuito per 50 miliardi di USD al PIL, generato 726.200 posti di lavoro e versato 12 miliardi di USD di gettito fiscale nel 2016². In Inghilterra, l'Arts Council of England stima che gli oltre 2.635 musei e altri siti in tutto il

¹ Travers, Tony e Stephen Glaister. "Valuing museums: Impact and innovation among national museums." National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, 2004.

² Museums as Economic Engines: A National Study, commissioned by the American Alliance of Museums and conducted by Oxford Economics, 2017

paese generino entrate per 2,64 miliardi di GBP e diano lavoro a più di 38.000 persone³.

Oltre l'impatto economico

Alla fine del XX secolo è stato evidenziato un altro aspetto che rimarca il ruolo dei musei come motori di sviluppo, ossia il loro potere di aumentare l'attrattiva di un'area come luogo da visitare e dove vivere, investire e lavorare. Sono tutti fattori importanti in un contesto di crescente concorrenza globale per i talenti e gli investimenti.

Allo stesso tempo, i musei hanno assunto un ruolo prominente in tema di benessere, salute, formazione continua e creazione di capitale sociale. È quanto ha concluso la relazione chiave *Gifts of the Muse - Reframing the Debate About the Benefits of the Arts* della Rand Corporation (McCarthy et al., 2004) che ha influenzato un'intera generazione di strategie di sviluppo locale trainate dalla cultura. Sullo stesso solco ha proseguito poi la più recente relazione *Understanding the Value of Arts & Culture* dell'UK Arts and Humanities Research Council.

Infine, nell'era dell'economia della conoscenza, i musei possono incoraggiare lo sviluppo economico locale sostenendo attività economiche creative come il design e l'innovazione. Sono attività in grado di favorire le imprese e gli imprenditori locali e internazionali. Per le amministrazioni locali, i musei diventano non solo uno dei tanti attori dello sviluppo locale, ma anche un motore di cambiamento.

La missione dei musei si è notevolmente arricchita negli ultimi anni. La cura, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio rappresenteranno sempre la loro funzione principale. Oggi, tuttavia, i musei prendono sempre più coscienza del loro ruolo di agenti del cambiamento sociale ed economico. Generano conoscenza sulla società e per la società, sono un luogo di interazione e dialogo sociale come pure una fonte di creatività e innovazione per l'economia locale.

I musei svolgono anche un ruolo cruciale per affrontare i problemi della società contemporanea. Intervengono in ambiti vari e stimolanti come la globalizzazione, la migrazione, la polarizzazione, la disuguaglianza, il populismo, la parità di genere, l'invecchiamento della società, la decolonizzazione e il cambiamento climatico. Sono piattaforme che permettono di applicare la giustizia riparatoria, il dialogo interculturale e intergenerazionale e i principi della diplomazia culturale.

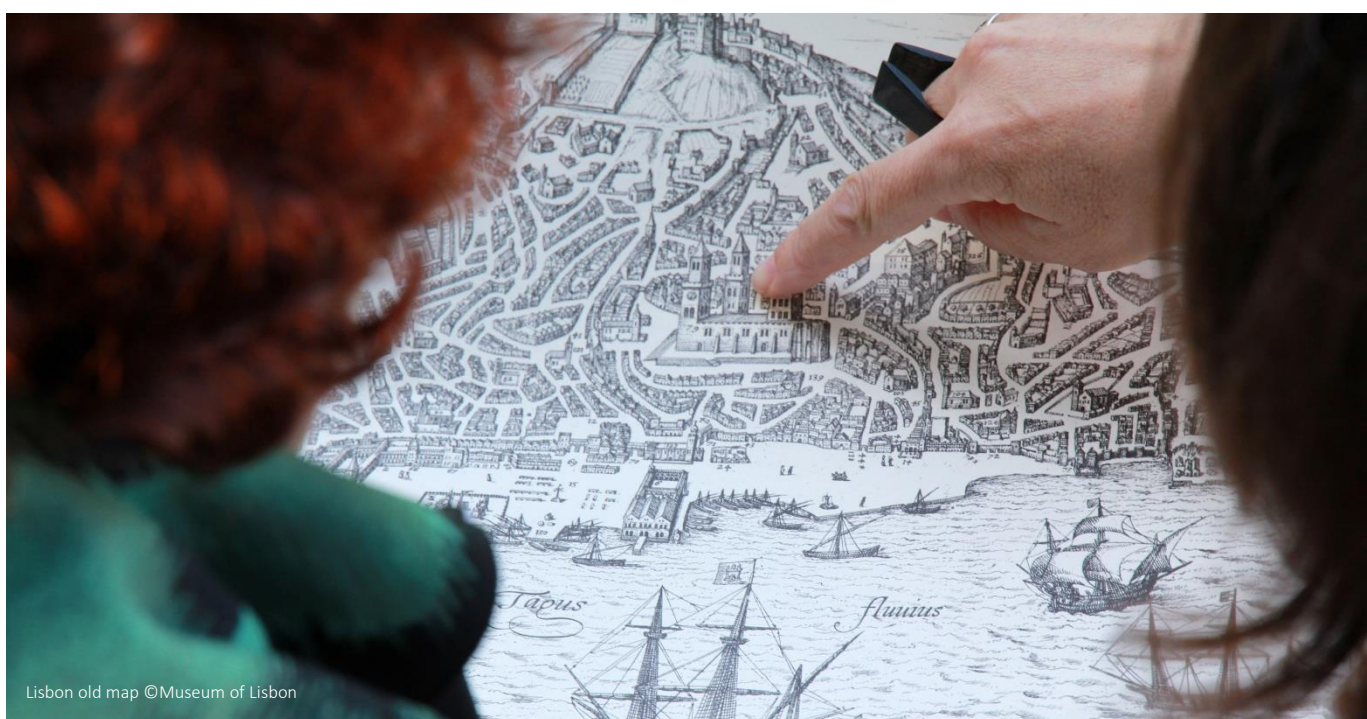
Il Consiglio internazionale dei musei (ICOM) ha quindi reso il contributo dei musei allo sviluppo sostenibile un elemento essenziale della sua agenda. Secondo l'ICOM (2011), "la sostenibilità è il processo dinamico di

³ Tuck, F., et al. *The Economic Impact of Museums in England*. Arts Council England, 2015.

riconoscimento e conservazione del patrimonio materiale e immateriale, attraverso il quale i musei rispondono alle esigenze della comunità. Per essere sostenibili, attraverso la loro missione i musei devono essere parte attiva e attraente della comunità, aggiungendo valore al patrimonio e alla memoria sociale.” I musei “possono aumentare il grado di conoscenza della sostenibilità e del cambiamento climatico, lavorando con le comunità e conferendo loro il potere di realizzare il cambiamento per garantire un pianeta abitabile, la giustizia sociale e scambi economici equi a lungo termine” (ICOM, 2018).

L'amministrazione locale come partner e facilitatore

Il contributo dei musei allo sviluppo locale dipende dalle loro relazioni con l'amministrazione locale. Molti musei appartengono all'amministrazione locale, ricevono le sue sovvenzioni o sono posti sotto la sua tutela; altri sono gestiti da un'autorità nazionale o sono privati. Molti studi hanno dimostrato come le scelte dell'amministrazione locale possano catalizzare o inibire il potenziale contributo dei musei allo sviluppo locale, indipendentemente dallo status del museo. È quindi importante che la valutazione dell'impatto di un museo sullo sviluppo locale avvenga tenendo ben presente l'agenda e gli obiettivi dell'amministrazione locale. Quando queste due variabili sono allineate, è più facile mobilitare le risorse locali (normative, finanziarie, territoriali e umane) per consentire al museo di realizzare il suo potenziale di sviluppo locale.



Lo scopo di questa Guida

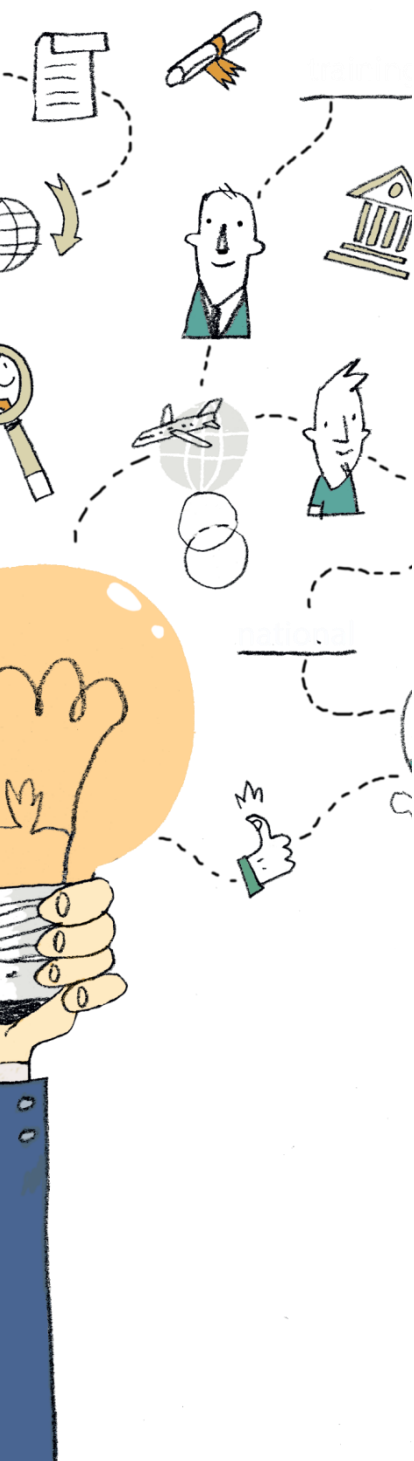
Questa Guida propone strumenti concreti alle amministrazioni locali e regionali e ai musei che cercano di massimizzare l'impatto del patrimonio sullo sviluppo locale. Non tutti i musei e le città possono o devono approfondire l'intero ventaglio di temi da noi affrontati. L'obiettivo è piuttosto di ispirare e informare sulle possibili strategie e azioni, che dipenderanno dalla natura delle collezioni museali, dalle esigenze della comunità locale e dal più ampio contesto socio-economico del territorio.

La Guida fornisce un quadro di autovalutazione:

- ad amministrazioni locali e regionali per valutare e migliorare i loro approcci al fine di massimizzare il valore sociale ed economico del patrimonio culturale come parte dello sviluppo locale sostenibile;
- a musei per valutare e rafforzare i legami esistenti e potenziali con l'economia locale e il tessuto sociale.

Ai fini della presente Guida, vengono utilizzate le definizioni che seguono.

- **Museo:** la definizione del termine "museo" coincide con quella elaborata dall'ICOM. La sua definizione più recente, del 2007, è la seguente: "Il museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, ricerca, comunica ed espone il patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e del suo ambiente a fini di educazione, studio e divertimento." (Statuto ICOM del 2007). Questa definizione è soggetta a modifiche in quanto l'ICOM era impegnato a elaborare una nuova definizione al momento della redazione di questa Guida.
- **Amministrazione locale:** a seconda dell'organizzazione territoriale e della struttura di decentramento di un paese, oltre che dello status giuridico di un museo, il termine "amministrazione locale" può indicare un comune, un'area metropolitana o un'autorità regionale.

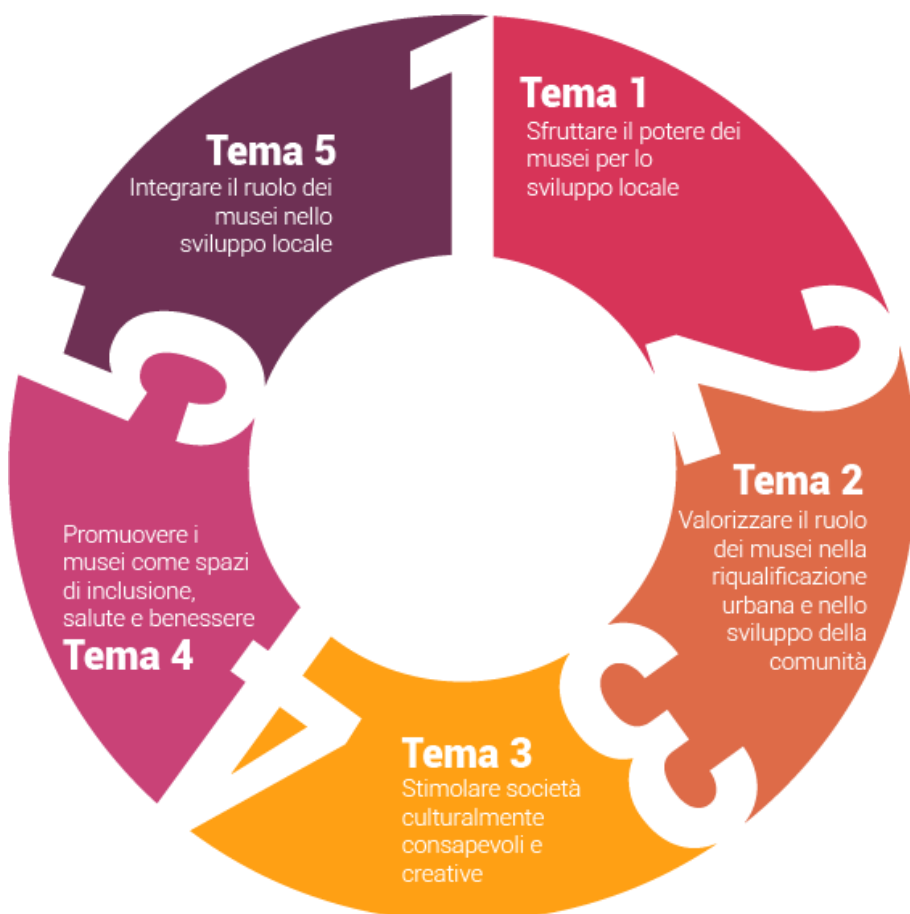


La struttura della Guida

La Guida si articola sui cinque temi seguenti:

1. Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo locale.
2. Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità.
3. Stimolare società culturalmente consapevoli e creative.
4. Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere.
5. Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale.

Per ogni tema vengono discusse una serie di azioni e possibili politiche sia per i musei che per le amministrazioni locali.



1

Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo locale

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrare i musei nella strategia di sviluppo del turismo locale. ◆ Collegare i musei e la comunità imprenditoriale per sviluppare nuovi beni e servizi. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collaborare con l'industria dell'ospitalità e le istituzioni culturali locali per raggiungere pubblici diversi e attirare nuovi visitatori. ◆ Impegnarsi con le imprese oltre che con gli enti di ricerca e le istituzioni educative per promuovere l'innovazione.

2

Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrare i musei e il loro contesto nella pianificazione e nella progettazione urbana. ◆ Considerare i musei come uno spazio per dibattiti pubblici e incontri comunitari. ◆ Sfruttare i musei come punti di riferimento nei distretti creativi. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Considerare la pianificazione e lo sviluppo dei musei come parte di un più ampio processo di progettazione urbana. ◆ Agevolare il dialogo e sensibilizzare fungendo da luogo sicuro e aperto per le comunità. ◆ Svolgere un ruolo proattivo nello sviluppo di distretti creativi. ◆ Valorizzare i beni e il patrimonio della comunità in contesti rurali.

3

Stimolare società culturalmente consapevoli e creative

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Riconoscere il ruolo dei musei nell'istruzione e nella formazione di giovani e adulti. ◆ Lavorare con i musei per sviluppare risorse e competenze al fine di offrire al visitatore un'esperienza più ampia. ◆ Favorire un equilibrio tra le esigenze del pubblico locale e quelle dei turisti. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizzare le visite come esperienza che promuove la riflessione e la creatività. ◆ Offrire opportunità di istruzione, formazione e apprendimento permanente. ◆ Promuovere la diversità culturale.

4

Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Massimizzare il contributo dei musei ai servizi sociali attraverso dati, partnership e risorse. ◆ Considerare il ruolo dei musei nel fornire percorsi verso l'occupazione. ◆ Integrare i musei in approcci più ampi per migliorare il benessere. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sviluppare le capacità interne di riconoscere e rispondere alle esigenze dei gruppi svantaggiati a livello locale. ◆ Collaborare con le organizzazioni interessate a migliorare le competenze per l'occupabilità. ◆ Creare insieme ad altre organizzazioni programmi per soddisfare i bisogni di specifiche popolazioni (senzatetto, detenuti, anziani e altri gruppi emarginati).

5

Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adottare un approccio olistico e di lungo periodo per lavorare con i musei. ◆ Promuovere la conservazione come funzione centrale dei musei. ◆ Considerare strategie quali la condivisione delle risorse per aumentare le capacità dei musei. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articolare chiaramente il ruolo del museo nello sviluppo locale e renderlo operativo nei documenti e processi chiave. ◆ Mantenere la conservazione come compito centrale. ◆ Collaborare con altre organizzazioni pertinenti per aumentare l'impatto.



1

Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo economico

In sintesi

Oltre a preservare e creare valore culturale, i musei contribuiscono allo sviluppo economico locale attraverso la creazione di posti di lavoro e la generazione di entrate legate all'economia turistica. Ulteriori benefici a lungo termine possono derivare da collaborazioni fra musei, imprenditori locali, imprese e istituti di insegnamento superiore e di ricerca, finalizzate alla diffusione di nuove tecnologie e alla creazione di nuovi prodotti. Tra i possibili impatti vi sono:

- Nuovi posti di lavoro ed entrate attraverso maggiori attrattive locali per turisti, talenti e imprese.
- Diffusione di nuove tecnologie, creazione di nuovi beni e servizi e sostegno alla creatività.

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none">◆ Integrare i musei nella strategia di sviluppo del turismo locale.◆ Collegare i musei e la comunità imprenditoriale per sviluppare nuovi beni e servizi.	<ul style="list-style-type: none">◆ Collaborare con l'industria dell'ospitalità e le istituzioni culturali locali per raggiungere pubblici diversi e attirare nuovi visitatori.◆ Impegnarsi con le imprese oltre che con gli enti di ricerca e le istituzioni educative per promuovere l'innovazione.

Logica



Oltre alla salvaguardia e alla valenza culturale, i musei generano anche valore economico. Il valore economico che i musei generano è stato più ampiamente riconosciuto grazie a studi che quantificano il beneficio diretto e indiretto che i musei creano. Si può quindi confrontare il loro impatto con il peso dei finanziamenti pubblici ai musei. L'impatto economico diretto dei musei si misura di norma attraverso il numero dei visitatori, il volume della loro spesa locale e la durata del loro soggiorno, oltre che dal numero di persone occupate o di entrate generate con la vendita dei biglietti. Gli impatti indiretti sono molto più estesi e includono, per esempio, gli acquisti da una filiera produttiva più ampia o anche gli effetti indotti che

catturano l'impatto della spesa turistica e della spesa in loco dei salari dei dipendenti⁴. Una applicazione di tale valutazione viene da uno studio condotto nel 2017 dell'American Alliance of Museums, dal quale è emerso che i musei statunitensi contribuiscono ogni anno per 50 miliardi di dollari al PIL e per 12 miliardi di dollari alle tasse delle amministrazioni locali, statali e federali, con 726.200 posti di lavoro. Nel 2014 l'Istituto Lenovo ha effettuato una valutazione dell'impatto economico dei musei finlandesi, dal quale è emerso che la spesa regionale dei visitatori è da tre a sei volte superiore ai finanziamenti ricevuti dai musei⁵.

L'impatto economico dipende chiaramente dalle dimensioni, dall'ampiezza e dalle risorse a disposizione dei musei. In tutto il mondo, solo *pochi fortunati* musei riescono ad attirare un numero significativo di visitatori. Molti piccoli musei locali sono apprezzati dai visitatori che li scoprono. Tuttavia, la stragrande maggioranza dei musei ha un potenziale nascosto per attirare molti più visitatori e diversificare il pubblico a beneficio di numerose comunità locali e di tanti turisti. Per questi musei è essenziale attrarre nuovi visitatori. Esiste una serie di opzioni per contribuire ad accrescere il numero di visitatori come, per esempio, nuove tecniche di gestione, politiche di prezzo, nuove strutture, nuove forme di comunicazione e la presentazione agli utenti di un'offerta variegata di esperienze culturali all'interno del museo. Tutti questi sforzi contribuiscono ai bilanci dei musei, ma hanno anche un più ampio impatto sullo sviluppo economico.

Le amministrazioni locali possono attingere alle numerose risorse e capacità di intervento di cui dispongono per sostenere questo programma. Lo sviluppo urbano e gli sforzi per migliorare l'accessibilità dei musei (per esempio,

⁴ Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture, Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012.

⁵ Piekkola, Hannu, Otto Suojanen e Arttu Vainio. Economic impact of museums. Vaasan yliopisto, 2014.

trasporti, segnaletica urbana e parcheggi) possono rafforzare questi impatti economici. Le amministrazioni locali possono anche aumentare la visibilità dei musei a livello locale e internazionale. Nel turismo, possono promuovere la cooperazione con gli uffici turistici, l'industria dell'ospitalità e della ristorazione e i servizi di trasporto.

L'amministrazione locale può inoltre coordinare tutte le istituzioni culturali locali per proporre un'offerta integrata e più appetibile per una platea variegata di visitatori e favorire la condivisione di alcuni costi, soprattutto quelli relativi all'attività di back-office. La collaborazione con altri musei può rivelarsi un passo importante. L'allestimento di mostre e installazioni collettive, la co-promozione e gli eventi speciali sono alcuni esempi di come i musei possono aiutarsi reciprocamente a conquistare i visitatori. Al tempo stesso, occorre prestare attenzione a trovare il giusto equilibrio fra la tutela del patrimonio culturale e naturale e lo sviluppo turistico, oltre che a contrastare gli effetti della gentrificazione sulle comunità locali (si veda l'approfondimento nel capitolo sulla riqualificazione urbana).

Dimostrare il valore economico dei musei può fornire argomenti validi per "giustificare" la spesa pubblica, ma il loro valore non deve essere ridotto a un ruolo puramente economico. Le arti, la cultura e il patrimonio apportano un contributo molto più ampio allo sviluppo locale, che va al di là delle politiche pubbliche in tema, per esempio, di turismo e occupazione. Una strumentalizzazione eccessiva delle arti e un'attenzione rivolta esclusivamente agli obiettivi economici misurabili possono sminuire gli effetti più ampi del patrimonio sullo sviluppo locale.

I musei come parte dell'ecosistema dell'innovazione locale

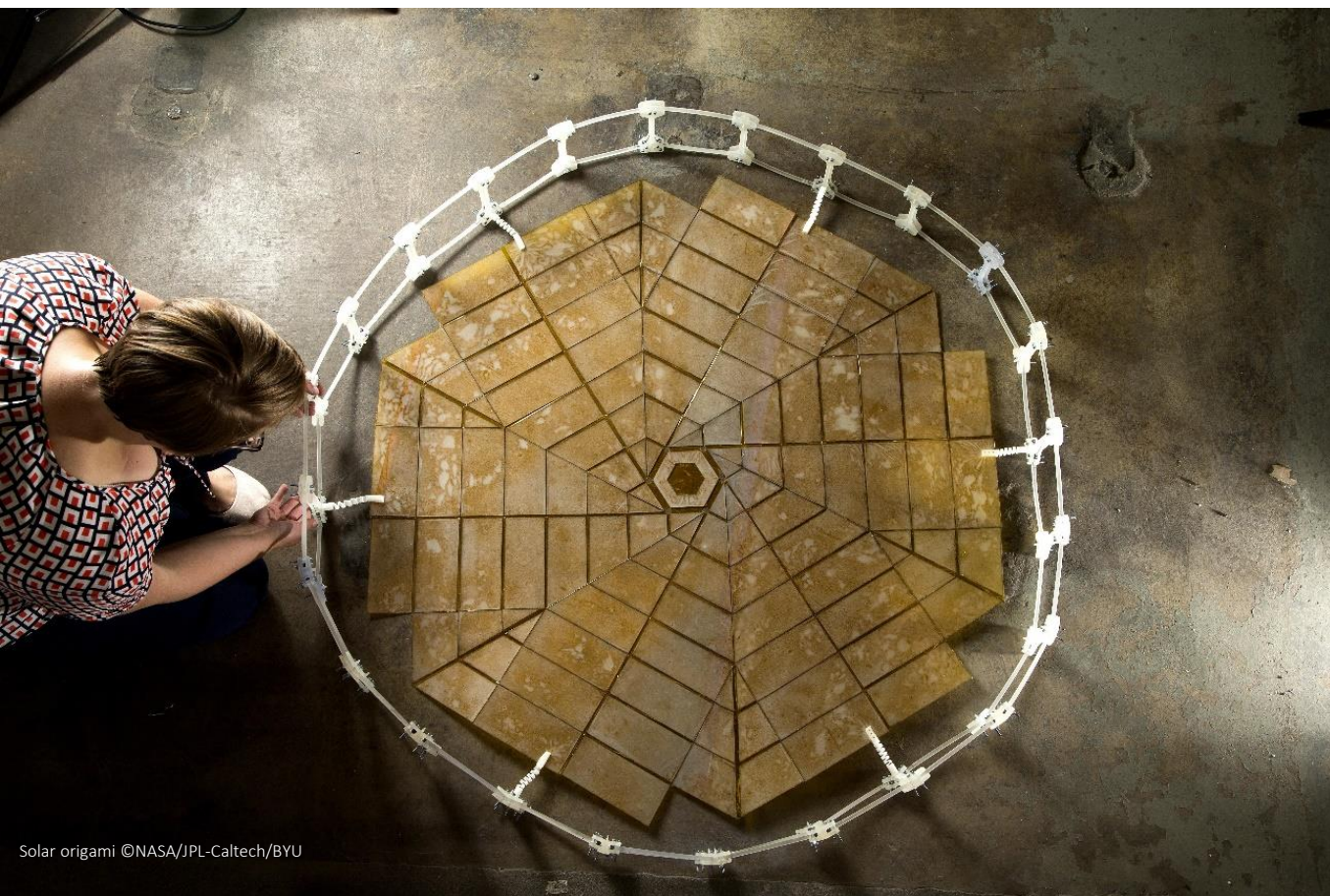
I responsabili politici e i musei dovrebbero inoltre riconoscere l'impatto di lungo periodo sull'economia locale derivante dal contributo dei musei alla diffusione di nuove tecnologie, alla creazione di nuovi prodotti e al sostegno alla creatività. Storicamente, molti musei (artigianato, design e tecnologia) hanno aiutato gli imprenditori locali attraverso la conservazione e l'esposizione di progetti, prototipi e prodotti. Oggi, i musei continuano a sostenere l'innovazione e la progettazione di nuovi prodotti attraverso l'esposizione delle loro collezioni e le attività dedicate al "fare"⁶. Il pannello solare ispirato all'origami della NASA (l'ente nazionale statunitense per le attività spaziali e aeronautiche) è un buon esempio di connubio fra arte, cultura e tecnologia. I musei promuovono l'innovazione anche attraverso la ricerca e il lavoro scientifico relativo alla conservazione e al restauro delle loro collezioni e dei nuovi materiali, delle competenze e dei processi associati.

In questa prospettiva, l'amministrazione locale può anche facilitare le collaborazioni fra musei e attori economici (artigiani, PMI ecc.), oltre che con

⁶ Il movimento dei "maker" è associato a laboratori pubblici di innovazione aperta dove le persone possono condividere strumenti e conoscenze. Nei musei e nelle biblioteche il "fare" è spesso definito come il costruire o l'adattare oggetti utilizzando strumenti e materiali reali e coinvolgendo gli studenti nel processo di utilizzo di questi strumenti e materiali, tra cui officine digitali, laboratori di stampa 3D ecc. Per maggiori informazioni: <https://makingandlearning.squarespace.com/>

istituti di insegnamento e di ricerca a livello locale. Queste collaborazioni possono favorire un interscambio con le industrie creative e l'innovazione in altri settori dell'economia locale, ma anche comportare sfide come la necessità di spazi per i rappresentanti dei musei e di altri settori al fine di interagire e sviluppare tali strategie. Molti musei ci sono riusciti creando spazi di collaborazione con le università e altri attori. Occorre tuttavia prestare attenzione a non riservare l'utilizzo degli spazi pubblici a finalità meramente economiche.

Negli ultimi anni è maturato un vivo interesse verso la comprensione del ruolo delle arti, della cultura e del patrimonio come parte di un più ampio sistema di innovazione. Come emerge dall'analisi condotta nella relazione *Understanding the Value of Arts & Culture*⁷, i settori culturali e creativi possono contribuire in molti modi all'innovazione. La formazione e la pratica artistica producono una forza lavoro più innovativa. Una società culturalmente impegnata può essere più innovativa. Il modo di innovare dello stesso settore culturale, spingendosi oltre la propria espressione creativa, rappresenta un terzo contributo al sistema di innovazione. Misurare il valore di questo sviluppo economico è difficile tanto per il mondo della scienza quanto per quello dell'istruzione più in generale, poiché i normali parametri di impatto economico sono spesso incapaci di cogliere il valore delle nuove conoscenze e opportunità.



Solar origami ©NASA/JPL-Caltech/BYU

⁷ P. 92-95, Geoffrey Crossick e Patrycja Kaszynska, *Understanding the Value of Arts & Culture* – The AHRC Cultural Value Project, Arts and Humanities Research Council, 2016

Possibili politiche per l'amministrazione locale

Integrare i musei nella strategia di sviluppo del turismo locale

La promozione dei musei sul mercato turistico internazionale richiede conoscenze, investimenti e capacità che in genere i musei non riescono a sostenere economicamente da soli. Le amministrazioni locali possono contribuire coinvolgendo i musei in fiere e reti nazionali e internazionali o agevolando il coordinamento fra le attività dei musei e di altre istituzioni culturali per creare un'offerta attraente. Migliorare l'accessibilità, coordinando il trasporto pubblico con gli orari di apertura delle visite, oltre ad adattare gli orari di visita dei musei al contesto locale, può anche aumentare la fruizione e l'interesse del pubblico. Un sistema integrato di tessere ospiti può essere un utile strumento in quest'area (vedere esempi di varie tessere ospiti nel Riquadro 1).

Riquadro 1. Servizi integrati per i visitatori: Salzburg Guest Card e Trentino Guest Card

I pass turistici integrati che uniscono l'accesso a diversi siti e servizi sono un noto modello di sviluppo del pubblico. Ne sono un esempio la Salzburg Card per turisti e un pass transregionale per musei che offre l'ingresso a 320 musei in una regione transfrontaliera tra Francia, Germania e Svizzera. Trentino Marketing (Italia) ha collaborato con gli enti turistici locali (APT) e le organizzazioni pubblico-private che operano a livello locale per lanciare la Trentino Guest Card (TGC) nel 2013, consentendo l'accesso gratuito o scontato a un gran numero di servizi, tra cui l'ingresso a oltre 60 musei e parchi naturali e l'accesso gratuito ai mezzi pubblici. La Card offre anche sconti su prodotti e servizi di agricoltori privati locali. La Guest Card è auto-finanziata poiché i contributi degli APT coprono interamente il costo per i fornitori. Gli operatori del trasporto pubblico, i musei e i parchi ricevono i contributi dell'APT che coprono gli sconti sui biglietti della TGC, che a loro volta vengono prelevati da una tassa di soggiorno riscossa dagli affiliati APT. Tutti i fornitori di servizi hanno accettato di confermare, anno dopo anno, la loro collaborazione con la TGC, avendo rilevato un incremento nell'utilizzo del servizio.

Fonte: salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card; museumspass.com/fr; visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card.

È quindi importante offrire opportunità di svago e ospitalità insieme all'attrazione culturale principale, senza compromettere l'importanza dell'economia dell'esperienza e il ruolo dei musei nel definire esperienze uniche. Le amministrazioni locali devono garantire gli standard di controllo verificando che nessuno dei fornitori di servizi stia realizzando profitti eccessivi sul turismo museale. Per esempio, in caso di vendita diretta dei biglietti d'ingresso ai musei, gli uffici turistici non devono applicare una maggiorazione ingiustificata sul prezzo.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Promuovere i musei a livello locale, nazionale e internazionale finanziando le attività informative e pubblicitarie e organizzando la partecipazione dei musei a fiere internazionali;

- Sostenere o organizzare pacchetti che combinano l'ingresso al museo, il trasporto locale e l'accesso ad altre attività culturali,
- Creare incentivi per proporre pass destinati sia ai turisti che ai residenti;
- Creare incentivi per armonizzare gli orari e i giorni di apertura delle visite con gli usi locali;
- Promuovere il coordinamento fra uffici del turismo, alberghi, ristoranti e musei per offrire un'offerta integrata di servizi;
- Intervenire per una equa ripartizione delle entrate quando la vendita dei biglietti dei musei ai visitatori viene effettuata dagli uffici turistici;
- Promuovere i principi del turismo sostenibile, per esempio rendendo il turismo accessibile a tutti (fasce a basso reddito e persone con difficoltà motorie).

Collegare i musei e la comunità imprenditoriale per sviluppare nuovi beni e servizi

Qualsiasi museo può essere considerato come un centro di conoscenza. Per esempio, potrebbe consentire lo scambio di informazioni ed esperienze su una specifica collezione che può ispirare la progettazione di nuovi prodotti. Le competenze, le tecniche e i materiali relativi alla conservazione e al restauro delle sue collezioni possono stimolare l'innovazione in altri settori. Anche la corretta definizione dei diritti di proprietà intellettuale può generare alcuni benefici finanziari.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Aiutare i musei a far conoscere meglio le loro collezioni ad artigiani, artisti, designer, PMI e imprenditori;
- Sostenere gli sforzi dei musei nella creazione di spazi, compresi gli spazi di co-working, e lo studio delle loro collezioni;
- Promuovere le collaborazioni con università, parchi scientifici e ricercatori;
- Adeguare i servizi di sostegno alle start-up, allo sviluppo e all'innovazione alle esigenze delle PMI e degli imprenditori creativi;
- Difendere la corretta gestione dei diritti di proprietà intellettuale.

Strumenti a disposizione dei musei

Collaborare con l'industria dell'ospitalità e le istituzioni culturali locali per raggiungere pubblici diversi e attirare nuovi visitatori

Esiste un gioco a somma potenzialmente positivo tra i musei e l'industria dell'ospitalità. I musei possono anche beneficiare di un'industria dell'ospitalità vivace e innovativa. Collaborazioni di questo genere possono aiutare a condividere le informazioni con potenziali visitatori e agenti turistici. Per gestire questo potenziale, i collegamenti tra i musei e l'industria dell'ospitalità devono essere trasparenti. Entrambe le parti devono dedicare tempo e impegno a scambiare informazioni ed elaborare strategie comuni.

Inoltre, collaborando con molte altre istituzioni culturali (per es. teatri, biblioteche, archivi, festival e altri eventi culturali) i musei possono beneficiare delle loro attività e imparare dai risultati di altre istituzioni. Molti studi dimostrano come siano le sinergie, più che la concorrenza, fra le istituzioni culturali a renderle tutte più forti.

Tuttavia, non tutti i partner potenziali nel settore della cultura o dell'ospitalità hanno una chiara comprensione delle opportunità e dei possibili impatti della collaborazione. Le occasioni di incontro tra musei e partner possono favorire una collaborazione estesa. Molti elementi possono contribuire a sostenere queste collaborazioni, per esempio: scambio di informazioni, sessioni di lavoro regolari e scambi di personale. Benché i grandi musei dispongano di più tempo e maggiori risorse per ampliare le loro collaborazioni con portatori di interessi locali, anche i musei più piccoli possono essere coinvolti attraverso i membri dei loro consigli di amministrazione.

Per aumentare l'impatto, i musei possono:

- Cercare informazioni su trend di sviluppo locale, cambiamenti demografici ed evoluzione del turismo, e diffonderle all'interno delle sue unità e divisioni;
- Collaborare stabilmente con l'industria dell'ospitalità;
- Analizzare i propri programmi e orari, considerando i dati raccolti sul comportamento dei visitatori e dei turisti;
- Considerare le opportunità di cooperazione e le sinergie con altre istituzioni ed eventi culturali locali.

Impegnarsi con le imprese oltre che con gli enti di ricerca e le istituzioni educative per promuovere l'innovazione

Come già detto, i musei sono sempre centri di conoscenza. Possono sostenere la ricerca, la creatività e la progettazione di nuovi prodotti e servizi, sia culturali che non culturali. Ciò significa che le imprese e gli innovatori sono partner naturali per i musei, indipendentemente dalle loro dimensioni o dal loro campo di attività. I partner possono essere artisti, artigiani o designer

indipendenti, come pure PMI o grandi società. Andrebbe contemplata anche la collaborazione tra musei e incubatori e altre imprese start-up.

Sarebbe utile anche un collegamento attivo tra i musei e altri attori economici ad alta intensità di conoscenza, come le università e i parchi scientifici. Le imprese innovative si insediano nei parchi scientifici per accedere alle conoscenze offerte dagli istituti di istruzione superiore e alle reti di ricerca e tecnologia. Cercano inoltre di utilizzare i servizi tecnici e amministrativi e di beneficiare della vicinanza a manodopera e ricerca altamente qualificata e specializzata. Il collegamento con i musei non appare molto evidente, ad eccezione di alcuni musei della scienza e della tecnologia, ma può essere molto forte in tema di design. Per alcuni musei può esserci un legame forte anche in tema di ricerca e conoscenze relative ai materiali e alle tecniche di restauro che potrebbero applicarsi ad altri settori dell'economia. Un interscambio delle conoscenze è importante e ottenibile mettendo a disposizione spazi aperti per la collaborazione e opportunità di networking all'interno dei rispettivi musei. Le pubblicazioni editate dai musei possono aiutare questo approccio.

I musei possono anche potenziare la loro funzione di interscambio delle conoscenze unendosi a reti internazionali. Per esempio, l'iniziativa "Museums as Hubs" del New Museum della città di New York offre sia un luogo fisico che una rete. Facilita quindi lo scambio artistico e intellettuale attraverso forme di esposizione, residenza e programmazione pubblica, nonché progetti editoriali e digitali.

Tale sensibilizzazione richiede chiari incentivi affinché il personale si impegni nello scambio di conoscenze, a partire dalla verifica, revisione o eliminazione degli ostacoli amministrativi che vi si frappongono. Gli incentivi per lo scambio di personale sono spesso poco chiari, limitati a motivazioni personali ed esclusi dalle loro normali responsabilità. Stabilire obiettivi chiari e fornire incentivi sarà fondamentale per promuovere lo scambio di conoscenze come componente centrale dello sviluppo professionale. In aggiunta, l'esistenza di luoghi e tempi specifici per questi scambi richiede finanziamenti e il ritorno economico di tali investimenti può apparire solo nel lungo periodo.

Infine, i musei devono prestare particolare attenzione alla tutela dei loro diritti di proprietà intellettuale, di cui spesso sottovalutano i potenziali benefici. I musei sono stati creati per far progredire la conoscenza e di solito non sono gestiti a fini di lucro. Tuttavia, quando le loro collezioni ispirano la creazione e il design di prodotti (o linee di prodotti) su diversi supporti che saranno commercializzati (dalle attività culturali all'omaggistica, dai libri al materiale digitale), è perfettamente accettabile che i musei beneficino in proporzione al loro contributo. In un'epoca nella quale i musei sono alla costante ricerca di nuove fonti di reddito, la proprietà intellettuale è importante.

Di solito l'attenzione si concentra sulla vendita di prodotti nei negozi dei musei, ed effettivamente i souvenir possono svolgere un utile ruolo di branding. Tale attenzione dovrebbe essere estesa a servizi e prodotti che normalmente non sono considerati o venduti nelle boutique dei musei (per esempio, videogiochi ispirati da opere d'arte). I grandi musei sfruttano già queste opportunità, ma anche i musei più piccoli potrebbero beneficiarne.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Posizionarsi come centro di risorse per gli attori economici (imprenditori, designer, artigiani, PMI);
- Organizzare esposizioni specifiche delle sue collezioni e dei suoi archivi in modo tale che gli operatori economici e gli altri soggetti interessati possano beneficiare delle conoscenze accumulate dal museo. Ciò implica una gestione efficiente degli archivi museali rilevanti per il contesto scientifico, tecnologico, economico e sociale del territorio.
- Assegnare al personale una specifica funzione per accogliere e discutere con gli attori economici (imprenditori, designer, artigiani, PMI);
- Sfruttare l'opportunità di lavorare con gli attori economici per attivare nuove sponsorizzazioni;
- Coordinare le attività di sensibilizzazione per fornire esempi dell'uso delle risorse della collezione e mostrare il funzionamento del museo;
- Fornire spazi aperti per la collaborazione e opportunità di networking e adattare l'infrastruttura per lo scambio di conoscenze;
- Assegnare al personale una funzione specializzata di promozione dei diritti di proprietà intellettuale del museo. Per i musei più piccoli, considerare la condivisione delle risorse o il collegamento con musei più grandi;
- Identificare nuovi prodotti o strumenti digitali che possono beneficiare dei diritti di proprietà intellettuale;
- Pensare a come assegnare un marchio strategico ad alcuni prodotti locali, salvaguardare i sistemi produttivi tradizionali e contribuire allo sviluppo di quadri adeguati per la tutela dei diritti di proprietà intellettuale relativi alle espressioni culturali delle comunità.



Allegato 1. Tecniche per dimostrare il valore economico di istituzioni o eventi culturali

Le tecniche per dimostrare il valore economico di istituzioni o eventi culturali (per esempio, festival) possono essere raggruppate in due categorie. La prima è costituita dalle tecniche di misurazione della spesa (per es. valutazione dell'impatto economico, analisi dell'impronta economica) che rileva la spesa effettiva delle organizzazioni, del pubblico e degli artisti, e i suoi effetti sull'economia. La seconda categoria considera le tecniche di valutazione (per es. valutazione contingente, ritorno sociale dell'investimento) che cercano di assegnare un prezzo ai più ampi benefici che le persone traggono dalla cultura, anche in casi come i musei a ingresso gratuito. Arts Council England fornisce un'interessante panoramica di queste tecniche ed esempi della loro applicazione⁸.

Tecniche di misurazione della spesa

Valutazione dell'impatto economico	
<i>Cosa fa</i>	Illustra gli impatti diretti, indiretti e indotti di un'organizzazione o di uno specifico evento o di una specifica attività nell'economia locale.
<i>Cosa serve</i>	La ricerca sui visitatori (profilo e modelli di spesa), la spesa dell'organizzazione, un moltiplicatore solido e prudentiale.
<i>Cosa indica</i>	Consente di misurare l'impatto economico di un'organizzazione sull'economia locale e regionale. Di norma viene desunto dalla spesa aggiuntiva del visitatore che l'organizzazione specifica attrae in una città o regione. Altri parametri economici includono l'utilizzo di fornitori locali e i livelli occupazionali garantiti dall'organizzazione.
Analisi dell'impronta economica	
<i>Cosa fa</i>	L'analisi dell'impronta economica si concentra sulla misurazione delle dimensioni delle attività di un'organizzazione, e sul suo confronto con l'economia nazionale nel suo complesso. Questo metodo è utilizzato con maggior frequenza per misurare le dimensioni delle industrie creative, più che delle istituzioni culturali. L'analisi dell'impronta economica comprende solitamente due parametri: l'occupazione (numero di persone che lavorano per quell'organizzazione) e il Valore aggiunto lordo (il valore delle vendite o delle entrate totali di un'organizzazione, meno le spese per beni o servizi acquistati da altre organizzazioni). Talvolta include anche l'impatto indiretto sul VAL di imprese che forniscono direttamente l'organizzazione; e gli impatti indotti sul VAL di imprese esterne alla catena di fornitura, per effetto della spesa dei dipendenti dell'organizzazione e di quella delle sue imprese fornitrici.
<i>Cosa serve</i>	Spesa e produzione lorda (valore della produzione) dell'organizzazione
<i>Cosa indica</i>	Il VAL indica il contributo di un'organizzazione o attività all'economia nel suo complesso.

⁸ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Accessed 8 July 2019)

Tecniche di valutazione

Valutazione contingente

<i>Cosa fa</i>	La valutazione contingente misura il valore che parti della popolazione attribuiscono a un'organizzazione artistica, culturale o patrimoniale. Mira a stimare quanto beneficio traggono i consumatori da un prodotto o servizio, al netto del prezzo pagato per ottenerlo. Questo metodo consente quindi di valorizzare cose o attività che non hanno un prezzo di mercato convenzionale, come la visita gratuita di un museo.
<i>Cosa serve</i>	Ampia ricerca primaria sui partecipanti/visitatori e sui non partecipanti/visitatori.
<i>Cosa indica</i>	Rivela il valore monetario che le persone attribuiscono a un'organizzazione o a un servizio particolare.

Redditività sociale dell'investimento (SROI)

<i>Cosa fa</i>	L'indice SROI è un modo per comprendere il valore delle attività di un'organizzazione in base ai loro effetti sui portatori di interessi e sul pubblico dell'organizzazione. In primis si stabilisce chi sono tutti i portatori di interessi di un'organizzazione e come l'organizzazione potrebbe avere un impatto, sia positivo che negativo, su di loro. Le fasi successive consistono nel valutare quali sono gli impatti più importanti e se possono essere misurati quantitativamente o qualitativamente. È importante sottolineare che il SROI è una metodologia non comparabile poiché bisogna ottenere l'assenso dei portatori di interessi a partecipare alla definizione del valore e alla misurazione dell'impatto.
<i>Cosa serve</i>	Dati primari e secondari, vasta esperienza di ricerca e coinvolgimento dei portatori di interessi.
<i>Cosa indica</i>	Il metodo permette di quantificare il ritorno di un investimento pubblico in termini di redditività sociale.

Fonte: adattamento da (Arts Council England , 2012).



Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità

2

In sintesi

I musei sono luoghi che contribuiscono alla progettazione fisica e sociale di molte città. Il loro restauro o la loro costruzione può stimolare la riqualificazione urbana e portare nuova linfa in aree che perdono il loro dinamismo sociale e la loro tradizionale base economica. I musei sembrano luoghi dove è possibile costruire capitale sociale fra persone di comunità diverse quando molti luoghi di incontro tradizionali stanno scomparendo. I risultati potenziali sono:

- Creazione di un marchio internazionale e maggiore attrattiva territoriale
- Diversificazione economica, nuovi posti di lavoro e redditi attraverso lo sviluppo di quartieri culturali e creativi
- Migliore qualità della vita
- Livello più elevato di capitale sociale

Tabella 2. Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none">◆ Integrare i musei e il loro contesto nella pianificazione e nella progettazione urbana.◆ Considerare i musei come uno spazio per dibattiti pubblici e incontri comunitari.◆ Sfruttare i musei come punti di riferimento nei distretti creativi.	<ul style="list-style-type: none">◆ Considerare la pianificazione e lo sviluppo dei musei come parte di un più ampio processo di progettazione urbana.◆ Agevolare il dialogo e sensibilizzare fungendo da luogo sicuro e aperto per le comunità.◆ Svolgere un ruolo proattivo nello sviluppo di distretti creativi.◆ Valorizzare i beni e il patrimonio della comunità in contesti rurali.

Logica



Un elemento importante del contributo dei musei allo sviluppo locale deriva dal loro impatto sulla riqualificazione urbana, l'emergere di vivaci quartieri culturali e creativi e la costruzione di nuovi ponti tra le comunità e nelle comunità. La forza culturale della città e dell'ambiente che ha edificato svolge un ruolo significativo nel plasmare il senso di identità delle persone. In tale cornice, i musei non sono semplicemente luoghi dove si espongono le collezioni. Simboleggiano un patrimonio e un'identità condivisi, ma anche un senso del passato, del presente e del futuro attorno al quale si organizza una comunità. La permanenza non definitiva di edifici e terreni li rende

non solo fonti di memoria e di riflessione, ma anche di lotta per il controllo e il significato dello spazio stesso. I musei possono quindi essere considerati una sorta di arte pubblica al servizio di molti obiettivi: animare dibattiti pubblici, creare connessioni e dare un senso a nuovi luoghi.

Storicamente, le iniziative di riqualificazione urbana più importanti (Teatro dell'opera di Sydney in Australia, Centro Pompidou a Parigi e Museo Guggenheim a Bilbao) si sono riproposte di consolidare istituzioni culturali di alto livello, soddisfare i consumatori culturali istruiti e a dare una collocazione di prestigio alla città nell'arena globale. Prendendo atto della crescita delle industrie culturali e creative, oggi un numero crescente di amministrazioni locali concentra le strategie di riqualificazione urbana intorno allo sviluppo di distretti culturali e creativi intesi come spazi di produzione creativa, spesso in luoghi che uniscono lavoro e vita. Di riflesso, si sottraggono così aree urbane al ciclo economico del sottoutilizzo e della svalutazione, aumentandone il valore economico. Per raggiungere questi obiettivi, le amministrazioni locali ricorrono a una serie di strumenti, tra cui il contenimento dei canoni di affitto di laboratori nei distretti culturali per artisti, artigiani e designer, e l'offerta di innovazione e servizi di avviamento e sviluppo delle imprese in linea con le esigenze dei creativi. Questi sforzi mirano non solo a sostenere una forza lavoro innovativa, ma anche a trasformare l'identità del luogo da decadente a creativo e moderno⁹.

Nella riqualificazione urbana, la sfida è anche quella di rendere il museo un centro della vita cittadina, favorire lo sviluppo di reti e comunità e stimolare la creazione di un ambiente più vivibile. È un obiettivo raggiungibile con diversi

⁹ Zukin, Sharon e Braslow, Laura, *The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones*. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.
<https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>

mezzi. In questo contesto uno degli elementi importanti riguarda la sistemazione dello spazio pubblico. I nuovi spazi pubblici devono funzionare bene in termini di integrazione nel più ampio tessuto urbano, incoraggiando le persone a soffermarsi e interagire. È anche importante che lo spazio pubblico sia collegato alle strade locali ad alto traffico pedonale, al fine di garantire che le persone “attraversino lo spazio” per vivere la loro giornata, anziché essere un punto morto. Inoltre, per attrarre i residenti locali, è importante garantire che il museo sia fondato sul senso di appartenenza della gente del luogo, anziché essere “calato dall’alto”. È importante valorizzare le peculiarità locali ed evitare l’omogeneizzazione dello spazio urbano.

Riquadro 2. Ottenere il giusto spazio pubblico nei progetti di riqualificazione urbana

La Promenade des Arts di Nizza, in Francia, è un esempio di spazio pubblico che funziona bene e colloca il Teatro Nazionale di Nizza e il Museo di Arte Moderna in un lungo parco verde accessibile, pieno di gente del posto e bambini, dove lo spazio incoraggia le persone a passeggiare su e giù. Allo stesso modo, il Baltic Centre for Contemporary Art di Newcastle, nel Regno Unito, è stato progettato per dare nuova vita al Newcastle Gateshead Quayside e anche il Centro di Arte Contemporanea realizzato a Marsiglia da Kengo Kuma spera di contribuire ad attrarre nuove persone sul lungomare. È anche importante sviluppare un senso di appartenenza del nuovo museo d’arte tra i residenti locali. La nuova Contemporary Turner Gallery nella città costiera di Margate, nel Regno Unito, segue le linee guida del progetto “Art Inspiring Change” (cambiamento ispirato all’arte) per collegarsi a un progetto locale di riqualificazione urbana. A Newcastle è stata addirittura avviata una campagna di promozione dell’arte pubblica collegata al Baltic Centre for Contemporary Art, con mostre in spazi pubblici di prim’ordine in tutta l’area urbana. L’arte pubblica (cioè sculture in spazi pubblici) è spesso vista come uno strumento partecipativo per la riqualificazione urbana. Può anche contrassegnare l’intera area come spazio d’arte anziché il solo spazio museale.



Allo stesso tempo, i progetti di riqualificazione espongono a rischi che devono essere affrontati. I progetti che portano ad un aumento massiccio del turismo o che si rivolgono solo a gruppi privilegiati della società possono avere effetti negativi. Questi e altri fattori possono contribuire alla migrazione della popolazione, al fenomeno della gentrificazione e all’esclusione di artisti e creativi per effetto dell’aumento dei prezzi degli immobili e dei canoni d’affitto. Attribuire la priorità ad attività prevalentemente redditizie di breve periodo può anche danneggiare gli interessi della popolazione locale. Di conseguenza, un distretto culturale che esordisce come spazio per i produttori creativi rischia di diventare un luogo per i consumatori creativi. Sono rischi che vanno affrontati sia dalle amministrazioni locali che dai musei, per garantire che il processo di riqualificazione urbana mantenga la comunità locale e i creativi al centro della vita regionale o cittadina.

Il ruolo dei musei nella creazione di un impatto sociale ed economico non si limita agli ambienti urbani. Molti musei delle aree rurali aiutano a identificare le diverse comunità rurali come destinazioni turistiche. Alcuni musei sono stati

in grado di raccogliere espressioni tangibili di tradizioni e credenze culturali proprie di una determinata area o comunità. Per esempio, attraverso il lancio del Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada, in Sardegna, l'Italia è riuscita non solo ad aumentare l'attrattiva turistica di questo comune, ma anche a innescare un cambiamento nella percezione del territorio dei suoi abitanti. Ha ridotto l'emigrazione della popolazione locale e può essere visto come un esempio riuscito di sviluppo comunitario sostenibile, nel quale il museo ha svolto un ruolo centrale¹⁰.

Molti elementi complicano la valutazione degli impatti della riqualificazione urbana. Per esempio, tali studi possono concentrarsi solo su effetti di breve periodo e non a lungo termine, in parte a causa delle risorse limitate, e tendono a sopravvalutare i benefici economici e a sottovalutare i costi e i benefici sociali. I musei devono ripensare il rapporto con la comunità e sviluppare strategie di prossimità che coinvolgano la comunità locale, in modo da costruire capitale sociale oltre ai benefici economici. Per riuscirci è necessario anche coinvolgere le amministrazioni locali nella cosiddetta "museologia comunitaria" (una forte partecipazione della comunità locale nelle iniziative del museo, che nelle aree rurali arriva spesso a suggerire itinerari che dal museo conducono alla scoperta della campagna locale ecc.), in aggiunta alla promozione della località come destinazione turistica¹¹.



¹⁰ Iorio, Monica, and Geoffrey Wall. "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy." *Journal of Heritage Tourism* 6.1 (2011): 1-15.

¹¹ Crooke, Elizabeth. *Museums and community: ideas, issues and challenges*. Routledge, 2008.

Riquadro 3. Partnership per la riqualificazione urbana

Il Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) in Canada si trova ai margini di una zona centrale chiamata il Quartier Concordia, che circonda l'omonima università. Quest'area è inclusa in un piano di rivitalizzazione urbana del valore di 400 milioni di CAD, il progetto Zone Éducation-Culture, presentato nel maggio 2016 in collaborazione con il MMFA, la Concordia University e la Città di Montreal, che affonda le sue radici in una visione comune per migliorare il ruolo di Montreal come città della conoscenza e della cultura. Il progetto intende riqualificare l'area in uno spazio aperto destinato a proiezioni pubbliche e performance artistiche e rafforzare l'identità culturale locale attraverso l'esposizione di arte pubblica e la trasformazione innovativa delle infrastrutture. Nell'area saranno esposte le collezioni dell'MMFA e i murales in vetro creati dal famoso artista del Quebec Jean McEwen.

Un altro esempio è quello della città francese di Lione, dove il Gruppo Bouygues, leader nell'immobiliare, ha riqualificato le vecchie officine e fabbriche di automobili Berliet, trasformandole in un complesso multifunzionale di circa 3.000 abitanti su una superficie di quasi 3 ettari. Per conservare lo spirito del patrimonio industriale del sito, Bouygues ha collaborato con il Museo delle Confluenze di Lione per allestire una mostra storica e curare l'arredamento urbano.

L'Helsinki City Museum svolge un ruolo centrale per la conservazione degli edifici e del patrimonio architettonico di valore. Data la responsabilità derivante dalla Legge 132/1999 sull'uso dei terreni e sull'edilizia, il museo assume il ruolo di autorità per la conservazione degli edifici a Helsinki e nella regione dell'Uusimaa centrale. Il museo si inserisce nel quadro del piano urbanistico e della riqualificazione dell'arredo urbano. Le sue attività comprendono la salvaguardia del patrimonio edilizio di proprietà della città e dei privati cittadini e la supervisione sulla conservazione e sul restauro di edifici statali come università e chiese. Vigila inoltre sul restauro di siti che hanno ricevuto "sovvenzioni per il recupero del patrimonio edilizio" dall'Uusimaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment e "sovvenzioni per la ricostruzione" elargite dall'Ente nazionale finlandese per le antichità.



Fonti: www.helsinginkaupunginmuseo.fi; www.bouygues-immobilier-corporate.com

Possibili politiche per l'amministrazione locale

I musei svolgono un ruolo centrale nella progettazione urbana e sono considerati un importante fattore di attrattiva territoriale e qualità della vita. Molti di essi sono ubicati nei centri urbani, in edifici di prestigio, circondati da parchi e giardini. Possono conferire un carattere particolare al paesaggio storico urbano e stimolare lo sviluppo di nuove attività creative nell'area. Allo stesso tempo, sono luoghi di incontro strategici e offrono spazi che valorizzano la varietà e la diversità. Nelle sue attività di riqualificazione urbana, l'amministrazione locale può quindi prendere in considerazione sia la dimensione fisica che quella sociale che contribuisce alla qualità della vita urbana.

Integrare i musei e il loro contesto nella pianificazione e nella progettazione urbana

I musei sono al centro di molti progetti urbani contemporanei. Sia la costruzione che il restauro di musei creano opportunità e possono anche essere un fattore di integrazione nelle aree centrali della città, o nelle ex periferie industriali, che hanno abbandonato molte attività tradizionali.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può, in linea con i valori e la missione del museo:

- Utilizzare il museo come piattaforma per dibattiti e audizioni pubbliche sulla progettazione urbana e il rilancio della vita cittadina, oltre che per promuovere il suo rapporto con gli attori dello sviluppo locale;
- Lavorare con il museo per rendere il suo ambiente circostante (parchi, giardini) una parte integrante di ogni visita e per salvaguardare i paesaggi culturali e naturali circostanti;
- Gestire correttamente il nuovo spazio che circonda il museo:
 - Costituire team multidisciplinari (urbanisti, architetti, musei, gruppi di comunità) per ottenere una visione olistica dello spazio urbano.
 - Creare nuovi spazi pubblici da integrare nel più ampio tessuto urbano, connettere con le strade locali ad alto traffico pedonale e incoraggiare l'interazione fra le persone.
 - Considerare modalità molto meno dispendiose ma efficaci per impegnare lo spazio, per es. posti a sedere ben collocati e aree gioco gratuite.
- Garantire ricadute positive in termini di caffetterie, negozi e altre attività locali in luoghi di elevato passaggio pedonale.

- Oltre che come luogo di raccolta, considerare il museo anche come fonte permanente di diverse attività che contribuiscono alla prosperità della collettività locale.

Considerare i musei come uno spazio per dibattiti pubblici e incontri comunitari

Oltre a stimolare le persone a visitare le loro collezioni e partecipare alle attività formative, i musei possono anche funzionare come stimolante spazio inclusivo per dibattiti pubblici, audizioni e incontri comunitari, anche nelle aree rurali.

Per sostenere i musei in questo ruolo, le amministrazioni locali possono:

- Incoraggiare la partecipazione della comunità pubblicizzando e condividendo informazioni sugli eventi e fornendo servizi di trasporto;
- Sostenere l'organizzazione di attività didattiche nei musei quali corsi di formazione o laboratori per dilettanti;
- Co-organizzare con i musei incontri di pianificazione e audizioni pubbliche in tema di pianificazione urbana, sviluppo rurale e politica culturale;
- Promuovere i programmi di sensibilizzazione dei musei, i programmi su invito e altre attività per coinvolgere e servire le comunità e i cittadini al di fuori del loro perimetro;
- Nelle zone rurali, sostenere la condivisione delle risorse e lo sviluppo di reti con altri musei o istituzioni culturali e sociali, anche nelle grandi città, per potenziare le capacità e sviluppare nuove mostre e nuovi programmi.

Sfruttare i musei come punti di riferimento nei distretti creativi

I distretti culturali e creativi di successo diventano luoghi dove artisti, artigiani, designer e cittadini creano nuovi ambienti urbani. Possono generare benefici culturali ed economici, oltre ad affrontare le disuguaglianze urbane e l'esclusione della popolazione. Le strategie della città per sostenere l'emergere di distretti creativi devono tenere conto del fatto che lo sviluppo di luoghi creativi:

- cambia a seconda del tipo di formazione e di condivisione della conoscenza nelle industrie creative;
- è caratterizzato da elevati livelli di contributo umano, con tante piccole imprese che operano su base progettuale; densi flussi di informazioni, beni e servizi e una divisione molto articolata del lavoro;
- favorisce le iniziative su piccola scala, che non calamitano la grande attenzione rivolta ai grandi progetti infrastrutturali nelle città moderne;
- attira turisti e visitatori in un quartiere per la sua vivacità culturale, rendendolo parte dell'economia dell'esperienza.

Per sostenere lo sviluppo di distretti culturali e creativi, l'amministrazione locale può:

- Promuovere il museo come centro artistico e creativo, organizzando programmi di residenza per artisti, urbanisti, designer, professionisti museali e attivisti urbani;
- Allineare formazione, innovazione e servizi di avviamento e sviluppo delle imprese per sostenere l'imprenditorialità creativa;
- Promuovere i collegamenti con le industrie culturali e creative e le istituzioni ad alta intensità di conoscenza per produrre nuovi beni e servizi;
- Considerare la possibilità di sovvenzionare l'affitto di spazi di laboratorio per artisti artigiani e designer.

Strumenti a disposizione dei musei

Considerare la pianificazione e lo sviluppo dei musei come parte di un più ampio processo di progettazione urbana

I musei sono spesso visti come luoghi che conferiscono sia un marchio che un significato alla vita delle città, non solo ai nuovi musei ma anche a quelli esistenti o in fase di restauro o ampliamento. Per fornire nuovi spazi pubblici, i progetti di costruzione, riqualificazione o ampliamento possono prevedere giardini, parchi o spazi esterni per eventi. Inoltre, la progettazione e il funzionamento degli edifici museali nel loro complesso possono prevedere una rivisitazione più radicale che prenda in considerazione il loro rapporto con il paesaggio urbano circostante, tenendo conto anche dei potenziali impatti ambientali. Tale prospettiva non si applica solo ai grandi progetti e musei. Anche le piccole comunità e i musei partecipativi possono avere un impatto importante sul tessuto urbano locale, valorizzando il carattere distintivo di un luogo e la sua attrattiva per i visitatori.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Valutare i progetti di costruzione e restauro sulla base del loro impatto sull'urbanistica nonché delle esigenze specifiche del museo:
 - Costituire o partecipare a team multi-disciplinari per definire la progettazione urbana e l'uso dello spazio pubblico intorno al museo;
 - Considerare e gestire, nella misura del possibile, i paesaggi culturali e naturali circostanti (piazze, giardini, parchi ecc.) come estensione del museo nel tessuto urbano locale;
 - Considerare l'impatto dei progetti di costruzione e riqualificazione sull'ambiente naturale, sul consumo energetico, sulla sostenibilità ambientale e sui cambiamenti climatici;

- Progettare spazi fisici che facilitino l'accesso ai residenti locali e ai turisti, anche fuori dai normali orari di apertura;
- Consentire spazi interni più flessibili che possono ospitare diversi tipi di esperienze, laboratori e mostre.



Evening opening ©Museum of Lisbon

Agevolare il dialogo e sensibilizzare fungendo da luogo sicuro e aperto per le comunità

Come fanno i musei a generare una migliore qualità di vita per una comunità? Il museo, spesso considerato un luogo di incontro aperto e sicuro, può promuovere scambi diretti, sviluppare la fiducia della comunità e contribuire ad innalzare il livello del capitale sociale locale.

Riquadro 4. I musei al centro della vita comunitaria

Come spazi pubblici, i musei possono giocare un ruolo centrale nell'avviare un dibattito sul passato, sul presente e sul futuro di un luogo. Possono essere piattaforme dove cittadini, gruppi di comunità, urbanisti, architetti e altri soggetti possono incontrarsi e confrontarsi sulla loro visione del futuro e su come farne parte. Le amministrazioni locali possono mettere i musei, soprattutto quelli a forte presenza geografica (musei di città, regione o quartiere), al centro dei loro processi di pianificazione della politica urbana. Per esempio il consiglio comunale di Parigi, d'intesa con il Pavillon de l'Arsenal e attraverso il progetto Reinventing Paris, invita esperti, architetti, pensatori, artisti e molti altri a sviluppare e condividere nuove proposte innovative per rilanciare i vari siti della città e stimolare un processo creativo finalizzato a esplorare nuovi modi di ripensare la città di Parigi. Lo STAM Gent City Museum e l'amministrazione della città hanno avviato un processo di consultazione e di ascolto pubblico per comprendere le aspettative dei cittadini sul futuro delle chiese locali, in quanto molte di esse non erano più utilizzate attivamente. Un altro esempio è il Museo della città di Stoccolma, la cui esperienza viene utilizzata nelle attività di pianificazione della città per classificare il patrimonio culturale e adottare decisioni in materia di concessioni edilizie. L'obiettivo è garantire che i siti e gli edifici di particolare interesse storico individuati siano conservati e sviluppati in modo da tener conto del loro patrimonio. In Francia, il Louvre-Lens ha sviluppato un nuovo centro per la vita urbana in un'area disagiata di Lens, collocando il museo e i suoi parchi nel cuore del vecchio quartiere minerario e combinando mostre sulle collezioni del Louvre e sul patrimonio culturale regionale.

Fonti: pavillon-arsenal.com/en/; www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/en/; stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr.

I musei utilizzano varie strategie per raggiungere questo obiettivo. Possono promuovere scambi tra comunità diverse intorno a un tema comune per superare le differenze nelle tradizioni culturali, comprese quelle che possono riflettersi in alcune parti delle collezioni. Possono anche organizzare attività tematiche per sviluppare connessioni tra e all'interno delle comunità, affrontando temi quali l'invecchiamento, il benessere, la prosperità, la migrazione, l'identità di genere, i diritti LGBTQ, la polarizzazione sociale ed economica, lo sfratto forzato, la decolonizzazione, l'equità, la xenofobia, il cambiamento climatico e il populismo.

Molti musei utilizzano pratiche curatoriali partecipative (sia per le mostre che per le attività) e di co-creazione nell'intento di offrire alle comunità spazi per "fare" e "realizzare" le loro idee nel museo, per esempio attraverso mostre, nuove narrazioni ed eventi pubblici creativi come festival delle comunità, classi di yoga, lezioni di cucito e via dicendo. È importante considerare attività su piccola scala come queste sin dall'avvio delle discussioni sulla (ri)progettazione del museo.



È importante anche raggiungere le comunità non formate da utenti tradizionali dei musei, per ragioni culturali o economiche. L'obiettivo non è solo portare nuove tipologie di visitatori nel museo, ma anche lavorare in luoghi diversi e più piccoli ubicati in edifici di vario tipo collegati alla sede centrale e, ove possibile, portare arte, cultura e patrimonio in quartieri svantaggiati con un'opera di sensibilizzazione particolarmente importante nelle aree rurali.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Prendere in considerazione la possibilità di organizzarsi come centro per associazioni e attori locali impegnati nella conservazione e celebrazione del patrimonio culturale del territorio culturale dell'area, anche al di là dell'ambito specifico delle sue collezioni;
- Utilizzare pratiche partecipative di curatela e di co-creazione per dare alle comunità spazi per "fare" e "realizzare" le loro idee nel museo;
- Organizzare mostre culturali a tema o altre attività che creino collegamenti fra le comunità e al loro interno;
- Considerare la sensibilizzazione come un processo per coinvolgere i quartieri e le comunità svantaggiate;
- I musei cittadini potrebbero prendere in considerazione la possibilità di organizzare attività di divulgazione nelle zone rurali circostanti, in modo autonomo o instaurando una collaborazione o reti con musei o altre istituzioni culturali e non culturali che vi hanno sede.

Riquadro 5. Promuovere l'inclusione e la diversità: il Montreal Museum of Fine Arts sostiene il Pride Festival

Il Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) sostiene il Pride Festival dal 2015. Organizza inoltre visite esclusive alle collezioni e alle mostre per i frequentatori del festival e partecipa alla sfilata di chiusura con il proprio carro e il coinvolgimento di volontari. Tutte queste iniziative sono parte integrante della politica del museo per promuovere l'inclusione e la diversità in tutte le sue forme, siano esse culturali, sessuali, etniche o di altro tipo.

Fonte: mbam.qc.ca/en/;
fiertemontrealpride.com/en/



Svolgere un ruolo proattivo nello sviluppo di un distretto creativo

Gli investimenti e le attività culturali sono percepiti sempre più comunemente non solo come un modo per capire la città ma anche per cambiarla, rinnovando spesso la visione del XVIII e XIX secolo dei musei come motori del progresso sociale ed economico. Aniché limitarsi alla costruzione o al restauro di edifici museali, si tratta di sostenere la nascita di vivaci distretti culturali che possono essere motori di riqualificazione poiché collegano creatività, imprenditorialità, produzione culturale e consumo culturale. I musei possono aiutare tali distretti a radicarsi ospitando attività scientifiche, ispirando i designer e fungendo da luoghi di scambio di conoscenze. Molto spesso, solo specifici dipartimenti di un museo sono direttamente coinvolti in tali attività, ma un approccio più ampio può aiutare a rafforzare questi collegamenti e garantire la disponibilità di locali e risorse adeguate.

Riquadro 6. I musei al centro dei distretti creativi

I distretti creativi incoraggiano la cooperazione e facilitano l'innovazione attraverso connubi fra cultura e creatività, istruzione, ricerca e imprenditorialità.

Per esempio, il London Knowledge Quarter concepito nel 2014 è una rete di 86 organizzazioni partner che contano oltre 60.000 dipendenti, ubicata entro il raggio di un miglio dal centro di Londra. I membri, che collaborano per ottenere risultati migliori, spaziano dalle università alle scuole primarie, dalle aziende ai gruppi comunitari, e dai grandi musei alle piccole start-up artistiche.

Fondato anch'esso nel 2014, il Textile Fashion Centre ubicato a Borås, la storica capitale del tessile svedese, è un sito industriale sapientemente ristrutturato. Oggi è uno dei parchi scientifici leader in Europa nel settore del tessile e della moda. In un'area di 11.000 metri ospita imprese di ricerca, musei, campus universitari e filiali di molti importanti marchi e aziende tessili, nonché ristoranti e bar.

Una collaborazione analoga è stata sviluppata in un vecchio impianto sportivo a Roubaix, in Francia, dal museo La Piscine che ha sviluppato un centro archivio sull'industria tessile, la Textoteque.

Anche Innovatum, l'iniziativa svedese di scienza e innovazione, riutilizza in modo creativo il suo patrimonio industriale ed è stata riconvertita in abitazioni, uffici, centri di ricerca, ristoranti, il Saab Car Museum e un centro scientifico, oltre che in spazi per eventi e attività culturali..



La Piscine, Roubaix ©Camster2

Fonte: knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Essere presente nelle strutture di governo locale che gestiscono la progettazione urbana;
- Identificare i settori dell'economia locale che possono utilizzare le risorse artistiche, scientifiche e di altro tipo in relazione alle sue collezioni e attività;
- Facilitare l'uso delle sue collezioni da parte di artisti, artigiani, designer, PMI e altre aziende;
- Partecipare alle iniziative locali che forniscono innovazione, sostegno all'avviamento e allo sviluppo di PMI, imprenditori e professionisti creativi;
- Prendere in considerazione orari di apertura serali per sfruttare il potenziale contributo del museo all'economia notturna nell'area.

Valorizzare i beni e il patrimonio della comunità in contesti rurali

Il ruolo dei musei nelle comunità rurali ha ricevuto molta meno attenzione rispetto alle aree urbane o metropolitane. Inoltre, il termine "rurale" può comprendere realtà molto diverse, dai piccoli centri urbani agli insediamenti in zone molto remote o isolate. Anche alcune zone un tempo rurali hanno

registrato di recente una crescita demografica per effetto dell'emigrazione dalle città, e possono ora considerarsi più propriamente suburbane. In questi luoghi, i musei possono contribuire alla diversificazione delle attività in generale, poiché il profilo dei residenti rurali che partecipano alle arti e alla cultura è simile a quello degli abitanti delle città.

Al tempo stesso, è spesso difficile mobilitare le risorse, il personale è spesso poco disponibile e gli orari di apertura sono in genere stagionali e limitati. Inoltre, i residenti rurali si affidano spesso alle città vicine per attività culturali e musei. I musei rurali, soprattutto in aree prive di un sito turistico di rilievo, potrebbero aver bisogno di ricorrere maggiormente alla condivisione delle attività di back-office, all'organizzazione di mostre comuni e al sostegno dei volontari. Possono inoltre beneficiare delle nuove tecnologie e creare reti con musei più grandi nelle città vicine o a livello internazionale.

Riquadro 7. Musei e sviluppo rurale: museo Baksı (Turchia)

Il Museo Baksı in Turchia mira a rinvigorire e stimolare l'economia della regione turca di Bayburt, fra le più colpite dalla perdita di popolazione dovuta all'emigrazione. Il museo riunisce una collezione d'arte contemporanea composta da opere di artisti di spicco con una collezione di dipinti popolari ed esempi originali di artigianato locale. L'obiettivo è creare un centro originale di interazione culturale a beneficio di artisti e ricercatori, di rilanciare un ambiente culturale che ha risentito dell'emigrazione e di contribuire alla sostenibilità della memoria culturale.



Fonte: en.baksi.org

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Organizzarsi come centro per associazioni e attori locali impegnati nella conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale locale, anche al di là dell'ambito specifico delle sue collezioni;
- Mobilitare e sostenere per quanto possibile i volontari;
- Lavorare con le reti di altri musei o istituzioni culturali e sociali, anche nelle grandi città e in altri paesi, fra l'altro per:
 - o l'utilizzo di laboratori e strumenti destinati alla conservazione e al restauro
 - o lo sviluppo di nuove mostre e nuovi programmi

Condividere alcuni elementi e risorse, ove possibile, con altre istituzioni culturali o di amministrazione locale, iniziando principalmente dalle funzioni di back-office.



Stimolare società culturalmente consapevoli e creative

In sintesi

I musei sono stati creati principalmente per aumentare la consapevolezza culturale e il grado di istruzione. Nel tempo, questo obiettivo è diventato più articolato, fino a comprendere anche la formazione e l'apprendimento permanente, non solo per le popolazioni autoctone ma anche per gli immigrati e altre comunità emarginate. La missione dei musei è anche quella di promuovere la riflessione e l'autoconsapevolezza, offrendo al pubblico l'opportunità di conoscere meglio il proprio ambiente e se stessi attraverso le proprie collezioni. Possono cambiare il modo in cui il pubblico pensa a molti temi passati e contemporanei e sfidare le percezioni errate e la rigidità del pensiero. Offrendo un repertorio della creatività del passato, i musei aiutano a capire perché e come sono nate le cose. Proprio in questo senso, possono affinare la cultura della creatività.

Tra i possibili risultati vi sono:

- Sviluppo della conoscenza e delle competenze;
- Aumento dei livelli di fiducia in se stessi;
- Comunità più aperte e culturalmente consapevoli;
- Diffusione della creatività.

Tabella 3. Stimolare società culturalmente consapevoli e creative

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Riconoscere il ruolo dei musei nell'istruzione e nella formazione di giovani e adulti. ◆ Lavorare con i musei per sviluppare risorse e competenze al fine di offrire al visitatore un'esperienza più ampia. ◆ Favorire un equilibrio tra le esigenze del pubblico locale e quelle dei turisti. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizzare le visite come esperienza che promuove la riflessione e la creatività. ◆ Offrire opportunità di istruzione, formazione e apprendimento permanente. ◆ Promuovere la diversità culturale.

Logica



Fornire accesso alle collezioni e promuovere l'istruzione sono da sempre aspetti importanti dell'attività museale. All'inizio, i musei erano associati alle biblioteche e agli archivi come principali strumenti di sviluppo artistico e culturale. In un'economia creativa, queste dimensioni fondamentali dei musei rimangono importanti in quanto diffondono la conoscenza della creatività umana.

A differenza di altre istituzioni come le scuole e le università, la conoscenza trasmessa attraverso i musei nasce spesso dalle emozioni vissute di fronte a un oggetto o a un manufatto e sviluppate attraverso un processo induttivo. Questa conoscenza basata sull'esperienza può contribuire ad aumentare abilità come l'empatia, la comprensione e la valorizzazione. È uno dei motivi per i quali l'impegno culturale è spesso visto come uno strumento efficace, per esempio, nel recuperare i giovani quando i sistemi educativi non riescono a comunicare con loro.

Inoltre, l'impegno culturale può contribuire a promuovere la consapevolezza, la sensibilità e l'accettazione culturale. Forme d'arte come il teatro, la letteratura o il cinema potrebbero essere candidati favoriti rispetto ai musei nel catalizzare simpatia. Tuttavia, i musei possono anche rappresentare un'opportunità per capire meglio la condizione dell'"altro". In questo senso, sono spazi di dialogo culturale, possono ispirare "simpatia" e contribuire alla consapevolezza e alla sensibilità culturale.

Il risultato dipenderà dalla capacità di organizzare la visita come un'esperienza capace al tempo stesso di liberare le emozioni e di fornire le informazioni necessarie a comprendere il significato di un oggetto o manufatto. Inoltre, se i musei devono essere visti come fonti di esperienze di apprendimento personale, culturale e sociale, allora hanno bisogno non solo di comunicare con i visitatori ma anche di ascoltarli e comprendere il loro contesto sociale¹². Per riuscirci devono saper leggere i profili dei visitatori, idealmente spingendosi oltre le consuete informazioni sul luogo di provenienza e sull'età per includere anche altre variabili socio-demografiche e, se possibile, un'analisi basata su informazioni comportamentali. Inoltre, è importante svolgere un'attività di follow-up per promuovere esperienze trasformative¹³.

Lo sviluppo dei musei come luoghi di apprendimento e di sperimentazione sociale comporta costi, personale qualificato e attento e meccanismi efficaci

¹² Chang, EunJung. "Interactive experiences and contextual learning in museums". *Studies in Art Education* 47.2 (2006): 170-186.

¹³ David Anderson, Martin Storcksdieck e Michael Spock. "Understanding the long-term impacts of museum experiences". In *principle, in practice: Museums as learning institutions* (2007): 197-215.

che consentano di condividere la conoscenza tra i musei. La collaborazione con insegnanti e formatori, gruppi comunitari e organizzazioni del terzo settore è un modo efficace per sviluppare e realizzare attività in quest'area.



Possibili politiche per l'amministrazione locale

Il rapporto tra l'amministrazione locale e i musei in tema di istruzione è in genere ben consolidato e viene ora esteso alla formazione e all'apprendimento permanente per gli adulti. È molto importante che l'amministrazione locale riconosca l'utilità delle collezioni e degli archivi museali per tali scopi.

Riquadro 8. Collaborazione nell'ambito dell'istruzione: piattaforma digitale EducArt, Quebec (Canada)

EducArt è una piattaforma digitale progettata in collaborazione con gli insegnanti delle scuole superiori e il Montreal Museum of Fine Arts. Attraverso una selezione di 350 opere museali, permette l'esplorazione di temi trasversali in diverse discipline e stimola la discussione sui temi sociali contemporanei. La collezione enciclopedica e diversificata del museo si presta a un uso poliedrico, è rilevante in molti ambiti e consente lo sviluppo di strategie per creare un apprendimento induttivo e promuovere la riflessione. La piattaforma è anche un database di progetti educativi innovativi, gratuitamente disponibile online. Inoltre, considerando la grande estensione di terra scarsamente popolata coperta dalla provincia del Quebec, offre agli studenti di zone remote l'accesso a un'offerta più ricca di opportunità di istruzione e apprendimento culturale. La finanza di progetto, nell'ambito dell'attuazione del Piano culturale digitale del Quebec, è prevista dall'Accordo di Montreal per lo sviluppo culturale nell'ambito di una partnership fra la Città di Montreal e il Ministero della cultura e delle comunicazioni del Quebec. Riceve inoltre il sostegno della Fondation de la Chenelière.

Fonte: educart.ca/en/.

Riconoscere il ruolo dei musei nell'istruzione e nella formazione dei giovani come degli adulti

Il rapporto tra l'amministrazione locale e i musei in tema di istruzione è in genere ben consolidato e viene ora esteso alla formazione e all'apprendimento permanente per gli adulti. Va tuttavia sottolineato che le attività educative ottengono il massimo impatto se sono organizzate su base continuativa e non occasionalmente, con una partecipazione regolare dei gruppi beneficiari. Di conseguenza, può essere necessario reperire strutture e risorse aggiuntive.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Chiarire il mandato dei musei riconoscendo la loro funzione nell'educazione e nella formazione.
- Ufficializzare nei suoi documenti e programmi strategici il ruolo dei musei nell'istruzione, nella formazione degli adulti e nell'apprendimento permanente.
- Favorire l'eliminazione delle barriere fisiche e cognitive all'accesso ai musei.

- Garantire che i musei possano beneficiare di un sostegno finanziario attraverso iniziative di istruzione, formazione e occupazione.
- Facilitare la cooperazione tra le istituzioni locali pertinenti come, per esempio, scuole, soggetti che erogano insegnamenti e formazione tecnica e professionale, università e servizi per l'impiego.

Lavorare con i musei per sviluppare risorse e competenze al fine di offrire al visitatore un'esperienza più ampia

L'organizzazione di esperienze richiede risorse come tempo e spazio in misura maggiore rispetto a una visita tradizionale, anche in termini di organico, di cui molti musei non dispongono. L'amministrazione locale può contribuire a organizzare e rendere disponibili spazi interni ed esterni dei musei e permettere ai musei di essere ammessi a ricevere finanziamenti per progetti sociali.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Discutere la necessità di queste esperienze con i musei nel contesto di una più ampia strategia di sviluppo locale.
- Garantire che i musei siano legalmente idonei al finanziamento di progetti sociali.
- Mettere a disposizione spazi all'esterno dei musei, se necessario.



Favorire un equilibrio tra le esigenze del pubblico locale e quelle dei turisti

Le amministrazioni locali possono considerare i musei come essenziali per attrarre turisti nell'area e impegnarsi con forza a tal fine. Tuttavia, i musei possono essere una piattaforma di incontro, apprendimento e reciproco scambio con le comunità locali. Raccogliendo un maggior grado di interesse da parte dei visitatori locali, i musei risultano infatti più attraenti anche per i turisti perché offrono un'esperienza più ricca.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Collaborare con musei, istituzioni scolastiche, autorità di trasporto, uffici turistici e operatori turistici nella gestione degli orari dei musei al fine di renderli accessibili ai turisti e al pubblico locale.
- Creare incentivi per migliorare la comunicazione con le famiglie e le persone adulte del posto (per es. attraverso visite scolastiche, programmi di apprendimento per adulti, festival ed eventi).



Strumenti a disposizione dei musei

Organizzare le visite come esperienza che promuove la riflessione e la creatività

Una visita ben organizzata che può diventare una fonte di esperienza riflessiva richiede spazio, documentazione e supporti scritti o audiovisivi, oltreché mediatori culturali per arricchire le esposizioni tradizionali. Inoltre, accontenterà molti profili di visitatori con diversi stili di apprendimento.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Organizzare la visita come un'esperienza che stimola la creatività.
- Adattare le informazioni ai diversi profili e stili di apprendimento dei visitatori.
- Promuovere la cura partecipativa e l'impegno della comunità nella programmazione museale.

Offrire opportunità di istruzione, formazione e apprendimento permanente

L'impegno in attività creative, pratiche artistiche e attività formative al di fuori dei contesti educativi tradizionali può aiutare a sviluppare l'autostima e la fiducia in se stessi, così come le competenze trasversali, e favorire il reinserimento dei giovani che hanno abbandonato la scuola. Grazie all'esperienza combinata dei professionisti dei musei e del personale operante nelle istituzioni locali per l'impiego, la formazione e l'istruzione e in altri gruppi comunitari, tali programmi possono ambire e riuscire a soddisfare le esigenze di questi gruppi, superando al contempo le strozzature nello sviluppo locale (vedere approfondimento nella prossima sezione).

Riquadro 9. Collaborazioni per attività di istruzione e sviluppo della comunità: partnership SPACE con il Museo di Chicago

La SPACE (School Partnership for Art and Civic Engagement) è la partnership pluriennale fra il Museo di Arte Contemporanea di Chicago e le scuole superiori statali di Chicago. Il suo obiettivo è consentire agli adolescenti di Chicago di creare un cambiamento positivo nelle loro comunità attraverso strategie artistiche contemporanee e un maggior impegno civile. SPACE porta gli artisti e i loro lavori all'interno delle scuole superiori statali di Chicago, trasformando fisicamente gli spazi della scuola in centri creativi per lo scambio artistico e civile. Invita gli artisti che si occupano di questioni sociali e che sostengono la collaborazione e l'interazione con il pubblico a promuovere l'apprendimento nella cornice del progetto SPAZIO. Gli artisti trasferiscono la loro attività nella scuola per un lungo periodo e lavorano insieme ai docenti di arte e studi sociali alla progettazione e all'insegnamento congiunto di un programma interdisciplinare socialmente impegnato. Gli studenti indagano i problemi della comunità locale, scegliendo quelli che li appassionano e incidono direttamente sulla loro vita. Lavorano in gruppo, conducendo ricerche e innescando un dialogo con i membri della comunità. SPACE si traduce in progetti artistici creati dagli studenti e piani di azione civica che rispondono ai bisogni pressanti della loro comunità.

Fonte: <https://mcchicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Per aumentare l’impatto, un museo può:

- Cercare informazioni sui bisogni educativi e di formazione professionale di specifiche popolazioni prioritarie individuate dalle amministrazioni locali.
- Valutare il proprio potenziale in materia di istruzione e formazione professionale in base alla natura delle sue collezioni, alle sue attività e alle sue modalità operative.
- Sviluppare le competenze e le abilità del personale per realizzare tali attività.
- Stimolare gli istituti di istruzione e formazione locali a una progettazione congiunta delle attività educative e all’esplorazione delle opportunità di un finanziamento congiunto.
- Definire un budget adeguato alle necessità e dedicarsi proattivamente ad attività di finanziamento al di fuori delle fonti museali tradizionali per attuare tali programmi educativi e di formazione.
- Prendere in considerazione spazi sia interni che esterni per l’attuazione di tali programmi, tenendo conto delle misure di protezione e conservazione appropriate.

Promuovere la diversità culturale

Fornendo un luogo sicuro e di stimolo al dialogo culturale, i musei possono contribuire allo sviluppo di una migliore comprensione della diversità e della sensibilità culturale, superando le distanze tra le comunità e al loro interno. Insieme ad altre forme d’arte come il teatro, la letteratura o il cinema, i musei possono anche offrire l’opportunità di capire meglio la condizione dell’“altro”.

Riquadro 10. Costruzione della comunità: il progetto Representing Mokum/Damsko del Museo di Amsterdam

Representing Mokum/Damsko è un nuovo progetto del Museo di Amsterdam che mira a creare ponti tra le comunità e al loro interno. Il nome del progetto accosta la parola Mokum (Amsterdam in lingua yiddish) a Damsko, che è il nome di un gergo di strada usato nella lingua del Suriname. Il museo sarà teatro e palcoscenico di spettacoli musicali dei due generi e ne esplorerà la storia, l’abbigliamento, gli strumenti e la cultura materiale associata. Uno dei due generi, sviluppatosi nell’area del Jordaan, quartiere operaio abitato da molti migranti, è nato nel XIX secolo sotto l’influenza dell’opera italiana e della musette francese, con testi in lingua yiddish. L’altro genere è l’hip-hop moderno in lingua olandese, anch’esso sorto nei quartieri emarginati. Per produrre questo progetto, il museo collabora con artisti locali, un’importante etichetta indipendente olandese di hip-hop, e accademici, con l’obiettivo di valorizzare e preservare la cultura musicale olandese e promuovere l’inclusione sociale attraverso le arti.

Source: ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko.



Mokum/Damsko ©Amsterdam Museum

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Creare opportunità di connessione e co-creazione con le comunità attraverso mostre e presentazioni, rivolgendosi a ogni tipologia di visitatore, comprese le persone con disabilità;
- Raggiungere le comunità che tradizionalmente non si recano ai musei, non solo come futuri visitatori ma anche come potenziali collaboratori e volontari;
- Destinare le risorse dei servizi sociali al sostegno di queste attività.





Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere

In sintesi

Tradizionalmente, le amministrazioni locali non considerano i musei come attori diretti dello sviluppo sociale al di là del loro ruolo educativo. Eppure, i musei contribuiscono sempre più spesso al benessere individuale e collettivo. Nella salute, per esempio, possono offrire un aiuto particolarmente importante nel contesto dell'invecchiamento demografico. Significative sono anche altre iniziative relative all'abbandono scolastico o alla riabilitazione degli ex detenuti o a sviluppare la fiducia in sé stessi, ma a volte vengono trascurate in quanto i loro effetti sono difficili da valutare e diventano evidenti solo nel lungo periodo. Le amministrazioni locali potrebbero considerare i musei come risorse sia per sviluppare il capitale sociale e promuovere i servizi sociali che per sostenere i legami con le istituzioni sociali attive a livello locale. A loro volta, i musei devono sviluppare le loro capacità interne per essere più proattivi in questo campo. Si potrebbe così riuscire a:

- Cambiare la percezione delle persone sui propri bisogni e problemi e renderle più proattive nel migliorare la propria vita;
- Aumentare il benessere delle persone, con particolare attenzione ai gruppi emarginati;
- Accrescere la fiducia in se stessi delle persone, potenziando le loro capacità e migliorando le competenze utili all'inserimento professionale;
- Migliorare la coesione sociale.

Tabella 4. Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Massimizzare il contributo dei musei ai servizi sociali attraverso dati, partnership e risorse. ◆ Considerare il ruolo dei musei nel fornire percorsi verso l'occupazione. ◆ Integrare i musei in approcci più ampi per migliorare il benessere. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sviluppare le capacità interne di riconoscere e rispondere alle esigenze dei gruppi svantaggiati a livello locale. ◆ Collaborare con le organizzazioni interessate a migliorare le competenze per l'occupabilità. ◆ Creare insieme ad altre organizzazioni programmi per soddisfare i bisogni di specifiche popolazioni (senzatetto, detenuti, anziani e altri gruppi emarginati).

Logica



I musei non sono stati sempre considerati come motori di inclusione, salute e benessere. Tuttavia, il rapporto tra cultura, benessere e salute è oggi al centro di un'importante attività di sperimentazione e ricerca¹⁴. I primi studi longitudinali degli anni Novanta hanno dimostrato che nei paesi dell'Europa settentrionale una partecipazione culturale regolare ha avuto effetti positivi sull'aspettativa di vita. La letteratura scientifica si è progressivamente spostata verso la ricerca non solo sull'aspettativa di vita, ma anche al fine di documentare gli effetti della cultura in termini di qualità di vita percepita e benessere¹⁵.

Cresce la consapevolezza che in futuro la sanità pubblica dovrà essere in grado di affrontare la materia sanitaria in modo olistico, tenendo conto delle questioni di appartenenza, luogo e significato, oltre che dei disturbi fisici. Ciò richiederà la collaborazione di un'ampia gamma di organizzazioni, non circoscritte ai soli servizi sanitari tradizionali. I musei possono essere partner in queste collaborazioni.

Dalla fine degli anni Ottanta numerosi sono stati gli interventi artistici e sanitari in comunità al di fuori dei contesti medici ufficiali. Una tradizione di interventi di questo tipo nei paesi esisteva già nei paesi dove fin dal XIX secolo erano sorti musei della salute. Oggi, le collaborazioni multiagenzia coinvolgono le organizzazioni artistiche, le autorità locali ed enti pubblici e di beneficenza. Per esempio, i medici che fanno parte dell'associazione Médecins francophones du Canada hanno iniziato a prescrivere visite al Montreal Museum of Fine Arts del Quebec. Tali pratiche derivano dal modello sociale di sanità che utilizza attività artistiche e creative basate sulla comunità per stimolare le persone a pensare alla propria salute e per aiutare gli individui nelle aree emarginate a sviluppare la loro capacità di rivolgersi a loro. Inoltre, molti studi hanno dimostrato un legame fra impegno artistico a lungo termine e risultati positivi per la salute, dopo aver preso in considerazione le variabili

¹⁴ Si veda, per esempio, Weziak-Białowska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Vol. 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>; Thomson, L. e H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Vol. 35/3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>; Weziak-Białowska, D., P. Białowska e P. Sacco (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity*,

¹⁵ E. Grossi et al., The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project. *Journal of Happiness Studies* 13(1), 129-148, 2012.

sociali, economiche e demografiche rilevanti, anche in tema di salute mentale e benessere.

La dimensione sociale del lavoro dei musei sta quindi ampliandosi notevolmente. I servizi culturali forniti dai musei contribuiscono a promuovere la fiducia e le capacità delle persone ai margini per vari motivi, tra cui povertà, salute, disoccupazione, età, analfabetismo, disabilità e detenzione. Un lavoro mirato con gruppi come questi può cambiare la propria percezione di sé, rendere tali persone più proattive nel migliorare la propria vita e le proprie competenze.

Per quanto riguarda il lavoro museale con gli ex detenuti, è importante notare che l'analisi sul loro allontanamento dall'attività criminale ci concentra ora sul concetto di "desistenza dal reato" che enfatizza il processo di cambiamento personale. Indicatori del processo di desistenza sono, tra gli altri, una maggiore fiducia, motivazione e autostima, la capacità di accettare l'ambiguità, di stringere relazioni più aperte e positive e di sviluppare un'identità come persona capace di riconoscersi delle opzioni e disposta a passare attraverso il processo di apprendimento per raggiungere un futuro alternativo. Pochi sostengono che i progetti museali riescano da soli a portare alla desistenza, ma possono dare un contributo lavorando in carcere e con gli ex detenuti dopo la loro scarcerazione.

Riquadro 11. Musei e riabilitazione criminale: l'esperienza del Louvre in Francia e del Montreal Museum of Fine Arts in Canada

Dal 2007, il Museo del Louvre collabora con le autorità penitenziarie per condurre laboratori di riabilitazione criminale e, nel 2009, ha compiuto ulteriori passi avanti con un ambizioso progetto nella prigione di Poissy, che mirava a lavorare con i detenuti per realizzare una mostra di riproduzioni di qualità dei capolavori del Louvre. I detenuti hanno poi sviluppato un progetto artistico, con grafica e testo, e creato il catalogo della mostra.

Il Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) ha anche un programma di riabilitazione penale in collaborazione con il Centre for Services in Restorative Justice, che promuove un laboratorio mensile di arteterapia per la giustizia riparatoria. Il museo ospita il laboratorio condotto dall'arteterapeuta a tempo pieno dell'MMFA. I laboratori sono gratuiti e utilizzano l'arte, attraverso uno spazio di condivisione, come catalizzatore per guarire, trovare la pace e ricucire i legami sociali interrotti. Mirano ad agevolare il processo di inclusione e reinserimento dei detenuti.

Fonte: louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison; mbam.qc.ca/en; csjr.org/en.



Un altro modo importante attraverso il quale i musei promuovono l'inclusione è quello di concentrarsi sulle attività di accoglienza e di coinvolgimento dei rifugiati. Un esempio è quello del Victoria and Albert Museum nel Regno Unito, dove i rifugiati provenienti da vari paesi come il Ruanda, l'Uganda e l'Iraq sono stati impiegati come guide museali che hanno condotto visite guidate nelle gallerie del museo collegando gli oggetti del museo con le loro storie personali.

Tali attività esemplificano il diverso ruolo che i musei possono svolgere nel coinvolgimento di immigrati, rifugiati e minoranze etniche. Approcci più tradizionali si concentrano sulla sensibilizzazione degli spettatori sulla situazione di tali gruppi, soprattutto attraverso il patrimonio culturale esposto nelle mostre temporanee o speciali.

Ciò non significa trattare i musei come ospedali, centri sociali o agenzie di collocamento, ma piuttosto che possono essere partner utili per tali istituzioni. Nello sviluppo delle collaborazioni e dei programmi comuni occorre tener conto di diversi fattori.

La distribuzione dei ruoli dei diversi partner deve essere chiara e gli obiettivi comuni devono essere definiti e ordinati per priorità, in modo che nessuno rimanga deluso (per es., nei progetti con gli ex detenuti, i musei potrebbero dare la precedenza alla democratizzazione culturale e i ministeri della giustizia privilegiare invece il reinserimento dei detenuti).

Inoltre, gli aspetti pratici dell'attuazione devono essere studiati con attenzione: i tempi di realizzo hanno sempre un significato. Per esempio, la pausa pranzo è tempo libero quando l'orario di lavoro rappresenta un tempo imposto e la dimensione simbolica non è neutrale. Allo stesso modo, la dimensione spaziale ha importanza: dedicarsi ad attività culturali nell'ufficio del supervisore non equivale a pianificarle in un'area dedicata. Cambia il valore che le persone attribuiscono all'attività (centrale o secondaria).

È inoltre importante riconoscere che qualsiasi impatto misurabile sul benessere richiederà un tempo molto maggiore rispetto ad altri indicatori più immediatamente misurabili come la variazione del numero di visitatori o le vendite nei negozi dei musei. Gli indicatori e i sistemi di misurazione dovranno tenerne conto ed essere progettati in collaborazione con i partner. La meta-analisi e un approccio di valutazione integrata possono essere utili per la valutazione di tali programmi (per es. l'unione di osservazioni ottenute da metodi sociologici utilizzati dai musei con scale e metodi utilizzati dai professionisti del settore medico). I metodi di valutazione comprenderanno la necessità di identificare e riconoscere i benefici, anche se inattesi. Spesso solo i grandi musei dispongono delle risorse per condurre valutazioni approfondite di tali programmi. Tuttavia, i musei più piccoli potrebbero imparare da queste esperienze attraverso varie reti museali o anche collaborare con università locali per unire le risorse.

Possibili politiche per l'amministrazione locale

Le amministrazioni locali possono considerare i musei come risorse per sviluppare sia il capitale sociale che i servizi sociali e agevolare le partnership con organizzazioni competenti nel campo dei servizi sociali, della salute, dall'occupazione, della riabilitazione dei detenuti ecc.

Massimizzare il contributo dei musei ai servizi sociali attraverso dati, partnership e risorse

L'amministrazione locale può affiancare i musei nel contribuire al benessere sociale e ai servizi sociali attraverso una serie di mezzi, a partire dal semplice riconoscimento del ruolo che possono svolgere in questo campo. Può inoltre fornire ai musei dati rilevanti sui bisogni sociali della comunità locale e incoraggiare e sostenere le collaborazioni fra musei e istituzioni sociali competenti.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Considerare il valore dei contributi dei musei al benessere e alla prosperità delle comunità locali e includere il loro potenziale contributo nello sviluppo di strategie locali;
- Mettere a disposizione dei musei informazioni socioeconomiche complete a livello locale;
- Agevolare le collaborazioni tra i musei e altre istituzioni sociali rilevanti;
- Identificare i costi che potrebbero essere condivisi con e finanziati da altre organizzazioni.



Considerare il ruolo dei musei nel fornire percorsi verso l'occupazione

Le amministrazioni locali possono considerare il ruolo dei musei nel rendere le persone più sicure di sé e dotate di maggiori competenze, di carattere più generico che specifico ma di particolare importanza sul piano occupazionale.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Condividere con i musei le informazioni sull'evoluzione del mercato del lavoro locale;
- Stabilire un dialogo con le organizzazioni del mercato del lavoro e dell'istruzione a livello locale e condividere le strategie in modo trasparente e regolare;
- Rendere i musei possibili candidati al finanziamento di programmi di formazione professionale.

Integrare i musei in approcci più ampi per migliorare il benessere

Strategie più ampie per migliorare il benessere locale possono contemplare i musei come attori chiave. Si possono considerare diversi settori, dalla salute e dall'invecchiamento al reinserimento e alla riabilitazione degli ex detenuti. A quest'ultimo riguardo, pur disponendo di pochissime leve d'azione per controllare gli istituti di pena, le amministrazioni locali sono tuttavia spesso responsabili in materia di accoglienza abitativa e di lavoro, due questioni centrali per il reinserimento degli ex detenuti nella società.

Riquadro 12. Promuovere l'inclusione, la salute e il benessere: un manifesto per un museo di belle arti umanistiche

Nell'ambito del Manifesto per un museo di belle arti umanistiche, il Montreal Museum of Fine Arts ha elaborato una forte visione del ruolo sociale della cultura e delle istituzioni culturali e ha intrapreso numerose iniziative volte a promuovere l'inclusività, la salute e il benessere. Il programma di arteterapia dell'MMFA adotta un approccio particolarmente innovativo, che si è guadagnato riconoscimenti internazionali. I programmi sono generalmente rivolti a persone che soffrono di disturbi mentali, autismo, disturbi dell'alimentazione, difficoltà di apprendimento e comportamentali, e si estendono anche a persone socialmente escluse ed emarginate. Le attività sono molto variegata e spaziano dall'uso dell'arte per migliorare la rappresentazione di sé all'organizzazione di laboratori artistici per assistere chi soffre di disturbi del linguaggio e sensoriali, aiutando gli immigranti ad ambientarsi con il racconto delle loro storie di vita attraverso l'arte. L'MMFA collabora con molti partner specializzati per creare questi programmi e con organizzazioni scientifiche e università per svolgere ricerche in questi settori. Per facilitare queste attività, nel 2016 il museo ha inaugurato una sede appositamente costruita e nel 2017 ha istituito un Comitato consultivo per l'arte e la salute composto da 16 esperti per elaborare una politica in questo settore. Nel 2018, i medici hanno iniziato a prescrivere visite ai musei nell'ambito di un nuovo progetto tra il museo e l'associazione canadese dei medici francofoni.

Fonte: mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/.

Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Creare incentivi e fornire risorse ai musei per attrarre visitatori regolari provenienti da popolazioni a rischio (anziani, persone in condizioni di povertà, rifugiati e richiedenti asilo) e persone con disabilità fisiche e di apprendimento;
- Incentivare i musei a integrare le informazioni socioeconomiche locali nelle loro strategie e dimostrare come stanno utilizzando questi dati per creare obiettivi;
- Stabilire un dialogo tra i musei e le organizzazioni sanitarie e sociali locali;
- Finanziare mostre e programmi di ricerca per migliorare l'informazione della popolazione locale sui temi della salute e dell'ambiente;
- Promuovere l'introduzione di attività culturali, mostre e laboratori nelle istituzioni sanitarie;
- Facilitare la comunicazione e l'attuazione di programmi congiunti con le carceri o istituzioni sociali analoghe;
- Promuovere il prestito o l'esposizione indipendente di alcuni elementi delle collezioni al di fuori dei musei, per esempio offrendo l'accesso a spazi fisici o ad altre risorse;
- Rivedere, per quanto possibile, i regolamenti necessari per consentire al museo di espandere le proprie attività ed essere idoneo a beneficiare di finanziamenti a carico dei bilanci pubblici.



Strumenti a disposizione dei musei

Sviluppare le capacità interne di riconoscere e rispondere alle esigenze dei gruppi svantaggiati a livello locale

In molti paesi, i musei hanno adottato approcci innovativi per servire le comunità svantaggiate e diventare agenti visibili del cambiamento sociale. Per svolgere tale ruolo, tuttavia, i musei devono reperire finanziamenti adeguati. Occorre inoltre mobilitare risorse umane adeguate, che si tratti della formazione del personale esistente, dell'assunzione di nuovo organico con competenze specialistiche o del subappalto di alcune attività. In alcuni casi, i musei esporranno i pezzi delle loro collezioni in ambienti esterni o esternalizzeranno alcune delle loro attività, il che potrebbe implicare una revisione delle regole per lo spostamento temporaneo e condizionale delle collezioni. Infine, i musei dovranno adattare i loro approcci di valutazione ai contesti nei quali i risultati dovranno essere validati soggettivamente dai partecipanti e potrebbero non tradursi direttamente in indicatori misurabili. Il giusto equilibrio tra prove quantitative e qualitative dipenderà dalla natura dell'intervento.

Riquadro 13. Partnering for migrant integration: Migration:Cities

Migration:Cities è un progetto ICOM guidato dal Collections and Activities of Museums of Cities Committee (CAMOC) in collaborazione con la Commonwealth Association of Museums (CAM) e l'International Committee for Regional Museums (ICR). Esplora il ruolo dei musei nel sostenere l'inclusione sociale delle comunità di migranti e rifugiati e il loro impegno nella vita urbana contemporanea. Migration:Cities è un think tank e una piattaforma che fornisce informazioni e risorse ai professionisti dei musei, ai responsabili politici e alle organizzazioni della comunità, e promuove lo sviluppo di partnership tra musei, autorità pubbliche, amministrazioni locali e regionali, organizzazioni comunitarie e altri settori. I progetti museali per l'integrazione degli immigrati sono molto variegati. Per esempio, il programma Travelling with Art del Louisiana Museum in Danimarca invita i bambini rifugiati al museo per scambiarsi opinioni sull'arte e sul lavoro in modo creativo. Il museo di Rotterdam nei Paesi Bassi coinvolge diversi gruppi comunitari, comprese le persone emarginate, nella produzione delle esposizioni del museo. Un altro ottimo esempio viene dal Museo dell'Immigrazione dello Stato di San Paolo in Brasile. Il Museo e l'associazione senza fini di lucro Arsenal of Hope condividono un complesso edilizio costruito originariamente alla fine del XIX secolo per ospitare immigrati provenienti da diversi paesi, soprattutto dall'Italia e dal Giappone. In 15 anni di partnership, le due istituzioni hanno aiutato oltre 36.000 bisognosi, offrendo non solo un riparo ai gruppi emarginati e alle persone a rischio come i senzatetto, i tossicodipendenti e i rifugiati, ma anche organizzando laboratori di riabilitazione e sviluppando programmi culturali.



**MIGRATION:
CITIES**
**(IM)MIGRATION AND
ARRIVAL CITIES**

Fonte: <http://migrationcities.net/>; louisiana.dk/en/learning/collaborations; museumrotterdam.nl/en/; <http://museudaimigracao.org.br/>.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Includere le informazioni sulla situazione socio-economica del territorio nelle sue strategie e dimostrare come sta utilizzando questi dati al fine di creare obiettivi per mostre, programmi educativi e di sensibilizzazione e per i visitatori in generale;
- Formare il personale a comprendere questo approccio strategico e a lavorare con partner di diversi settori;
- Instaurare un dialogo continuo o sviluppare collaborazioni a lungo termine con le organizzazioni sociali a livello locale e condividere regolarmente le strategie;
- Creare e sostenere strutture interdisciplinari all'interno del museo e promuovere strutture condivise tra i suoi dipartimenti al fine di sostenerle;
- Mobilitare nuove fonti di finanziamento sostenute dai bilanci pubblici e, se del caso, da enti di beneficenza, fondazioni e sponsor del settore privato;
- Identificare i costi condivisibili e finanziabili congiuntamente da altri musei o altre organizzazioni.

Collaborare con le organizzazioni interessate a migliorare le competenze per l'occupabilità

Il ruolo educativo dei musei è spesso incentrato sull'accoglienza dei bambini e dei giovani durante l'orario scolastico, o sulla formazione professionale degli operatori e responsabili culturali. Più recentemente, questo ruolo si è esteso ai professionisti adulti e alla formazione continua, cioè all'apprendimento permanente. L'assunzione di questo ruolo richiede un nuovo tipo di collaborazione con le organizzazioni di formazione degli adulti (anche se può esserci una forte concorrenza per l'assegnazione di fondi a queste attività).

Il contributo più importante che i musei possono dare in questo settore consiste nell'aumentare la fiducia in sé dei disoccupati o di altre persone svantaggiate. Possono inoltre renderli più proattivi e dare loro l'opportunità di aumentare le loro competenze generali e, talvolta, di acquisire competenze professionali specifiche. Difficilmente una sola visita o la partecipazione a un unico workshop può produrre grandi risultati. I programmi che coinvolgono le persone in attività creative e cognitive per un periodo di settimane o mesi hanno maggiori probabilità di generare effetti positivi a lungo termine sulla fiducia in se stessi e sulla capacità di migliorare la propria vita. Questo tipo di attività dovrebbe essere organizzato, idealmente, sotto forma di una serie di workshop che consentano discussioni e scambi. Per sviluppare tali attività, un museo dovrà rivolgersi ad altre istituzioni specializzate e attivare diverse competenze, combinandole con le proprie esperienze e conoscenze. Inoltre, la creazione di questo tipo di programmi può offrire nuove opportunità, ad esempio per migliorare le competenze generiche o più specifiche del personale. Questi programmi potrebbero anche contemplare un'occupazione protetta o sovvenzionata nei musei.

Riquadro 14. Collaborazioni per favorire l'occupabilità: regione di Małopolska (Polonia)

La Małopolska è una delle regioni polacche più interessanti per il turismo culturale. Tuttavia, la conservazione e il funzionamento dei siti del patrimonio comportano una sfida organizzativa e finanziaria significativa. Inoltre, la disoccupazione di lungo periodo rappresenta un grave problema nella regione. Per affrontare queste sfide, il governo regionale della Małopolska ha deciso di attuare un programma di occupazione temporanea per i disoccupati di lungo periodo che rischiano di essere esclusi dal mercato del lavoro. Il programma fornisce loro consulenza professionale, assistenza nella ricerca di lavoro e opportunità di lavoro nei siti del patrimonio e nelle istituzioni coinvolte nella conservazione e promozione della cultura locale. L'obiettivo finale consiste nel favorire l'ingresso o il ritorno di questo gruppo nel mercato del lavoro e a trovare un'occupazione permanente.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Identificare il suo potenziale in materia di formazione inclusiva e professionale in base alla natura delle sue collezioni, alle sue attività e alle sue modalità operative;
- Discutere i relativi requisiti con le istituzioni specializzate interessate per sviluppare partnership di lungo periodo e programmi comuni;
- Considerare che gli spazi necessari per questi programmi possono essere sia interni che esterni al museo;
- Lavorare insieme ai partner per definire il budget e il calendario di lavoro necessario ad attuare tali programmi.

Creare insieme ad altre organizzazioni programmi per soddisfare i bisogni di specifiche popolazioni (senz'altro, detenuti, anziani e altri gruppi emarginati)

I musei possono anche contribuire alla salute e al benessere delle loro comunità offrendo attività rivolte a gruppi vulnerabili come, per esempio, i disoccupati, detenuti o ex detenuti, vittime di isolamento sociale e solitudine, ma anche rifugiati e richiedenti asilo, persone che vivono in condizioni di povertà e persone con difficoltà di apprendimento e disabilità fisiche.

I musei possono fornire servizi a questi gruppi in modo diretto o, più spesso, lavorare in partnership con organizzazioni sociali che hanno l'esperienza e i contatti con queste comunità. I musei apportano la loro esperienza nell'interpretazione degli oggetti e nell'interazione con le persone, le loro capacità educative e competenze di facilitazione, mentre le ONG, i servizi sanitari e carcerari apporteranno analoghe competenze nel servire il proprio pubblico. In questo caso l'attenzione si focalizza soprattutto sulle iniziative artistiche esplicitamente concepite per avvicinare gli assistenti professionali ai loro utenti, o anche alle iniziative in cui l'impegno dei professionisti ne fa un'attività collaborativa. I programmi destinati ai clienti di queste figure professionali producono benefici anche per gli assistenti alla persona, il personale carcerario o dell'agenzia di collocamento.

La valutazione di tali programmi non è un compito facile, data la complessità delle variabili e dei contesti. La varietà delle prove e dei metodi di valutazione non sorprende. Ad esempio, è difficile stabilire un legame diretto tra le

iniziative artistiche e i tassi di recidiva. Tuttavia, molti di coloro che operano nel sistema giudiziario penale sono favorevoli alle iniziative artistiche perché sanno che queste attività vanno a vantaggio dei partecipanti e portano a cambiamenti personali, oltre a produrre benefici per il proprio personale. Per il successo dell'iniziativa, è determinante che gli obiettivi e i termini di valutazione siano concordati anticipatamente dal museo, dai suoi interlocutori sociali e dai suoi finanziatori.

Riquadro 15. Collaborare per la salute e il benessere

Il Museo delle Confluenze francese, in collaborazione con l'ospedale di Lione Lèon Bérard e Awabot (una società specializzata nello sviluppo di robot), offre ai bambini in attesa di trapianti l'opportunità di visitare digitalmente il museo. I bambini possono guidare i robot in tutto il museo, porre domande a una guida e persino interagire con gli altri visitatori del museo. Il Museo collabora anche con l'ospedale Femme Mère Enfants per offrire ai bambini l'opportunità di salire a bordo di un sottomarino immaginario per conoscere le creature acquatiche. Queste esperienze agiscono sia per educare il bambino e stimolare la sua creatività, sia per limitare il suo isolamento. Altri esempi includono il programma del Museo del Louvre, premiato dall'ICOM a Parigi, per presentare le loro collezioni al personale ospedaliero e ai ricoverati. Il Museo di Glasgow organizza l'esposizione di oggetti nelle strutture di cura della demenza per promuovere la socializzazione e stimolare la memoria.

Fonte: museedesconfluences.fr/fr/visit-museum; awabot.com/en/; ihope.fr; louvre.fr/en/louvre-hospitals; museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Instaurare un dialogo continuo o sviluppare una collaborazione a lungo termine con le organizzazioni sanitarie, di inclusione e di reinserimento a livello locale, e le corrispondenti ONG, di modo che ognuna condivida regolarmente le sue strategie;
- Definire programmi non solo per il gruppo di riferimento ma anche per il personale di queste altre organizzazioni;
- Considerare il prestito provvisorio di alcuni elementi delle collezioni al di fuori dei musei e sfruttare gli orari di chiusura dei musei per visite riservate a gruppi specifici;
- Identificare i costi che potrebbero essere condivisi con e finanziati da altre organizzazioni;
- Definire sistemi di valutazione del progetto adattati ai programmi sperimentali;
- Condividere le informazioni e i risultati corrispondenti con altre istituzioni partner.





Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale

In sintesi

Oltre che attraverso una possibile collaborazione fra le amministrazioni locali e i musei in aree specifiche, l'impatto dei musei sullo sviluppo locale può essere massimizzato o ostacolato dalla governance congiunta tra il museo e l'amministrazione locale. La struttura della partnership cambierà a seconda delle dimensioni dell'amministrazione locale e del quadro giuridico che mette in relazione i musei e le amministrazioni locali. Indipendentemente da queste specificità, tuttavia, di norma la collaborazione trae fondamento dai seguenti principi:

- I musei possono contribuire allo sviluppo locale sia come catalizzatori che come abilitatori. Come centri di conoscenza, possono definire e fornire nuovi servizi che creano uno sviluppo più inclusivo e sostenibile;
- Le amministrazioni locali possono integrare il ruolo della cultura come leva dello sviluppo locale e mobilitare le risorse (normative, finanziarie, territoriali e umane) che consentono ai musei di realizzare il loro potenziale di sviluppo locale.

L'integrazione dei musei nello sviluppo locale esige il riconoscimento del potenziale di sviluppo creativo e di trasformazione sociale dei musei da parte di tutti gli attori coinvolti nello sviluppo locale. Sono inoltre necessarie nuove strutture di gestione dei musei, che tengano conto delle questioni e delle prospettive di sviluppo locale.

Tabella 5. Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale

AMMINISTRAZIONI LOCALI	MUSEI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adottare un approccio olistico e di lungo periodo per lavorare con i musei. ◆ Promuovere la conservazione come funzione centrale dei musei. ◆ Considerare strategie quali la condivisione delle risorse per aumentare le capacità dei musei. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articolare chiaramente il ruolo del museo nello sviluppo locale e renderlo operativo nei documenti e processi chiave. ◆ Mantenere la conservazione come compito centrale. ◆ Collaborare con altre organizzazioni pertinenti per aumentare l'impatto.

Logica



I potenziali contributi descritti in questa Guida creano nuove opportunità per i musei e le amministrazioni locali al fine di aumentare il loro impatto sullo sviluppo locale, ma anche nuove sfide gestionali, di governance e operative. È improbabile che i musei gestiscano direttamente lo sviluppo di nuovi servizi, ma possono progettarli insieme e favorirne l'erogazione con o attraverso altri partner. Questa nuova visione estrinseca (proiettata verso l'esterno) dei musei non si contrappone a una prospettiva più intrinseca (legata alla missione fondamentale della conservazione del patrimonio), ma può essere considerata come

un'estensione delle loro attività in una società complessa e creativa. Molti di questi effetti si manifesteranno solo nel lungo periodo, di conseguenza è necessario un impegno risoluto e una valutazione regolare.

In questa prospettiva, i musei avranno nuove esigenze in termini di informazione, alleanze e tutela dei diritti di proprietà intellettuale. Tuttavia, tale approccio consentirà anche ai musei di beneficiare di nuovi tipi di risorse (finanziarie, umane e di altro genere). Per le amministrazioni locali, ciò significa adottare una nuova visione trasversale che integra la cultura nei vari dipartimenti e programmi. In tal modo potranno promuovere collaborazioni e strategie congiunte con un'ampia gamma di soggetti interessati.

Possibili politiche per l'amministrazione locale

Le opzioni di intervento per le amministrazioni locali varieranno in modo significativo in base al loro rapporto giuridico con i singoli musei. In alcuni casi, l'amministrazione locale gestisce direttamente il museo. In altri casi, non esiste un rapporto giuridico diretto o indiretto tra il museo e i funzionari dell'amministrazione locale. Nel primo caso, l'amministrazione locale deve impegnarsi a lasciare che il museo definisca e intraprenda le sue iniziative, pur continuando a esercitare la propria supervisione. Nel secondo caso, l'amministrazione locale assume più propriamente il ruolo di portatore di interessi in quanto le sue decisioni possono influenzare indirettamente i programmi e le iniziative del museo. La natura esatta del rapporto è spesso difficile da definire poiché alcune risorse museali possono dipendere indirettamente o direttamente dall'amministrazione locale (pulizia, manutenzione, personale ecc.). In entrambi i casi, musei e amministrazioni

locali condividono l'obiettivo comune di servire la comunità locale, gettando le basi di un forte impegno congiunto. Molti musei, se non la maggior parte, stanno già lavorando in qualche misura nell'ambito dello sviluppo sociale ed economico, ma per altri può trattarsi di un'innovazione. Le amministrazioni locali possono fornire incentivi che promuovono questo spirito di innovazione, dovendo i musei sostenere costi iniziali di adattamento e riorganizzazione come i relativi finanziamenti nonché attività di valutazione appropriate a tali obiettivi.

Riquadro 16. Modelli di gestione dei musei: il caso del Museo di Lisbona (Portogallo)

I musei urbani guardano alla città come punto di convergenza per una serie di tematiche (Gob, A., and Postula, J.L., 2015). Sono multidisciplinari per natura in quanto si concentrano su storia, urbanistica, storia dell'arte, arte urbana e contemporanea, geografia, antropologia e tecnologia urbana. Creato all'inizio del XX secolo come museo civico di storia, il Museo di Lisbona ha attraversato un processo di modernizzazione. È passato da un tradizionale modello di amministrazione municipale alla gestione dell'EGEAC (l'ente pubblico per la cultura di Lisbona) di cui è azionista unico il Consiglio comunale di Lisbona. L'EGEAC gestisce musei, gallerie, teatri e festival comunali. Il cambiamento ha comportato una maggiore flessibilità e autonomia amministrativa, pur mantenendo un forte legame con i valori del Consiglio comunale. Mentre gli edifici principali del sito museale sono in fase di ristrutturazione e modernizzazione, le attività del Museo di Lisbona si sono concentrate su temi quali: il paesaggio del patrimonio urbano; le caratteristiche urbane che differenziano Lisbona da altri luoghi (immateriali come la luce naturale o tangibili come le piastrelle in ceramica); l'evoluzione nel tempo dell'identità multiculturale della città, compresi i crescenti movimenti migratori; gli orti urbani e i progressi verso la sostenibilità, fra gli altri progetti capaci di rafforzare i legami emotivi tra la città e i suoi abitanti (Monteiro, 2017).



School visit ©Museum of Lisbon

Fonte: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>.

Adottare un approccio olistico e di lungo periodo per lavorare con i musei

Una tipica difficoltà affrontata dai musei deriva dalla durata annua del loro rapporto con le amministrazioni locali, per via dei principi fiscali. Per produrre impatti significativi sullo sviluppo locale, sarebbe tuttavia necessario un arco temporale più lungo. Di conseguenza, gli impegni reciproci dovrebbero essere programmati a lungo termine, permettendo la stabilità necessaria a gettare solide basi per la crescita. Dovrebbero inoltre essere chiaramente definiti in modo che i contributi attesi dall'amministrazione locale per il funzionamento del museo e dal museo per lo sviluppo locale siano chiari e risultino ragionevoli per tutte le parti coinvolte. Infine, non dovrebbero essere tenuti distinti dalla spesa culturale delle amministrazioni locali, bensì integrati in tutte le sue attività (per es. occupazione, servizi sociali, sostenibilità).

L'amministrazione locale può:

- Integrare il museo nelle sue strategie di sviluppo locale e garantire la piena partecipazione del museo a forum e incontri sul futuro del territorio;
- Incoraggiare i musei a prendere iniziative in campo culturale e in altri settori socio-economici;
- Sviluppare strategie di collaborazione con un orizzonte di medio o lungo periodo e, per quanto possibile, assumere impegni contrattuali di medio o lungo periodo;
- Tracciare un chiaro quadro di riferimento per riconoscere e distribuire le entrate generate dai musei (se l'amministrazione locale controlla questa voce);
- Impegnarsi a reinvestire le entrate nette dei musei nel loro sviluppo futuro (se l'amministrazione locale controlla questa voce);
- Concordare con i musei un numero definito di processi di valutazione, in base a obiettivi condivisi, al fine di attribuirne le responsabilità.

Promuovere la conservazione come funzione centrale dei musei

La conservazione delle collezioni è un'attività primaria dei musei e la qualità di una collezione influenzerà il potenziale apporto di ogni museo allo sviluppo locale. Tra i fattori importanti vi sono: la capacità di coprire i costi relativi alla conservazione delle collezioni, al restauro e alle nuove acquisizioni; l'organizzazione dello spazio fisico necessario per la custodia; infine, la conservazione preventiva per la quale l'amministrazione può avere un ruolo determinante.

Riquadro 17. Nuovi approcci alla governance dei musei: MAS, Antwerp (Belgio)

Il Museum aan de Stroom, noto come MAS, è un premiato museo della città di Anversa. Dopo l'introduzione di approcci creativi e partecipativi in occasione della candidatura di Anversa a Capitale europea della cultura nel 1993, il consiglio comunale della città ha deciso di riunire le collezioni di tre diversi musei in un edificio nuovo di zecca nella zona del vecchio porto, sia in risposta alle difficoltà di questi musei nell'attrarre finanziamenti nazionali, sia come strumento di riqualificazione urbana. Attraverso una serie di collaborazioni, il MAS sostiene più di 200 collezionisti e collezioni che valorizzano il ricco patrimonio culturale della città. La vicinanza fisica delle collezioni e un quadro istituzionale comune, in termini di governance e gestione, consentono un utilizzo più efficace delle risorse e offrono la flessibilità per affrontare questioni e temi variegati attraverso numerose mostre temporanee. Un approccio simile è intervenuto con la creazione del centro di conservazione del Louvre a Lens e Liévin, dove saranno custodite e conservate le opere del Louvre. Questo centro è il risultato di una partnership fra i musei del Louvre e la regione dell'Alta Francia..

Fonte: ICOM/ CAMOC; www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre.



Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Sostenere le esigenze scientifiche dei musei e mobilitare risorse umane e tecniche specializzate;
- Promuovere le attività di conservazione dei musei offrendo e organizzando spazi specifici che operano a lungo termine per custodire insieme oggetti o svolgere specifiche attività tecniche;
- Sostenere o condividere i servizi di conservazione di diversi musei locali.

Considerare strategie quali la condivisione delle risorse per aumentare le capacità dei musei

Alcune strategie possono servire ad aumentare le capacità dei musei nel rispetto di rigorosi vincoli fiscali. Per esempio, le risorse possono essere condivise tra diversi musei che operano nella stessa area, o anche tra istituzioni culturali e non culturali. Per essere efficaci, questi processi di condivisione devono essere chiaramente definiti con le amministrazioni locali al fine di escludere difficoltà finanziarie. Spesso, emerge una distinzione rilevante tra attività di "front office" e di "back office".

Laddove la normativa consente di coinvolgere volontari, il loro contributo può essere molto importante, non solo in termini di risparmio economico ma anche perché i volontari apportano nuove competenze e possono contribuire a rafforzare i legami comunitari. Per i volontari stessi, il lavoro nei musei può offrire opportunità per aumentare il capitale sociale e, per alcuni, migliorare l'occupabilità. Naturalmente, è bene non trascurare di offrire retribuzioni e opportunità sempre adeguate al personale stipendiato e sviluppare un sistema equo di volontariato senza sfruttare il loro apporto. Le amministrazioni locali hanno un interesse diretto nel coinvolgimento di volontari, che accrescono il grado di impegno civico locale e rafforzano il potere dei portatori di interessi locali.



Per aumentare l'impatto, l'amministrazione locale può:

- Incentivare la condivisione delle risorse tra i musei, oltre che fra le istituzioni culturali e non culturali locali e i musei;
- Incentivare la condivisione di servizi comuni tra i musei locali;
- Mettere a disposizione del personale del museo il sistema di formazione dell'amministrazione locale;
- Incoraggiare, se consentito, la mobilitazione dei volontari potenziando la condivisione delle informazioni sul volontariato a livello locale, assorbendo alcuni dei relativi costi organizzativi e collaborando con i musei alla definizione di standard di qualità per i volontari.

Strumenti a disposizione dei musei

Articolare chiaramente il ruolo del museo nello sviluppo locale e renderlo operativo nei documenti e processi chiave

Lo sviluppo di una visione comune sul significato e sulla rilevanza del rapporto di un museo con lo sviluppo locale è indispensabile per garantire un'ampia base di adesione a tale approccio, dai dirigenti di alto livello a tutti gli altri portatori di interessi, sia all'interno che all'esterno del museo. Una leadership forte è necessaria per tradurre i vari punti di vista e le diverse prospettive in una visione condivisa del futuro, comprensibile a tutti gli attori e i partner coinvolti. Questa visione del futuro non è statica in quanto deve essere continuamente nutrita di nuove informazioni, opportunità e insegnamenti, e sostenuta da un piano d'azione o di attuazione che identifichi chiaramente le fasi e i passaggi, oltre che gli obiettivi e i parametri di valutazione. Inoltre, sarà necessario dedicare un tempo adeguato al personale affinché si adegui a questo nuovo ordine del giorno.

Un altro fattore chiave di successo deriva dal grado di comprensione e valorizzazione di questa missione da parte di tutti i dipartimenti museali. Si possono utilizzare diversi meccanismi per coordinare le attività all'interno del museo: l'istituzione di un'unità dedicata in stretto rapporto con la dirigenza (nei grandi musei); una persona specificamente responsabile di tali attività; o anche un piccolo centro per facilitare l'accesso alle attività promozionali creative e la loro visibilità. Qualunque sia il modello prescelto, questa unità strategica deve saper dialogare con tutti i dipartimenti ed evitare sovrapposizioni sia all'interno del museo che nell'ecosistema circostante.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Stilare una dichiarazione d'intenti e predisporre una strategia scritta, che delinea una visione per il futuro dell'istituzione e ne riconosca il ruolo nello sviluppo locale;
- Articolare un chiaro piano di attuazione per realizzare la sua strategia e la sua visione con obiettivi e indicatori di performance chiari. Un museo deve fornire un piano di azione strategico in un formato semplice, da distribuire internamente in modo capillare, assicurandosi che il suo valore prioritario sia condiviso da personale, visitatori e portatori di interessi;
- Assicurarsi che fra i dirigenti si contempli un responsabile dedicato all'attuazione della visione e della strategia;
- Essere attivamente coinvolto nello sviluppo e nell'attuazione di strategie economiche e sociali, regionali e/o nazionali;
- Assumersi la responsabilità delle azioni chiave in queste strategie, contribuendo ad alcune e orientandone altre;
- Stabilire una solida presenza nella propria comunità, per esempio sostenendo le attività culturali e artistiche.

Assicurarsi che la conservazione sia un compito centrale

Indipendentemente dal ruolo assunto nello sviluppo locale, i musei continueranno a svolgere il compito fondamentale della pianificazione strategica e a doversi attenere a un comportamento etico in materia di collezioni e amministrazione. Poiché esistono diversi modi di gestire, allestire, custodire, documentare e conservare le collezioni, è necessario considerare molti aspetti del lavoro di un'istituzione che, nel loro insieme, dimostrano l'efficacia delle sue politiche amministrative, procedure e pratiche, e di conseguenza esprimere una valutazione alla luce di diversi fattori.

Riquadro 18. Pratiche responsabili di conservazione e gestione museale

Il Codice etico dell'ICOM e il Comitato per la conservazione dell'ICOM definiscono pratiche responsabili di conservazione e gestione museale. Le buone norme di conservazione e di produzione di conoscenze richiedono quanto segue:

- L'applicazione di una politica di gestione delle collezioni attuale, approvata e completa;
- Risorse umane adeguate e un personale che possieda l'istruzione, la formazione e l'esperienza necessarie per adempiere alle responsabilità di gestione del museo;
- L'applicazione di un sistema di documentazione, gestione dei registri e dell'inventario per descrivere ogni oggetto e la sua acquisizione (permanente o temporanea), la sua attuale condizione e ubicazione e i suoi spostamenti all'interno e all'esterno del museo;
- Lo svolgimento di un audit annuale da parte di un organismo esterno per garantire che le posizioni siano aggiornate;
- L'indicazione e la tutela dei diritti di proprietà intellettuale derivanti dall'utilizzo delle risorse del museo.

Fonte: ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Stilare una dichiarazione d'intenti scritta e predisporre una documentazione sulle collezioni (per es. la politica di gestione delle collezioni, il piano delle collezioni ecc.) sufficientemente chiare per orientare le decisioni in materia di collezioni e amministrazione. Il relativo programma deve includere anche la pianificazione strategica della conservazione preventiva;
- Organizzare una formazione continua del proprio personale amministrativo e tecnico in materia di conservazione e un sistema di aggiornamento delle informazioni contenute nei propri archivi;
- Essere in stretto contatto con le varie unità dipartimentali dell'amministrazione locale per assicurarsi che il pubblico, i visitatori, le collezioni e altre fonti (come i dati associati) siano protetti contro i disastri naturali e causati dall'uomo, appurando che la gestione del rischio di calamità sia in vigore, verificata, aggiornata e attivamente in uso;
- Vigilare sul rispetto dei suoi diritti di proprietà intellettuale.

Collaborare con altre organizzazioni pertinenti per aumentare l'impatto

Le collaborazioni con altre organizzazioni pertinenti possono assumere varie forme. Come punto di partenza, l'organizzazione di incontri regolari di scambio e consultazione fra il personale del museo e i vari attori economici e sociali a livello locale può aiutare a superare i confini formali, promuovere la consapevolezza di ciò che un'organizzazione creativa comporta e dei potenziali contributi del museo allo sviluppo locale, e migliorare lo scambio di informazioni più generale.

In particolare, i musei possono collaborare con altri musei della zona e, se del caso, con altre reti affini. Tradizionalmente esistono molti tipi di reti in quest'area, ma per ottimizzare il risultato bisogna in questo caso concentrarsi sulle iniziative che massimizzano l'impatto dei musei sullo sviluppo locale, consentendo la produzione di nuovi tipi di servizi o anche alleggerendo i costi sostenuti dai musei. Inoltre, esigenze tecniche specifiche rendono ancora più prezioso lo scambio di know-how o addirittura l'offerta congiunta di alcuni servizi. Molti musei hanno interesse a collaborare nell'organizzazione condivisa di servizi di "back office". L'aggregazione dei musei è importante anche come mezzo per trasformare la competizione fra musei in una prospettiva vantaggiosa per tutti.

Tali reti possono ricomprendere anche istituzioni diverse dai musei, sia culturali che non culturali. Le reti con altre istituzioni culturali come centri culturali, teatri, case editrici e società audiovisive aumentano e diversificano il pubblico e l'offerta di prodotti e servizi. Le reti con imprese non culturali offrono diversi vantaggi in grado non solo di aumentare le risorse dei musei, ma anche di far conoscere e riconoscere meglio i musei.

La sensibilizzazione può coinvolgere anche i volontari (dove la normativa nazionale consente l'opera dei volontari), che hanno sempre offerto contributi a vario titolo nella storia dei musei. Uno dei più tradizionali deriva dalle associazioni di sostenitori che contribuiscono al finanziamento, donano oggetti e dedicano del tempo a organizzare e offrire servizi museali. Questo tipo di associazione è oggi meno diffusa, soprattutto nelle zone rurali. Tuttavia, i volontari sono ancora una risorsa strategica per i musei. Oltre ad ampliare il bacino di risorse umane qualificate, essi possono anche aiutare a superare le divergenze che contrappongono i musei a questioni di sviluppo locale.

Per aumentare l'impatto, un museo può:

- Fondare un'organizzazione o instaurare un dialogo con altre organizzazioni a livello locale e condividere la propria strategia con regolarità;
- Istituire strutture come gruppi di ricerca per facilitare il dialogo e i processi decisionali che coinvolgono il personale, i visitatori e gli utenti;
- Incoraggiare le collaborazioni con il terzo settore;
- Incoraggiare le collaborazioni sostenibili e di lungo periodo;

- Promuovere e aderire a reti locali, regionali e nazionali e organizzazioni museali internazionali (per es. l'ICOM);
- Promuovere e aderire a reti locali di istituzioni culturali e non culturali;
- Individuare prodotti e costi condivisibili con altri musei, istituzioni culturali e non culturali.



Un elenco di controllo per le amministrazioni locali e i musei

Questa Guida è uno strumento di apprendimento e autovalutazione che può servire:

- ad **amministrazioni locali e regionali** per valutare e migliorare i loro approcci nell'utilizzo del patrimonio come parte dello sviluppo locale sostenibile;
- a **musei** per valutare e rafforzare i legami esistenti e potenziali con l'economia locale e il tessuto sociale;
- come strumento per identificare modalità e meccanismi di partnership che consentano a **musei, amministrazioni locali e altri portatori di interessi** di lavorare a stretto contatto e in modo efficace.

Diversi soggetti possono essere coinvolti nell'autovalutazione:

Museo

- Direzione (curatore e/o direttore generale)
- Responsabile dell'ufficio di valutazione
- Personale responsabile di: formazione; inclusione sociale; programmi comunitari; coinvolgimento di visitatori e simili, in accordo con i principali temi di autovalutazione
- Responsabile dell'organizzazione di volontari del museo e/o presidente dell'associazione degli amici del museo

Amministrazione locale

- Livello politico: sindaco o vice-sindaco
- Responsabile dell'ufficio cultura
- Personale responsabile di: strategia di sviluppo economico locale; turismo; occupazione; inclusione sociale; **salute e sviluppo delle imprese**




Altri portatori di interessi

- Settore privato: Camera di commercio o altro organismo rappresentativo delle imprese
- Polo educativo e della ricerca: università, enti di formazione tecnica e professionale, scuole
- Polo sanitario: strutture ospedaliere

- Ministero della giustizia: autorità carcerarie locali
- Comunità: importanti organizzazioni comunitarie in contatto con il museo

Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo economico

Possibili politiche per l'amministrazione locale




◆ <i>Integrare i musei nella strategia di sviluppo del turismo locale</i>			
Promuovere i musei a livello locale, nazionale e internazionale finanziando le attività informative e pubblicitarie e organizzando la partecipazione dei musei a fiere internazionali.			
Sostenere o organizzare pacchetti che combinano l'ingresso al museo, il trasporto locale e l'accesso ad altre attività culturali.			
Creare incentivi per proporre pass destinati sia ai turisti che ai residenti.			
Creare incentivi per armonizzare gli orari e i giorni di apertura delle visite con gli usi locali.			
Promuovere il coordinamento fra uffici del turismo, alberghi, ristoranti e musei per offrire un'offerta integrata di servizi.			
Intervenire per una equa ripartizione delle entrate quando la vendita dei biglietti dei musei ai visitatori viene effettuata dagli uffici turistici.			
Promuovere i principi del turismo sostenibile, per esempio rendendo il turismo accessibile a tutti (fasce a basso reddito e persone con difficoltà motorie).			
◆ <i>Collegare i musei e la comunità imprenditoriale per sviluppare nuovi beni e servizi</i>			
Aiutare i musei a far conoscere meglio le loro collezioni ad artigiani, artisti, designer, PMI e imprenditori.			
Sostenere gli sforzi dei musei nella creazione di spazi, compresi gli spazi di co-working, e lo studio delle loro collezioni.			
Adeguare i servizi di sostegno alle start-up, allo sviluppo e all'innovazione alle esigenze delle PMI e degli imprenditori creativi.			
Difendere la corretta gestione dei diritti di proprietà intellettuale.			

Strumenti a disposizione dei musei

<p>◆ <i>Collaborare con l'industria dell'ospitalità e le istituzioni culturali locali per raggiungere pubblici diversi e attirare nuovi visitatori</i></p>			
Cercare informazioni su trend di sviluppo locale, cambiamenti demografici ed evoluzione del turismo, e diffonderle all'interno delle sue unità e divisioni.			
Collaborare stabilmente con l'industria dell'ospitalità.			
Analizzare i propri programmi e orari, considerando i dati raccolti sul comportamento dei visitatori e dei turisti.			
Considerare le opportunità di cooperazione e le sinergie con altre istituzioni ed eventi culturali locali.			
<p>◆ <i>Impegnarsi con le imprese oltre che con gli enti di ricerca e le istituzioni educative per promuovere l'innovazione</i></p>			
Posizionarsi come centro di risorse per gli attori economici (imprenditori, designer, artigiani, PMI).			
Organizzare esposizioni specifiche delle sue collezioni e dei suoi archivi in modo tale che gli operatori economici e gli altri soggetti interessati possano beneficiare delle conoscenze accumulate dal museo. Ciò implica una gestione efficiente degli archivi museali rilevanti per il contesto scientifico, tecnologico, economico e sociale del territorio.			
Assegnare al personale una specifica funzione per accogliere e discutere con gli attori economici (imprenditori, designer, artigiani, PMI).			
Sfruttare l'opportunità di lavorare con gli attori economici per attivare nuove sponsorizzazioni.			
Coordinare le attività di sensibilizzazione per fornire esempi dell'uso delle risorse della collezione e mostrare il funzionamento del museo.			
Fornire spazi aperti per la collaborazione e opportunità di networking e adattare l'infrastruttura per lo scambio di conoscenze.			
Assegnare al personale una funzione specializzata di promozione dei diritti di proprietà intellettuale del museo. Per i musei più piccoli, considerare la condivisione delle risorse o il collegamento con musei più grandi.			
Identificare nuovi prodotti o strumenti digitali che possono beneficiare dei diritti di proprietà intellettuale.			
Pensare a come assegnare un marchio strategico ad alcuni prodotti locali, salvaguardare i sistemi produttivi tradizionali e contribuire allo sviluppo di quadri adeguati per la tutela dei diritti di proprietà intellettuale relativi alle espressioni culturali delle comunità.			

Valorizzare il ruolo dei musei nella riqualificazione urbana e nello sviluppo della comunità

Possibili politiche per l'amministrazione locale

◆ <i>Integrare i musei e il loro contesto nella pianificazione e nella progettazione urbana</i>			
Utilizzare il museo come piattaforma per dibattiti e audizioni pubbliche sulla progettazione urbana e il rilancio della vita cittadina, oltre che per promuovere il suo rapporto con gli attori dello sviluppo locale.			
Lavorare con il museo per rendere il suo ambiente circostante (parchi, giardini) una parte integrante di ogni visita e per salvaguardare i paesaggi culturali e naturali circostanti.			
Gestire correttamente il nuovo spazio che circonda il museo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costituire team multidisciplinari (urbanisti, architetti, musei, gruppi di comunità) per ottenere una visione olistica dello spazio urbano. ○ Creare nuovi spazi pubblici da integrare nel più ampio tessuto urbano, connettere con le strade locali ad alto traffico pedonale e incoraggiare l'interazione fra le persone. ○ Considerare modalità molto meno dispendiose ma efficaci per impegnare lo spazio, per es. posti a sedere ben collocati e aree gioco gratuite. 			
Garantire ricadute positive in termini di caffetterie, negozi e altre attività locali in luoghi di elevato passaggio pedonale.			
Oltre che come luogo di raccolta, considerare il museo anche come fonte permanente di diverse attività che contribuiscono alla prosperità della collettività locale.			
◆ <i>Considerare i musei come uno spazio per dibattiti pubblici e incontri comunitari</i>			
Incoraggiare la partecipazione della comunità pubblicizzando e condividendo informazioni sugli eventi e fornendo servizi di trasporto.			
Sostenere l'organizzazione di attività didattiche nei musei quali corsi di formazione o laboratori per dilettanti.			
Co-organizzare con i musei incontri di pianificazione e audizioni pubbliche in tema di pianificazione urbana, sviluppo rurale e politica culturale.			
Promuovere i programmi di sensibilizzazione dei musei, i programmi su invito e altre attività per coinvolgere e servire le comunità e i cittadini al di fuori del loro perimetro.			

◆ Sfruttare i musei come punti di riferimento nei distretti creativi			
Promuovere il museo come centro artistico e creativo, organizzando programmi di residenza per artisti, urbanisti, designer, professionisti museali e attivisti urbani.			
Allineare formazione, innovazione e servizi di avviamento e sviluppo delle imprese per sostenere l'imprenditorialità creativa.			
Promuovere i collegamenti con le industrie culturali e creative e le istituzioni ad alta intensità di conoscenza per produrre nuovi beni e servizi.			
Considerare la possibilità di sovvenzionare l'affitto di spazi di laboratorio per artisti artigiani e designer.			

Strumenti a disposizione dei musei

◆ Considerare la pianificazione e lo sviluppo dei musei come parte di un più ampio processo di progettazione urbana			
<p>Valutare i progetti di costruzione e restauro sulla base del loro impatto sull'urbanistica nonché delle esigenze specifiche del museo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costituire o partecipare a team multi-disciplinari per definire la progettazione urbana e l'uso dello spazio pubblico intorno al museo. ○ Considerare e gestire, nella misura del possibile, i paesaggi culturali e naturali circostanti (piazze, giardini, parchi ecc.) come estensione del museo nel tessuto urbano locale. ○ Considerare l'impatto dei progetti di costruzione e riqualificazione sull'ambiente naturale, sul consumo energetico, sulla sostenibilità ambientale e sui cambiamenti climatici. 			
Progettare spazi fisici che facilitino l'accesso ai residenti locali e ai turisti, anche fuori dai normali orari di apertura.			
Consentire spazi interni più flessibili che possono ospitare diversi tipi di esperienze, laboratori e mostre.			
◆ Agevolare il dialogo e sensibilizzare fungendo da luogo sicuro e aperto per le comunità			
Prendere in considerazione la possibilità di organizzarsi come centro per associazioni e attori locali impegnati nella conservazione e celebrazione del patrimonio culturale del territorio culturale dell'area, anche al di là dell'ambito specifico delle sue collezioni.			
Organizzare mostre culturali a tema o altre attività che creino collegamenti fra le comunità e al loro interno.			
Considerare la sensibilizzazione come un processo per coinvolgere i quartieri e le comunità svantaggiate.			
I musei cittadini potrebbero prendere in considerazione la possibilità di organizzare attività di divulgazione nelle zone rurali circostanti, in modo autonomo o instaurando una collaborazione o reti con musei o altre istituzioni culturali e non culturali che vi hanno sede.			

◆ Svolgere un ruolo proattivo nello sviluppo di un distretto creativo			
Essere presente nelle strutture di governo locale che gestiscono la progettazione urbana.			
Identificare i settori dell'economia locale che possono utilizzare le risorse artistiche, scientifiche e di altro tipo in relazione alle sue collezioni e attività.			
Facilitare l'uso delle sue collezioni da parte di artisti, artigiani, designer, PMI e altre aziende.			
Partecipare alle iniziative locali che forniscono innovazione, sostegno all'avviamento e allo sviluppo di PMI, imprenditori e professionisti creativi.			
Prendere in considerazione orari di apertura serali per sfruttare il potenziale contributo del museo all'economia notturna nell'area.			
◆ Valorizzare i beni e il patrimonio della comunità in contesti rurali			
Organizzarsi come centro per associazioni e attori locali impegnati nella conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale locale, anche al di là dell'ambito specifico delle sue collezioni.			
Mobilizzare e sostenere per quanto possibile i volontari.			
Lavorare con le reti di altri musei o istituzioni culturali e sociali, anche nelle grandi città e in altri paesi, fra l'altro per: <ul style="list-style-type: none"> ○ l'utilizzo di laboratori e strumenti destinati alla conservazione e al restauro ○ lo sviluppo di nuove mostre e nuovi programmi. 			
Condividere alcuni elementi e risorse, ove possibile, con altre istituzioni culturali o di amministrazione locale, iniziando principalmente dalle funzioni di back-office.			

3

Stimolare società culturalmente consapevoli e creative

Possibili politiche per l'amministrazione locale

◆ <i>Riconoscere il ruolo dei musei nell'istruzione e nella formazione dei giovani come degli adulti</i>			
Chiarire il mandato dei musei riconoscendo la loro funzione nell'educazione e nella formazione.			
Ufficializzare nei suoi documenti e programmi strategici il ruolo dei musei nell'istruzione, nella formazione degli adulti e nell'apprendimento permanente.			
Favorire l'eliminazione delle barriere fisiche e cognitive all'accesso ai musei.			
Garantire che i musei possano beneficiare di un sostegno finanziario attraverso iniziative di istruzione, formazione e occupazione.			
Facilitare la cooperazione tra le istituzioni locali pertinenti come, per esempio, scuole, soggetti che erogano insegnamenti e formazione tecnica e professionale, università e servizi per l'impiego.			
◆ <i>Lavorare con i musei per sviluppare risorse e competenze al fine di offrire al visitatore un'esperienza più ampia</i>			
Discutere la necessità di queste esperienze con i musei nel contesto di una più ampia strategia di sviluppo locale.			
Garantire che i musei siano legalmente idonei al finanziamento di progetti sociali.			
Mettere a disposizione spazi all'esterno dei musei, se necessario.			
◆ <i>Favorire un equilibrio tra le esigenze del pubblico locale e quelle dei turisti</i>			
Collaborare con musei, istituzioni scolastiche, autorità di trasporto, uffici turistici e operatori turistici nella gestione degli orari dei musei al fine di renderli accessibili ai turisti e al pubblico locale.			
Creare incentivi per migliorare la comunicazione con le famiglie e le persone adulte del posto (per es. attraverso visite scolastiche, programmi di apprendimento per adulti, festival ed eventi).			

Strumenti a disposizione dei musei

◆ Organizzare le visite come esperienza che promuove la riflessione e la creatività			
Organizzare la visita come un'esperienza che stimola la creatività.			
Adattare le informazioni ai diversi profili e stili di apprendimento dei visitatori.			
Promuovere la cura partecipativa e l'impegno della comunità nella programmazione museale.			
◆ Offrire opportunità di istruzione, formazione e apprendimento permanente			
Cercare informazioni sui bisogni educativi e di formazione professionale di specifiche popolazioni prioritarie individuate dalle amministrazioni locali.			
Valutare il proprio potenziale in materia di istruzione e formazione professionale in base alla natura delle sue collezioni, alle sue attività e alle sue modalità operative.			
Sviluppare le competenze e le abilità del personale per realizzare tali attività.			
Stimolare gli istituti di istruzione e formazione locali a una progettazione congiunta delle attività educative e all'esplorazione delle opportunità di un finanziamento congiunto.			
Definire un budget adeguato alle necessità e dedicarsi proattivamente ad attività di finanziamento al di fuori delle fonti museali tradizionali per attuare tali programmi educativi e di formazione.			
Prendere in considerazione spazi sia interni che esterni per l'attuazione di tali programmi, tenendo conto delle misure di protezione e conservazione appropriate.			
◆ Promuovere la diversità culturale			
Creare opportunità di connessione e co-creazione con le comunità attraverso mostre e presentazioni, rivolgendosi a ogni tipologia di visitatore, comprese le persone con disabilità;			
Raggiungere le comunità che tradizionalmente non si recano ai musei, non solo come futuri visitatori ma anche come potenziali collaboratori e volontari;			
Destinare le risorse dei servizi sociali al sostegno di queste attività.			

4

Promuovere i musei come spazi di inclusione, salute e benessere

Possibili politiche per l'amministrazione locale

<p>◆ Massimizzare il contributo dei musei ai servizi sociali attraverso dati, partnership e risorse</p>			
Considerare il valore dei contributi dei musei al benessere e alla prosperità delle comunità locali e includere il loro potenziale contributo nello sviluppo di strategie locali.			
Mettere a disposizione dei musei informazioni socioeconomiche complete a livello locale.			
Agevolare le collaborazioni tra i musei e altre istituzioni sociali rilevanti.			
Identificare i costi che potrebbero essere condivisi con e finanziati da altre organizzazioni.			
<p>◆ Considerare il ruolo dei musei nel fornire percorsi verso l'occupazione</p>			
Condividere con i musei le informazioni sull'evoluzione del mercato del lavoro locale.			
Stabilire un dialogo con le organizzazioni del mercato del lavoro e dell'istruzione a livello locale e condividere le strategie in modo trasparente e regolare.			
Rendere i musei possibili candidati al finanziamento di programmi di formazione professionale.			
<p>◆ Integrare i musei in approcci più ampi per migliorare il benessere</p>			
Creare incentivi e fornire risorse ai musei per attrarre visitatori regolari provenienti da popolazioni a rischio (anziani, persone in condizioni di povertà, rifugiati e richiedenti asilo) e persone con disabilità fisiche e di apprendimento.			
Incentivare i musei a includere le informazioni socioeconomiche locali nelle loro strategie e dimostrare come stanno utilizzando questi dati per creare obiettivi.			
Stabilire un dialogo tra i musei e le organizzazioni sanitarie e sociali locali.			
Finanziare mostre e programmi di ricerca per migliorare l'informazione della popolazione locale sui temi della salute e dell'ambiente.			
Promuovere l'introduzione di attività culturali, mostre e laboratori nelle istituzioni sanitarie.			
Facilitare la comunicazione e l'attuazione di programmi congiunti con le carceri o istituzioni sociali analoghe.			

Promuovere il prestito o l'esposizione indipendente di alcuni elementi delle collezioni al di fuori dei musei, per esempio offrendo l'accesso a spazi fisici o ad altre risorse.			
Rivedere, per quanto possibile, i regolamenti necessari per consentire al museo di espandere le proprie attività ed essere idoneo a beneficiare di finanziamenti a carico dei bilanci pubblici.			




Strumenti a disposizione dei musei

◆ <i>Sviluppare le capacità interne di riconoscere e rispondere alle esigenze dei gruppi svantaggiati a livello locale</i>			
Incorporare le informazioni sulla situazione socio-economica del territorio nelle sue strategie e dimostrare come sta utilizzando questi dati al fine di creare obiettivi per mostre, programmi educativi e di sensibilizzazione e per i visitatori in generale.			
Formare il personale a comprendere questo approccio strategico e a lavorare con partner di diversi settori.			
Instaurare un dialogo continuo o sviluppare collaborazioni a lungo termine con le organizzazioni sociali a livello locale e condividere regolarmente le strategie.			
Creare e sostenere strutture interdisciplinari all'interno del museo e promuovere strutture condivise tra i suoi dipartimenti al fine di sostenerle.			
Mobilitare nuove fonti di finanziamento sostenute dai bilanci pubblici e, se del caso, da enti di beneficenza, fondazioni e sponsor del settore privato.			
Identificare i costi condivisibili e finanziabili congiuntamente da altri musei o altre organizzazioni.			
◆ <i>Collaborare con le organizzazioni interessate a migliorare le competenze per l'occupabilità</i>			
Identificare il suo potenziale in materia di formazione inclusiva e professionale in base alla natura delle sue collezioni, alle sue attività e alle sue modalità operative.			
Discutere i relativi requisiti con le istituzioni specializzate interessate per sviluppare partnership di lungo periodo e programmi comuni.			
Considerare che gli spazi necessari per questi programmi possono essere sia interni che esterni al museo.			
Lavorare insieme ai partner per definire il budget e il calendario di lavoro necessario ad attuare tali programmi.			
◆ <i>Creare insieme ad altre organizzazioni programmi per soddisfare i bisogni di specifiche popolazioni (senzatetto, detenuti, anziani e altri gruppi emarginati)</i>			
Instaurare un dialogo continuo o sviluppare una collaborazione a lungo termine con le organizzazioni sanitarie, di inclusione e di reinserimento a livello locale, e le corrispondenti ONG, di modo che ognuna condivida regolarmente le sue strategie.			
Definire programmi non solo per il gruppo di riferimento ma anche per il personale di queste altre organizzazioni.			

Considerare il prestito provvisorio di alcuni elementi delle collezioni al di fuori dei musei e sfruttare gli orari di chiusura dei musei per visite riservate a gruppi specifici.			
Identificare i costi che potrebbero essere condivisi con e finanziati da altre organizzazioni.			
Definire sistemi di valutazione del progetto adattati ai programmi sperimentali.			
Condividere le informazioni e i risultati corrispondenti con altre istituzioni partner.			

Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale

Possibili politiche per l'amministrazione locale

◆ <i>Adottare un approccio olistico e di lungo periodo per lavorare con i musei</i>			
Integrare il museo nelle sue strategie di sviluppo locale e garantire la piena partecipazione del museo a forum e incontri sul futuro del territorio.			
Incoraggiare i musei a prendere iniziative in campo culturale e in altri settori socio-economici.			
Sviluppare strategie di collaborazione con un orizzonte di medio o lungo periodo e, per quanto possibile, assumere impegni contrattuali di medio o lungo periodo.			
Tracciare un chiaro quadro di riferimento per riconoscere e distribuire le entrate generate dai musei (se l'amministrazione locale controlla questa voce).			
Impegnarsi a reinvestire le entrate nette dei musei nel loro sviluppo futuro (se l'amministrazione locale controlla questa voce).			
Concordare con i musei un numero definito di processi di valutazione, in base a obiettivi condivisi, al fine di attribuirne le responsabilità.			
◆ <i>Promuovere la conservazione come funzione centrale dei musei</i>			
Sostenere le esigenze scientifiche dei musei e mobilitare risorse umane e tecniche specializzate.			
Promuovere le attività di conservazione dei musei offrendo e organizzando spazi specifici che operano a lungo termine per custodire insieme oggetti o svolgere specifiche attività tecniche.			
Sostenere o condividere i servizi di conservazione di diversi musei locali.			
◆ <i>Considerare strategie quali la condivisione delle risorse per aumentare le capacità dei musei</i>			
Incentivare la condivisione delle risorse tra i musei, oltre che fra le istituzioni culturali e non culturali locali e i musei.			
Incentivare la condivisione di servizi comuni tra i musei locali.			
Nelle zone rurali, sostenere la condivisione delle risorse e lo sviluppo di reti con altri musei o istituzioni culturali e sociali, anche nelle grandi città, per potenziare le capacità e sviluppare nuove mostre e nuovi programmi.			
Mettere a disposizione del personale del museo il sistema di formazione dell'amministrazione locale.			

Incoraggiare, se consentito, la mobilitazione dei volontari potenziando la condivisione delle informazioni sul volontariato a livello locale, assorbendo alcuni dei relativi costi organizzativi e collaborando con i musei alla definizione di standard di qualità per i volontari.			
--	--	--	--

Strumenti a disposizione dei musei

◆ <i>Articolare chiaramente il ruolo del museo nello sviluppo locale e renderlo operativo nei documenti e processi chiave</i>			
Stilare una dichiarazione d'intenti e predisporre una strategia scritta, che delinea una visione per il futuro dell'istituzione e ne riconosca il ruolo nello sviluppo locale.			
Articolare un chiaro piano di attuazione per realizzare la sua strategia e la sua visione con obiettivi e indicatori di performance chiari. Un museo deve fornire un piano di azione strategico in un formato semplice, da distribuire internamente in modo capillare, assicurandosi che il suo valore prioritario sia condiviso da personale, visitatori e portatori di interessi.			
Assicurarsi che fra i dirigenti si contempli un responsabile dedicato all'attuazione della visione e della strategia.			
Essere attivamente coinvolto nello sviluppo e nell'attuazione di strategie economiche e sociali, regionali e/o nazionali.			
Assumersi la responsabilità delle azioni chiave in queste strategie, contribuendo ad alcune e orientandone altre.			
Stabilire una solida presenza nella propria comunità, per esempio sostenendo le attività culturali e artistiche.			
◆ <i>Assicurarsi che la conservazione sia un compito centrale</i>			
Stilare una dichiarazione d'intenti scritta e predisporre una documentazione sulle collezioni (per es. la politica di gestione delle collezioni, il piano delle collezioni ecc.) sufficientemente chiare per orientare le decisioni in materia di collezioni e amministrazione. Il relativo programma deve includere anche la pianificazione strategica della conservazione preventiva.			
Organizzare una formazione continua del proprio personale amministrativo e tecnico in materia di conservazione e un sistema di aggiornamento delle informazioni contenute nei propri archivi.			
Essere in stretto contatto con le varie unità dipartimentali dell'amministrazione locale per assicurarsi che il pubblico, i visitatori, le collezioni e altre fonti (come i dati associati) siano protetti contro i disastri naturali e causati dall'uomo, appurando che la gestione del rischio di calamità sia in vigore, verificata, aggiornata e attivamente in uso.			
Vigilare sul rispetto dei suoi diritti di proprietà intellettuale.			
◆ <i>Collaborare con altre organizzazioni pertinenti per aumentare l'impatto</i>			
Fondare un'organizzazione o instaurare un dialogo con altre organizzazioni a livello locale e condividere la propria strategia con regolarità.			

Istituire strutture come gruppi di ricerca per facilitare il dialogo e i processi decisionali che coinvolgono il personale, i visitatori e gli utenti.			
Incoraggiare le collaborazioni con il terzo settore.			
Incoraggiare le collaborazioni sostenibili e di lungo periodo.			
Promuovere e aderire a reti locali, regionali e nazionali e organizzazioni museali internazionali (per es. l'ICOM).			
Promuovere e aderire a reti locali di istituzioni culturali e non culturali.			
Individuare prodotti e costi condivisibili con altri musei, istituzioni culturali e non culturali.			

Altre risorse e guide pratiche

- [Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework](http://www.ae-sop.org/resources)
www.ae-sop.org/resources
- [Education Toolkit](http://network.icom.museum), Arja van Veldhuizen, October 2017 made possible by the LCM, the Erfgoedhuis Zuid-Holland and ICOM-CECA
<http://network.icom.museum>
- [Learning and Learning Spaces in Museums](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture](#), Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012
- [Museum and Creative Industries Toolkit](http://www.nimc.co.uk)
www.nimc.co.uk
- [Measuring Museum Impacts](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums](http://www.museumsassociation.org)
Museums Association (MA), United Kingdom,
www.museumsassociation.org
- [Museos e Industrias Creativas](https://evemuseografia.com)
<https://evemuseografia.com>
- [Open Up Museums](http://www.openupmuseums.com)
www.openupmuseums.com
- [Sustainability and museums, Your chance to make a difference](http://www.museumsassociation.org),
Museums Association (MA), United Kingdom
www.museumsassociation.org
- [UCL Museum Well-being Measures Toolkit](http://www.ucl.ac.uk)
www.ucl.ac.uk

Bibliografia

AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Visitato il 19 ottobre 2018).

AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Visitato il 16 ottobre 2018).

ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Visitato l'8 luglio 2019).

Anderson, D. et al. (2007), "Understanding the long-term impacts of museum experiences", in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.

Bertacchini, E. et al. (2018), "Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums", *Journal of Cultural Economics*, Volume 42, Issue 4, pp. 619–643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Visitato il 5 gennaio 2019).

Brida, J. et al. (2012), "Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano", *Journal of Travel Research*, Volume 51, Issue 6, pp. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.

Chadwick, A. (2000), "Museums and lifelong learning: The adult dimension", *Nordisk Museologi*, Volume 2000-11, pp. 79-86.

Chang, E.J. (2006), "Interactive experiences and contextual learning in museums", *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.

Crociata, A. et al. (2014), "Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study", *Social Indicators Research*, Volume 118, Issue 1, pp. 219–233.

Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Visitato il 19 ottobre 2018).

Edeiken, L.R. (1992), "Children's museums: The serious business of wonder, play, and learning", *Curator: The Museum Journal*, Volume 35, Issue 1, pp. 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.

Fancourt, D., and Steptoe, A. (2018), “Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing”, *Nature International Journal of Science*, Scientific Reports, Volume 8, Article number: 10226 (Visitato il 16 ottobre 2018).

Gob, A., and Postula, J.L. (2015), “*Le musée de ville, Histoire et actualités*”, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.

Grefe, X., and A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf (Visitato il 16 novembre 2017).

Grefe, X., et al. (2017), “The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France”, *Museum Management and Curatorship*, Volume 32, Issue 4, pp. 319-334.

Grefe, X., (2011), “The Economic Impact of The Louvre”, *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), Volume 41, Issue 2, pp.121-137.

Grodach, C. and Loukaitou-Sideris, A. (2007), “Cultural development strategies and urban revitalization”, *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Grossi, E. et al. (2012), “The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project”, *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.

Gurian, E.H. (2011), “Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 44, Issue 1, pp. 97-113.

ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (Visitato il 20 novembre 2018).

ICOM (2011), “*Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community’s Sustainable Development Projects?*” In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6–8 June 2011, http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (Visitato il 19 novembre 2018).

ICOM (2007), ICOM Statutes, International Council of Museums, Paris, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf (Visitato il 28 novembre 2017).

ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Paris, <http://icom.museum/ethics.html> (Visitato il 16 novembre 2017).

ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, http://icom.museum/shanghai_charter.html.

Iorio, M., and Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy", *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.

McCarthy, K. et al. (2004), *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Visitato il 16 novembre 2017).

NMA (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.

OECD (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Visitato il 16 ottobre 2018).

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.

OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.

OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.

OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.

OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.

O'Neill, M (2011), "Cultural Attendance and Mental Health", *Journal of Mental Health*, Volume 9, Issue 4, pp. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (Visitato il 16 ottobre 2018).

Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

Plaza, B. (2008), "On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 32, Issue 2, pp. 506-517.

Sacco, P.L. et al. (2018), From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.

Sacco, P.L. (2013), "Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it", presentation at Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference, Bruxelles,

October 24, 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.

Sacco, P.L. et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.

Thomson, L.J. and H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Issue 3, pp. 349–362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.

Thomson, L.J. et al. (2015), "*Social Prescribing: A review of community referral schemes*", University College London.

Travers, T., and Glaister, S. (2004), "*Valuing museums: Impact and innovation among national museums*", National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, London.

Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paris, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Visitato il 16 novembre 2017).

Van Aalst, I., and Boogaarts, I. (2002), "From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities", *European Urban and Regional Studies*, Volume 9, Issue 3, pp. 195-209.

Weziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.

Zukin, S. and Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

