

## Museum of the Future

Insights and reflections from 10 international museums



**Musei e digitalizzazione: arriva il progetto Mu.SA a riqualificare gli esperti museali** - Il progetto Mu.SA è una nuova sfida europea per riqualificare gli operatori museali in chiave digitale: ecco come nasce e si sviluppa un percorso formativo che ha creato nuove figure professionali in Italia, Grecia e Portogallo.

L'avanzata inarrestabile delle tecnologie digitali nella società non ha risparmiato le istituzioni legate al passato per antonomasia: i musei. Siti web, forum, social network, app, guide per mobile e *gaming*, infatti, strizzano l'occhio alle istituzioni museali, che possono così sfruttare le infinite funzionalità dei new media per attirare, fidelizzare e coinvolgere il pubblico, tramite esperienze interattive ricche di significato emozionale (Carnelli, 2014).

Tuttavia il digitale fatica a farsi strada nel settore museale, almeno in Italia. Facendo riferimento ai dati comunicati durante la terza edizione dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali - promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano - si può notare quanto il mondo dei musei abbia una consapevolezza ancora in fase embrionale.

Solo il 47% dei musei italiani ha un proprio sito web, e il 48% di essi non è compatibile con i dispositivi mobile. Se il 58% delle istituzioni culturali mette a disposizione dei propri visitatori il wi-fi, quest'optional non è opportunamente comunicato, tanto che solo 7 visitatori su 10 ne sono al corrente. Ma non solo: quando sono disponibili

dispositivi digitali utili per la visita di collezioni in corso, il 70% degli utenti non ne è a conoscenza. Inoltre, se la biglietteria conteggia un irrisorio 4% di incasso proveniente dal sito web, solo il 20% dei musei consente l'acquisto dei biglietti online. Di questi ultimi, poi, esclusivamente l'8% permette ai visitatori l'accesso senza dover stampare il biglietto su carta. Anche il back office risulta poco sostenuto dai sistemi informatizzati (32%), così come ancora ristretti sono i dati correlati ai supporti per la realtà virtuale con il 16%, la realtà aumentata al 12%, e il *gaming* col 10% (Osservatori.net, 2019).

Eppure, riprendendo le parole di Neal Stimler, Project Manager che ha collaborato per anni con il Metropolitan Museum of Art di New York, "la trasformazione digitale è fondamentale per perseguire la mission di un museo, per raggiungere una buona efficienza operativa e la salute finanziaria" (Colombo, 2019). In altre parole, i musei attuali per sopravvivere necessitano di numeri fatti di utenti, dati e guadagni. Ma perché le istituzioni museali italiane trovano tante difficoltà nel prendere confidenza con i media digitali? Le motivazioni sono essenzialmente di tre tipi, evidentemente correlate tra loro: culturale, economica e legata all'obsolescenza della tecnologia. Infatti, se da un lato vi è una certa resistenza sociale del Belpaese all'invasione postmoderna in un settore che porta con sé il profumo di 'un passato che fu', dall'altro finora non sono stati stanziati abbastanza fondi per la digitalizzazione delle organizzazioni culturali. Con queste premesse, è facile non riuscire ad essere al passo con i tempi, anche perché la vita di un supporto digitale si esaurisce nel giro di poco tempo: viene subito rimpiazzato da nuove tecnologie, ragion per cui c'è un costante bisogno di aggiornamento (Castelnuovo, 2019).

### *Affrontare il digital divide museale tra formazione e lavoro: il progetto Mu.SA*

Come faranno dunque i musei italiani a non disgregarsi sotto l'onda della modernità? Perché questo non accada, avranno bisogno di reinventarsi con una pianificazione a 360 gradi che disponga di risorse economiche, legate all'innovazione digitale e, *last but not least*, di figure professionali opportu-

namente formate per introdurre il digitale in questo settore.

Tale esigenza è stata ampiamente avvertita anche dai massimi organi predisposti: basti pensare alla recente presentazione di riforma da parte del ministro dei Beni Culturali, Dario Franceschini, che mira alla digitalizzazione di tutto il patrimonio artistico e culturale italiano tramite una *Digital Library* (Bartolucci, 2019).

L'Italia dunque presenta da un lato un vuoto sostanziale di digitalizzazione dei musei, e dall'altro una sua imprescindibile necessità d'essere. Proprio in questa situazione di emergenza si pone Mu.SA.

*Mu.SA: Museum Sector Alliance* è un progetto nato per affrontare il gap sempre più evidente tra la formazione tradizionale in ambito culturale e il mondo del lavoro, divario dovuto in gran parte all'emergere di nuovi profili professionali correlati all'introduzione dei new media nel settore museale.

Finanziato nell'ambito del programma *Erasmus+/Settore Skills Alliances*, il progetto Mu.SA è stato gestito da un ampio partenariato costituito da università, organizzazioni e associazioni rappresentative del sistema culturale e del mondo professionale in Grecia, Italia e Portogallo. Per l'Italia hanno partecipato la Link Campus University, l'Istituto Beni Artistici, Culturali e Naturali dell'Emilia Romagna, Symbola e Melting Pro Learning. La lista completa dei partner è consultabile su <http://www.project-musa.eu/about/project-partners/>.

Basandosi sui dati di *eCult Skills* - un precedente progetto europeo dedicato alla digitalizzazione del settore museale - Mu.SA nasce con l'obiettivo di capire quali siano le fondamentali esigenze dei musei dei Paesi di riferimento per traghettarsi verso un contesto digitale avanzato, affrontandole mediante la formazione di chi nei musei opera e lavora, tramite l'acquisizione di adeguate competenze digitali e trasversali.

Mu.SA, da novembre 2016 a marzo 2020, ha fatto proprio questo: cercare di capire, analizzare, individuare e, di conseguenza, preparare i professionisti dei musei al contesto digitale.

### *La parola a 81 esperti sulle necessità dei musei*

La prima fase è stata quella dedicata alla ricerca: da dicembre 2016 a marzo

2017 i partners Mu.SA, adottando una metodologia di tipo prevalentemente qualitativo, hanno prodotto interviste, questionari e focus group, coinvolgendo 81 esperti museali per arrivare alle due domande cruciali focalizzate sul digital divide che colpisce i musei: quali sono le competenze digitali e trasversali che un operatore museale dovrebbe avere? E quali potrebbero essere i ruoli professionali che potrebbero gestire l'adozione delle nuove tecnologie all'interno degli stessi enti museali (Silvaggi & Pesce, 2017)?

Come riferimento comune ai tre Paesi, sono state utilizzate le skill contenute in framework europei come *e-CF*, *DigComp* e le *21st Century Skills*.

La sigla *e-CF* sta per European e-Competence Framework, ed elenca 40 competenze richieste e applicate in ambienti di lavoro in cui si utilizzino le ICT, con livelli di competenza che scendono da 1 a 5. *DigComp* è anch'esso un framework europeo di 21 *e-competence* che tutti i cittadini europei dovrebbero possedere in quanto utilizzatori di tecnologie (Polymeropoulou, Pierra-keas, Borotis & Kameas, 2019).

Le *digital skill* appartengono in gran parte alle cosiddette *hard skill*, e sono competenze digitali specifiche da apprendere per poter svolgere una determinata mansione in campo tecnologico (Xhaet & Derchi, 2018).

Le *soft skill*, invece, note anche come *21st century skills* o competenze trasversali, rappresentano quelle qualità utili in più mansioni e ruoli professionali, come la flessibilità, il pensiero critico, la capacità comunicativa e lo spirito di collaborazione (Applied Educational System, 2019).

#### *Le nuove professioni digitali nei musei: quali sono e come operano*

Questo lavoro di analisi ha individuato quattro figure necessarie alla vita dei musei attuali: il *Digital Strategy Manager*, il *Digital Collection Curator*, il *Digital Interactive Experience Developer* e l'*Online Community Manager* (Silvaggi & Pesce 2018). L'ordine con cui sono stati elencati non è casuale: rispecchia infatti, in ordine decrescente, quanto siano ritenuti prioritari nei tre Paesi di riferimento.

Il *Digital Strategy Manager* risulta colui che maggiormente è ambito da un museo che voglia crescere nel settore digitale: si tratta infatti del ruolo che, a monte, decide l'intera strategia di-

digitale di un'organizzazione culturale, situandosi all'interno della linea complessiva d'azione dell'ente stesso in cui opera, e svolgendo un'autentica missione mediatrice tra il museo, le aziende hi-tech e gli stakeholder correlati. Sono dunque dei compiti molto importanti, che necessitano di un continuo dialogo con gli alti incarichi del museo. Tuttavia, attualmente, in Grecia, Italia e Portogallo solo i più grandi musei potrebbero permettersi di assumere e inserire nel proprio organico dei digital strategy manager specializzati. Ragion per cui, allo stato attuale, si tratta principalmente di collaboratori esterni con una discreta conoscenza del settore artistico, laddove in Italia non si tratti di un ruolo incorporato direttamente nella figura del direttore del museo.

Strettamente correlato alla digitalizzazione dei musei è, ovviamente, la figura del *Digital Collection Curator*, figura riconosciuta come fondamentale soprattutto in Grecia e Portogallo: si tratta infatti di colui che è incaricato di monitorare, gestire e catalogare le collezioni digitali e/o digitalizzate, rivelandosi così un ruolo con tutte le caratteristiche per far parte dello staff fisso del museo. In Italia, invece, al secondo posto si colloca la figura dell'*Online Community Manager*, sia per le già citate riforme museali che mirano anche al potenziamento della pubblicità e della comunicazione (Tosato, 2017), sia per una generale percezione di svalutazione del ruolo comunicativo nell'ambito dei musei italiani. Come ha affermato uno degli intervistati italiani del progetto Mu.SA, "abbiamo bisogno di creare una cultura digitale che sia soprattutto una cultura di comunicazione". Inoltre, molti intervistati dei tre

Paesi sostengono che la comunicazione via social dei musei lascia a desiderare perché non è attuata in modo strategico. Questo, probabilmente, deriva dal fatto che i social media strategist dei musei sono semplici collaboratori esterni, oppure sono operatori museali non

propriamente esperti in social media. Il *Digital Interactive Experience Developer*, invece, è colui che progetta e sviluppa installazioni interattive che forniscano esperienze ricche di significato per le varie tipologie di visitatori, senza trascurare semplicità di utilizzo e accessibilità. Si tratta dunque di una figura molto particolare perché, oltre a dover avere un'ottima conoscenza del museo e delle tecnologie ICT, dev'essere in grado di comprendere, intuire e prevenire i bisogni del pubblico, soddisfacendoli in toto. Più di quanto i visitatori possano immaginare e desiderare. Come ha sottolineato in una recente intervista la Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano, Eleonora Lorenzini, "i musei hanno compreso la necessità di passare dalla conservazione alla valorizzazione e che quindi devono aprirsi ed essere ingaggianti" (Maccaferri, 2019).

#### *Fornire le competenze giuste ai musei: la formazione aperta a tutti gli operatori*

Una volta identificati i ruoli professionali fondamentali per la rinascita digitale dei musei, la parola chiave diventa "formazione": si tratta infatti di profili completamente nuovi e, per questo, ancora fondamentalmente indefiniti in questo settore. Ma Mu.SA mira in alto: questo progetto, infatti, ambisce a plasmare nuove identità professionali digitali esperte in campo artistico-culturale. E questo vuol dire prenderle all'interno del museo stesso, facendo sì che acquisiscano le giuste *e-competence*.

Questo corso di formazione si è diviso in due momenti distinti e consequen-





ziali: da gennaio a marzo 2019, per 12 settimane, si è tenuto un MOOC (Massive Online Open Course) di base base aperto a tutti gli operatori museali che mostrassero interesse nel riqualificarsi professionalmente. In questa fase le skill trasmesse erano uguali per tutti, toccando la gestione del Business Plan e la capacità di monitorare e gestire le tecnologie ICT e i dati, arrivando all'identificazione dei bisogni e alla protezione della privacy, senza dimenticare il controllo di qualità e la gestione delle relazioni interne ed esterne al museo. Il tutto sapientemente basato su cinque skill trasversali quali sono la capacità di lavorare in gruppo e di gestire il tempo, il pensiero creativo, la leadership e l'abilità comunicativa. Gli studenti più motivati che hanno superato con successo il corso base sono quindi passati al corso di specializzazione, diviso a sua volta nei quattro profili indicati in precedenza, ognuno

con competenze digitali e trasversali specifiche, trasmesse tramite moduli settimanali di formazione. Questa seconda fase - ancora in corso da settembre 2019 - ha visto alternarsi lezioni a distanza ad incontri face-to-face, concludendosi con un percorso formativo sul campo, in cui gli studenti hanno partecipato attivamente proponendo ad enti museali dei project work, in modo da applicare le nozioni apprese.

**Operatori museali digital: è già futuro tra entusiasmo e 'lavori in corso'**  
È stato proprio nella fase del lavoro sul campo, anche detto WBL (Work-Based Learning), che sono state confermate le difficoltà di adattamento dei musei al digitale, già riscontrate nell'iniziale fase di ricerca. Infatti, da un piccolo questionario somministrato agli studenti italiani del corso di specializzazione, è emerso che, fra coloro che hanno risposto, il 60% opera in un museo in cui non è ancora presente una strategia digitale. Questo ha fatto sì che il progetto proposto abbia incontrato non pochi ostacoli, che gli studenti hanno attribuito prevalentemente al nuovo approccio digitale (27%), con conseguenti difficoltà a coordinare il team (13%), nonché a dare la giusta importanza alla questione, schiacciata da altre ritenute più fondamentali (13%). Solo il 6.5% riferisce di non aver trovato alcuna difficoltà nel gestire un

progetto di stampo digitale all'interno del suo museo di riferimento. Nonostante queste difficoltà, tutti riferiscono di sperare in una prosecuzione del loro project work anche dopo la fine del corso Mu.SA.

L'entusiasmo, dunque, c'è ed è anche consistente: alla domanda che chiedeva se il loro museo stesse attraversando una fase di trasformazione digitale, il 70% ha risposto di sì, includendo in primis il coinvolgimento delle audience, la promozione e la divulgazione tramite i social network, ma senza tralasciare l'utilizzo di nuove tecnologie informative nelle sale, nonché applicazioni *beacon* e audio guide.

I risultati del questionario dimostrano che non basta introdurre e saper gestire le nuove tecnologie: occorre infatti che i musei soddisfino le esigenze sia di coloro che fruiscono dell'arte in modo 'oggettivo', sia dei più giovani che vogliono essere coinvolti soprattutto tramite l'esperienza emozionale (Neosperience Team, 2020). Si necessita, dunque, di nuove realtà in cui il digitale non sostituisca l'analogico e non ne resti separato, ma vada invece a completarlo per amplificarne l'intensità comunicativa grazie ad un team ben strutturato, coordinato e, come si evince dall'esperienza di Mu.SA, anche opportunamente formato.

## BIBLIOGRAFIA/ SITOGRAFIA

- AES (2019), "What are 21st Century Skills?", Applied Educational System, <https://www.aeseducation.com/career-readiness/what-are-21st-century-skills>
- Bartolucci, N. (2019), "Mibact: Franceschini presenta la riforma. Al centro la Digital Library per il patrimonio artistico e culturale italiano", Prima Comunicazione Online, <https://www.primaonline.it/2019/12/03/298375/mibact-franceschini-presenta-le-linee-di-riforma-al-centro-la-digital-library-dove-converge-il-patrimonio-artistico-e-culturale-italiano/>
- Carnelli, L. (2014), Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei, <http://www.regione.veneto.it/web/cultura/ue-per-la-cultura>
- Castelnuovo, S. (2019), "Digitalizzazione nei musei: Italia in ritardo, ma c'è grande potenziale", BitMat, <https://www.bitmat.it/blog/news/86312/digitalizzazione-musei-italia-in-ritardo-ma-ce-grande-potenziale>
- Colombo, M.E. (2019), "Musei e digitale. Intervista a Neal Stimler", Artribune, <https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2019/03/musei-digitale-intervista-neal-stimler/>
- <http://ecultskills.eu/>
- Maccaferri, A. (2019), "Musei, la visita si evolve in una user experience", Il Sole 24Ore, <https://www.ilssole24ore.com/art/musei-visita-si-evolve-una-user-experience-ACudKZD>
- Neosperience Team (2020), "Musei italiani e digital experience, i numeri che mancano", Key4Biz, <https://www.key4biz.it/musei-italiani-e-digital-experience-i-numeri-che-mancano/286136/>
- Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali (2019), Innovazione nei musei: chi guida il viaggio digitale nella cultura?, [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/innovazione-musei-cultura-digitale](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/innovazione-musei-cultura-digitale)
- Polymeropoulou, P., Pierrakeas, C., Borotis, S. & Kameas A. (2019),

- Implementing a MOOC course for Museum Professionals with a worldwide effect, [https://www.researchgate.net/publication/337522477\\_Implementing\\_a\\_MOOC\\_course\\_for\\_Museum\\_Professionals\\_with\\_a\\_worldwide\\_effect](https://www.researchgate.net/publication/337522477_Implementing_a_MOOC_course_for_Museum_Professionals_with_a_worldwide_effect)
- Silvaggi, A. & Pesce, F. (2017), Museum Professionals in the Digital Era. Agents of Change and Innovation, <https://meltingpro.org/wp-content/uploads/2017/07/Museum-professionals-in-the-digital-era.pdf>
- Silvaggi, A. & Pesce, F. (2018), Job Profile for museums in the digital era: research conducted in Portugal, Italy and Greece within Mu.SA project, [https://www.encatc.org/media/4535-encatc\\_journal\\_vol8\\_issue1\\_silvaggi\\_pesce.pdf](https://www.encatc.org/media/4535-encatc_journal_vol8_issue1_silvaggi_pesce.pdf)
- Tosato, D. (2017), "Musei e comunicazione nell'età della riforma Franceschini. Metodologia e luoghi comuni del consenso mediatico", Emergenza Cultura, <https://emergenzacultura.org/2017/03/20/debora-tosato-musei-e-comunicazione-nelleta-della-riforma-franceschini-metodologie-e-luoghi-comuni-del-consenso-mediatico/>
- Xhaet, G. & Derchi, F. (2018), "Digital skills. Capire, sviluppare e gestire le competenze digitali", Milano: Hoepli

## AUTORE

GIORGIA MARTINO  
LINK CAMPUS UNIVERSITY  
G.MARTINO@UNILINK.IT

## PAROLE CHIAVE

MUSEI; DIGITALIZZAZIONE; PROGETTO MUSA; MUSEUM PROFESSIONALS; MOOC