POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Il museo urbano contemporaneo: analisi, strumenti e metodologie per una rivisitazione del processo di monitoraggio delle strategie e la costruzione di linee guida / The contemporary

Original
Il museo urbano contemporaneo: analisi, strumenti e metodologie per una rivisitazione del processo di monitoraggio delle strategie e la costruzione di linee guida / The contemporary urban museum: analysis, tools and methodologies for a review of strategy monitoring process and the development of guidelines / Coscia, C., Di Felice, C., Gron, S.. - In: BDC. - ISSN 2284-4732. - ELETTRONICO. - 24:1(2024), pp. 39-61.

Availability:
This version is available at: 11583/2995004 since: 2024-12-04T14:05:58Z

Publisher:
Federico II Open Access Press

Published
DOI:

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)

18 November 2026

BDC

Università degli Studi di Napoli Federico II

24

numero 1 | anno 2024



BDC

Università degli Studi di Napoli Federico II

Via Toledo, 402
80 134 Napoli
tel. + 39 081 2538659
fax + 39 081 2538649
e-mail info.bdc@unina.it
www.bdc.unina.it

Direttore Responsabile: Luigi Fusco Girard
BDC - Bollettino del Centro Calza Bini Università degli Studi di Napoli Federico II
Registrazione: Cancelleria del Tribunale di Napoli, n. 5144, 06.09.2000
BDC è pubblicato da FedOAPress (Federico II Open Access Press) e realizzato con Open Journal System

Print ISSN 1121-2918, electronic ISSN 2284-4732

Journal home page www.bdc.unina.it

BDC volume 24, issue 1, year 2024

print ISSN 1121-2918, electronic ISSN 2284-4732

Il museo urbano contemporaneo: analisi, strumenti e metodologie per una rivisitazione del processo di monitoraggio delle strategie e la costruzione di linee guida

The contemporary urban museum: analysis, tools and methodologies for a review of strategy monitoring process and the development of guidelines

Cristina Coscia[a,*], Caterina Di Felice[b], Silvia Gron[a]

AUTHORS & ARTICLE INFO

[a] DAD Department of Architecture and Design, Politecnico di Torino, Italy

[b] Ales Arte Lavoro e Servizi spa

* Corresponding author
email: cristina.coscia@polito.it

Guest editors
Lilia Pagano, Paola Galante

Copyright (c) 2024 BDC

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The contemporary urban museum
The article proposes the results of a doctoral research about the role of the museum in urban contexts as a hub for activating participation processes with residents through dedicated activities and the reconfiguration of traditional visiting spaces, opening up to dialogue with the city. Considering the museum as an innovative place of social aggregation and attraction of users, the museum takes on an increasingly inclusive meaning, becoming emblematic of the relationship with its territory. The research methodologically identifies new quali-quantitative criteria for evaluating the impact that museum generates in improving welfare policies, increasing its social role. Through three case studies, selected from typologies where the museum has been an active subject in the urban transformation process, the relationship that has been established with the institutions, citizens and professionals is highlighted to find those elements on which the different processes were structured. The aim is to find analogies and differences and build a model, which supports in configuring a preliminary proposal of guidelines, measuring management performances on the multi-scale interaction between museum and city in urban regeneration processes.

Keywords: urban museum, cultural offer, multiscale analysis, dashboard, welfare policy

Il museo urbano contemporaneo
L'articolo propone gli esiti di una ricerca di dottorato riguardante il ruolo del museo quale polo attivatore di processi di partecipazione con i residenti attraverso attività dedicate e la riconfigurazione degli spazi tradizionali di visita. Considerato innovativo luogo di aggregazione sociale e di attrazione di flussi di utenti, il museo assume un'accezione sempre più inclusiva, diventando emblematico del rapporto di reciprocità con il territorio in cui si inserisce. La ricerca individua metodologicamente nuovi criteri quali-quantitativi per la valutazione dell'impatto che il museo genera nel miglioramento della qualità della vita degli abitanti (politiche del *welfare*), accrescendo il proprio ruolo sociale. Attraverso tre casi studio, selezionati tra tipologie dove il museo è stato soggetto attivo nel processo di trasformazione urbana, si evidenzia il rapporto che si è instaurato con le istituzioni, i cittadini e i professionisti per estrapolare quegli elementi su cui si sono strutturati i diversi processi, per trovare analogie e differenze, e costruire un modello, che supporta la configurazione di una proposta preliminare di linee guida, in cui le *performance* gestionali dipendono dalle scale di riferimento adatte nel concretizzare progetti specifici di interazione fra museo e città.

Parole chiave: museo urbano, offerta culturale, analisi multiscala, dashboard, politica del welfare

1. Il dibattito sul museo contemporaneo: ruolo nella società locale

I musei nella società contemporanea da depositi di oggetti preziosi si propongono come centri culturali per le comunità. Questo passaggio di ruolo ha una lunga gestazione e forse ancora oggi appare non così definito. Riferendosi a documentazione ufficiale si può ora fare riferimento ad alcune prerogative sul ruolo delle istituzioni culturali esplicitate nella relazione del 2013 del British Council, dove è chiaro che "collaborazione, comprensione, autenticità e apprendimento sono le nuove parole chiave nel campo, che si aggiungono all'elenco consolidato di mostrare, inviare, influenzare e persuadere" (Holden, 2013), tutte componenti che costruiscono il legame tra "soft power" e cultura. Il concetto di "soft power" (Nye,1990) se pensato applicato ai musei a tal punto da ritenere che possano essere di supporto alla prefigurazione di un cambiamento sociale all'interno di specifiche comunità nel sostenere la formazione, promuovere l'inclusione e supportare una nuova consapevolezza culturale nell'affrontare problemi locali, apre al dibattito su quali siano le nuove identità che il museo restituisce nel proprio contesto urbano (Dexter, Blankenberg, 2015; Giusti, Pagani, 2023).

La presenza capillare e diffusa dei musei sui territori è una potenzialità: recenti stime sul numero dei musei esistenti nel mondo nella prima decade del XXI secolo, indicano oltre 80.000 unità, di cui il 50% è stato realizzato negli ultimi 40 anni, pari a 1000 musei all'anno (Guerzoni, 2014). Un periodo di potenziamento quantitativo delle risorse che innesca contestualmente un ripensamento generale del ruolo del museo e delle attività che il museo può proporre e questo determina un riposizionamento del museo nella città e nella comunità. Per i musei esistenti si esplicita con una richiesta di maggiore spazio che coinvolge interi pezzi di città: per citare solo quelli più illustri, è il caso del Louvre a Parigi (1989), del British (2000) a Londra, del Prado (2002) e del Reina Sofia (2005) a Madrid, e ancora delle isole museali di Vienna (2001) o Berlino (1999) (Valentino, Mossetto, 2001), mentre per quelli di nuova costruzione la richiesta è di rendere esplicito, con la stessa architettura, l'importanza dell'istituzione all'interno della città dichiarata con la propria dimensione monumentale. È consolidato che il Guggenheim di Bilbao (1997) sia il capostipite di una lunga serie di interventi in questa direzione e che coinvolgono tutti i continenti. Il paradigma cambia a tal punto che il nuovo museo potrebbe non contenere più dei reperti fisici strutturandosi solo attraverso un tema, un racconto, consegnando alla città spazi esperienziali (Bodo, 2000; Gilmore, Pine, 2012). Il museo si è messo in discussione su molti fronti, a livello architettonico e come istituzione per coinvolgere sempre più in modo attivo i suoi fruitori, dando maggiori *confort*, restituendo accessibilità ai propri spazi e all'informazione, proponendo una nutrita gamma di attività culturali e servizi annessi alle attività *core* (conferenze, presentazioni di libri, cicli di lezioni, *performing arts*, che coinvolgono altri settori culturali complementari). Questa prassi è sostenuta da un altro grande cambiamento: "ora i musei sono in un processo di trasformazione, [il controllo e la loro gestione passa] da organizzazioni governative e private a istituzioni della società civile. Per società civile intendiamo la rete di organizzazioni che non rappresentano né il grande governo né le grandi aziende, ma hanno le loro radici nei settori del volontariato e *non profit*, spesso indicati come il "terzo settore" dell'economia" (Lord, Blankenberg, 2015, p. 10). I nuovi musei diventano fabbriche di produzione culturale, includendo anche nuove figure professionali che si affiancano a chi da sempre ha gestito il reperto e la sua esposizione: agli archeologi, ai curatori culturali, architetti, storici, conservatori, scienziati, si aggiungono informatici nella gestione dei dati, scenografi, ingegneri della comunicazione, grafici, *manager*. Il periodo pandemico Covid-19, inoltre, ha messo in crisi le istituzioni museali grandi e piccole

in merito agli aspetti della fruizione diretta, costringendole ad accelerare su forme di fruizione alternative, a distanza, digitali e inclusive, in alternativa alle visite sul posto (Calveri, Sacco, 2021). I musei hanno consolidato le modalità di comunicazione e promozione sul *web*, pubblicando propri portali e pagine con visite virtuali, proponendo giornalmente ai propri *followers* le proprie opere, micro lezioni, informazioni sulle attività, immagini o video di eventi. I grandi musei gestiscono ormai da 2 a 5 milioni di *followers* (cfr. piattaforma Instagram). Se il virtuale ha aperto le porte del museo al mondo intero e si è tutti concordi nel pensare che in molti casi è stata un'opportunità per ampliare, formalizzare, fidelizzare il rapporto con i visitatori, oltre a far maturare la possibilità dell'utente di partecipare in modo attivo a produrre lui stesso cultura, per il museo permane la dimensione reale, lo spazio effettivo di lavoro, che si confronta con la necessità di costruire *post lockdown*, anche dal vivo, un rapporto continuo con il visitatore. È una richiesta diffusa quella di voler ridurre la distanza fra museo e vita quotidiana (Lord, B., et al., 2012), nel prefigurare in modo diverso il rapporto con la città, soprattutto per declinare "le potenzialità positive nella ricostruzione di legami sociali e di senso nel cuore delle società locali" (OCP, 2023). In questa direzione potremmo elencare le numerose iniziative gestite dai musei rivolte al proprio territorio secondo i principi di *empowerment* della cittadinanza e di fruizione sostenibile, tali da sostanziare un cambiamento. Si stanno diffondendo buone pratiche in cui i musei si configurano come cantieri aperti (anche in senso sociale), come poli per la riqualificazione di spazi pubblici. Da tali dibattiti e da tali esperienze è ormai evidente che l'istituzione museo, nella sua declinazione di museo urbano, ha tutte le potenzialità per acquisire un ruolo strategico nell'accompagnamento di trasformazioni urbane e nell'identificarsi come centro di sviluppo culturale in quartieri fragili (siano periferici o centrali). La sfida che la società rivolge al museo è quella di ragionare su più piani di confronto e concertazione ovvero su diverse scale, dalla prossimità alla costruzione di reti urbane, nell'essere soggetto attivo e leva strategica nel processo di rigenerazione urbana e sociale. Nello strutturare il ruolo del museo contemporaneo è necessario rispondere ad alcune domande su come l'istituzione museale "classica" affronti tali sfide:

Q1: Quali sono gli interlocutori che si rapportano con il museo alle diverse scale d'intervento nella costruzione del processo?

Q2: Potrebbe essere utile per il museo individuare degli indicatori di *performance* per valutare il processo in *itinere* e gestionale?

Q3: Nella configurazione di nuovi comparti urbani (o in trasformazione) che tipo di supporto potrebbe dare il Museo nella fase di progetto e quale ruolo può acquisire?

2. Il museo e il rapporto con la città, nuove configurazioni

Dal punto di vista metodologico, e per rispondere alle domande iniziali (cfr. §1), si propone di utilizzare un modello investigativo "ibrido" (quali-quantitativo) per valutare la complessità degli impatti, che fanno riferimento al contenitore, al contesto e alla collettività, indagando come l'istituzione museale possa interagire con la città a più scale in modo da risultare soggetto attivo nelle politiche di trasformazione urbana (Coscia, 2001). Inoltre, considerando l'importanza di analizzare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale, l'applicazione su precisi casi studio diventa l'elemento attraverso il quale indagare le strategie di trasformazione che hanno luogo nella città contemporanea rimodellando l'identità sociale. Grazie al nuovo ruolo del museo, che si confronta con il contesto urbano (Bodo, 2000; Zucchello, 2022), la fase preliminare di *knowledge design* costituisce una fase strategica per ogni istituzione o sistema museale fortemente connessa con i processi

di trasformazione urbana. È infatti in questo momento istruttorio – anche grazie a un sempre più consolidato approccio *problem solving* – che si costruisce e implementa l'architettura della conoscenza che alimenta e supporta l'individuazione di un cruscotto di indicatori per valutare gli impatti (*impact assessment*) generati da strategie e politiche di programmazione del Museo-Contesto. L'aspetto innovativo dell'attuale dibattito e della ricerca in corso è quello di costruire tale modello di valutazione d'impatto tenendo conto della natura multi-scala e multi-attore dei livelli di indagine. Il museo non tanto in quanto oggetto in sé, ma in quanto fenomeno legato a un sistema di relazioni e all'ambiente che lo circonda, necessita con sempre più urgenza di strumenti di monitoraggio e di programmazione a supporto delle scelte, delle strategie e delle valutazioni dei progetti e dell'attività ordinaria in forma di *toolkit* (Re, 2010). Tuttavia la questione della misurazione degli impatti rimane per la sfera culturale una sfida sempre aperta, sia per l'evoluzione delle attività che le istituzioni culturali stanno realizzando con una chiara propensione sociale, sia per la messa a punto di metodologie adatte all'ambito culturale, sia per la costante difficoltà – propria non solo dell'ambito della cultura – nello stabilire un nesso causale diretto tra azioni intraprese e benefici sociali raggiunti (Dabbene et al, 2022). L'approccio valutativo degli effetti e degli impatti delle strategie di valorizzazione del rapporto Museo-Contesto parte da una visione olistica e induce a una rivisitazione dei tradizionali metodi di valutazione e accreditamento di natura manageriale: di fatto la comunità scientifica sta ragionando in termini di modelli "ibridi", con una struttura di indicatori di natura sia quantitativa sia qualitativo-descrittiva (Viganò, Lombardo, 2018). La ricerca qualitativa tende a enfatizzare un'esplorazione unitaria di casi studio e contesti complessi a discapito di una procedura di tipo deduttivo indirizzata, invece, a misurabilità, spesso accompagnata da significatività statistica e scalabilità a una molteplicità di contesti. D'altro canto, per un processo di *accountability* delle istituzioni museali, i dati quantitativi e dimensionali, così come il confronto con altre situazioni, continuano ad essere un elemento da tenere in considerazione. Nel contesto della ricerca non si vuole proporre indicatori in sostituzione di quelli attuali, ma integrarli e attualizzarli rispetto agli indicatori degli *standard* nazionali[1], tuttora utilizzati dalle istituzioni e che fanno riferimento fondamentalmente a dati quantitativi. I nuovi indicatori dovrebbero supportare le istituzioni nell'obiettivo di non mirare unicamente all'incremento della quantità − di risorse, di offerta, di fruizione – ma della qualità del servizio offerto secondo livelli di perseguimento di obiettivi strategici legati alle dimensioni *core* del museo urbano (cfr § 4.1).

Infatti, nel settore culturale, molte attività hanno un valore che esula da quello puramente economico-finanziario e risulta pertanto più complesso trovare parametri e metriche che possano quantificare il valore, gli effetti e gli impatti della cultura sui contesti e sugli utenti intesi in forma aggregata o in forma stratificata per segmenti e *target*. In molti casi risulta poco significativo considerare solo l'obiettivo di incremento del pubblico e operare confronti tra strutture molto differenti tra loro (Dal Pozzolo, 2015). Può essere un dato rilevante per la città ma non per la singola istituzione museale, che spesso si trova o già al limite della saturazione di visitatori, o con obiettivi differenti, come un'attività rivolta solo a specifici *target* di pubblico, ad attività di *engagement* sociale e di fidelizzazione del pubblico locale.

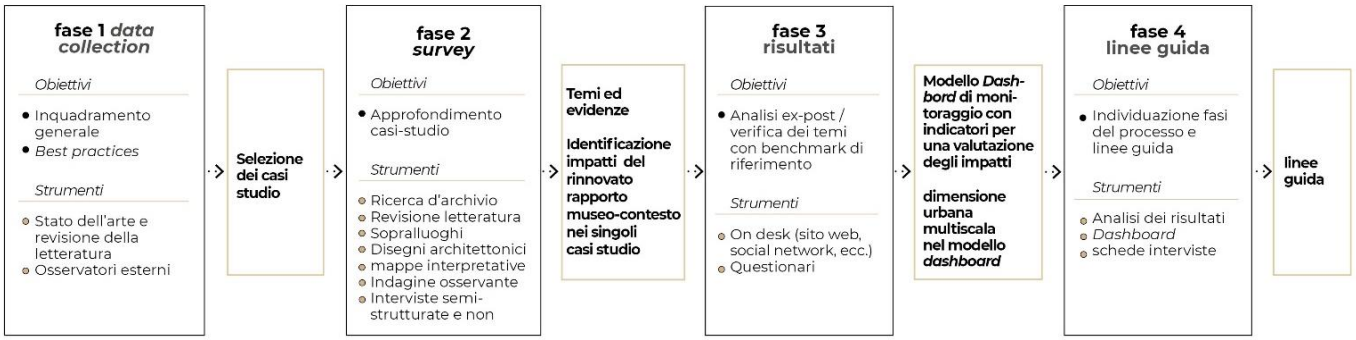
3. Materiali e metodologie

3.1 Design di ricerca

Alla luce del *background* di ricerca teorico-strumentale richiamato (cfr. §1 e 2) è

stato messo a punto un approccio metodologico (Fig. 1) che presuppone le seguenti 4 fasi operative:
Fase 1: *data collection*, individuazione di *best practise* e selezione di casi-studio;
Fase 2: *survey*, interviste semi-strutturate a esperti per l'estrapolazione delle *main question* e analisi compositiva applicata ai casi studio;
Fase 3: modello *dashbord* di monitoraggio per indicatori su casi studio;
Fase 4: elaborazione di linee-guida.

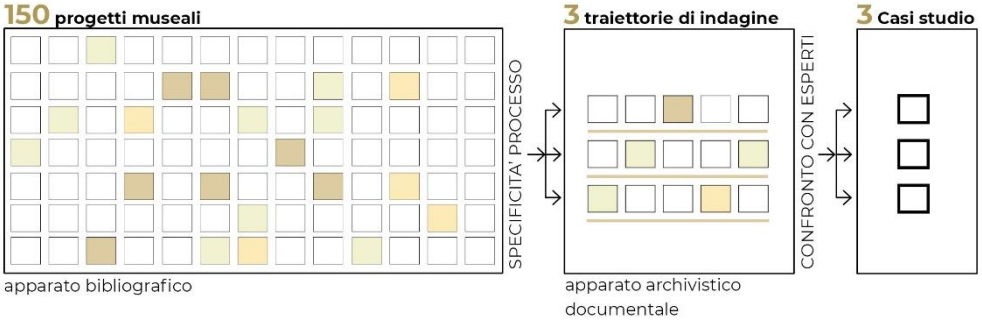
Figura 1. Design di ricerca



Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

La *Fase 1* ha previsto innanzitutto di definire gli obiettivi della ricerca e le sue ricadute operative. La consultazione di fonti scritte, pubblicazioni o documenti, tratte da archivi pubblici e privati, è stata affiancata da un primo orientamento avvenuto grazie a incontri e interviste con una decina di esperti del settore. In tal modo si sono potuti determinare criteri di selezione di casi esemplari e, a partire da più di un centinaio di casi potenziali individuati (Guerzoni, 2024), vi è stata una prima catalogazione di quindici casi studio oggetto di osservazione più specifica sul tema, per poi selezionarne tre principali (Fig. 2).

Figura 2. Processo di selezione dei casi studio



Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

L'oggetto della ricerca si è concentrato su quegli interventi museali che appaiono integrati in un sistema che ripensa complessivamente la relazione con il contesto urbano. Sono stati individuati musei in contesto europeo, dove il dibattito e gli avanzamenti degli strumenti di analisi sui musei sembrano essere più significativi e confrontabili fra loro, e che rispondessero all'ultima definizione di museo data dall'ICOM (2022)[2], seguendo le specifiche nazionali e prendendo in considerazione progetti portati a compimento negli ultimi dieci anni. A partire da questi criteri di indirizzo (Fig. 3), utili per circoscrivere l'ambito di interesse, già dall'analisi di un centinaio di casi studio sono state riconosciute tre principali traiettorie di indagine

del rapporto tra museo e città, tanto da poter classificare i casi selezionati attraverso tre proprie valenze: il museo come agente nella trasformazione fisica della città e della sua salvaguardia, il museo che accoglie la città, il museo interprete della città. Le tre indagini sono state portate avanti identificando cinque casi esemplari per ciascuna delle categorie dove era possibile disporre di adeguata documentazione istituzionale e dove attività e processo erano ancora in corso, puntando a individuare i rapporti che i musei possono stabilire con lo spazio urbano. Allo stesso tempo, sempre in questa fase si è delineata la possibilità di mostrare attraverso i casi studio come il museo abbia interagito con la città in fasi differenti nel processo di trasformazione urbana.

Figura 3. Criteri di selezione dei casi studio e traiettorie di indagine



Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

Nella parte conclusiva della *Fase 1*, si sono applicati i criteri di selezione per estrapolare tra i quindici casi ulteriormente tre casi studio finali. Nella scelta si è valutata la possibilità di effettiva interazione con le istituzioni coinvolte.
La scelta è ricaduta su tre casi eterogenei per consistenza e ubicazione: MUHBA Barcelona, EMMVP Palermo, MANN Napoli (Fig. 4), dando riscontro alla diversificazione dei processi in atto, in particolare quelli legati alle trasformazioni (urbana o architettonica), ai tempi di attuazione e alla costruzione di relazioni.
Nella *Fase 2*, con i tre casi studio, si sono avviate le analisi puntuali: elemento di originalità tra le analisi multilivello è stato quello di sperimentare in modo incrociato l'analisi compositiva nel determinare l'effettiva modalità e interpretazione di temi come la permeabilità o l'accessibilità fra spazi propri dei musei e il loro intorno, valutandone le potenzialità all'adattabilità e alla trasformazione. La *Fase 2* ha comunque mantenuto continui rimandi e incursioni agli altri casi individuati nella *Fase 1*. A fronte della sovrapposizione di diverse letture, nella fase successiva (*Fase 3*) è stato messo a punto un modello *dashboard* valutativo per indicatori sintetici. I temi individuati hanno consentito, in un secondo momento, di verificare i risultati ottenuti, attribuendo loro una componente attiva all'interno del processo al fine di definire possibili strategie di intervento. Una volta stabiliti i temi, si sottolinea l'importanza di una lettura ulteriore del fenomeno "ex-post", data dall'interpolazione dei dati raccolti con le interviste realizzate ai differenti *stakeholders* coinvolti nel processo di trasformazione in oggetto e dal confronto con l'elenco di casi più ampio individuato in *Fase 1*, al fine di una maggiore validità e attendibilità dei risultati. La proposta metodologica si conclude con la definizione di parametri e linee guida (*Fase 4*) da applicare all'interno di processi analoghi per contribuire ad adattare le

attuali competenze progettuali ai nuovi bisogni e al nuovo ruolo dell'istituzione museale nei processi di trasformazione urbana.

Figura 4. I tre casi studio selezionati e le fasi del processo di trasformazione



Fonte: Fotografie e dati elaborati da C. Di Felice, 2024.

3.2 Dati Fase 2

Reinterpretando e integrando strumenti già esistenti, la ricerca offre una metodologia inedita che trae spunto dall'applicazione di discipline diverse (architettura, antropologia, urbanistica, sociologia, economia) che propongono differenti letture – lettura compositiva, analisi etnografica, elementi di *audience development*[3], esiti delle interviste con gli *stakeholders* – utilizzate con l'obiettivo di ottenere una sintesi finale che le metta in relazione tra loro. Detti strumenti e i dati da essi ricavati, proprio per la loro eterogeneità e la vastità delle discipline da cui sono stati tratti, rappresentano uno degli approfondimenti di ricerca operati nella *Fase 2*, garantendo una più ampia valutazione del nuovo ruolo museale non esclusivamente osservato dal punto di vista economico-quantitativo. In particolar modo l'indagine osservante (Solima, 2022; Bollo, 2009) è uno strumento di tipo qualitativo utilizzato nel settore museale per il suo potenziale di analisi dei comportamenti di fruizione all'interno di uno spazio definito. L'osservazione diretta dei comportamenti si utilizza per verificare aspetti determinanti per la qualità dello spazio architettonico e della visita. I dati ottenuti con l'analisi di vari aspetti del comportamento di fruizione, sono estremamente utili al fine di ottenere una conoscenza reale del pubblico, legata anche alla sua organizzazione sociale, evidenziandone le interazioni, i comportamenti, oltre che l'età e il sesso dei componenti, dati che sfuggono alla sola analisi quantitativa. Tale analisi, anche se prevede maggiori tempi e costi rispetto ad altre, ha il grande potenziale di avere un riscontro anche sul lungo termine. La ricerca in corso ha valutato la possibilità di estendere l'applicazione dello strumento (solitamente solo rivolto ai fruitori interni al museo) anche al contesto fisico di prossimità del museo, prendendo come assunto il paradigma mutato degli spazi museali per comprendere quanto l'effetto di attrazione del museo si riverbera sugli spazi attorno[4]. L'analisi delle fonti storico-archivistiche e iconografiche è stata infatti supportata da una fase di attività sul campo nell'arco del 2021, che ha svolto una funzione sostanziale nelle tre aree di analisi (Napoli, Palermo e Barcellona), basata su un'indagine diretta/empirica e su interviste alle principali figure professionali coinvolte in tale processo, approfondendo il rapporto tra luogo e pratiche di vita. Lo strumento delle interviste è stato utilizzato in più fasi del lavoro (Fig. 5). Oltre al coinvolgimento di

profili esperti in campo museale e istituzionale, che ampliano la riflessione e ne restituiscono concretezza, sono state condotte ulteriori interviste durante l'esperienza sul campo per l'approfondimento dei singoli casi studio.

Figura 5. Interlocutori

Osservatori esterni - esperti del settore

· **Alessandro Bollo** _ Direttore Polo del '900 di Torino
· **James Bradburne**_ Architetto, Direttore Pinacoteca di Brera
· **Luca Dal Pozzolo**_ Prof. Arch., R&D Fondazione Fitzcarraldo, direttore Osservatorio Culturale del Piemonte
· **Mauro Felicori**_ Manager culturale, Assessore alla cultura e paesaggio Regione Emilia - Romagna
· **Gabriele Filippi**_ Architetto, Direzione Beni e Attività Culturali, Comune di Genova
· **Margherita Guccione**_ Architetto, direttrice MAXXI Architettura
· **Juliette Guépratte**_ Storica dell'arte, direttrice Louvre - Lens
· **Josè Luis Molinas**_ Professore di antropologia, UAB - Universidad Autónoma de Barcelona
· **Xavier Monteys**_ Prof. Arch., direttore PhD in composizione architettonica ETSAB - Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona

casi studio - Interlocutori interni

BARCELONA, SPAGNA
· **Victor Gonzalez**_ Responsabile attività educative, MUHBA
· **Jero Gutierrez**_ Architetto, Design manager BAAS Arquitectura
· **Ludovica Michelin**_ Artista, direttrice hangar.org residenza per artisti nel Poblenou
· **Joan Roca i Albert**_ Storico, direttore del MUHBA
· **Antoni Vilanova**_ Architetto, presidente Agrupació d'Arquitectes per la Defensa i la Intervenció en el Patrimoni Arquitectònic del COAC

PALERMO, ITALIA
· **Cristina Alga**_ Direttrice, Ecomuseo Mare Memoria Viva
· **Paola Bommarici**_ Communication officer, Ecomuseo Mare Memoria
· **Anna Cottone**_ Prof. Arch., responsabile del progetto di riuso ed. ex Locomotive
· **Valentina Mandalari**_ Architetto, Ecomuseo Mare Memoria Viva
· **Fabio Vajana**_ Gestore Stand Florio

NAPOLI, ITALIA
· **Carlo Gasparrini** _ Prof. Arch., responsabile convenzione DiArc - MANN
· **Paolo Giulierini**_ Economista, direttore MANN
· **Marinella Parente**_ Architetto, ufficio tecnico MANN
· **Ludovico Solima**_ Prof., Economista, consulente per il piano strategico del MANN

casi studio - Interlocutori esterni

Almeno 5 visitatori a campione, 10 frequentatori delle aree circostanti, gestori delle attività commerciali limitrofe (per ciascun caso studio)

Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

In questo caso ci si è rivolti sia a profili interni all'istituzione, che hanno preso parte direttamente al processo di trasformazione, sia esterni. In particolare, in tutti e tre i casi studio si è cercato di coinvolgere almeno tre persone interne al museo tramite interviste semi-strutturate (Fig. 6): il direttore o responsabile dell'istituzione, l'architetto responsabile o funzionario e il responsabile della comunicazione o delle attività educative.

Figura 6. Domande, risultati attesi e ambiti nelle interviste semi-strutturate

DOMANDE PRINCIPALI	RISULTATI ATTESI	AMBITI
il museo per cui lavora / è direttore, in che modalità si relaziona con lo spazio urbano?	- Identificare azioni e attività - Verificare esiti rispetto a obiettivi strategici	Progettazione; attività /azioni
In quale direzione dovrebbero guardare i musei a questa relazione con lo spazio urbano? Vi sono progetti in previsione che guardano a questi aspetti?	- Inquadrare vision e mission - Individuare obiettivi a lungo termine - Valutare aspetti di innovazione / criticità	Obiettivi / strategia
Utilizzate strumenti specifici di indagine sui visitatori? Quantitativi e qualitativi?	- Individuare strumenti e metodologie - Verificare la metodologia proposta nella tesi - Identificare i principali stakeholders	Metodo; strumenti
Conosce il metodo qualitativo dell'indagine osservante?	- Implementare lo strumento qualitativo - Verificare metodologia proposta nella tesi	Metodo; strumenti
Avete stabilito *partnerships / network* con altre istituzioni?	- Capire dinamismo rispetto a partnership - Individuare azioni e buone pratiche - Comprendere gli attori coinvolti	Metodo; strumenti
Nel suo lavoro ha fatto riferimento a modelli che ha ritenuto esemplari di altri musei?	- Individuare casi esemplari sul tema di interesse per implementazione dei processi	Azioni; obiettivi; metodo

Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

Le interviste sono state utili ai fini dell'approfondimento delle strategie passate e in corso del museo, indirizzate in particolar modo alla progettazione dei suoi spazi e alla costruzione di legame con il territorio. Altre interviste, invece, sono state svolte più informalmente con un campione di cinque visitatori, una decina di frequentatori delle aree adiacenti al museo, e i gestori delle principali attività commerciali limitrofe, in modo da verificare la percezione dall'esterno dello spazio museale e, più in generale, del quartiere in cui si colloca. Gli esiti delle interviste semi-strutturate sono stati catalogati per tematiche *core*, suddivise per ambito e scala di

intervento, facendo riferimento alle tre scale dell'analisi territoriale multilivello proposta nella ricerca (urbana, di quartiere, di prossimità). L'interpolazione fra le interviste, l'elaborazione di prospetti di sintesi e l'individuazione di parole-chiave come traccia anche durante le interviste ha contribuito a una migliore valutazione del processo di trasformazione esistente e all'individuazione di tematiche da proporre nelle linee guida finali.

3.3 Lettura dei casi studio

A partire dalla selezione dei casi operata nella *Fase 2*, l'obiettivo della lettura non è quello di confrontarli, ma di sviscerare tutte le potenzialità di ognuno di essi, sia singolarmente sia in relazione con gli altri. La scelta di detti casi studio è funzionale a coprire possibilità eterogenee non confrontabili tra loro anche in relazione alle diverse scale di osservazione urbana: dal considerare il bene all'interno di una rete, all'essere monumento nella città storica o frammento dentro un parco urbano.
I casi sono stati analizzati facendo riferimento allo stato attuale, senza escludere, tuttavia, nelle considerazioni anche i processi di trasformazione previsti o ancora in corso, con la possibilità di evidenziare l'importanza del rapporto con la città all'interno di diversi profili e con diverse strategie, comprese le strategie per il futuro.
Il MUHBA è il museo della città di Barcellona ed è caratterizzato dalla peculiarità di possedere un'organizzazione multi nodale, con spazi patrimoniali di epoche eterogenee distribuiti nelle varie parti della città e che, insieme, costituiscono un racconto corale sulla storia della città. Il museo, inoltre, sta attualmente lavorando sulla costruzione di una rete culturale che collega diversi spazi museali dislocati lungo l'asse del fiume Besòs, con l'intento di invertire lo sguardo sulla città dalla periferia verso il centro (MUHBA, 2019).
Il progetto di recupero dell'ex stabilimento industriale Oliva Artés, situato nel quartiere Poblenou, rappresenta uno di questi frammenti distribuiti nel territorio. L'edificio è uno tra i più emblematici del passato industriale del quartiere del Poblenou e si trasforma oggi in centro di diffusione della tradizione industriale di Barcellona (MUHBA, 2010; Iglesias, 2019). Si trova in un quartiere in profondo rinnovamento, che ha iniziato a modificarsi a partire dagli anni Ottanta fino al più recente piano strategico 22@, che ha previsto la sua conversione in zona dedicata al settore tecnologico-terziario (Guallart i Furió, 2015).
Oliva Artés ha un grande potenziale per la sua posizione strategica: è situato al centro di Poblenou, a metà strada tra plaza de las Glòries Catalanes e il Forum, due aree interessate dalle trasformazioni conseguenti ai giochi olimpici del 1992 e del Forum delle Culture 1996. Si trova in corrispondenza dell'incrocio tra la calle de Pere IV – asse che storicamente collegava il pueblo di Sant Martí, principale arteria di connessione con il quartiere a carattere industriale (oggi nuovo asse metropolitano per il rinnovo del Poblenou) e l'avenida Diagonal. Nel punto di incontro fra le due vie viene realizzato il Parco de el Poblenou, il cui inserimento nel 2008, con la demolizione di edifici storici residenziali e industriali, ha comportato una delle maggiori trasformazioni dell'area. Inoltre si trova in prossimità di molti degli interventi recenti di rifunzionalizzazione di ex edifici industriali come fabbriche culturali: La Escoscesa, Ca l'Alier, Frigo, Hangar, Can Ricard. La scelta dei progettisti incaricati, BAAS Arquitectura, di ripristinare parte del tracciato del carrer di Pere IV, non originariamente considerato nel progetto di Jean Nouvel per il Parc de el Poblenou, ha fatto sì che attualmente si configuri come memoria storica e come principale percorso pedonale di attraversamento di questa parte del Parco e, al contempo, di accesso al museo, permettendo di stabilire una maggiore relazione fra museo ed esterno. In riferimento a questo tracciato prende forma lo spazio del portico

di ingresso del museo, punto in cui maggiormente si vincola con la città: la sua configurazione, infatti, agevola l'estensione del piano terra dell'edificio verso l'esterno. Esso ha attivato un utilizzo spontaneo legato ad attività ludiche da svolgersi all'aperto da parte degli utenti del parco che esula dalla funzione museale, rendendolo uno spazio vissuto durante tutto l'arco della giornata e agevolato dalla permeabilità e possibilità di movimento tra parco e quartiere. Le grandi aperture di entrata indirizzano verso l'ampio spazio centrale interno della navata principale, di cui ne viene preservata l'originaria morfologia. La conformazione e la relazione visiva con l'esterno consentono permeabilità fra spazio espositivo e spazio di ingresso destinato all'accoglienza. La navata centrale è lasciata completamente libera per dare flessibilità e configurazioni diverse dell'allestimento dello spazio a seconda del tipo di evento o attività temporanea, mentre lungo il perimetro del museo vi è la parte espositiva permanente dedicata alla storia del patrimonio del quartiere. Il Museo, in occasione di attività ed eventi organizzati, utilizza sia gli spazi interni sia quelli esterni di prossimità, possibilità garantita dalla gratuità di ingresso al museo. Dal punto di vista dell'*audience development*, sono attive collaborazioni e *partnership* con associazioni di quartiere, Università e scuole locali con l'obiettivo dell'utilizzo dello spazio del museo per l'aggregazione sociale del quartiere, come per la costruzione di narrative sulla città (es. la Mostra sul calcio "El futbol i la construcció d'identitats" del 2020). L'intervento architettonico, a causa dei fondi limitati a disposizione (autofinanziamento e Fondi Statali), è stato ridimensionato ed è stato suddiviso in più fasi, per cui risulta tuttora mancante quella finale, che dovrebbe provvedere al miglioramento delle condizioni termo-igrometriche dell'edificio, prevedendo interventi su copertura e infissi.

EMMV – L'Ecomuseo Mare Memoria Viva è un progetto di intervento territoriale dedicato al rapporto tra la città di Palermo e il mare, la cui collezione utilizza la memoria dei luoghi per raccontare le trasformazioni urbane della città, in particolare della costa Sud attraverso racconti, testimonianze, file multimediali (CLAC, 2020). La collezione costruita dell'associazione CLAC viene ospitata all'interno dell'edificio dell'Ex Deposito Locomotive di Sant'Erasmo, una struttura di fine Ottocento in una zona che, seppur geograficamente vicinissima al centro storico, ha tutte le caratteristiche della periferia. È nella "città oltre l'Oreto", nata dagli abusi edilizi degli anni Settanta, che l'associazione sceglie per stabilire un presidio di cultura e partecipazione rivolto al quartiere. È forte, di conseguenza, la spinta all'innovazione sociale volta a rigenerare un quartiere marginale della città, oltre a voler restituire e valorizzare le storie locali per la comunità. Nonostante il museo sia situato in una zona periferica, si trova in una posizione strategica. Porta d'accesso alla città, l'area del progetto è al confine fra emergenze paesaggistiche quali la foce del fiume Oreto e la lunga costa marittima (Carta, 2021). È inoltre ben collegato con il resto della città e si trova all'interno di una zona interessata da una recente riqualificazione, comprendente l'area del porticciolo. Nel paesaggio frammentario e disomogeneo che connota il sito, il complesso del museo è l'unico presidio culturale della zona mostrandosi come un punto di riferimento rilevante lungo la strada di via Messina Marine. L'impianto del complesso ruota attorno alla presenza di due volumi. La navata principale risulta suggestiva per ampiezza e luminosità. La pianta è caratterizzata da una semplicità distributiva scandita dalla presenza regolare dei pilastri che ne connotano l'elegante struttura in ferro e ghisa. Dimensioni e proporzioni permettono flessibilità funzionale e di utilizzo. L'assetto distributivo interno non prevede un percorso di visita predeterminato, ma la completa libertà di fruizione da parte del pubblico. Al di là delle barriere fisiche che non aiutano la sua percezione dalla strada, lo spazio di prossimità del museo è un luogo di passaggio e

non di sosta. Il perimetro chiuso da una recinzione definisce uno spazio protetto dall'esterno. La conformazione degli spazi aperti intorno ai padiglioni, che si configura come una serie di corti disposte fra un padiglione e l'altro, nonostante siano poco qualificati, risulta favorevole all'aggregazione sociale e ad attività ed eventi. Spazi solitamente di servizio o di collegamento in queste circostanze si tramutano in luoghi di interazione sociale, coinvolgendo di riflesso anche aree attigue. Le attività educative e sociali ricevono un importante riscontro e apprezzamento da parte della comunità, comprovato dalla partecipazione di una cittadinanza attiva. Tra le scelte di *audience development*, oltre all'ingresso libero, rilevanti sono le collaborazioni con istituzioni pubbliche e associazioni del terzo settore. Inoltre, vengono organizzate passeggiate urbane, per far scoprire il territorio, e attività varie, da quelle dedicate alla sensibilizzazione verso i luoghi del contesto di prossimità – il fiume Oreto, il porticciolo Sant'Erasmo – alle attività educative rivolte principalmente ai bambini del quartiere, utili per costruire una consapevolezza basata sull'educazione alla cultura locale.

I principali finanziamenti dei progetti del museo derivano da bandi – sostenuti da: Fondazione ConilSud, impresa sociale ConiBambini, 8x1000 Chiesa Valdese, DG Creatività Contemporanea Mibact, Fondazione Unipolis – e da servizi educativi a pagamento. Trattandosi di un luogo considerato ai margini, la mancanza di fondi, unita al disinteresse delle politiche locali, porta al momento a doversi interrogare sulla possibilità di mantenere la gratuità del museo e se sia utile rivolgersi a un pubblico diverso, di tipo turistico culturale, che garantirebbe maggiori introiti economici ma che rischierebbe di spostare la *mission* dell'istituzione più lontano dagli obiettivi di comunità, finora di primaria importanza.

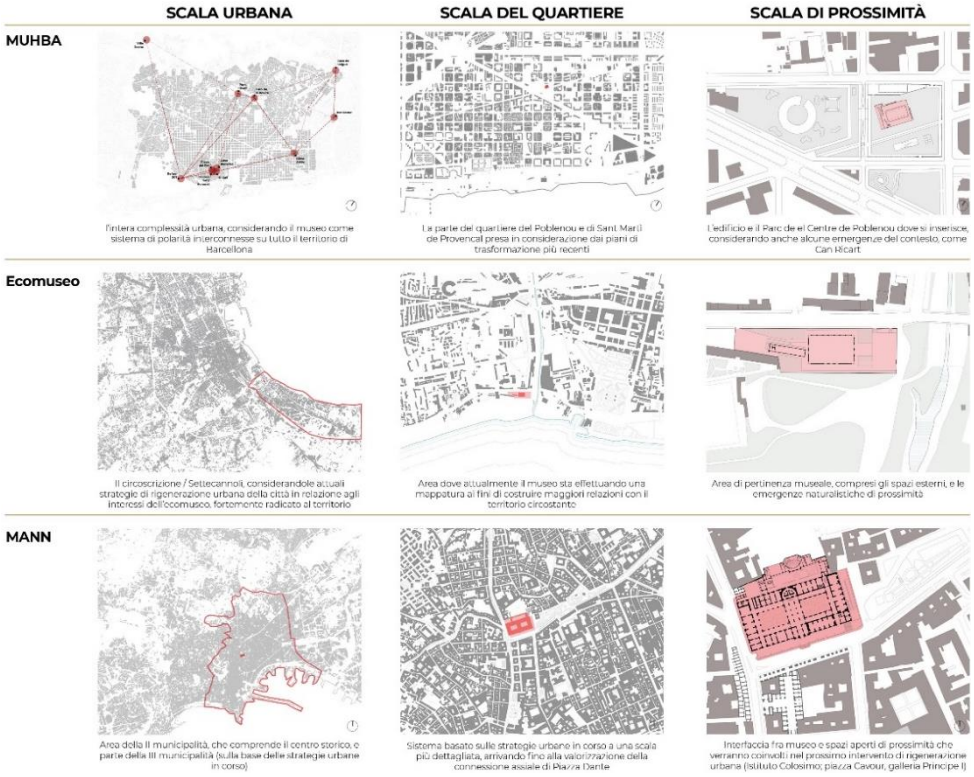
MANN – Il Museo Archeologico di Napoli ospita una delle collezioni archeologiche più rilevanti a livello mondiale e, a partire dal nuovo piano strategico del 2016, esso si vuole presentare come un qualificato spazio pubblico contemporaneo ovvero un museo connesso con l'intero quartiere. Ciò sta avvenendo grazie al ripensamento delle modalità di fruizione degli spazi esterni e di alcuni spazi interni, che sta permettendo di costruire un rapporto organico con la città, rendendolo in certa misura "permeabile" al tessuto cittadino. La costruzione di un rapporto con la città da un punto di vista intangibile è, in realtà, un processo già in atto da tempo e di cui si possono ormai quantificare effetti da un punto di vista socioculturale. Il museo ha "varcato la soglia verso l'esterno" con uno sguardo verso l'accessibilità e la connessione già sostenuti nel primo Piano Strategico 2016-2019 (Giulierini, 2016) e la maggiore conoscenza e consapevolezza dei contenuti museali e la costruzione di una rete sul territorio. Con il secondo piano strategico si è concretizzato il progetto di rigenerazione urbana (Giulierini, 2020). Questo caso studio, a differenza degli altri due, è stato preso in considerazione per le strategie future di intervento, poiché allo stato attuale il progetto architettonico non è ancora stato realizzato. Il progetto parte dalla volontà di costruire in modo condiviso con Comune, amministrazioni e istituzioni un disegno armonico di intervento di trasformazione (Giulierini, 2016), in particolar modo con la Regione Campania, il Comune e le Municipalità di Napoli. Il confronto è avvenuto sia nella definizione iniziale del modello, sia durante tutte le fasi del processo, come testimonia in particolare la progettazione di un *masterplan* di progetto che ha coinvolto il museo, il Comune e l'Università tramite due convenzioni con i Dipartimenti di Architettura dell'Università Federico II e di Roma Tre per la proposta di rigenerazione urbana del quartiere (Longobardi, 2023). Da un lato "la città entra nel museo": l'atrio, i giardini, la caffetteria, il ristorante, l'auditorium sono a disponibilità gratuita dei cittadini e indipendenti rispetto all'ingresso museale, garantendo totale accessibilità ad alcuni spazi di maggiore

socialità. Dall'altro lato "il museo esce dai confini". Il progetto è infatti volto a stabilire nuovi legami con gli spazi circostanti, ad esempio con l'allargamento della presenza del museo nella Galleria Principe I antistante con la gestione di specifici spazi. Inoltre intende costruire una rete con le istituzioni culturali vicine (Accademia di Belle Arti, Conservatorio di S. Pietro a Maiella, Teatro Bellini, Istituto Colosimo) e, alla fine del processo, si prevede la riqualificazione di piazza Cavour e la sua chiusura al traffico. In parallelo con la Regione Campania sta avviando un progetto legato all'area sul retro dell'edificio che prevede la riprogettazione del parco e degli spazi dell'ex Convento, al fine di riconvertirlo in centro di ricerca scientifica, foresteria e spazio verde in continuità con i giardini del MANN. L'istituzione originaria del Palazzo degli Studi, oltre a costituire la forma e struttura che ospita il museo, ha contribuito a definire quello che è il ruolo attuale del museo (MiC, 1977) con l'idea di un museo concepito non solo come luogo di esposizione ma, prima di tutto, come centro di ricerca e studi dedicato alle ricerche archeologiche contemporanee. Il museo assume un ruolo significativo nel contesto urbano da un punto di vista formale, architettonico e strategico, trovandosi in posizione di prossimità a importanti emergenze culturali del centro storico e nodale rispetto agli assi viari della città – via Foria, storicamente linea di sviluppo della città verso le zone collinari, via Toledo, e il suo proseguimento verso Capodimonte – situandosi al limite fra città antica e ampliamento di epoca ottocentesca. Inoltre, lo spazio della Galleria Principe I antistante costituisce un punto di snodo e il percorso all'interno della Galleria permette una forte permeabilità dei flussi di percorrenza in direzione Sud. Il giardino della Vannella, recentemente reso accessibile, si apre alla relazione con le funzioni che vi si affacciano e viene utilizzato nel quotidiano e in occasione di eventi. Dal Piano Strategico del MANN si distinguono chiari intenti in ambito di *audience development*. Il progetto Obvia (*Out of Boundaries Viral Art Dissemination*) è un progetto di comunicazione e promozione ideato in collaborazione con l'Università per aumentare e diversificare i pubblici (Savy, 2019). L'utilizzo di un *videogame* in più lingue, tra cui il napoletano, come incentivo per accorciare le distanze con i cittadini per attrarre un pubblico nuovo rispetto a quello già fidelizzato, ha permesso di intensificare un rapporto "simbolico" con la città (Solima, 2018). La rete creata con il progetto Obvia coinvolge non solo imprese ed enti dell'industria culturale, ma anche delle infrastrutture – tra cui Metro Napoli, Aeroporto di Capodichino, autorità Portuale, Trenitalia – come dimostra il successo dell'esposizione permanente nella sede dell'aeroporto Capodichino realizzata per la disseminazione dell'immagine del Museo. Una fase successiva sarà caratterizzata dal progetto con Invitalia di uno studio di *social impact*, finanziato con i fondi PON Cultura&Sviluppo 2014 – 2020[5], che vuole dare una prospettiva sull'impatto del museo nel quartiere a sette anni dall'avvio del progetto sia dal punto di vista sociale sia da quello economico e, in generale, di benefici per la comunità (Bifulco, et al. 2021). La rete dei negozi amici del MANN istituita in accordo con la parte commerciale della città, ha contribuito a orientare meglio il turista e a promuovere l'identità della zona e la conoscenza della proposta museale del MANN. Questo progetto in particolare risulta utile anche per favorire la crescita dell'economia locale. Infine citiamo MANNinCampus, un progetto di formazione e ricerca stabilito fra il MANN e l'Università degli Studi di Napoli Federico II per promuovere un nuovo modello didattico che offre lezioni all'interno di alcuni spazi del museo.

Per i tre casi studio l'analisi a scala territoriale multilivello, quella urbana, quella del quartiere e quella della prossimità, ripercorse per valutare da diversi punti di vista l'impatto delle trasformazioni, si interpola con la descrizione dei casi studio secondo diverse prospettive. Ciò col fine di evidenziare il rapporto con la città e i cittadini in

base a dimensioni non identificabili con i semplici confini amministrativi, ma specifiche del progetto in relazione a programmi a scala urbana, reti costruite, rapporti con edifici del contesto (Fig. 7).

Figura 7. Rapporto città-museo: indagine alle tre scale di analisi



Fonte: Mappe elaborate da C. Di Felice, 2024.

Nel caso del MUHBA, ad esempio, la scala urbana presa in considerazione non corrisponde a tutta la città di Barcellona ma alla rete museale del "museo della città", che unisce virtualmente diciotto spazi patrimoniali, divisi equamente tra centro e territorio periferico, considerando il museo come sistema di polarità interconnesse su tutto il territorio cittadino. Nel quartiere, invece, si identifica come rilevante un'area che comprende parte del quartiere del Poblenou e di Sant Martì de Provencals sulla base dei piani di trasformazione vigenti attualmente e significativi negli ultimi venti anni; infine, a scala di prossimità, l'edificio ha una stretta relazione con il Parc de el Poblenou, considerando alcuni edifici del patrimonio industriale di prossimità, come Can Ricart. Nel caso dell'EMMV, la scala urbana si riferisce maggiormente all'area della II circoscrizione denominata Settecannoli, trattandosi di un museo fortemente radicato sul territorio, è l'area di maggiore interesse per il museo stesso, sia per la costruzione della sua collezione, sia per la definizione di strategie di rigenerazione urbana; nel quartiere, si è presa in considerazione l'area dove attualmente il museo sta effettuando una mappatura ai fini di costruire maggiori relazioni con il territorio circostante: è stato preso come riferimento un raggio di estensione di mille metri a partire dal museo, nel raggiungere alcune emergenze, come la stazione ferroviaria a Ovest, la Villa Giulia e la Porta dei Greci a Nord, gli ex stabilimenti balneari a Sud. All'interno di questo raggio sono poi stati individuati luoghi di interesse per la comunità. Alla scala di prossimità si è presa in considerazione l'area di pertinenza museale, compresi gli spazi esterni e le emergenze naturalistiche di prossimità, quali la foce del fiume Oreto e la costa, con cui il museo stabilisce una maggiore interazione.

Nel caso del MANN, l'analisi a scala urbana si è focalizzata sull'area della II municipalità, che include il centro storico, e parte della III municipalità (fino al museo e Real Bosco di Capodimonte), sulla base degli obiettivi strategici e progetti di implementazione e valorizzazione della connettività urbana del MANN per la rigenerazione del suo contesto nel Centro Storico di Napoli (DiArc, 2019). Si tratta di possibili contributi alla strategia urbanistica comunale che vedono la costruzione di una rete di centralità diffuse. Le stesse sono state considerate alla scala del quartiere, definendo il perimetro di un'area che si estende a Sud fino a piazza Dante, mentre a Est comprende piazza Cavour e parte di via Foria, mentre a Nord interseca il quartiere Sanità fino all'area delle Catacombe di San Gaudioso. Alla scala di prossimità si è considerato l'edificio e gli spazi aperti di prossimità con cui il museo si andrà a relazionare maggiormente nelle strategie future (Istituto Colosimo; Galleria Principe I; piazza Cavour).

4. Risultati

Alla luce degli approcci metodologici e degli strumenti richiamati ai §2 e 3 e come evidenziato nel *design* di ricerca (Fig. 1), la *Fase 3* si caratterizza per la proposta finale di messa a punto di un *dashboard* di valutazione a supporto di linee-guida per il monitoraggio e la gestione dei musei urbani (cfr. §5). L'esigenza di costruire un cruscotto a supporto del *decision-making* nasce, come già ampiamente richiamato, per affrontare le criticità più frequenti legate alla diminuzione delle risorse finanziarie, alla complessità e ritardi dei *work flow* amministrativi, alla carenza di innovazione digitale e alla scarsa rilevanza data alla costruzione, uso e gestione strategica dei *big data*. Tali aspetti tecnici devono trovare una loro riconfigurazione anche in rapporto al rovesciamento di prospettiva del museo rinnovato (cfr. §1 e 2): il *core* non è più la collezione ma i visitatori e la collettività legata al contesto urbano. Gli *stakeholders* assumono un ruolo centrale nella restituzione di informazioni più trasparenti e condivise, non solo in termini di uso delle risorse ma anche di impatto sociale. La prospettiva del museo urbano si lega anche alla visione olistica (Coscia, Aterelli, 2024). Inoltre, la gestione della conoscenza, così come l'analisi dei dati, la loro misurazione in termini di monitoraggio, la valutazione (*ex ante, on going* e *ex post*) delle ricadute e degli impatti generati dalle attività museali più ampiamente articolate, così come il *reporting*, non costituiscono solo strumenti "gestionali contabili", ma strumenti per predisporre strategie nei processi decisionali ed esplicitare le interconnessioni di questi.
Le *Fasi 1* e *2* del processo di ricerca (cfr. §3.1 e §3.2*)* hanno messo in evidenza l'importanza della dimensione urbana del museo contemporaneo e in tal senso il modello *dashbord* articolato e illustrato in §4.1 ha previsto un secondo *step* operativo, in cui ad esso viene applicata e sperimentata la dimensione urbana multiscala (§4.2).

4.1 Modello Dashbord cross-analysis *a supporto del processo di monitoraggio per indicatori*

La *Fase 2* di analisi per casi studio ha permesso di identificare temi emergenti e di stabilire elementi di valore, ovvero qualità specifiche che si possono registrare allo stato di fatto e che, se implementate, permetterebbero una maggiore qualità progettuale. Il modello di *dashboard* si basa sull'articolazione di indicatori caratterizzanti le tre dimensioni strategiche del museo urbano di natura interdisciplinare, ovvero la dimensione compositiva e spaziale, la dimensione relazionale e funzionale, la dimensione sostenibile attraverso l'approccio dell'*audience development* (cfr. §3). Le tre dimensioni sono state testate nell'analisi

comparata dei casi e indagate attraverso le interviste semi-strutturate con gli esperti (cfr. Fig. 6), finalizzate a far emergere tematiche chiave da trasformare in obiettivi da raggiungere, sotto forma di indicatori di natura qualitativa, misurabili secondo *score/rating scale* a 4 livelli di raggiungimento degli obiettivi strategici legati alle 3 dimensioni (cfr. Fig. 8). I 3 musei campione sono stati sottoposti a misurazione attraverso questi indicatori e relativi *rating scale*, avendo come riferimento sia lo storico dibattito sugli *standard* (Jalla', 1999; Montella, 2020), sia il noto approccio per indici di performance (*Key Performance Indicators-KPIs*, Dam & Le Dinh, 2021). In questo caso, le *performance* sono misurate sulla base di 4 indicatori per ogni dimensione per un totale di 12 indicatori strategici, la cui selezione è stata supportata dalle analisi comparate della *Fase 2* e dai risultati delle interviste: 1) per la dimensione compositiva e spaziale sono stati individuati: "relazione col contesto", "rapporto pieni/vuoti", "assetto distributivo" e "qualità intervento architettonico", 2) per la dimensione relazionale e funzionale risultano strategici: "accessibilità", "comunità locale", "spazi di relazione" e "integrazione col contesto", 3) la dimensione sostenibile attraverso l'approccio dell'*audience developmen*t viene, invece, misurata attraverso: "*partnership*", "offerta culturale", "accessibilità sociale" e "turismo sostenibile" (Fig. 8). La proposta sperimentale in forma di *dashbord* è finalizzata a supportare valutazioni preventive e strategiche, il processo di monitoraggio *on going* dei musei e a verificare e valutare *ex post* gli impatti generati dalle strategie culturali. Il processo di misurazione e valutazione qualitativa è reso possibile da una piattaforma dati (spesso ancora lacunosa, non tracciabile e non digitale in molte realtà museali contemporanee), strutturata in dati e informazioni di natura interna ed esterna all'organizzazione lungo l'arco temporale della programmazione triennale (con evidenze annuali o sotto forma di *trend*). La valutazione incrociata e multidimensionale per indicatori (e le relative *rating scale*) permette di operare correzioni durante la fase di monitoraggio rispetto agli indirizzi iniziali e di evidenziare *ex post* la coerenza dei risultati – in termini di impatti quali-quantitativi – con gli obiettivi e le priorità prefissati (i 12 indicatori): le istituzioni museali, nel passaggio da strategie di *management* museale a strategie di *management* urbano, diventano attivatori e principali responsabili nel coinvolgimento di altri attori.

Il modello *dashboard cross-analysis* (Fig. 9), visualizza in forma sintetica e comparativa i livelli di *performance* delle tre dimensioni attraverso gli specifici indicatori. La valutazione (e *performance* in forma qualitativa) viene operata su quattro livelli: il livello zero rappresenta l'assenza totale di elementi che possano far raggiungere una *performance* minima, mentre i tre livelli successivi attestano la progressiva presenza dell'indicatore e via via di livelli di conseguimento crescenti (fino al livello di *performance* ottimale). Il peso della valutazione riportato nella *dashboard* è espresso sulla base di un giudizio qualitativo, ma è operata sulla base di dati e informazioni sia qualitativi sia quantitativi (Fig. 8) anche dedotti dalle fasi di interviste e di consultazione degli esperti. Il modello *dashbord cross-analysis* (lettura compositiva, analisi relazionale e *audience development*) è stato applicato ai tre casi. Si riportano di seguito alcuni degli esiti più rilevanti. Tutti e tre i casi si connotano per il rapporto di reciprocità con il territorio in cui si inseriscono: ciò è agevolato dal fatto che si trovano in una posizione chiave rispetto agli assi principali di connessione o in aree di intensa trasformazione urbana. Inoltre, considerando la città in quanto sistema di relazioni, si è cercato di comprendere come l'edificio del museo accolga la densità e la diversità della vita quotidiana (Ghel, 1987).

Figura 8. Proposta di *dashboard* a 3 dimensioni per 12 indicatori

DIMENSIONE	INDICATORI	NATURA	FONTI
Dimensione compositiva	1. RELAZIONE CON IL CONTESTO vicinanza rispetto ad assi di collegamento; prossimità ad aree di trasformazione urbana; posizione centrale	Qualitativa	Sopralluoghi, piani di sviluppo locali e urbani, pubblicazioni scientifiche, fonti storiche, rilievo, elaborati progettuali
	2. RAPPORTO PIENI/VUOTI rapporto spazio aperto / costruito	Quali-qualitativa	Sopralluoghi, rilievo, elaborati di progetto, rilievo fotografico
	3. ASSETTO DISTRIBUTIVO logiche interne, funzioni, percorsi	Qualitativa	Sopralluoghi, rilievo, elaborati di progetto, rilievo fotografico
	4. QUALITA' INTERVENTO ARCHITETTONICO riuso del patrimonio esistente; rapporti aereoilluminanti; condizioni termoigrometriche	Qualitativa	Sopralluoghi, rilievo, report annuali museo, interviste, pubblicazioni scientifiche, elaborati di progetto
Dimensione delle pratiche di relazione e funzionali	5. ACCESSIBILITA' facilità di accesso; visibilità ingresso; connessione interno/esterno; chiarezza e fluidità dei percorsi	Qualitativa	Sopralluoghi, rilievo, report annuali museo, interviste
	6. COMUNITA' LOCALE apprezzamento; partecipazione; cittadinanza attiva; luoghi dello stare	Qualitativa	Report annuali museo, interviste, sopralluoghi, pubblicazioni scientifiche
	7. SPAZI DI RELAZIONE Spazi di iterazione fra interno ed esterno (atrio, patio, portico o altri dispositivi), luoghi di condivisione	Qualitativa	Report annuali museo, interviste, sopralluoghi, elaborati grafici, pubblicazioni scientifiche
	8. INTEGRAZIONE COL CONTESTO isolamento; barriere; visuali	Qualitativa	Sopralluoghi, rilievo fotografico, report annuali museo, piano strategico
Dimensione sostenibile attraverso *l'audience development*	9. PARTNERSHIP con altre istituzioni culturali; a scala regionale e territoriale; con altri settori economici	Quali-quantitativa	Report annuali museo, piani di sviluppo locali e urbani, piano strategico, fondi, finanziamenti, ricerche scientifiche, web e media istituzionali, interviste, dati Mibac, ISTAT
	10. OFFERTA CULTURALE legata alla città e al territorio; programma educativo / rapporti con scuole; forme di gestione sperimentale	Quali-quantitativa	Report annuali museo, piani di sviluppo locali e urbani, piano strategico, fondi, finanziamenti, pubblicazioni scientifiche, web e media istituzionali, interviste, standard museali
	11. ACCESSIBILITA' SOCIALE gratuità ingresso; differenti o nuovi target di pubblico raggiunti	Quali-quantitativa	Report annuali museo, piano strategico, interviste, standard museali; dati Mibac, ISTAT
	12. TURISMO SOSTENIBILE itinerari alternativi; avvicinamento verso nuove parti della città	Quali-quantitativa	trend turisti a scala comunale e regionale, piano strategico, web e media istituzionali, interviste, standard museali

Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

É su tali riferimenti che accessibilità, relazione con la comunità, spazi di relazione e integrazione con il contesto sono stati considerati indicatori strategici per valutare come il museo dialoghi con la città dal punto di vista delle pratiche quotidiane. I progetti analizzati presentano spazi identificabili e distintivi, che generano un senso di identità per il quartiere in cui si collocano. L'interazione sociale viene favorita in particolare attraverso alcune soluzioni: connessione visiva e accesso fisico tra interno ed esterno, accesso diretto a spazi esterni utili, attraversabilità e accessibilità a scala di quartiere. Inoltre, la flessibilità d'uso degli spazi al piano terra facilita le interazioni con le attività esterne e un uso aperto al pubblico. L'accessibilità e l'apertura fisica degli spazi trova corrispondenza anche dal punto di vista dell'accessibilità sociale ed economica, considerata negli obiettivi di *audience development* di tutti e tre i casi, permettendo al museo di radicarsi sempre di più nel tessuto sociale del contesto in cui si trovano. Ciò si riscontra a partire, infatti, dalla gratuità d'ingresso o, nel caso del MANN, con agevolazioni economiche per i residenti. Nel caso studio relativo a quest'ultimo, in particolare, si distinguono chiari

intenti di *audience development* basati sul coinvolgimento in *partnership* a più scale. Dalla lettura di possibili corrispondenze fra tematiche e contenuti dei tre casi studio (Fig. 9), risalta la necessità di connettere l'offerta culturale con la comunità locale, tramite, ad esempio, la proposta di itinerari urbani per il quartiere, in un'ottica di turismo culturale sostenibile e a partire dal rafforzamento del rapporto con la scuola. È in particolare l'EMMV che si pone l'obiettivo di creare, attraverso le attività educative, una maggiore consapevolezza sul patrimonio locale da parte della comunità di riferimento. I temi trattati, anche se suddivisi in ambiti specifici, non hanno un carattere perfettamente autonomo, anzi, è necessario leggere ed evidenziare alcune corrispondenze fra le tematiche e i contenuti descritti per interpretare le ricadute gli uni sugli altri. Fra tutte le relazioni che si stabiliscono, si nota come alcuni elementi abbiano interazioni maggiori e acquisiscano conseguentemente più importanza, primariamente i temi della comunità locale e dell'accessibilità. Inoltre, emerge un profondo rapporto con il luogo e una radicata conoscenza del territorio.

Figura 9. La dashboard cross-analysis: indicatori e rating scale



Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

L'Ecomuseo e il MUHBA hanno collezioni dedicate al racconto sulle rispettive città. Allo stesso modo, l'accessibilità fisica, legata alla facilità di accesso, la visibilità dell'ingresso, la connessione interno/esterno, la chiarezza e fluidità dei percorsi, orienta il rapporto con gli spazi pubblici del quartiere per incentivarne e migliorarne la fruizione da parte della comunità di riferimento. Essa, inoltre, assume una particolare connotazione in quanto intensifica la possibilità di spazi di interazione sociale. Essa è influenzata dalle caratteristiche fisiche del quartiere così come quelle dell'edificio e dalla qualità dei suoi spazi, stabilendo una reciprocità con tutti gli aspetti identificati, sia nella lettura compositiva sia nelle pratiche di relazione e funzionali.

4.2 La dimensione urbana multiscala nel modello dashboard

Ponendosi sempre più come espressione del territorio e della comunità locale, un ulteriore ruolo chiave all'interno del processo può essere giocato dall'istituzione museale in qualità di intermediario fra scelte strategiche, promosse o dal museo stesso o dagli enti amministrativi locali/regionali, e comunità, secondo una logica partecipativa e di coinvolgimento della comunità di riferimento.
Questo ruolo nuovo del museo ha indotto a ripensare il *dashboard* in una versione

più integrata, in cui la dimensione urbana multiscala diviene un ulteriore tema da affrontare e da monitorare: in questo caso, il tema si articola su tre scale, che a loro volta sono valutate attraverso indicatori caratterizzanti (Fig. 10).
Essi sono organizzati in base ad ambiti differenziati a seconda del tipo di relazione stabilita e secondo una logica "multiscalare". Si fa riferimento sia a dati interni alla struttura – documentazione data dai piani strategici, elaborati di progetto, interviste svolte – sia a dati esterni – *trend* comunali, regionali, della città metropolitana (derivanti anche dalla gestione dei fondi a disposizione). Tali indicatori possono essere definiti come degli "indicatori caratterizzanti" un secondo *step* di verifica delle *performance*, in cui si sottopongono di nuovo a *stress-test* le 3 dimensioni (e i relativi 12 indicatori) in base alle tre scale di riferimento della ulteriore quarta dimensione urbana.

Figura 10. La dimensione urbana e i suoi indicatori caratterizzanti

Dimensione	*Dimensione*	*Dimensione*
1. Relazioni a scala di prossimità	**2.** Relazioni a scala di quartiere	**3.** Relazioni a scala urbana
Indicatori	***Indicatori***	***Indicatori***
Spazi esterni · Accessibilità spazi esterni · Riconoscibilità / visibilità · Spazi esterni per il pubblico e la comunità di riferimento · Riqualificazione di spazi inutilizzati o degradati · Recupero di aree verdi · Valorizzazione spazi aperti esistenti Spazi interni · Accessibilità spazi esterni · Spazi per il pubblico per altre attività oltre quelle espositive · Spazi di iterazione fra interno ed esterno (atrio, patio, portico o altri dispositivi) · Spazi di accoglienza	· Orari di apertura e periodi · Numero di visitatori (si fa riferimento agli ultimi tre anni) · Indagine sulla provenienza dei visitatori · Quantità e tipologia di attività ed eventi per il pubblico · Quantità e tipologia di attività ed eventi specifiche per la comunità locale · Applicazione di strumenti di valutazione qualitativa per indagare qualità percepita · Attività di *Audience Engagement / audience development*	· Costituzione di Reti con altri spazi museali · Costituzioni di Reti e collaborazioni con altri Enti (es. università, regione, comuni) · Relazione con i piani di sviluppo locali e urbani · Incentivazione della fruizione pedonale/mobilità pubblica · Sistemi digitali di fruizione del contesto · Itinerari di fruizione delle eccellenze presenti nel contesto · Presenza di sito web e numero visite su sito web · Presenza su social network e analisi dei dati sulle attività social
Misura	***Misura***	***Misura***
Arco temporale di analisi dei trend: triennale*	Arco temporale di analisi dei trend: triennale*	Arco temporale di analisi dei trend: triennale*
Unità di misura: Presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi	Unità di misura: Presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi	Unità di misura: Presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi
Fonti e dati	***Fonti e dati***	***Fonti e dati***
Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; elaborati progettuali; standard museali; fondi	Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; web e media istituzionali; standard museali; fondi	Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; standard museali; fondi
Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; report culturali; finanziamenti	Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; trend turistici a scala comunale e regionale; piani comunali e/o regionali; finanziamenti	Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; trend turistici a scala comunale e regionale; piani comunali e/o regionali; finanziamenti
* I tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici	* I tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici	* I tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici

Fonte: Diagramma elaborato da C. Di Felice, 2024.

4.3 Linee guida

Le evidenze metodologiche testé illustrate hanno condotto alla individuazione di una serie di azioni "scalabili – sotto forma di *vademecum*/linee guida –" e suddivise per fasi, concepite non necessariamente in modo consequenziale e progressivo (Fig. 11):

1. *Elaborazione della strategia di progetto*, tramite una collaborazione virtuosa del museo con i progettisti fin dalla fase di *concept*, quale prima fase di costruzione di una strategia. Risulta chiara l'importanza del confronto fra intenti strategici e architettonico-progettuali soprattutto nello stabilire quando avviene questa interazione all'interno del processo; oltre al coinvolgimento di tutti i partner già nella fase di ideazione del progetto, si suggerisce di avviare un progetto con logiche di medio/lungo periodo per sistematizzare azioni di miglioramento.
2. *Avvicinamento alla comunità e al tessuto sociale, economico e civile del territorio:* attraverso una molteplicità di iniziative (da tracciare), finalizzate alla costruzione di una maggiore consapevolezza del proprio patrimonio a livello di contenuti costruendo una rappresentazione, nel progetto, dello spazio fisico. Un esempio è delineato dal MANN, che lo ha previsto già dal primo piano strategico: ha instaurato una reale e migliore relazione con gli attori del territorio e diffuso una maggiore conoscenza del ruolo e dei contenuti del museo tramite

attività mirate per accrescerne la notorietà prima della realizzazione dell'intervento urbano. Lo stesso EMMV, che prima ha curato la costruzione della sua collezione in modo partecipato con la comunità per poi solo in un secondo momento scegliere il luogo espositivo e l'allestimento (cfr. §3.3 e 4.1). Tra le iniziative possibili, si segnalano, a partire dai casi studio precedentemente descritti (cfr. §3.3), la promozione di attività educative realizzate in collaborazione con le scuole e biblioteche di prossimità, nonché eventi collaterali per stabilire una relazione con il contesto del museo (proposta di itinerari urbani come messo in atto dall'Ecomuseo e dal MUHBA). Infine, l'offerta strutturata di mostre con contenuti locali, come le mostre sul calcio proposte sia dal MANN che dal MUHBA.

3. *Coinvolgimento in partnership a più scale:* questa fase è indirizzata alla costruzione di *partnership* e *network* a più livelli a partire dalle realtà culturali locali fino alla scala regionale. Ciò può avvenire, ad esempio, tramite l'offerta integrata con attività commerciali del contesto o costruendo una rete con le altre istituzioni culturali di prossimità e collaborando con enti e istituzioni accademiche (soluzioni sperimentate nel caso del MANN a Napoli).
4. *Costruzione dello scenario progettuale (con momenti di condivisione con gli stakeholders anche con processi bottom-up):* la fase di progetto considera sia gli obiettivi preliminari sia principi guida che possono orientarne le scelte.
   Tra le soluzioni possibili:
   - Relazione con le aree esterne di prossimità. Si intende non solo la qualità e facilità dei percorsi di avvicinamento agli edifici, o condizioni confortevoli di attraversamento pedonale per avvicinarsi, garantendo le opportunità di "*coming and going*", come una pianificazione adeguata di tutti quegli elementi che generano e supportano la vita fra gli edifici (Ghel, 1987). Ciò sottende il fatto di garantire una diversità dello spazio aperto attorno al museo per attrarre attività sociale. È ad esempio ciò che sta attuando il MANN con la riqualificazione degli spazi pubblici di prossimità (cfr. §3.3);
   - Spazi flessibili. Come si riscontra anche dall'analisi dei casi studio, è il piano terra che, in quanto accesso diretto e di uso condiviso, può cambiare uso senza intaccare le altre funzioni dell'edificio. La permeabilità dello spazio al piano terra di tutti e tre i casi studio, concepito come spazio pubblico, ha dimostrato inedite possibilità nell'incrementare la connessione dentro e fuori, città e museo, disegnando uno spazio collettivo e continuo;
   - Continuità visiva e di percorsi, soprattutto alla quota del piano terra;
     Atrio di ingresso concepito come momento di incontro fra individuo e edificio, luogo di riunione, di connessione tra le parti, oltre che di inizio e fine della visita, e quindi spazio di transizione fra interno ed esterno del museo, sia fisicamente che simbolicamente. È lo spazio che vincola maggiormente il museo con la città (Dal Pozzolo, Gron, Magnaghi, 2006);
   - Correlazione fra contenuto, contenitore e spazio urbano, mostrandosi il museo come interprete della città in cui si colloca. Tema attuale dei musei della città, il MUHBA ne è un esempio.
5. *Monitoraggio/valutazione:* consiste nella fase di controllo e verifica, che viene presa in considerazione non solo *ex post* ma anche *in itinere.* La proposta *dashboard cross-analysis* con i suoi indicatori, infatti, può essere affiancata a una verifica tramite indicatori *standard* più tradizionali per i musei, così come quelli di bilancio, al fine di implementare i dati di tali strumenti. Una verifica costante, infatti, riporta a una revisione continua della *mission* e della strategia iniziale, secondo un processo di sviluppo con fasi non consecutive e iterative,

andando a individuare i passaggi e snodi in cui la missione originale si perde o, al contrario, si attesta, le criticità e i punti su cui rimodulare la proposta.

6. *Scalabilità del progetto/processo:* questa fase si basa sulla possibilità di replicare l'intervento in altri contesti o di integrarlo con ulteriori iniziative sul territorio.

Figura 11. Fasi del progetto partire dalle buone pratiche dei casi studio



Fonte: Diagramma elaborato da Caterina Di Felice, 2024.

5. Conclusioni e sviluppi futuri

Gli impatti esaminati si riferiscono al contenitore, al contesto e alla collettività, considerando una dimensione multi-scalare dell'istituzione museale e la sua centralità nel territorio da un punto di vista sia fisico sia concettuale multilivello. Ciò avviene anche a partire dal riscontro di una necessità di aggiornamento di *standard* e indicatori *standard* museali che, rispetto allo stato attuale, tenga conto maggiormente degli aspetti qualitativi e del valore socioculturale prodotto dall'istituzione museale e della sua dimensione urbana (Q2). Si tratta pertanto di un primo esperimento perfettibile, che traccia indirizzi integrati rispetto al nuovo ruolo del museo. Anzitutto, il processo completo di analisi dei casi studio ha permesso di evidenziarne le parti inedite e non studiate, utile anche per indagini future, offrendosi come un primo passo nella messa a punto di un catalogo di esperienze non strutturate e poco documentate. La proposta di un *dashbord cross analysis* vuole costituire un avanzamento rispetto allo storico processo degli *standard* di qualità, poiché nel suo intento costituisce uno strumento per il monitoraggio complessivo multidimensionale dei molti processi di *governance* di un istituto museale, ancor più urbano. Tale monitoraggio può essere operato attraverso l'analisi congiunta e di natura olistica degli indicatori delle tre dimensioni anche ai diversi livelli di scala oppure attraverso l'analisi più di dettaglio di alcuni aspetti specifici legati alla gestione ordinaria e non solo straordinaria degli enti museali. Di fatto, potrebbe costituire – da qui la sua scalabilità a differenti contesti – uno strumento che evidenzia analisi istruttorie che possono essere alla base per politiche di programmazione, analisi di *benchmarking* tra i differenti *partners* e le differenti istituzioni di musei urbani, dati utili in fase di presentazione della propria *mission*, nel processo di *briefing* con i partner del museo e durante gli incontri con le pubbliche amministrazioni, le associazioni del territorio e i cittadini.

Inoltre, la proposta di linee guida e indicatori, essendo orientata a un approccio di miglioramento progressivo, diventa punto di partenza per aprire una discussione con esperti e operatori del settore e implementare la ricerca basata sul confronto interdisciplinare (Q1, Q2 e Q3). Ciò con l'aspettativa che possa contribuire alla validazione della metodologia con la sua applicazione a contesti differenti, attraverso gli strumenti eterogenei proposti. Le linee guida sono infatti pensate per essere scalabili a qualsiasi realtà museale e con il potenziale di essere integrate con altre iniziative presenti sul territorio. Alcuni altri aspetti implementabili potrebbero essere i dati e le fonti che sono stati a supporto della valutazione, ad esempio attribuendo un valore al contributo degli intervistati secondo il *Metodo Delphi* (Coscia, 2007). A completamento del metodo, in questa prima sperimentazione aperto a innesti e integrazioni, potrebbe risultare l'applicazione dell'indagine osservante come strumento per l'analisi dei comportamenti di fruizione non limitatamente allo spazio espositivo ma estendendolo alle aree limitrofe o di servizio al fine di valutare ad esempio l'impatto sul quartiere e sulle attività attorno dell'intervento in un periodo temporale prolungato. La realizzazione dell'indagine osservante, in particolar modo in processi ancora in fase di attuazione, come nel caso della ricerca qui presentata, apre a nuovi ambiti di approfondimento, come quello dei principi della digitalizzazione, dei *Big Data*, che verranno utilizzati sempre più come strumenti sia per la costruzione della conoscenza su piattaforme digitali, sia per l'ottimizzazione dei servizi pubblici e la valorizzazione del patrimonio e del territorio.

Note

1. D.lgs. 112/1998 e decreto ministeriale "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei" del 10 maggio 2001.
2. La nuova definizione è approvata nell'ambito dell'Assemblea Generale Straordinaria dell'International Council of Museums (ICOM) a Praga il 24.08.2022, che modifica l'Art. 3 dello Statuto di ICOM. Lo statuto ha subito almeno sette modifiche dal 1946 al 2007, a testimonianza della complessità nell'individuare una definizione condivisa. (Cfr: https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-diicom/, consultato il 14/09/2022).
3. L'Unione Europea considera prioritarie le politiche di *audience development* fra i temi fondamentali della ricerca. Molti dei testi consultati e ricerche recenti (es. Fondazione Fitzcarraldo, 2018. *Visioni al futuro: contributi all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018*, Milano; European Commission, 2015. *MeLa* Project Final*, Bruxelles; Basso Peressut, L., Lanz, F., Postiglione, G., 2013. *European Museums in the 21st Century. Setting the Framework*, Milano) sono state finanziate da fondi europei per analisi in ambito territoriale.
4. Tali considerazioni sono emerse a seguito di interviste svolte con esperti sul tema quali Ludovico Solima e Alessandro Bollo poiché hanno sperimentato in prima persona lo strumento in altri casi studio.
5. Parte dei fondi per il progetto di valorizzazione sono riconducibili al Programma Operativo Nazionale (PON) "Cultura e Sviluppo", con fondi stanziati dalla Regione Campania e dal Comune. Il progetto delle Gallerie, in particolare, è supportato da un investimento su fondi del museo e sulla programmazione CIS del mezzogiorno.

Author Contributions

Conceptualization and Methodology: Cristina Coscia, Caterina Di Felice, Silvia Gron; Formal Analysis, Investigation and Resources: Caterina Di Felice; Data Curation; Writing - Original draft preparation: Caterina Di Felice; Writing - Review & Editing: Cristina Coscia, Caterina Di Felice, Silvia Gron; Supervision: Cristina Coscia, Silvia Gron; Project Administration: Cristina Coscia, Caterina Di Felice, Silvia Gron.

Funding

This research received no external funding.

Acknowledgments
The experts interviewed and the museum institutions involved in the research carried out from 2020 to 2024, as result of the PhD thesis in Architectural and Landscape Heritage, XXXV cycle, of the DAD of the Polytechnic University of Turin entitled 'The new spaces of the urban museum: the museum as a dynamic operator in the processes of transformation of the city' by Caterina Di Felice, supervisors Prof. Silvia Gron and Prof. Cristina Coscia.

Conflicts of Interest
The authors declare no conflict of interest.

Originality
The authors declare that this manuscript is original, has not been published before and is not currently being considered for publication elsewhere, in English or any other language. The manuscript has been read and approved by all named authors and there are no other persons who satisfied the criteria for authorship but are not listed. The authors also declare to have obtained the permission to reproduce in this manuscript any text, illustrations, charts, tables, photographs, or other material from previously published sources (journals, books, websites, etc).

References

Bifulco, F. et al. (2021). *Quartiere Della Cultura MANN UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*. Napoli.
Bodo, S. (a cura di), (2000). *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze Europee*. Torino.
Bollo, A. *L'osservazione nei Visitor Studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo*. in La Regina, A. (a cura di) (2009). *L'archeologia e il suo pubblico*. Milano.
Holden, J., Tryhorn, C. (2013). Influence and attraction: Culture and the race for soft power in the 21st century. *British Council Report, 39.*
Calveri, C., Sacco, P. (2021). *La trasformazione digitale della cultura. Principi, processi pratiche*. Milano.
Carta, M. (a cura di) (2021). *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*. Siracusa.
CLAC. (2020). *Report attività 2015 – 2019.* Palermo.
Coscia, C., Aterelli, I. (2024). The "Holistic Approach to the Cultural Heritage Impact Method" (HACHI Method) as a Method for Indicator-based Impact Analysis: An Application to the Case of Imperial Fora in Rome (Italy). *Journal of sustainability research, 6(2),* 1-37.
Coscia, C. (2007). *Metodo Delphi a supporto delle scelte strategiche fra proposte funzionali alternative per la valorizzazione*, in Roggero, C. et al. (2007). *Il Patrimonio Architettonico e Ambientale. Scritti per Micaela Viglino*. Torino.
Coscia, C. (2001). Gestione e indicatori sintetici per contenitori e funzioni culturali-ricreative. *Genio Rurale-Estimo E Territorio, 64*, 11-24.
Dabbene, D., Bartolozzi, C., Coscia, C. (2022). How to Monitor and Evaluate Quality in Adaptive Heritage Reuse Projects from a Well-Being Perspective: A Proposal for a Dashboard Model of Indicators to Support Promoters. *Sustainability, 14(12),* 70-99.
Dal Pozzolo, L., Gron, S., Magnaghi A. (2006). *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze***.** Genova.
Dal Pozzolo, L. (2015). L'impatto sociale che vorremmo. *Economia della cultura, 25(1),* 47-56.
Dam, N. A. K., Le Dinh, T., (2021). Key Performance Indicators for Crisis-Ready Organizations in the Era of Massive Data: The Case of the Cultural Sector. *AMCIS 2021 Proceedings.* 15.
Lord, G., Blankenberg, N. (2015). *Museums and Soft Power*. Washington, DC.
Lord, G., Lord, B., Lindsay, M. (2012). *The manual of museum planning*. *Sustainable Space, Facilities and operations*. Great Britain.
Gehl, J. (1987). *Life between buildings using public space*. New York.
Gilmore, J.-H., Pine, B.-J. (2012). *The Experience Economy*. Brighton.
Giulierini, P., MiC (2020). *Piano strategico 2020-2023. Museo Archeologico di Napoli*. Milano.
Giulierini, P., MiBACT, MANN. (2016). *Piano strategico 2016-2020 Museo Archeologico di Napoli*. Milano.
Giusti, S., Pagani, C. (2023*). Musei e relazioni internazionali*. Ospedaletto-Pisa.
Guallart i Furió, V. et al. (2015). *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*. Barcelona.
Guerzoni, G. (2014). *Museums on the Map 1995-2012*. Torino.
Iglesias, M. (2020). MUHBA Oliva Artés. El museu com a laboratori. *MUHBA butlletí. 36*, 21.
Longobardi, G., Augusto M. (2022). *I nuovi spazi pubblici del MANN*, i Quaderni del MANN, *3*. Napoli.
Jalla, D. (1999). Standard di qualità e di risorse per i musei. *Nuova Museologia, 1,* 18-22.
Mic, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, (1977). *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975.* Napoli.

Montella, M. (2020). Sistemi e standard museali/Museum systems and standards. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*. 315-320.

MUHBA, Ajuntament de Barcelona (2019). *Línies generals de programació MUHBA 2019-2023*. Barcelona.

MUHBA, Institut de Cultura, Ajuntament de Barcelona (2010). *Taller Oliva Artés. Estudi historicoartístic*. Barcelona.

OCP (2023). *La cultura in Piemonte. Relazione annuale 2022-2023*. consultabile in https://ocp.piemonte.it

Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, *80*, 153-171.

Re, P. (2010). Un modello micro ed uno macro per la valutazione della creazione di valore dei musei e del settore cultura. *Sinergie*, *82*, 183-203.

Savy, D. (2019). Prestiti e musei in rete, uno standard per le convenzioni internazionali. L'arte per l'arte: con progetto OBVIA. Atti di *LUBEC 2019 - Patrimonio culturale e sostenibilità tra pubblico e privato*. Lucca.

Solima, L. (2018). Il gaming per i musei. L'esperienza del Mann, *Economia della Cultura*, *3*, 275-290.

DiARC, MANN (2011). *Strategie e progetti per il MANN e il suo contesto urbano*. Napoli. Mostra 26/27 ottobre 2011.

Valentino, P. A., Mossetto, G. (a cura di) (2001). *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*. Firenze.

Viganò, F., Lombardo, G. (2018). Misurare l'impatto sociale generato dai musei: L'applicazione della metodologia del Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI). Luigini, A., Panciroli, P. (a cura di) *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*, 332-350. Milano.

Zucchello, L. (2022). *Il ruolo del museo nelle città: un'indagine alla Spezia, il Museo Amedeo Lia e il Centro Arte Moderna e Contemporanea*. Venezia.