

Rivista "IBC" XX, 2012, 3

musei e beni culturali / convegni e seminari, didattica, progetti e realizzazioni

Un laboratorio per imparare a mettersi in rete, a usare meglio il web e a parlare con il pubblico seguendo una strategia chiara.

Comunicare il museo

Davide Baruzzi

[BAM! Strategie Culturali]

Laura Carlini

[IBC]

Giulia Pretto

[IBC]

Rosanna Spanò

[BAM! Strategie Culturali]

La cultura, come si sa, sta incontrando significative difficoltà a causa della notevole riduzione di risorse che colpisce il settore a livello globale. Questo è particolarmente vero per le istituzioni museali, che devono sostenere ingenti costi fissi per mantenere visitabili e in buono stato le infrastrutture e le collezioni. Spesso, però, i vincoli stimolano la creatività e, di conseguenza, aumenta nel mondo il numero dei musei attivi nel cercare nuove e più sostenibili soluzioni per garantire la fruibilità del patrimonio da parte delle comunità, esercitando così quel servizio pubblico al quale sono chiamati dalla loro stessa natura.

Se risulta sempre più difficile ridurre ulteriormente i costi per voci quali curatela o conservazione, le nuove tecnologie offrono, al contrario, soluzioni sempre più mirate ed economiche per il marketing e la promozione via internet. Inoltre, contrariamente a quanto avviene per altri settori, il risparmio proveniente dall'utilizzo del web per la comunicazione non porta a un abbassamento della qualità, anzi, reca con sé diverse possibilità di miglioramento, tra cui:

- quella di incrementare i dati disponibili sul proprio pubblico;
- quella di creare *communities* di interesse intorno alla propria istituzione;
- quella di rispondere in tempo reale alle domande e ai commenti via web degli utenti remoti.

Si tratta di una sfida avvincente, ma controversa, che mette a nudo anche una serie di difficoltà che le istituzioni museali affrontano quotidianamente. La prima e più seria criticità è rappresentata dal personale stesso del museo, che si riduce in modo costante nei numeri e di conseguenza è oberato da maggiori impegni e spesso non ha l'energia e il tempo necessari ad alimentare i canali telematici con nuove informazioni e a seguire giorno per giorno il dialogo con il proprio pubblico. Personale che potrebbe non avere neppure le competenze di base necessarie a muoversi con disinvoltura sul web, o potrebbe trovarsi a dover gestire pubblicamente commenti negativi e inappropriati.

All'estero molti musei, grandi e piccoli, lavorano già da diversi anni sul web, affrontando tali questioni sistematicamente. Possiamo prendere spunto da alcuni esempi stimolanti raccolti nel corso di "MuseumNext", la conferenza internazionale su musei e mondo digitale tenutasi a Barcellona in maggio, esempi che ci raccontano, in maniera talvolta provocatoria, di visioni e strategie mirate a rendere i musei più aperti al dialogo verso i diversi pubblici: sempre meno edifici e sempre più comunità.

L'Indianapolis Museum of Arts, per esempio, pubblica tutti i dati che lo rappresentano su una *dashboard* nel proprio sito (dashboard.imamuseum.org). Per "tutti i dati" si intende proprio tutti: dal numero di visitatori aggiornato giorno per giorno, al numero di fan sui *social media*, passando per il consumo energetico annuale e, soprattutto, per i finanziamenti complessivi ricevuti. Il Brooklyn Museum va oltre la trasparenza dei propri numeri, proponendo continuamente nuovi progetti di mostre partecipate, in cui è lo stesso pubblico del museo a produrre, scegliere o comporre le opere esposte. A Tokyo, infine, sono nate applicazioni che raccolgono e mettono in rete i musei della città, raccontandone gli eventi e le collezioni su canali condivisi da tutti, senza distinzione di appartenenza.

È opinione condivisa dai direttori dei musei internazionali più celebrati e all'avanguardia che la massima sfida posta ai musei dall'incessante evoluzione tecnologica, abbinata al costante calo delle risorse, sia "avere una strategia", come ha dichiarato recentemente Andrew Lewis del Victoria and Albert Museum. In un contesto mutevole e quasi schizofrenico è in effetti molto difficile capire su quale nuova linea di marketing investire, tanto più quando le risorse sono scarse. La sfida, dunque, non è "esserci" o "essere aggiornati", ma consiste piuttosto nell'avere una strategia di comunicazione e di coinvolgimento che possa permettere di misurare in ogni istante il raggiungimento degli obiettivi, di definire il successo di ogni piccolo investimento.

Se questo è vero per i grandi musei, lo è ancora in misura maggiore per i musei più piccoli, per i quali la sfida è duplice: non solo avere una strategia, ma condividerla con altri musei per creare reti che permettano di aumentare l'efficacia e ottimizzare i costi. Queste considerazioni hanno portato l'Istituto per i beni culturali della Regione Emilia-

Romagna (IBC) a promuovere e sostenere il corso di formazione "Comunicare il Museo* - Collezioni, Comunità, Pubblici", un percorso di sviluppo di tecniche e pratiche di comunicazione museale, progettato in collaborazione con "BAM! Strategie Culturali". Un laboratorio formativo ideato e realizzato per permettere ai musei emiliano-romagnoli di:

- affrontare il tema dei nuovi media dal punto di vista della definizione di una strategia;
- facilitare i processi di *networking* e progettazione condivisa;
- ottenere finanziamenti sulla base delle competenze acquisite e della capacità di organizzarsi in rete.

Il corso è stato presentato il 13 luglio 2011, in occasione dell'incontro dedicato al riconoscimento di 21 nuovi "musei di qualità" da parte dell'IBC, con un intervento di Giuliano Gaia di "Invisible Studio", esperto di web, comunicazione 2.0 e musei. Per promuovere il corso, ma soprattutto l'approccio collaborativo tra musei, è stato lanciato in quell'occasione un video in *motion graphic* che a oggi conta oltre un migliaio di visualizzazioni (vimeo.com/25591315).

Il percorso di formazione ha coinvolto 30 operatori museali dell'Emilia-Romagna, a fronte di 120 domande di partecipazione. La scelta del numero chiuso è stata determinata dalla natura seminariale del corso. La selezione dei partecipanti è avvenuta sulla base dell'ordine di iscrizione, privilegiando gli operatori dei "musei di qualità" e limitando la partecipazione al corso a un rappresentante per ciascuna istituzione.

Le realtà museali selezionate per il corso erano eterogenee, sia come provenienza territoriale (almeno un rappresentante per ogni provincia della regione), sia come tipologia (musei e gallerie d'arte, musei scientifici, archeologici, specializzati). I musei erano inoltre accomunati dalla gestione a prevalente carattere pubblico (comunale o provinciale) e dalla dimensione limitata delle organizzazioni, per la maggior parte con meno di 5 addetti ciascuna. Il principale obiettivo dei partecipanti era approfondire e migliorare le proprie conoscenze nell'ambito dei web e dei social media, essendo consapevoli dell'importanza che ricoprono nel panorama attuale.

Ciascuna delle tre giornate di formazione (8, 15 e 22 novembre 2011) è stata suddivisa in due sessioni: le sessioni mattutine hanno visto l'intervento di professionisti nell'ambito della comunicazione culturale, che hanno amalgamato teoria ed esempi concreti della loro esperienza. Al pomeriggio si è dato spazio al confronto tra le realtà museali dell'Emilia-Romagna, attraverso le esercitazioni organizzate da "BAM! Strategie Culturali". Le esercitazioni prevedevano spesso lavori di gruppo, che hanno aiutato i corsisti a conoscere meglio le diverse realtà e a iniziare a pensare, già durante il percorso di formazione, alle possibili proposte di progetti di rete per il *project work* finale.

Per incentivare il confronto di casi di studio, buone pratiche ed esperienze dei musei partecipanti è stato creato un social network dedicato sulla piattaforma Ning, denominato "Network*", per la condivisione di contenuti, foto, video, opinioni e punti di vista sulla comunicazione innovativa nei musei. Grazie all'utilizzo di "Network*", incardinato nel sito web dell'IBC, tutti hanno potuto interagire continuamente con gli altri partecipanti al corso, con i docenti, con l'IBC e con il team di "BAM!", per proporre idee, progetti, argomenti di discussione, o semplicemente per chiedere assistenza nella fase di sviluppo del *project work* finale. Inoltre l'utilizzo di questo strumento ha permesso a molti partecipanti di prendere confidenza con i meccanismi del web 2.0, restando in un ambiente protetto e riservato esclusivamente a loro.

La prima giornata ha avvicinato i corsisti alle funzioni generali della comunicazione. Alessandro Bollo, della Fondazione "Fitzcarraldo", esperto di comunicazione e studi dei visitatori in ambito museale, ha portato all'attenzione degli operatori le principali sfide e opportunità odierne e ha raccolto i loro punti di vista. L'esercitazione ha dato il via al confronto tra i presenti, attraverso lavori di gruppo che miravano a riflettere sull'utilizzo reale e potenziale dei diversi canali di comunicazione.

Lo scopo della seconda giornata era approfondire le tecniche e le esperienze specifiche di comunicazione per i musei, sottolineando l'importanza di sapersi rapportare con il territorio in cui è radicato il patrimonio museale. Myriam Sabolla e Noemi Satta, consulenti di marketing territoriale e culturale, hanno fatto riflettere su questi temi proponendo giochi di ruolo e portando come esempi i loro progetti realizzati tra Milano e la Sardegna. Gli *stakeholders*, tutti i portatori di interesse nei confronti dei musei, sono stati invece oggetto dell'esercitazione pomeridiana.

L'ultima giornata ha avuto come focus i mezzi e gli strumenti di comunicazione on line. Al mattino Luca Melchionna, che si occupa di web e 2.0 al Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, ha illustrato il caso di studio del museo per cui lavora, una punta di diamante della comunicazione 2.0 in Italia. Per comprendere a fondo il significato e le potenzialità della comunicazione di network nel settore museale, per utilizzare al meglio l'analisi dei visitatori dei propri siti (*analytics*) e per orientarsi nel dedalo dei social network è stato illuminante l'intervento tenuto nel pomeriggio da Giuliano Gaia di Invisible Studio.

Alla conclusione delle lezioni frontali del corso, i partecipanti sono stati invitati a creare dei gruppi di lavoro per stilare uno o più progetti innovativi di comunicazione di rete per i musei. L'IBC si è riservato di selezionare e sostenere, concorrendo alle spese di realizzazione, uno o più dei progetti proposti. Ciascun gruppo ha individuato al suo interno un capofila referente dello sviluppo e garante della realizzazione in caso di finanziamento. I partecipanti avevano altresì la facoltà di includere nei gruppi di lavoro anche attori terzi presenti sul territorio, per sviluppare le capacità dei musei di costruire relazioni durevoli con un'ampia e variegata gamma di soggetti economici e culturali.

Il 17 gennaio 2012, infine, l'IBC, insieme a "BAM!", ha organizzato una giornata di revisione dei *concepts* dei progetti, per condividere gli aspetti ideativi e progettuali dei diversi gruppi di lavoro e dare gli ultimi suggerimenti per la redazione conclusiva. Alla scadenza stabilita per la consegna degli elaborati, il 6 marzo 2012, al Servizio musei e beni culturali dell'IBC sono pervenuti 17 *project work*, che hanno visto il coinvolgimento complessivo di 90 soggetti.

La valutazione dei progetti è stata redatta da Laura Carlini, responsabile del Servizio Musei e beni culturali, con il

supporto tecnico di Alessandro Bollo, Noemi Satta e Giuliano Gaia (relatori del corso), Davide Baruzzi e Rosanna Spanò (tutor del corso), e Giulia Pretto (collaboratrice dell'IBC, esperta di standard museali e "musei di qualità" della Regione Emilia-Romagna). La selezione è stata effettuata in base a una griglia di valutazione imperniata sui seguenti criteri:

- l'innovatività dell'idea di comunicazione, coinvolgimento e partecipazione (concept, strategia di comunicazione esterna e interna);
- la chiarezza degli obiettivi (di breve, medio e lungo periodo, sia interni che esterni al museo, verso i destinatari del progetto);
- la sostenibilità futura del progetto (risorse a disposizione, budget triennale, monitoraggio, report periodici);
- l'assegnazione precisa dei compiti (partner coinvolti, ruoli, capofila);
- la pianificazione delle azioni (programma e azioni concrete, tempistiche).

Sono stati selezionati 6 project work, che complessivamente coinvolgono 38 soggetti distribuiti in diversi ambiti tematici e territoriali. A chiusura delle attività si prevede di dare visibilità ai risultati ottenuti sia via web, sia con una giornata di presentazione e di condivisione dei progetti con tutti i musei regionali.

Concludiamo con una breve intervista a Nicoletta Tomba, del Museo d'arte moderna di Bologna, che ha lavorato a uno dei project work selezionati in collaborazione con i Musei civici di Bologna.

Quali erano le sue aspettative rispetto a "Comunicare il Museo"?*

Le aspettative erano varie, accompagnate dall'entusiasmo di potersi confrontare con tecnici competenti di alto spessore, confidando nella possibilità di poter attingere alla loro professionalità ed esperienza. Anche dall'idea di condividere il lavoro con tecnici impiegati in musei di tutto il territorio regionale scaturiva la speranza di un confronto aperto, utile a un arricchimento reciproco.

Qual è lo spunto più interessante tra quelli proposti dal corso?

Tutti gli elementi forniti dal corso sono stati ottimi spunti, ma sono rimasta particolarmente colpita dal lavoro svolto in Sardegna da Noemi Satta e Myriam Sabolla: un caso di promozione locale ottenuta attraverso un progetto organico, volto principalmente a creare, nei cittadini, una consapevolezza diretta delle possibilità offerte dal proprio territorio.

Tra le altre cose preziose scaturite dal laboratorio c'è stato il confronto con gli operatori di tutti i musei partecipanti al corso, e in particolare con i rappresentanti delle istituzioni del Comune di Bologna. Lo scambio con loro, oltre alla collaborazione per una condivisione progettuale, ha portato a un ipotetico metodo di lavoro congiunto, in grado di coordinare alcune azioni e di ottimizzare le risorse dei vari musei.

Quali sono stati i risultati a cui ha portato questa esperienza sinora?

Sicuramente le relazioni create dopo il corso e il comune lavoro per il project work finale rappresentano uno strumento importante, che mi auguro possa essere un preludio a un futuro lavoro in rete ben strutturato.

Che sfide crede che i musei debbano affrontare oggi?

In tempi di riduzione delle risorse economiche, che spesso va di pari passo con la riduzione del personale operante nelle strutture museali, la sfida più grande è la riorganizzazione interna e una nuova definizione della progettualità e degli obiettivi. Credo che la strategia di rinnovamento debba rispondere a caratteristiche di adattabilità: in questo scenario le nuove tecnologie, che ben si coniugano con una progettualità flessibile, possono essere un valido aiuto per il loro carattere di immediatezza.