

VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri



Riflessioni dell'AMS 2016

Il museo e i suoi futuri

La scelta spetta a noi




Musei svizzeri
Insieme da 50 anni
museums.ch



L'AMS desidera ringraziare tutti gli operatori di museo che si sono resi disponibili per le fotografie qui pubblicate. Questi colleghi si sono accostati in modo estremamente concreto al concetto astratto di futuro, integrandolo nella propria attività quotidiana. Ed è proprio questa disponibilità a porsi in una relazione fattiva con il futuro che auspichiamo da tutto il personale dei nostri musei.

La presente pubblicazione beneficia del sostegno dell'Ufficio federale della cultura, dell'Accademia svizzera di scienze umane e sociali e di swissfuture.

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'Interno DFI
Ufficio federale della cultura UFC

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizzera di scienze umane e sociali
Accademia svizra da ciencias morales e socialas
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



swissfuture
Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung
Société Suisse pour des études prospectives
Swiss Society for Futures Studies

Colophon: Autore: Basil Rogger | Collaborazione e sostegno: Caroline Calame, Hannes Geisser, Susanne Jost, Gianna A. Mina, Cornelia Meyer, Georges Roos, Pascal Ruedin, Andreas Walker, Thematis | Redazione: Anne-Laure Jean, Gianna A. Mina | Coordinazione del progetto: David Vuillaume | Traduzione: Scriptum | Crediti fotografici (fotografie AMS, Heike Grasser): Copertina recto e pagine 3, 5, 8, 12, 15: Museum für Kommunikation; copertina verso e pagine 2, 4, 6, 10: Schloss Thun | © 2016 Associazione dei musei svizzeri AMS | ISBN 978-3-906007-21-2 | La presente pubblicazione nasce da un workshop tenutosi nell'autunno del 2014 con membri del comitato direttivo dell'AMS e swissfuture. Al fine di agevolare la lettura viene utilizzata la forma maschile che si intende tuttavia valida per entrambi i generi | Questa pubblicazione è disponibile in italiano, francese e tedesco.

La scelta spetta a noi

Nel 2016 l'AMS festeggia il suo cinquantésimo compleanno. Un anniversario importante, che ci dà l'occasione di riflettere sul futuro dei musei. Quali sviluppi e tendenze della cultura e della società, dell'economia, della scienza e della politica influiscono sull'evoluzione dei musei? E quali fattori influenzano a loro volta queste tendenze? E tra tutte queste correnti, in che modo è possibile trovare e affermare la propria posizione di grande, media o piccola istituzione?

Analogamente ai musei di oggi, che propongono costantemente nuovi spunti di riflessione al loro pubblico, questa pubblicazione intende stimolare gli operatori dei musei attivi nel presente a riflettere sui possibili scenari del futuro. Questo perché i musei sono chiamati in primo luogo a prefigurare diversi futuri e, in secondo luogo, a pianificare tali futuri con coscienza e a realizzarli con creatività. Il plurale, quindi, è un vero e proprio elemento programmatico: l'avvenire non è unico né predefinito, ma uno spazio di possibilità, e a queste molteplici opzioni occorre accostarsi in modo attivo per individuare e concretizzare, tra i numerosi futuri potenziali, quello più adeguato alla propria istituzione.

Senza dimenticare una cosa: i sei compiti principali dell'attività di museo, ossia raccogliere, documentare, fare ricerca, conservare, presentare e comunicare, si riferiscono sempre a un passato, un presente e un futuro, e sono rivolti non soltanto a un pubblico il più vasto possibile, ma anche a una gestione accorta del principale oggetto in questione, ovvero la collezione. Dopo tutto, i musei svolgono questo compito fondamentale anche pensando al pubblico che li visiterà tra cinquanta o cento anni o che ne farà uso in forma virtuale. In questo senso, i musei e i loro operatori hanno una grande responsabilità: con il loro lavoro plasmano non solo la percezione contemporanea della cultura del passato e del presente, ma anche la percezione degli oggetti nonché l'esperienza culturale dell'avvenire.

Anche nel futuro il museo sarà molto più di un edificio che custodisce "cultura", nel quale si entra e dal quale si esce. I musei, in quanto parte integrante di una società sono consegnatari di una responsabilità sociale e culturale. Sono luoghi di rappresentazione, comunicazione, consumo, istruzione, diletto e, non da ultimo, luoghi che offrono lavoro. Il museo crea del valore, sia esso simbolico o economico. E il futuro dei musei è anche nelle nostre mani. La scelta spetta a noi.





Culture del futuro...

Un approccio al futuro che non sia solo pianificazione e gestione, ma sappia anche anticipare e progettare attivamente è essenziale perché un museo possa affermarsi nell'oggi e nel domani.

Attualmente l'AMS comprende oltre 750 istituzioni, dai piccoli musei locali alle grandi istituzioni di vocazione internazionale, dai musei tematici alle strutture polivalenti. Questa molteplicità mostra quanto il panorama museale svizzero sia ricco di possibili "futuri" e quanto fortemente sia caratterizzato da diverse declinazioni regionali. Dall'epoca della fondazione dell'AMS, cinquant'anni or sono, i musei hanno vissuto una rapida evoluzione: se prima molte di queste istituzioni erano ancora le roccaforti della conservazione se non della nostalgia, oggi sono importanti attori della pratica culturale e sociale del nostro paese.

Ma quale potrebbe essere una cultura museale del futuro e in che modo i musei possono affrontare le tematiche dell'avvenire? I musei si collocano da sempre nell'interfaccia tra passato e futuro. In quanto sedi di raccolta, documentazione e conservazione di oggetti e collezioni, sono intrinsecamente orientati ad attività di preservazione e di inventario. Allo stesso tempo, in quanto sedi di esposizione, ricerca, valorizzazione e mediazione hanno anche una vocazione educativa, orientata al futuro, destinata cioè a fornire anche a una successiva generazione un rinnovato collegamento tra passato e futuro. I musei e le loro collezioni sono oggi più che mai luoghi di formazione, riflessione e critica. Perché questa funzione continui a esercitarsi e svilupparsi, occorre un approccio riflessivo e aperto alla propria istituzione e alle attività che si svolgono al suo interno. Tanto come istituzioni quanto come individui, occorre essere consapevoli della propria responsabilità etica nei confronti della società e della cultura, rinnovando tale consapevolezza di giorno in giorno.

Non può esistere "una sola" visione del "museo futuro in sé". Se da un lato, infatti, il panorama museale stesso è profondamente differenziato, dall'altro anche il concetto di futuro non ha una definizione univoca: il futuro non è statico, ha sempre una storia e un'evoluzione. Ecco perché dovremmo sempre parlare di un futuro plurale e quindi sviluppare visioni del futuro differenziate e, talvolta, perfino contraddittorie. Lo sviluppo di diversi scenari futuri apre molteplici possibilità progettuali per il presente. E in questo modo ci aiuta a operare attivamente per raggiungere un domani auspicabile.

...Futuri culturali

Per quanto le visioni dei futurologi siano disomogenee, sono in ogni caso collegate da una base comune: l'idea delle grandi tendenze globali, i cosiddetti "megatrend". Per megatrend si intendono le cause primarie dei processi di trasformazione sociale, politica, economica e scientifica che avvengono su scala globale. Naturalmente queste tendenze hanno caratteristiche e conseguenze diverse nelle varie regioni del mondo, ma la loro portata è sempre globale. È palese che il loro effetto si esercita anche sulla cultura. In generale sono definite megatrend le seguenti sette dinamiche fondamentali:

- **globalizzazione**
- **digitalizzazione**
- **evoluzione demografica**
- **individualizzazione**
- **urbanizzazione**
- **economicismo**
- **sviluppo della flessibilità**

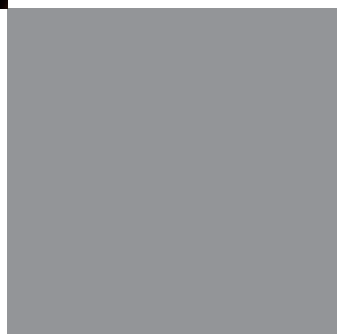
Tenendo in considerazione tre aree di interazione principali (Contenuti e pubblico, Contesti e modelli di finanziamento, Forme di lavoro e strutture organizzative), le pagine che seguono passano in rassegna le possibili conseguenze di questi megatrend globali nel settore museale. È fondamentale tenere presente che tali conseguenze non sono univoche, ma piuttosto sollevano questioni che a loro volta stimolano determinati atteggiamenti e prese di posizione.

Scopo di questo scritto è fornire spunti per attuare un simile processo di progettazione e posizionamento. Ciascuna delle tre aree di interazione dà luogo a una serie di domande che possono aiutare i musei a definire con maggiore chiarezza il proprio orientamento corrente e quindi tracciare attivamente il proprio futuro. Le tre liste di domande non vanno intese come esaustive, ma piuttosto come spunti di riflessione. Lo stesso orizzonte temporale di vent'anni prospettato dalle domande pone in rilievo la dimensione della visione prospettica e non l'urgenza di individuare misure da applicare nell'immediato.



Nell'ambito delle singole istituzioni, i dibattiti relativi a tali domande risulteranno tanto più ricchi quanto più numerose saranno le voci coinvolte e quanto più lungimirante sarà lo sguardo verso il futuro. Vi sono ottime probabilità che questo lavoro di posizionamento generi contenuti arricchenti, stimolanti e promettenti per il futuro. Del resto i musei sono, oggi come ieri, i luoghi in cui molte ambivalenze vengono vissute in maniera esemplare: luoghi di apprendimento e diletto, di partecipazione attiva e di consumo costruttivo, luoghi in cui soffermarsi e in cui passeggiare, luoghi dell'approfondimento e della contemplazione, di cultura e di commercio, di orientamento al contenuto e all'esperienza.

Un'annotazione a margine: i megatrend individuati in globalizzazione, digitalizzazione, evoluzione demografica, urbanizzazione e individualizzazione costituiscono anche la cornice di riferimento del "Messaggio sulla cultura" della Confederazione del 2014. A partire da essi si delineano tre "assi d'azione" che orientano la politica culturale della Confederazione entro il 2020: partecipazione culturale, coesione sociale, creazione e innovazione. In questa cornice si muoveranno la politica culturale e la promozione culturale federale dei prossimi anni.



Aree di interazione e domande

**Contenuti
e pubblico**

**Contesti
e modelli di finanziamento**

**Modelli di lavoro
e strutture organizzative**



Aree di interazione

Programmazione dei contenuti e dei gruppi target

Anche nel settore della cultura i "consumatori" sono sempre più esigenti e meno fidelizzati, con esigenze individuali e una concezione del consumo più ampia e aperta. La concorrenza non è rappresentata solo da altre attività culturali, ma dall'intera industria del tempo libero, dell'intrattenimento e della produzione di senso, nonché dai social network. In tutti i contatti individuali con i visitatori e nell'attività di supporto in generale deve essere garantita la centralità dei contenuti: i visitatori devono essere fruitori che si pongono in relazione con i contenuti e si identificano con essi. In breve: i "consumatori" vanno resi soggetti partecipanti, che fanno propria l'attività dell'istituzione.

"Live experience" e "Culture on Demand"

Oggi gran parte dell'offerta culturale è disponibile quasi in ogni momento e in ogni luogo sotto forma di "culture on demand" digitale. Questo porta a una diminuzione del numero di visitatori nelle forme convenzionali e a un consumo frazionato nel tempo in forma digitalizzata. Parallelamente si assiste anche a una riscoperta dell'esperienza "live", intesa come vicinanza "fisica" tra artisti, opere, oggetti e pubblico, che è molto apprezzata. Nascono perciò nuove forme di offerta culturale che tentano di soddisfare questa esigenza di incontri "reali". La sfida per i musei sarà di rispondere a questa evoluzione senza diventare "macchine da eventi".

Fruizione successiva alla produzione e produzione unita alla fruizione

La separazione tra produzione e fruizione di offerte culturali è sempre più sfumata. Lo sviluppo di tecnologie e mezzi di comunicazione nei campi della transmedialità e della gamification rende possibili modelli nuovi, anche partecipativi, di produzione e di consumo culturale, che possono essere intesi tanto come una perdita di autorità quanto come un aumento delle competenze. I consumatori della cultura diventano co-autori, e gli autori "co-consumatori". In breve: produzione e fruizione di cultura confluiscono incessantemente l'una nell'altra. I musei continueranno a produrre e condividere conoscenze, ma la questione sarà: nel futuro fino a che punto i visitatori dei musei potranno (o contribuiranno a) influenzare mostre e altre offerte culturali?

Cultura di nicchia e mainstream

Da molto tempo non esiste più un mainstream (se mai è esistito). Oggi esiste una quantità non trascurabile di "buona cultura" e per giunta infinitamente differenziata. Coesistono nicchie di portata diversa, innumerevoli offerte culturali elitarie oppure popolari, variabilmente significative ma in nessun caso dominanti, per quanto non tutte accessibili a tutti in egual misura. In questa giungla anche i musei devono trovare una propria strada e posizionarsi, magari occupando specifiche nicchie o creandone di nuove. Occorre chiedersi se un'istituzione possa sviluppare una propria identità tematica a partire da numerose offerte di nicchia o se sarà ancora necessario che sia caratterizzata da un "tema centrale". È inoltre necessario decidere in quali nicchie determinati contenuti e valori culturali possano essere valorizzati a più lungo termine.



Domande

- Qual è il vostro principale punto di forza sul piano dei contenuti, e qual è stata la sua evoluzione? Cosa ha di positivo, cosa andrebbe riconsiderato?
- Quale dovrebbe essere il vostro principale punto di forza sul piano dei contenuti tra 20 anni?
- Qual è il vostro maggiore punto debole sul piano dei contenuti, e qual è stata la sua evoluzione? È problematico?
- Se si rendessero necessarie riduzioni sul piano dei contenuti, quale sarebbe il vostro ordine di priorità?
- Se poteste svilupparvi ed espandervi sul piano dei contenuti, quali sarebbero le vostre priorità in materia di temi e di contenuti?
- Chi sono i vostri concorrenti sul piano dei contenuti e in che modo si sono evoluti nel corso degli ultimi anni? I loro sviluppi hanno avuto effetti positivi o negativi sul vostro museo, e in che modo avete reagito?
- Tra 20 anni chi potrebbe essere il vostro "concorrente da sogno" e chi il vostro "concorrente da incubo" sul piano dei contenuti?
- In quali formati analogici il vostro museo è visibile al pubblico? Disponete di archivi aperti, spazi espositivi, infrastrutture per mostre, eventi e formazione? Perché e perché no?
- In quali formati digitali il vostro museo è visibile al pubblico? Disponete di un museo digitale con collezioni e mostre virtuali, proposte di mediazione e di formazione virtuale? Perché e perché no?
- Come valutate l'attuale rapporto tra offerta analogica e digitale per il vostro pubblico? Che cosa cambiereste?
- Come vorreste strutturare il rapporto tra offerta analogica e digitale per il vostro pubblico da qui a 20 anni? Credete che esisterà ancora una distinzione tra offerta digitale e analogica?
- Come valutate il rapporto tra l'offerta di contenuti formativi e di intrattenimento nel vostro museo? In competizione, in equilibrio, in sovrapposizione? Ne siete soddisfatti?
- Quale rapporto tra contenuti formativi e di intrattenimento auspicate per il vostro museo tra 20 anni?
- Che cosa pensate del concetto di partecipazione? Quali forme di coinvolgimento, intervento, collaborazione esistono per e con il vostro pubblico, e in che modo si sono sviluppate negli ultimi anni?
- Quali forme di partecipazione auspicate di avere tra 20 anni? Vi sentite pronti a lasciar partecipare il pubblico a determinate iniziative (mostre, eventi, ecc.)?
- Quali offerte disponibili nel vostro museo generano un impatto sociale al di fuori del museo? Ne siete soddisfatti?
- Quali offerte con un impatto sociale vorreste avere tra 20 anni?
- Qual è il vostro target di pubblico, e come si è sviluppato nel corso degli ultimi anni? Cosa ha di positivo, cosa andrebbe riconsiderato? Avete conquistato nuovi pubblici?
- Quale dovrebbe essere il vostro pubblico tra 20 anni?
- Ricevete dal vostro pubblico riscontri sull'attività del museo? Sollecitate il pubblico in questo senso? Che tipo di riscontri ricevete?
- Il vostro museo si configura anche come un'istituzione alla quale i visitatori possono rivolgere richieste? Ad esempio su possibili orientamenti tematici e sulle modalità in cui l'istituzione dovrebbe rivolgersi al pubblico? Questo potrebbe essere un modello per il futuro?
- Come vorreste comunicare con il vostro pubblico tra 20 anni?



Aree di interazione

Contenuti e comunicazione

Anche nel contesto museale l'attenzione del pubblico è il bene più prezioso. Questa attenzione va conquistata, e per farlo occorrono tempo e denaro. Le esigenze di sponsor e mecenati crescono di pari passo con la necessità di investire in marketing e comunicazione. Tutto ciò richiede sempre maggiori risorse, spesso a scapito dell'offerta culturale che deve cedere il passo alle sempre crescenti aspettative della comunicazione, tanto sul piano dei contenuti quanto su quello economico. La sfida per i musei sarà quella di trovare mezzi e modalità per garantire contenuti indipendenti e valori democratici nonostante queste crescenti aspettative.

Cultura e consumo

Il concetto di cultura viene inteso nell'accezione più ampia possibile. La promozione culturale si è evoluta: dalla promozione della produzione di cultura alla promozione dell'organizzazione culturale fino alla promozione della mediazione culturale. Il prossimo passo consisterà presumibilmente nella promozione del consumo di cultura. Attraverso la creazione di appositi sistemi di incentivazione economica, occorrerà aumentare la fruibilità di attività culturali da parte di un'ampia parte della popolazione. Sarà possibile influenzare l'offerta culturale attraverso un sistema di bonus e incentivi che premiano le offerte più apprezzate. Al contempo i cambiamenti che avranno luogo nei meccanismi di finanziamento influenzeranno lo sviluppo dei contenuti e degli aspetti di presentazione degli stessi nei musei. Questi ultimi, a loro volta, dovranno saper rispondere a tali sollecitazioni sapendo garantire e sviluppare soprattutto la consapevolezza della loro missione formativa ed educativa.

Promozione della cultura e promozione economica

Nelle logiche di sovvenzionamento dei finanziatori pubblici e privati, i progetti culturali sono legittimati ad accedere sempre più spesso a fondi provenienti dai settori dell'istruzione, dell'integrazione, della ricerca e del turismo. Si aprono così nuove opportunità di finanziamento. Allo stesso tempo, tuttavia, è riconoscibile anche la dinamica opposta: una crescente rivendicazione di fondi destinati alla cultura da parte della politica, dell'economia e dei media. Tutto diventa "economia creativa", tutto è cultura e tutto ha diritto a sovvenzioni culturali. In questa logica di mercato anche i musei devono essere in grado di farsi valere: la domanda è semplicemente come. Molto dipenderà dal mantenimento delle fonti di finanziamento esistenti e dall'accesso a nuove.

Il denaro di pochi per molti e il denaro di molti per tutti

Il crowdfunding ne è la dimostrazione: il desiderio di controllo sull'impiego del proprio sostegno finanziario è grande. Allo stesso tempo è in calo la disponibilità a stanziare fondi per la cultura provenienti dal gettito fiscale o da donazioni, senza informazioni sul loro impiego. La decisione di stanziare finanziamenti per la cultura, tanto da parte del settore pubblico quanto dai privati, sarà sempre più spesso guidata dalla portata e dal livello di sostegno sulle piattaforme di crowdfunding raggiunto dagli stessi progetti. Resta una questione aperta in quale modo si svilupperà questo mix dei modelli di finanziamento; è verosimile tuttavia che anche i musei dovranno partecipare a progetti di crowdfunding, se intendono continuare a beneficiare di sovvenzioni pubbliche.



modelli di finanziamento

Domande

- Come valutate gli attuali investimenti per la comunicazione da parte del vostro museo rispetto a quelli destinati ai contenuti? Come si è evoluto questo rapporto negli ultimi anni?
- Come sarà tra 20 anni il rapporto tra gli investimenti per la comunicazione e quelli per i contenuti nel vostro museo? Come valutate questa evoluzione, e come potete incidere su di essa?
- In che modo si sono evolute negli ultimi anni le aspettative di partner, finanziatori e sponsor rispetto al vostro museo? In che modo è resa visibile la presenza dei donatori? Organizzate eventi speciali per costoro? Questi ultimi hanno voce in capitolo sui contenuti?
- Quali credete che saranno le aspettative di partner, finanziatori e sponsor del vostro museo tra 20 anni? Ritenete questa evoluzione problematica?
- Siete intenzionati ad accogliere il desiderio da parte dell'opinione pubblica (politica, media, visitatori) di discutere con voi dei fondi pubblici messi a vostra disposizione, ad esempio in termini di efficienza o efficacia?
- Quale ritenete sarà tra 20 anni l'interesse dell'opinione pubblica (politica, media, visitatori) per il dibattito sull'erogazione, l'efficienza e l'efficacia dei fondi pubblici stanziati?
- Come sono composte le vostre entrate? Qual è il rapporto tra i ricavi ottenuti dagli ingressi e dalle vendite nello shop rispetto alle sovvenzioni e ai finanziamenti pubblici e privati? Giudicate questo mix tra fonti di ricavo buono o problematico?
- Quali sono i punti di forza e i punti deboli della vostra strategia di ampliamento della collezione e di acquisizione, e come pensate che sarà tra 20 anni? Potreste immaginarvi di diventare un museo con una collezione chiusa o che accetta solo donazioni?
- Qual è il rapporto tra le attività meno visibili del vostro museo (raccolta, ricerca, conservazione, documentazione) e quelle più evidenti (organizzazione di mostre e eventi, comunicazione)? Come sarà questo rapporto tra 20 anni?
- Vi sono delle fonti di finanziamento di cui vorreste sicuramente disporre anche in futuro? Perché? Che cosa fate a questo scopo?
- Vi sono delle fonti di finanziamento alle quali vi piacerebbe aprirvi in futuro? Perché? Che cosa fate a questo scopo?
- Vi sono fonti di finanziamento alle quali preferireste rinunciare? Perché?
- Come credete che sarà la distribuzione delle entrate tra 20 anni? Quali sono gli aspetti positivi, quali quelli problematici?
- Organizzate determinati eventi o mostre con l'obiettivo di aumentare i ricavi? Lo ritenete positivo o vi mette in difficoltà?
- Sareste disposti a organizzare tra 20 anni determinati eventi e mostre con l'obiettivo unico di aumentare i ricavi? Lo fareste con convinzione o per necessità?
- Che cosa pensate del crowdfunding? Avete già finanziato progetti del vostro museo con questo strumento?
- Come valutate l'utilizzo futuro del crowdfunding nel vostro museo? Credete che tra 20 anni potrebbe rappresentare un modello di finanziamento corrente?

Modelli di lavoro e

Aree di interazione

Individuo e collettività

Il futuro non appartiene più al solo individuo o alla sola collettività, ma a una miscela di entrambi i soggetti. Benché in alcune strutture continui a essere considerata intoccabile la figura del direttore artistico o del curatore, sempre più ruoli istituzionali di rilievo sono occupati da team di persone, perfino a livelli dirigenziali. Ciò dà luogo a nuove forme collettive di lavoro autoriale, di programmazione e di sviluppo. I musei devono scoprire quali di queste nuove forme di organizzazione siano più adatte alla propria natura e in quali aree di responsabilità del museo potrebbero rivelarsi particolarmente utili.

Complicità e concorrenza

Per i liberi professionisti il lavoro culturale è da sempre sinonimo di incarico temporaneo e a progetto. Qui ha successo chi sa muoversi con agilità, con autonomia di spazio e di tempo e senza temere progetti più commerciali, partecipando ogni volta a nuove costellazioni di progetti o gruppi di lavoro. Sono numerosi gli attori culturali abituati a questa simultaneità di competizione e cooperazione nell'ambito di modalità di lavoro di gruppo in continua evoluzione. Orientamento flessibile verso ogni tipo di progetto e organizzazione progettuale a termine rappresentano un modello di lavoro adottato sempre più frequentemente anche dalle istituzioni: una nuova sfida da affrontare anche per i musei.

Appassionati e professionisti

Per molto tempo il raggiungimento dello status di professionista è stata la preoccupazione principale per tutti gli attori in ambito culturale, attivi tanto all'interno quanto all'esterno delle istituzioni. Un impegno che ha portato alla creazione di corsi di formazione, all'introduzione di certificazioni e alla definizione di standard di qualità. Sempre più spesso, d'altro canto, si incontra una nuova tipologia di appassionati autentici, che attingono alla cultura per pura gioia e a livelli estremamente alti, ma che non intendono né devono necessariamente vivere di essa. Questa rivalutazione del livello amatoriale investe anche il discorso della professionalizzazione culturale: la questione sarà se anche i musei potranno beneficiare di tale evoluzione incorporando i "nuovi dilettanti" nelle proprie attività o se preferiranno difendere gli standard professionali finora raggiunti.

Rendere possibile e riflettere sulla cultura

Le istituzioni culturali devono sempre più spesso sviluppare offerte che vadano oltre la mera esposizione e mediazione. L'attività museale comprende anche la riflessione sulla cultura in generale e l'attività di critica dei programmi espositivi, dei calendari di eventi, nonché dell'istituzione in sé, delle sue collezioni e della loro provenienza. Il museo diventa la sede di proposte culturali atte a far riflettere sulla cultura all'interno della cultura. Il museo si troverà in tal modo sempre di più in uno stato di autovalutazione permanente e pubblica.



strutture organizzative

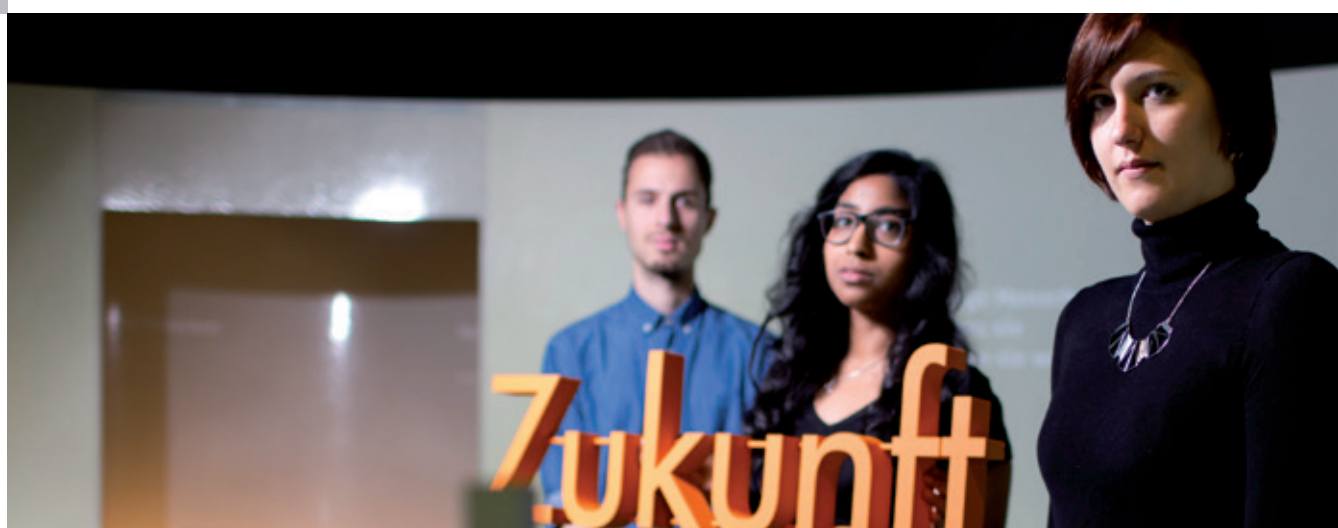
Domande

- Com'è organizzato attualmente il vostro museo? Come si è giunti all'attuale forma di organizzazione? Quali delle strutture esistenti valutate positivamente, quali negativamente?
- Quale dovrebbe essere l'organizzazione del vostro museo tra 20 anni? Quali strutture dovrebbero essere ricreate, quali andrebbero lasciate alle spalle?
- Che ruolo hanno nel vostro museo il lavoro individuale e quello di squadra? A quali livelli si svolgono le diverse attività? Come si è evoluta questa ripartizione negli ultimi anni?
- Quale ruolo avranno il lavoro individuale e quello di squadra nel vostro museo tra 20 anni? A che livelli dovranno svolgersi le diverse attività?
- Qual è nel vostro museo il rapporto quantitativo tra lavoratori a tempo indeterminato e collaboratori esterni, e in che modo si è evoluto? Quali sono gli aspetti positivi, quali quelli problematici?
- Come immaginate il rapporto quantitativo tra collaboratori a tempo indeterminato e collaboratori esterni tra 20 anni? Perché?
- Esistono nel vostro museo casi di concorrenza interna, ad esempio squadre dedicate a diversi progetti che entrano in competizione tra loro? Potrebbe essere un modello per il futuro?
- Qual è il ruolo del volontariato e dell'attività amatoriale nel vostro museo? A quali livelli avvengono?
- Che ruolo avranno tra 20 anni il volontariato e il lavoro amatoriale? Quali sono le vostre speranze a riguardo, quali i vostri timori?
- Qual è il ruolo del lavoro part-time nel vostro museo? A quali livelli si svolge? Come si è evoluto?
- Che ruolo avrà il lavoro part-time nel vostro museo tra 20 anni? Quali sono le vostre speranze a riguardo, quali i vostri timori?
- Quale valore date allo sviluppo delle risorse umane nel vostro museo? Come aiutate i vostri collaboratori ad approfondire la propria formazione? Quali sono gli aspetti positivi, cosa deve essere valutato criticamente?
- Quale valore darà il vostro museo alla formazione del personale tra 20 anni? Quali sono gli aspetti positivi, cosa deve essere valutato criticamente?
- Che visione avete della vostra istituzione dal punto di vista della sua rilevanza sociale e culturale? Siete dei conservatori di beni culturali? Offrite cultura? Stimolate discussioni? Siete "opinion maker"? Innescate trasformazioni nella società?
- Il vostro museo si posiziona come luogo di produzione di saperi, centro di formazione e punto di incontro per la cittadinanza?
- Quale sarà il ruolo del vostro museo in questo senso tra 20 anni?
- Che idea avete del vostro museo come "luogo" tra 20 anni? Potrebbe essere un'istituzione senza una sede fissa? Uno spazio virtuale?

Crowdfunding è un metodo di raccolta di capitali in cui i fondi necessari sono generati da un grande numero di singoli contributori per mezzo di una piattaforma virtuale, in prevalenza sotto forma di piccole e micro donazioni. Dal punto di vista dei contributori, il crowdfunding offre una possibilità di scelta individuale su chi o che cosa si desidera sostenere finanziariamente. **Culture on Demand** indica le offerte culturali messe permanentemente a disposizione del pubblico, in forma digitalizzata, su piattaforme Internet. La facile accessibilità senza vincoli di orario e i bassi costi di mantenimento di questi contenuti stanno ponendo sotto pressione altre attività culturali. La logica dell'offerta è sostituita da una logica della domanda. **Digitalizzazione** indica l'elaborazione e archiviazione di informazioni in un sistema informatico digitale. Questo processo, che ha avuto inizio con l'invenzione dei computer e dei loro supporti di memorizzazione, comprende oggi pressoché l'intero corpus di conoscenze del genere umano. Agli aspetti tecnici della digitalizzazione si accompagnano a quelli, altrettanto importanti, di carattere sociale, culturale ed economico, per esempio relativi al diritto d'autore, alla riduzione dei costi di produzione, alle differenze nei processi di lavorazione, ecc. Già oggi innumerevoli contenuti sono prodotti, memorizzati e distribuiti esclusivamente in formato digitale, tanto che i contenuti redatti digitalmente hanno già superato quelli analogici. **Economicismo** indica la valutazione in crescendo di tutti gli ambiti della società attraverso la lente dell'economia. Quantificabilità, orientamento alla rendita e l'immagine di un "homo economicus" razionale plasmano la nostra visione del mondo contemporaneo, al punto da marginalizzare la questione della partecipazione e dell'accesso alla vita politica, sociale e culturale. La sostituzione del capitalismo industriale, della fornitura di servizi o del capitalismo di finanza con nuove forme di economia – come ad esempio un'economia del sapere, della conoscenza o della creatività – è ancora ben lontana. **Evoluzione demografica** si riferisce ai mutamenti nella composizione della popolazione di una società. Da un punto di vista quantitativo la popolazione mondiale continua a crescere, ma allo stesso tempo in Europa occidentale e in Nord America l'equilibrio della popolazione può restare positivo solo grazie all'immigrazione. La composizione demografica cambia anche dal punto di vista strutturale: l'aumento dell'aspettativa di vita, un efficiente sistema sociale e sanitario e bassi tassi di natalità determinano un invecchiamento complessivo della popolazione, con numerose conseguenze economiche, politiche e sociali tra cui la questione del ruolo degli anziani nella società, la fruizione e il sostegno dei servizi culturali. Per **Gamification** si intende il trasferimento di elementi specifici al gioco, in particolare da giochi per computer (livelli, record di punteggi, punti esperienza, sistemi monetari alternativi, ecc.), ad altri contesti, distanti dal gioco, quali la scuola, la pubblicità o le iniziative culturali. Nel campo museale, in particolare, il potenziale della gamification non è ancora stato pienamente sfruttato. **Globalizzazione** definisce la crescente interdipendenza di individui, comunità, società, imprese economiche o strutture politiche sui piani dell'economia, della politica, della cultura, della scienza, dell'ambiente. Il mondo è visto come un'unica grande rete di flussi di risorse umane, dati, denaro e beni che non possono più essere considerati come isolati, per esempio da un punto di vista nazionale. Sul piano culturale la globalizzazione porta a numerose forme di incontro e di ibridazione culturale. Il concetto sociologico dell'**Individualizzazione** si riferisce al fatto che al giorno d'oggi come individui abbiamo sempre maggiore voce in capitolo sui nostri progetti di vita, mentre in passato gran parte della vita di un individuo era determinata dalla sua appartenenza a comunità sociali, religiose, economiche ed etniche. La tendenza verso l'individualizzazione racchiude anche dei pericoli, come la perdita della sicurezza del posto di lavoro, la mancanza di strutture e legami comunitari di riferimento, ecc. **Partecipazione** indica il prendere parte ai processi politici, sociali, culturali o anche pedagogici di una comunità o società. In campo culturale si riferisce al coinvolgimento del pubblico, dalla semplice partecipazione a eventi, passando per l'elaborazione di contenuti e programmi, fino alla critica verso un'istituzione o a suggerimenti per il suo ulteriore sviluppo. **Sviluppo della flessibilità** indica, in termini sociologici, la reazione di individui o di intere società a condizioni quadro sociali in evoluzione sempre più rapida. Dal punto di vista del singolo individuo lo sviluppo della flessibilità ha conseguenze ambivalenti: se da un lato un ventaglio di scelte sempre più ampio rappresenta una maggiore libertà, dall'altro lato la scomparsa di stili di vita predefiniti implica una perdita di sicurezza, imponendo all'individuo un continuo lavoro di adattamento e ridefinizione del proprio progetto di vita. **Transmedialità** indica un approccio mediale in cui una storia viene raccontata attraverso diversi mezzi di comunicazione. Tutte le storie narrate attraverso i vari mezzi possono esistere anche da sole, ma è soltanto nella percezione dell'intero racconto narrato attraverso i vari media che si esplicitano i rapporti, gli innumerevoli riferimenti incrociati e la vera complessità del racconto. Per **Urbanizzazione** si intende la diffusione di stili di vita urbani. Oggi oltre metà dell'umanità vive nelle città: qui nascono nuovi posti di lavoro e stili di vita, nuove forme abitative e di mobilità, nuove arti e culture. La città del XXI secolo è un insieme di potenzialità, un luogo di speranza che genera continuamente nuove immagini e metafore e che, allo stesso tempo, è una metafora delle speranze e dei timori della società intera.

Bibliografia

- **Adams, Eleonor:** Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia. Collections Council of Australia Ltd, pubblicazione digitale 2010.
- **Baecker, Dirk:** Nach dem Sparzwang, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, a cura di swissfuture, n. 3, 2014, pp. 12–15.
- **Bethmann, Steffen/Schnurbein, Georg von:** Private Kulturförderung – vom Lieblingskind zum Stiefkind?, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, a cura di swissfuture, n. 3, 2014, pp. 8–11.
- **Bina, Andrea:** Das Museum von morgen beginnt bereits heute, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 6–11.
- **BritainThinks:** Public perceptions of - and attitudes to - the purposes of museums in society. A report prepared for Museums Association, pubblicazione digitale 2013.
- **British Museum Association:** Museums 2020. Discussion Paper, pubblicazione digitale 2012.
- **Fliedl, Gottfried:** Herkunft und Zukünfte des Museums, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 12–19.
- **Franck, Georg:** Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, Monaco 1998.
- **Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot:** Meister der Zwischenräume, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, a cura di swissfuture, n. 3, 2014, p. 26.
- **Galard, Jean, Musée du Louvre (a cura di):** L'avenir des musées. Atti del congresso, Parigi 2001.
- **Groys, Boris:** Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie, Monaco, Vienna 1992.
- **Hagmann, Daniel:** Die angesägte Antilope. Entstaubte Museumsgeschichten, a cura di Museum. BL, Basilea 2008.
- **ICOM – Consiglio internazionale dei musei:** Codice etico dell'ICOM, a cura di ICOM Italia, ICOM Svizzera, ICOM Germania, ICOM Austria, 2010.
- **Institute for Art Education della Zürcher Hochschule der Künste (a cura di):** Tempo di mediazione, pubblicazione digitale 2012.
- **Jannelli, Angela:** Die Museumslandschaft im Jahr 2039. Von Domestizierten und verwilderten Museen, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 20–25.
- **Knüsel, Pius:** Die Aufhebung der Unterschiede, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, a cura di swissfuture, n. 3, 2014, pp. 4–7.
- **Krabshuis, Marieke et al.:** Agenda 2026. Study on the Future of the Dutch Museum Sector, a cura di Nederlandse Museumsvereniging, pubblicazione digitale 2010.
- **Liebl, Franz:** Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, Monaco 2000.
- **Marstine, Janet (a cura di):** The Routledge Companion to Museum Ethics. Redefining Ethics for the Twenty-First Century Museum, Londra, New York 2011.
- **Messaggio concernente la promozione della cultura negli anni 2016–2020** (Messaggio sulla cultura): pubblicazione digitale 2014.
- **Meier, Philipp:** Kunstvermittlung im Zeitalter von Social Media, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, a cura di swissfuture, n. 3, 2014, pp. 23–25.
- **Taylor, Mark:** Museums in the next 25 years, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 26–33.
- **Tyradellis, Daniel:** Menschen, Tiere, Relationen, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 34–39.
- **Uerz, Gereon:** ÜberMorgen. Zukunftsvorstellungen als Elemente der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit, Monaco 2006.
- **Walz, Markus:** "Stell Dir vor, es ist mal wieder Museumsrevolution...", in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, a cura di Museumsbund Österreich, n. 4, 2014, pp. 40–45.





Associazione dei musei svizzeri

Casella postale, CH-8021 Zurigo

Tel. +41 (0)58 466 65 88

info@museums.ch

@swissmuseums

www.museums.ch