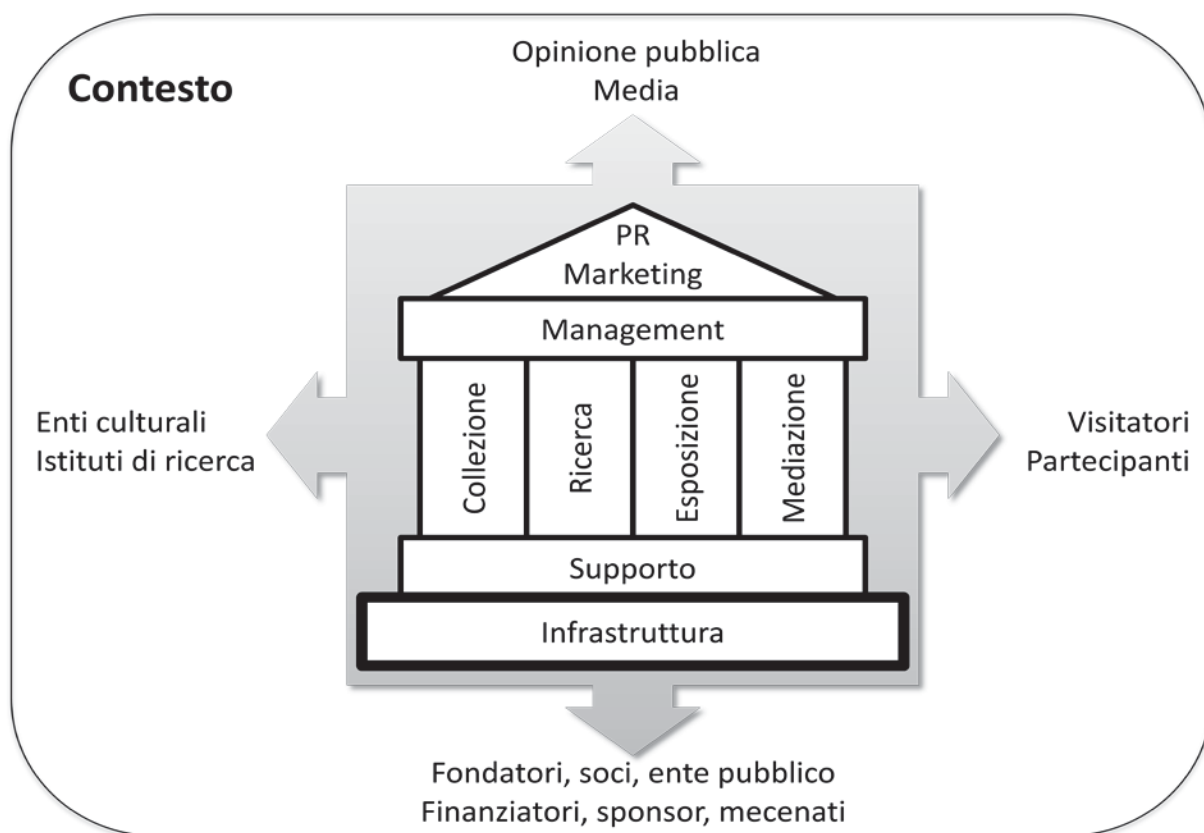


## Grundkurs ICOM 2014 - 2015

# Nuova esposizione permanente? Attenzione al contesto!



### Lavoro di certificato

Lorenzo Sonognini

Marzo 2016

## Sommario

---

<b>Sintesi</b> .....	<b>3</b>
<b>Synthese</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Introduzione</b> .....	<b>5</b>
1.1 Forse sarà capitato anche a voi... ..	5
1.2 Temporanea? No, permanente!.....	5
1.3 Nuova permanente: opportunità o rischio?.....	6
1.4 Scopo .....	7
1.5 Metodo e fonti.....	8
1.6 Limitazioni.....	8
<b>2 Modello concettuale</b> .....	<b>9</b>
2.1 Generalità .....	9
2.2 Modello.....	9
2.3 Progettazione .....	10
<b>3 Creare una nuova permanente</b> .....	<b>12</b>
3.1 Definire il risultato atteso.....	12
3.1.1 Le relazioni.....	12
3.1.2 Aspetti interni .....	12
3.1.3 Relazioni con il contesto .....	14
3.1.4 Complessità crescente.....	15
3.2 Project management .....	20
3.2.1 Generalità .....	20
3.2.2 Gestire il cambiamento .....	20
3.2.3 Gestire la comunicazione interna ed esterna (dipendenti, pubblico, finanziatori ecc.) .....	20
3.2.4 Definire obiettivi SMART (costi, tempi, risultati).....	20
3.2.5 Predisporre le risorse (finanziarie e di personale).....	21
3.2.6 Coinvolgere il consiglio direttivo .....	21
3.2.7 Curare la creazione del team di progetto.....	22
3.2.8 Definire chiaramente le fasi della pianificazione.....	22
<b>4 Conclusioni</b> .....	<b>24</b>
<b>5 Bibliografia</b> .....	<b>25</b>

## Sintesi

---

Il presente lavoro di certificato ha l'obiettivo di individuare, sulla base dell'esperienza pratica su campo, gli aspetti critici per il successo di un progetto di nuova esposizione permanente, considerando anche l'edificazione di nuovi spazi espositivi. La realizzazione di una permanente va a toccare in maniera importante l'immagine stessa e l'identità di un museo e richiede un'attenzione particolare e l'utilizzo di adeguati strumenti concettuali e operativi.

A questo scopo è stato elaborato un **modello concettuale** in grado di evidenziare la struttura e le relazioni che intercorrono tra le diverse parti coinvolte nel processo di **cambiamento**. Il modello descrive:

- i **processi interni** del museo (processi aziendali e infrastruttura)
- il **contesto** nel quale il museo opera (stakeholders)
- Il processo di **project management** (che va gestito attivamente)

Si individuano dunque gli elementi chiave per affrontare con successo la realizzazione di una nuova esposizione permanente:

- essere consapevoli che si sta operando un processo di **cambiamento** profondo **dell'identità del museo**;
- definire con chiarezza il **risultato atteso**, verificando la visione e la missione del museo, definendo esplicitamente le scelte strategiche e identificando obiettivi in maniera chiara e misurabile;
- descrivere il **contesto** nel quale opera il museo, considerando le esigenze e le aspettative tutti gli stakeholders;
- considerare preventivamente i cambiamenti su tutti i **processi aziendali** e sulla struttura dei costi e delle entrate del museo;
- porre particolare cura al **processo di cambiamento**, alla definizione del team di progetto e al project management;
- gestire in maniera attiva la **comunicazione** e il **coinvolgimento** nel progetto sia internamente (consiglio direttivo, personale del museo), sia esternamente (principali stakeholders).

Queste indicazioni ricavate dall'esperienza pratica nei diversi progetti considerati pur non garantendo il successo di una permanente, possono sicuramente evitare la maggior parte dei **rischi** e permettere di **accogliere il cambiamento e scoprire strade nuove**.

## Synthese

---

Diese Zertifikatsarbeit stützt sich auf praktische Erfahrungen. Ziel ist kritische Hinsichten zu identifizieren, die ein Dauerausstellungsprojekt unter Berücksichtigung der Bau von Ausstellungsräume Erfolge erzielen. Da die Durchführung einer neuen Dauerausstellung das Bild und die Identität eines Museums ändert, soll man auf die Wahl geeigneter begrifflicher und operativer Instrumente achten.

Zu diesem Zweck wurde ein begriffliches Modell erarbeitet, das die Struktur der Betriebsprozesse und die Beziehungen in den Veränderungsprozesse beschreibt. Das Modell beschreibt:

- die **innere Arbeitsprozesse** des Museums (Geschäftsprozesse und Infrastruktur);
- der **Kontext** des Museums (Stakeholder);
- das **Projekt-Management-Prozess** (es soll aktiv verwaltet werden).

Man hat die wichtigsten Elemente unterscheidet, die zur Verwirklichung einer neuen Dauerausstellung hilfreich sind:

- bewusst sein, dass man eine tiefgreifender Veränderungen der Identität des Museums wirkt;
- die erwarteten Ergebnisse klar begrenzen, die Vision und Mission des Museums, die strategischen Entscheidungen und Ziele in einer klaren und messbaren Weise identifizieren;
- den Kontext des Museums beschreiben, um die Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten zu berücksichtigen;
- die Änderungen in den Geschäftsprozessen, Kostenstruktur und der Einnahmen des Museums berücksichtigen;
- besonders achten auf den Veränderungsprozess, die Definition des Projektteams und Projektmanagement;
- die Kommunikation und die Einbindung in das Projekt sowohl intern (Museumsrat, Mitarbeiter des Museums) als auch extern (wichtige Stakeholders) aktiv verwalten.

Diese Aussagen geben keine Garantie für den Erfolg einer Dauerausstellung. Trotzdem können sie die meisten Risiken vermeiden und ermöglichen das Verwandlungsprozess anzunehmen und neue Ausstellungswege zu entdecken.

# 1 Introduzione

---

## 1.1 Forse sarà capitato anche a voi...

- ✓ Abbiamo appena aperto la nuova esposizione permanente ma i visitatori non arrivano
- ✓ Il presidente non approva la nuova linea del museo e non perde occasione per contrastare e criticare
- ✓ I soci del museo non si riconoscono più nella nuova esposizione
- ✓ I tempi si sono allungati troppo e i finanziatori stanno cominciando a ritirarsi
- ✓ Le custodi si lamentano perché la nuova esposizione crea molto più lavoro
- ✓ L'opinione pubblica è critica verso il nuovo museo
- ✓ Nessuno vuole impegnarsi veramente affinché il nuovo museo veda la luce
- ✓ Gli architetti e i curatori sono in conflitto e ognuno pensa che l'altro sia in torto
- ✓ La nuova sede del museo è troppo fuori mano
- ✓ Il nuovo edificio non piace, era meglio quello di prima

... e la lista potrebbe essere molto più lunga.

Come evitare tutto questo? Quali sono le premesse per il successo di una nuova esposizione permanente?

## 1.2 Temporanea? No, permanente!

La creazione di una nuova mostra permanente, soprattutto se implica anche una ristrutturazione architettonica del museo, si differenzia chiaramente dalle mostre temporanee perché va a modificare a lungo termine il carattere e l'immagine del museo e dunque il suo posizionamento.

È utile tracciare, in grandi linee, gli aspetti che distinguono i due tipi di attività espositiva.

Tabella 1-1: Confronto tra esposizioni temporanee e permanenti

Temporanea	Permanente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si estende su alcuni mesi</li> <li>• Ha lo scopo di creare un dialogo fresco e attuale</li> <li>• Affronta temi legati alla contingenza</li> <li>• Può essere coraggiosa, provocatoria, distruttiva</li> <li>• Può essere slegata dalla collezione</li> <li>• Non modifica in maniera sostanziale la struttura dei costi (non comporta investimenti)</li> <li>• Da nuovo slancio al museo e alla permanente</li> <li>• Coinvolge pubblico nuovo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si estende per diversi anni</li> <li>• Determina l'immagine del museo verso il pubblico</li> <li>• È ancorata al luogo</li> <li>• Dialoga e determina l'identità del museo</li> <li>• Si basa sulla collezione</li> <li>• Implica un ripensamento della visione e della strategia del museo</li> <li>• Può cambiare la struttura organizzativa e dei costi (comporta investimenti)</li> <li>• Crea fidelizzazione nel pubblico e attira nuovo pubblico</li> </ul>

Lo schema evidenzia come la creazione di una nuova esposizione permanente implichi un lavoro più in profondità nell'identità stessa del museo. Una nuova esposizione permanente impone pertanto riflessioni profonde sull'immagine del museo, sulla sua visione e missione e della sua struttura organizzativa e di comunicazione, soprattutto se è accompagnata da un progetto architettonico (nuova sede, restauro della sede esistente).

Per poter avviare un processo così delicato e importante è dunque indispensabile avere una rotta e una mappa da seguire.

### 1.3 Nuova permanente: opportunità o rischio?

La creazione di una nuova esposizione permanente porta con sé sia opportunità, sia rischi. Sulla base dell'esperienza maturata nei diversi progetti considerati (vedi capitolo 1.5), si possono tracciare alcuni elementi comuni riassunti, seppur in maniera non esaustiva, nello schema seguente:

Tabella 1-2: Opportunità e rischi di un progetto di nuova esposizione permanente

Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il progetto dà una nuova immagine del museo che contribuisce al suo rilancio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I tempi e i costi del progetto non sono rispettati</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il nuovo museo attrae nuovi visitatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ricerca di fondi si protrae troppo nel tempo e causa la defezione di alcuni finanziatori</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I soci e i visitatori affezionati tornano al museo e vengono ulteriormente fidelizzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni membri del team di progetto che creano problemi e difficoltà</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il museo contribuisce a rilanciare l'immagine della regione nella quale si trova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'esposizione non piace ai visitatori, non soddisfa i finanziatori, genera critiche nell'opinione pubblica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentano le entrate finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il progetto architettonico e quello espositivo entrano in conflitto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il personale è motivato e coinvolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'esposizione e il nuovo edificio creano costi gestionali insostenibili</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I finanziatori e gli sponsor hanno un ritorno d'immagine positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la nuova esposizione emergono problemi organizzativi imprevisti e molto onerosi che generano malumore nei dipendenti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il museo è in dialogo positivo con le altre istituzioni culturali e scientifiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fronte di un importante investimento infrastrutturale, non vi è un corrispondente investimento nell'esposizione permanente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il museo nella nuova sede non è più attrattivo per i visitatori</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di volontà politica</li> </ul>

## 1.4 Scopo

Con il presente lavoro di certificato si vuole fornire una guida pratica per cogliere le opportunità ed evitare i rischi connessi con la creazione di una nuova mostra permanente.

Si vuole dunque indicare quali siano gli aspetti principali da considerare quando si affronta un progetto di creazione di una nuova esposizione permanente, sia nel caso in cui non vi siano modifiche architettoniche, sia qualora si realizzi nel contempo una nuova sede espositiva.

## 1.5 Metodo e fonti

Il presente lavoro di certificato affronta la tematica basandosi su esempi ed esperienze concreti che forniscono da un lato delle **buone pratiche** e dall'altro permettono di indicare **situazioni problematiche** che sono emerse in alcuni progetti. Si è fatto pertanto capo alle seguenti fonti:

- Interviste:
  - Andrea A Marca, responsabile della rete dei musei etnografici, presso il Centro Dialettologia ed Etnografia (Dipartimento cantonale dell'educazione, della cultura e dello sport)
  - Dr. Gianna A. Mina, direttrice del Museo Vela di Ligornetto
- Esperienza personale:
  - Capo progetto del restauro del complesso museale del Monte Verità (in funzione di Direttore della Fondazione Monte Verità)
  - Capo progetto e fundraising della nuova ala del museo di Val Verzasca (in funzione di Presidente dell'Associazione Museo di Val Verzasca)
- Fonti bibliografiche (vedi capitolo 5)

Il presente rapporto considera le esperienze dei seguenti musei:

- Complesso museale Monte Verità, Ascona
- Museo Etnografico di Val Verzasca, Sonogno
- Museo Vincenzo Vela, Ligornetto,
- Museo della pesca, Caslano
- Museo etnografico di Leventina, Giornico
- Naturhistorisches Museum, Frauenfeld
- Naturhistorisches Museum, Basel
- Museo del territorio, Canton Ticino (progetto non realizzato)

Pur basandosi su esperienze concrete, le indicazioni del presente studio non faranno riferimento diretto ed esplicito ai progetti realizzati o in corso, per garantire la discrezione rispetto a eventuali problemi sorti nelle diverse istituzioni.

## 1.6 Limitazioni

Il presente lavoro non ha la pretesa di affrontare in maniera esaustiva un tema così complesso e sfaccettato. Vuole tuttavia dare alcuni consigli e buone pratiche e fornire spunti di riflessione a chi intenda affrontare un progetto di nuova esposizione permanente.



## 2 Modello concettuale

---

### 2.1 Generalità

La creazione di una nuova esposizione permanente, soprattutto quando prevede la realizzazione di un nuovo edificio, comporta dei cambiamenti a più livelli: organizzativi, infrastrutturali, d'immagine e di comunicazione ecc. Per affrontare in maniera sistematica il tema è utile fare riferimento a un **quadro teorico gestionale** e definire un **modello concettuale** che permetta di comprendere la complessità ed evidenziare le relazioni che si attivano nel corso del progetto e gli attori in gioco.

### 2.2 Modello

Il museo, come ogni altra realtà aziendale, può essere visto come un insieme di attività (raggruppate in processi), volte ad assolvere gli scopi culturali e scientifici definiti dal suo mandato di base. Si distinguono le seguenti tipologie:

- **Processi manageriali:** sono i processi direzionali e strategici (management, strategia, marketing e relazioni pubbliche ecc.)
- **Processi produttivi:** sono i processi che creano il valore aggiunto per l'utente finale (nel caso dei musei sono la gestione della collezione, la ricerca scientifica, l'esposizione e la mediazione)
- **Processi di supporto:** sono processi che non creano direttamente valore aggiunto ma che forniscono le basi agli altri processi per poter funzionare (ad esempio, la contabilità, la gestione delle risorse umane, la gestione dell'infrastruttura ecc.)

Il museo non è tuttavia un'entità isolata, bensì opera in un **contesto** che implica costanti relazioni con innumerevoli entità - definite Stakeholders - quali, ad esempio: visitatori, media, finanziatori, sponsor e mecenati, entità politiche di riferimento, istituzioni scientifiche e culturali, ricercatori ecc.

Possiamo riassumere questi concetti in un modello concettuale utile per le considerazioni seguenti:

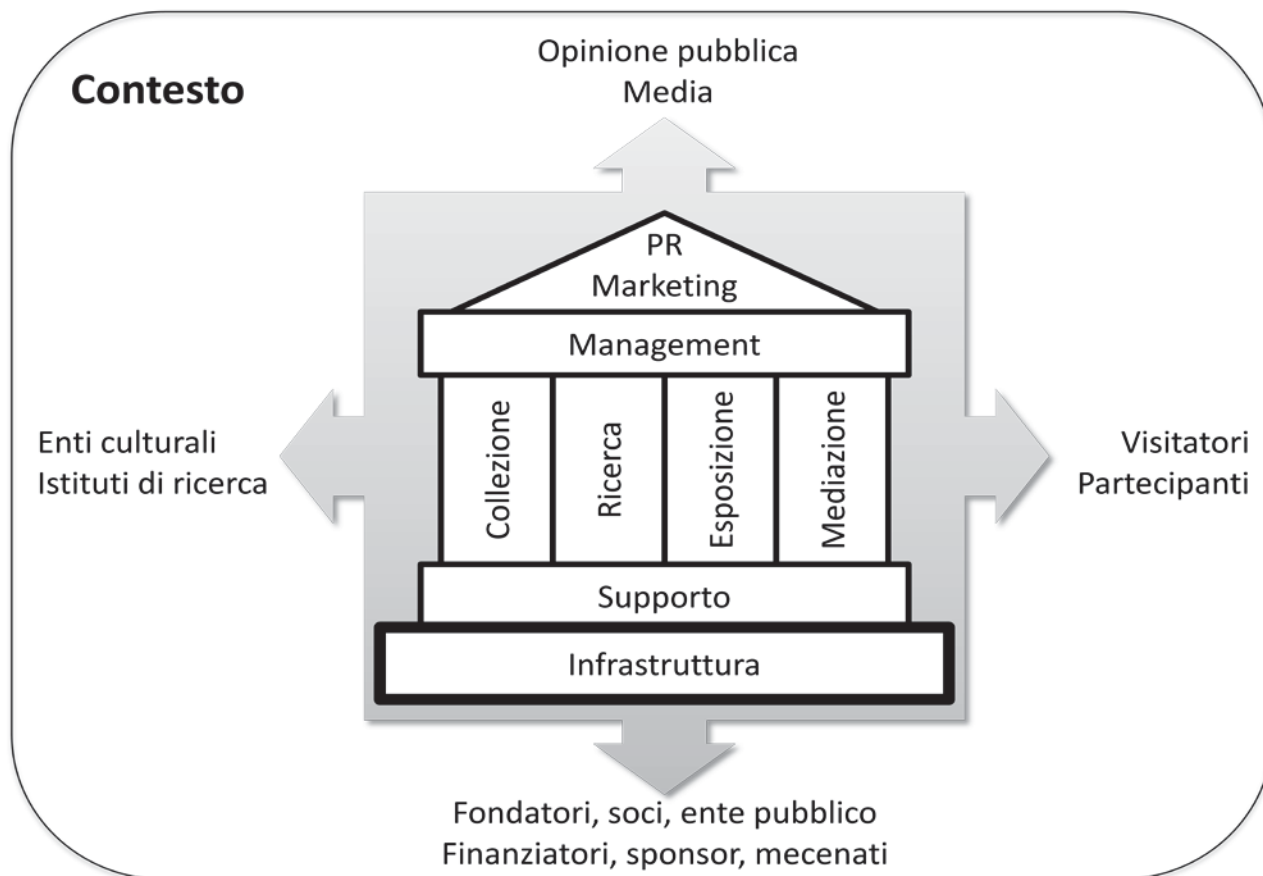


Figura 2-1: Modello concettuale dei processi interni al museo e delle relazioni con il suo contesto

Questo modello raggruppa le principali categorie di processi aziendali, indica come questi processi si relazionano con il contesto esterno e sottolinea l'esistenza e l'importanza dell'infrastruttura museale. Quest'ultimo aspetto, pur non costituendo un processo in se, è inserito nello schema di principio poiché diventa un elemento di capitale importanza nel momento in cui si ripensa non solo l'esposizione permanente ma anche gli spazi architettonici che la ospitano (siano essi spazi esistenti ristrutturati o spazi espositivi costruiti ex novo).

Questo modello permette dunque di illustrare tutte le relazioni che intercorrono all'interno del museo e verso l'esterno.

Sulla base di questo quadro teorico possiamo ora descrivere ciò che succede quando si affronta e si realizza un progetto e quali siano i punti ai quali è indispensabile porre attenzione per garantirne il successo.

## 2.3 Progettazione

La creazione di una nuova esposizione permanente implica un **cambiamento** del museo. Questa trasformazione pone delle sfide in tre aree:

1. cambiamento **interno** al museo (influsso del progetto sulla struttura e i processi interni)

2. relazione con il **contesto** (reazioni positive o negative)
3. **gestione del progetto** (gestione della fase di transizione tra la situazione prima del progetto e dopo la sua realizzazione)

Realizzare un progetto significa passare da uno stato attuale (IST Zustand) a uno stato futuro (SOLL Zustand). Per fare ciò è indispensabile definire un **risultato atteso** mediante un **progetto**.

Si distinguono le seguenti fasi:

- **Progettazione:** Definizione del risultato atteso (stato SOLL)
- **Project management:** attività che porta il museo dallo stato IST allo stato SOLL

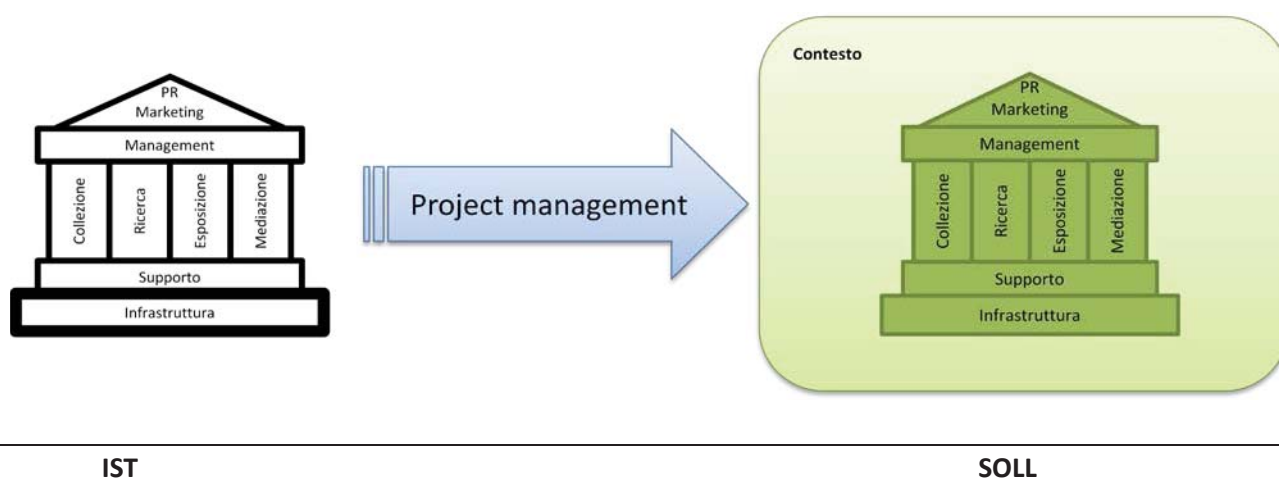


Figura 3-2: Processo di cambiamento dallo stato attuale a quello futuro. Il cambiamento concerne i processi interni al museo, come pure il suo contesto

Nei capitoli seguenti queste aree verranno descritte per evidenziare rischi e opportunità e definire possibili strumenti per gestire in maniera positiva il processo di trasformazione.

In particolare il capitolo 3.1 descriverà gli aspetti relazionali interni ed esterni legati alla definizione del risultato atteso (SOLL), mentre il capitolo 3.2 approfondirà la tematica relativa al processo di trasformazione dallo stato attuale (IST) a quello atteso (SOLL).

### 3 Creare una nuova permanente

#### 3.1 Definire il risultato atteso

##### 3.1.1 Le relazioni

Spesso si considera, nella definizione del risultato atteso, unicamente la progettazione dell'esposizione e, se del caso, dell'edificio. Tuttavia il risultato atteso è un concetto più ampio e più complesso e comprende anche:

- Il **funzionamento interno** del nuovo museo
- Le relazioni con il **contesto** nel quale si trova.

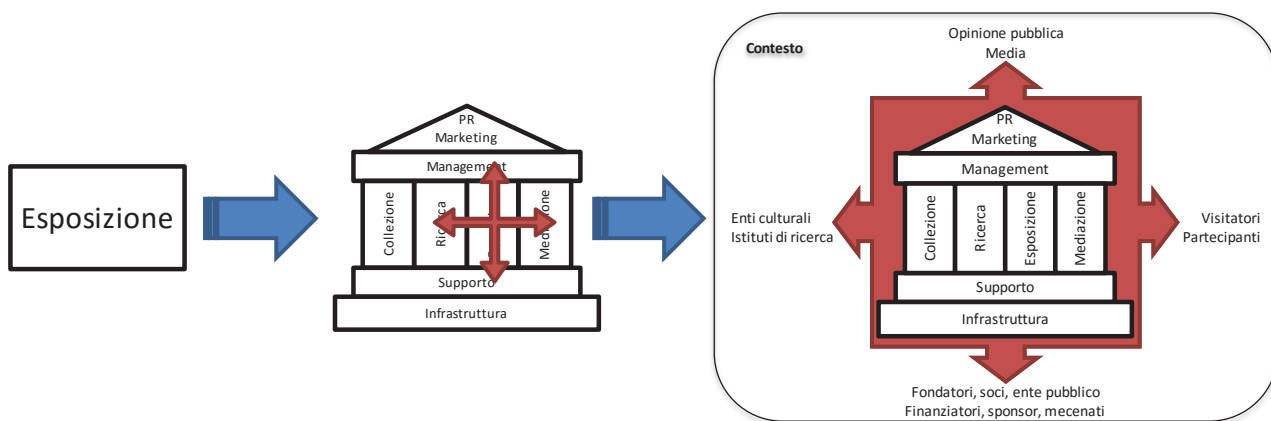


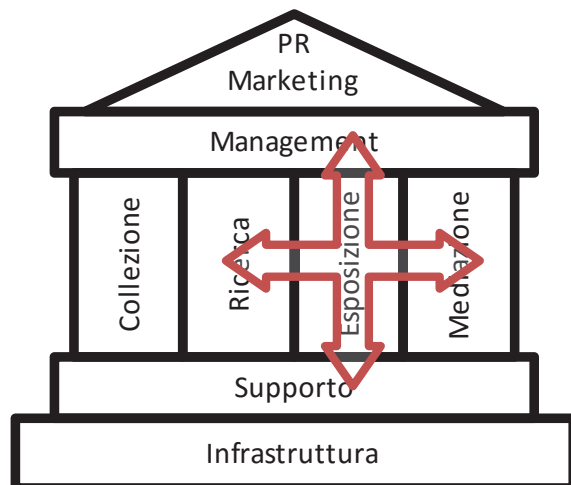
Figura 4-1: Dal progetto espositivo al progetto integrato

È dunque indispensabile considerare preventivamente sia gli aspetti **interni**, sia quelli **esterni** del nuovo museo nella definizione degli **obiettivi** del progetto espositivo.

##### 3.1.2 Aspetti interni

Come evidenziato nel modello teorico, il museo ha quattro ambiti di attività a valore aggiunto:

1. La gestione della collezione
2. La ricerca scientifica
3. L'esposizione (permanente o temporanea)
4. La mediazione



Ognuno di questi aspetti è in relazione con gli altri e non può essere visto come un'attività a sé stante. Inoltre queste attività "a valore aggiunto" sono accompagnate e dipendono dai processi manageriali e direttivi e da quelli di supporto.

Risulta dunque evidente come la creazione di una nuova esposizione permanente coinvolga in maniera più o meno marcata e integrata tutti gli altri processi aziendali. Di seguito si descrivono le relazioni interne che collegano le diverse attività:

- L'esposizione si basa sull'attività di ricerca del museo, che fornisce le basi scientifiche e la documentazione per elaborare i contenuti della mostra.
- La ricerca non può prescindere dalla collezione del museo che ne costituisce il DNA. Gli oggetti della collezione sono inoltre i mattoni con i quali costruire l'esposizione.
- La mediazione si basa sull'esposizione permanente e su quelle temporanee e ne favorisce la fruizione da parte del pubblico.
- La direzione determina la visione e la missione del museo e indica il carattere dell'attività espositiva
- Un nuovo edificio comporta la revisione dei processi di manutenzione e della struttura dei costi
- La permanente crea l'immagine del museo, che va poi comunicata e promossa attraverso l'attività di marketing e le relazioni pubbliche.

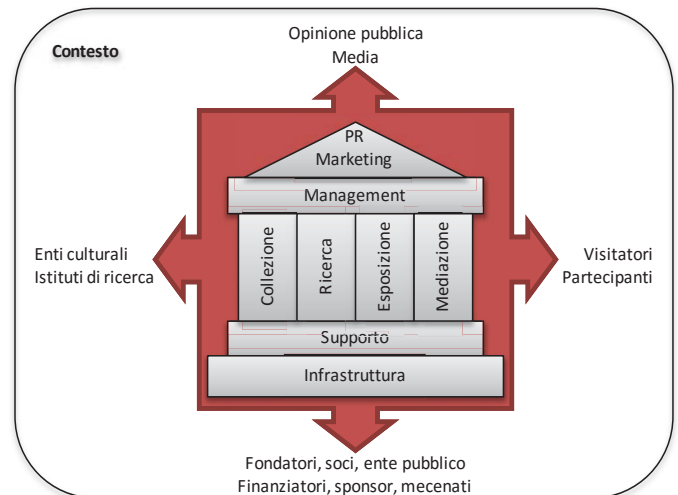
L'attività espositiva deve dunque tenere conto di tutti questi aspetti, nella definizione degli obiettivi e del risultato atteso. Come affrontare al meglio questa fase? Di seguito si indicano gli aspetti principali da considerare:

- Aggiornamento della **visione** e della **missione** del museo
- Definizione di **obiettivi** chiari e misurabili in relazione alla nuova esposizione
- Elaborazione di un **Business plan** (verifica della struttura dei costi e delle fonti di entrate, definizione del pubblico target, definizione delle strategie di marketing, descrizione del contesto competitivo futuro ecc.)
- Revisione dei **processi aziendali** (nuovi compiti, cambiamento nei compiti attuali, attività di mediazione ecc.)
- Elaborazione e attuazione di un **piano di comunicazione** interno
- **Coinvolgimento** attivo del personale nel processo di definizione della nuova esposizione e condivisione degli obiettivi
- Mantenimento della relazione con la **collezione**

Il grado e la profondità delle riflessioni sono in diretta relazione con la complessità e l'ampiezza della trasformazione museale: più è ampio e complesso il progetto, più in profondità è necessario ripensare i processi interni. Nel capitolo 3.1.4 si approfondisce questo aspetto.

### 3.1.3 Relazioni con il contesto

Una nuova esposizione permanente cambia in maniera sensibile **l'immagine** del museo verso l'esterno. Il contesto nel quale opera può accogliere in maniera positiva, ma anche negativa il cambiamento. Ad esempio una permanente che rompe in maniera decisa con il passato può non essere capita dal pubblico tradizionale o dai soci e dai membri degli "amici del museo". I finanziatori potrebbero non riconoscersi nella nuova immagine del museo.



Al contrario, una nuova esposizione che sa portare un messaggio chiaro e un'immagine rinnovata potrebbe conquistare nuovo pubblico e riattivare il pubblico tradizionale, spingendolo a visitare il museo "per vedere cosa c'è di nuovo".

#### Cosa fa la differenza?

Dando per scontata la qualità della ricerca scientifica e il lavoro di progettazione dell'esposizione e degli spazi espositivi, si possono individuare tre aspetti principali:

- È indispensabile mantenere il **legame con il contesto culturale** e la rete di relazioni: il museo non può fare astrazione dalla sua storia e dal contesto socio-politico e culturale nel quale opera. La rottura con il passato può rivelarsi un'arma a doppio taglio se la nuova esposizione risulta estranea al contesto nel quale si trova. La nuova esposizione non viene capita. Al contrario l'esposizione deve essere significativa per il contesto del museo, ed essere latrice di contenuti che dialoghino con il contesto nel quale opera il museo;
- Il **Coinvolgimento** del Consiglio di direzione, dei dipendenti e dei partner chiave nella definizione della strategia e degli obiettivi è indispensabile per creare un progetto condiviso e che goda del necessario sostegno "politico";
- Una gestione consapevole ed attiva della **comunicazione** con tutti gli stakeholders permette uno scambio di informazioni su esigenze e aspettative e la definizione di un progetto condiviso.

## Come affrontare questo aspetto?

Di seguito si indicano i principali strumenti e aspetti che possono essere di supporto nella definizione del risultato atteso:

- **Piano strategico** e **obiettivi** chiari e condivisi
- **Piano di marketing**
- **Piano di comunicazione** con tutti gli stakeholders
- **Rispetto** verso la storia del museo e il suo contesto, ma nel contempo
- **Coraggio** verso approcci innovativi (senza snaturare l'identità del museo)
- **Umiltà** per non anteporre interessi personali all'interesse del museo

### 3.1.4 Complessità crescente

Diversi gradi di progetto implicano un coinvolgimento diverso delle entità interne del museo, come pure degli stakeholder esterni e dunque una complessità differenziata sia nella gestione del progetto, sia nella definizione del risultato atteso (SOLL).

Ai fini dello studio si distinguono 4 casi:

- Creazione di una nuova esposizione permanente in un **edificio esistente**
- Creazione di una nuova esposizione permanente, nello **stesso edificio ristrutturato** o in un edificio **adiacente**
- Creazione di una nuova esposizione permanente in un **nuovo edificio**, in un **luogo diverso**
- Creazione di un **nuovo museo**

I quattro casi enunciati vengono considerati separatamente in diverse tipologie di progetto. Negli schemi seguenti, basati sul modello teorico, vengono illustrati schematicamente sia gli aspetti interni, sia quelli esterni al museo. In rosso sono indicate le parti coinvolte nel processo di trasformazione (rosso scuro: coinvolgimento principale; rosso chiaro: coinvolgimento parziale; bianco: coinvolgimento marginale).

3.1.4.1 Nuova esposizione permanente in edificio esistente

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Museo esistente</li> <li>✓ Stesso luogo</li> <li>✓ Stesso edificio</li> <li>✓ Nuova esposizione permanente</li> </ul>	
<b>Esempio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo di Val Verzasca (Casa Genardini), Sonogno</li> </ul>
<b>Opportunità</b>	Crea curiosità, riattiva visitatori che erano già stati al museo, attira nuovo pubblico, da un'immagine nuova, positiva e attiva del museo
<b>Rischi</b>	Ai visitatori non piace la nuova esposizione, i finanziatori non sono soddisfatti
<b>Osservazioni</b>	Si tratta del caso più semplice. Tuttavia va verificata la sintonia con la visione del museo e la concordanza con l'immagine del museo verso l'esterno. In particolare va monitorata la reazione del pubblico e dei visitatori mediante opportuni indicatori di soddisfazione.
<b>Strumenti</b>	Progetto espositivo, piano di comunicazione, piano di fundraising



3.1.4.2 *Restauro o ampliamento edificio esistente*

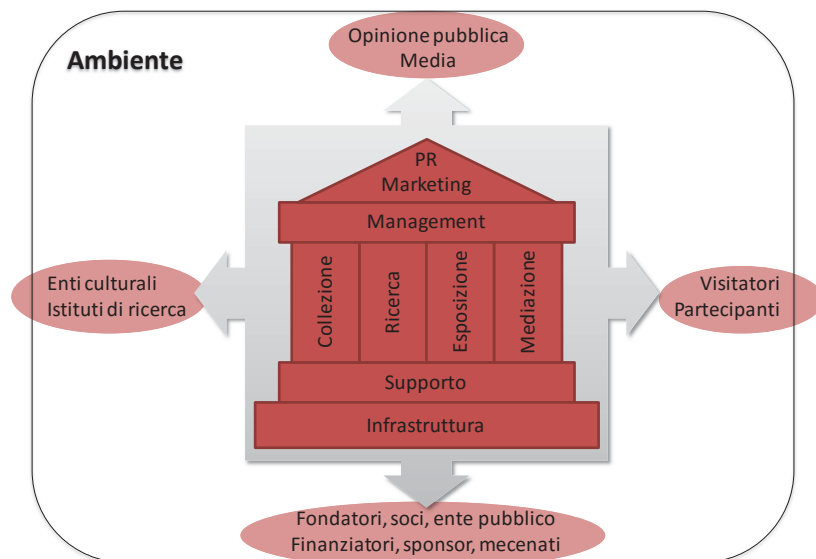
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Museo esistente</b></li> <li>✓ <b>Stesso luogo</b></li> <li>✓ <b>Nuovo edificio adiacente/riattazione edificio esistente</b></li> <li>✓ <b>Nuova esposizione permanente</b></li> </ul>	
<b>Esempio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo di Val Verzasca (laboratorio antichi gesti), Sonogno</li> <li>• Museo di Leventina, Giornico</li> <li>• Complesso museale Monte Verità, Ascona</li> <li>• Museo Vincenzo Vela, Ligornetto</li> </ul>
<b>Opportunità</b>	Immagine rafforzata e moderna, maggiore eco mediatica, più spazio a disposizione
<b>Rischi</b>	Chiusura prolungata del museo e possibile disaffezione del pubblico. Perdita di dipendenti del settore dell'accoglienza, insoddisfazione verso i nuovi spazi
<b>Osservazioni</b>	Particolarmente critica è la gestione dell'apertura durante i lavori di costruzione o di restauro. In alcuni casi si deve prevedere una chiusura del museo per un periodo più o meno lungo. Necessario valutare le conseguenze sul pubblico di una prolungata chiusura, come pure gestire il personale dell'accoglienza durante la chiusura.
<b>Strumenti</b>	Business plan, progetto architettonico, progetto espositivo, piano di comunicazione, piano di fundraising

3.1.4.3 Nuovo edificio in un nuovo luogo

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Museo esistente</li> <li>➤ Nuovo luogo</li> <li>➤ Nuovo edificio</li> <li>➤ Nuova esposizione permanente</li> </ul>	
<b>Esempi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo della pesca, Caslano</li> <li>• Naturhistorisches Museum Basel</li> </ul>
<b>Opportunità</b>	Progetto di grande impatto mediatico, creazione di nuovi spazi pensati in funzione museale
<b>Rischi</b>	Mancanza di volontà politica, progetto non convincente per i finanziatori, mancanza di pubblico rispetto alla proposta di valore, luogo non attrattivo per il pubblico tradizionale
<b>Osservazioni</b>	Questa tipologia di progetto coinvolge in maniera meno importante l'aspetto di Back office del museo (gestione della collezione e ricerca). Tuttavia nel caso di un trasferimento della collezione in un nuovo edificio, il progetto può risultare particolarmente oneroso.
<b>Strumenti</b>	Strategia, Business plan, piano di marketing, progetto architettonico, progetto espositivo, piano di comunicazione, fundraising

3.1.4.4 Creazione di un nuovo museo

- Nuovo museo
- Nuovo luogo
- Nuovo edificio
- Nuova esposizione permanente



**Esempi**

- Museo del territorio, Canton Ticino

**Opportunità**

Nuova offerta nel panorama culturale e turistico, creazione di posti di lavoro

**Rischi**

Mancanza di volontà politica, progetto non convincente per i finanziatori, mancanza di pubblico rispetto alla proposta di valore, difficoltà nel trovare la sede o il luogo nel quale creare il nuovo museo.

**Osservazioni**

La creazione di un nuovo museo richiede una chiara volontà politica e una visione altrettanto chiara su quanto si vuole proporre. Una valutazione del potenziale di interesse riguardo al nuovo museo è pertanto indispensabile.

**Strumenti**

Visione, missione, valori, Strategia, Business plan, pianificazione territoriale, piano di marketing, progetto architettonico, progetto espositivo, piano di comunicazione, fundraising

## 3.2 Project management

### 3.2.1 Generalità

Dopo aver definito il risultato atteso è necessario gestire il processo cambiamento che la realizzazione del progetto comporta.

Non è lo scopo di questo lavoro approfondire le metodologie di project management, tuttavia è importante porre l'attenzione su alcuni aspetti che possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto.

### 3.2.2 Gestire il cambiamento

Il **cambiamento** va gestito altrimenti viene subito. Sembra una assoluta ovvietà, ma troppo spesso il cambiamento viene lasciato al caso o all'iniziativa dei singoli. Questo può far deragliare il processo in atto e creare situazioni di estrema tensione e resistenze tra i dipendenti, con il consiglio di direzione e verso l'esterno.

Ogni fase del cambiamento va ponderata, valutandone la congruenza con la visione e la missione del museo, con gli obiettivi strategici, con gli obiettivi del progetto e con il risultato atteso. Inoltre il cambiamento va preparato e comunicato adeguatamente.

### 3.2.3 Gestire la comunicazione interna ed esterna (dipendenti, pubblico, finanziatori ecc.)

Alla base della gestione del cambiamento vi è la **comunicazione** costante sia internamente, sia esternamente al museo, come pure la comunicazione con i membri del team di progetto. La comunicazione deve avvenire a tutti i livelli:

- comunicazione interna tra la direzione e i dipendenti e tra dipartimenti diversi, come pure con il consiglio direttivo;
- comunicazione esterna con gli stakeholder;
- comunicazione tra l'organizzazione museale e il team di progetto

### 3.2.4 Definire obiettivi SMART (costi, tempi, risultati)

Considerato che un progetto per una nuova esposizione permanente non è limitato nel tempo ma va a influire in maniera determinante sulla gestione corrente del museo è indispensabile affrontare la pianificazione secondo i principi del ciclo di Deming: Plan, Do, Check, Act.

Per fare questo è indispensabile chiarire in maniera univoca lo **scopo**, gli **obiettivi di progetto** (legati al processo di cambiamento) e gli **obiettivi operazionali** (legati al risultato atteso), pianificare di conseguenza, misurare i risultati e reagire se necessario. Questo comporta anche l'adozione di strumenti di monitoraggio sia in fase di realizzazione, sia in quelli di gestione del museo. Gli obiettivi del progetto vanno infatti

verificati costantemente in fase di gestione e devono essere in sintonia con gli obiettivi strategici del museo.

Gli obiettivi devono essere formulati in maniera adeguata secondo il principio SMART:

- **S**pecifici
- **M**isurabili
- **r**aggiungibili
- **R**ealistici
- **T**empificati

### 3.2.5 Predisporre le risorse (finanziarie e di personale)

Prima di iniziare a progettare il nuovo museo è indispensabile una valutazione sincera e concreta delle risorse disponibili. Le risorse possono essere di diverso tipo:

- risorse finanziarie
- risorse umane (competenze del team, tempo disponibile)
- risorse infrastrutturali

Il primo aspetto è importante per definire un piano di finanziamento realistico. È infatti indispensabile che il museo disponga di un capitale proprio (valutabile in ca. 10% dell'investimento globale) quale base di partenza per la ricerca fondi. Maggiore è il finanziamento proprio, minore sarà la difficoltà nel reperire le risorse mancanti.

Il secondo aspetto è particolarmente critico nei piccoli musei, che si basano in gran parte sul lavoro di volontariato. L'entusiasmo iniziale rischia di perdersi quando risulta evidente la mole di lavoro che il progetto di esposizione comporta. Mancanza di figure professionali e poco tempo disponibile da parte del team interno possono prolungare i tempi di realizzazione al punto da determinare il fallimento di un progetto. È dunque indispensabile la massima sincerità e autocritica per operare scelte realistiche e commisurate con le forze disponibili.

Il terzo aspetto riguarda le infrastrutture alle quali è possibile appoggiarsi soprattutto nel caso in cui sia necessario prevedere un periodo di chiusura del museo o il trasloco temporaneo di parte della collezione. La mancanza di spazi alternativi può condizionare in maniera rilevante la realizzazione del progetto.

### 3.2.6 Coinvolgere il consiglio direttivo

Il consiglio direttivo svolge delle funzioni essenziali ai fini del progetto:

- è responsabile per la definizione della **visione** e della **missione** del museo;

- approva la **direzione strategica** dei progetti espositivi;
- da il **via libera** agli investimenti;
- sostiene il museo e gli investimenti con il proprio **network**.

Il consiglio direttivo deve pertanto essere costantemente informato - se non addirittura coinvolto direttamente - riguardo al progetto e alle eventuali problematiche che dovessero sorgere.

### 3.2.7 Curare la creazione del team di progetto

Per il successo di qualsiasi progetto è indispensabile definire con cura il **team** che sarà incaricato di realizzarlo. Il team è composto sia da personale interno del museo, sia da progettisti, professionisti e ditte esterni.

La grandezza e la struttura del team dipendono dalla complessità del progetto. È tuttavia indispensabile definire chiaramente il **Project manager**, al quale ogni membro del team farà riferimento e che sarà il punto di riferimento per la direzione del museo.

Per progetti che comportano modifiche o realizzazioni infrastrutturali si deve prevedere una struttura di progetto commisurata alla difficoltà dell'oggetto.

Il team deve essere in costante contatto con la direzione del museo e con il consiglio direttivo.

### 3.2.8 Definire chiaramente le fasi della pianificazione

C'è un prima, un durante e un dopo. Se nel caso di un'esposizione temporanea queste fasi possono durare da alcuni mesi fino a un paio di anni (in caso di grandi esposizioni), una nuova esposizione permanente implica tempi più lunghi.

Le fasi di progetto devono comprendere anche gli aspetti di trasformazione dei processi aziendali. Si possono distinguere le seguenti fasi e sottofasi:

Tabella 5-1: Esempio di fasi di elaborazione e realizzazione di una permanente

Fase	Responsabile
<b>1 IDEAZIONE</b>	
1.1 idea di progetto	Curatore, direttore
1.2 descrizione di massima	Curatore
1.3 decisione di principio	Consiglio di direzione
<b>2 PIANIFICAZIONE (PLAN)</b>	
2.1 creazione team di progetto interno	Direttore
2.2 business plan nuovo museo	Direzione
2.3 ricerca e dossier di curatela	Curatore
2.4 Pianificazione	Project manager
2.5 Fundraising	Fundraiser, direttore, project manager
2.6 attribuzione mandati esterni di progettazione	Project manager, direttore
2.7 progettazione	Architetti, allestitori, curatori ecc.
2.8 elaborazione preventivo definitivo ( $\pm 10\%$ )	Architetti, allestitori, curatori ecc.
2.9 decisione di realizzazione (GO)	Consiglio di direzione
<b>3 ESECUZIONE (DO)</b>	
3.1 concorsi per attribuzione mandati esterni	Project manager
3.2 progettazione esecutiva	Architetti, allestitori, curatori ecc.
3.3 direzione lavori	Project manager
3.4 gestione stakeholders	Project manager, direttore
3.5 liquidazioni (CHECK progetto)	Project manager
<b>4 GESTIONE (CHECK, ACT)</b>	
4.1 formazione del personale	Curatore
4.2 aggiornamento documentazione	Curatore
4.3 vernissage	Direttore
4.4 mediazione	Mediatore
4.5 manutenzione	Resp. Servizi interni
4.6 monitoraggio e controllo	Direttore

## 4 Conclusioni

---

Il presente lavoro di certificato si è posto l'obiettivo di chiarire, sulla base dell'esperienza pratica su campo, quali siano gli aspetti critici per il successo di un progetto di nuova esposizione permanente, considerando anche l'edificazione di nuovi spazi espositivi. La realizzazione di una permanente, contrariamente a quanto avviene per le temporanee, va a toccare in maniera importante l'immagine stessa e l'identità di un museo. In questo senso è indispensabile utilizzare adeguati strumenti operativi e procedere considerando tutte le parti in causa.

A questo scopo è stato elaborato un **modello concettuale** in grado di evidenziare la struttura e le relazioni che intercorrono tra le diverse parti coinvolte nel processo di **cambiamento**. Questo ha permesso di evidenziare l'importanza del contesto nel quale il progetto di nuova permanente si va a inserire.

Le considerazioni dei capitoli precedenti permettono di individuare gli elementi chiave per affrontare con successo la realizzazione di una nuova esposizione permanente:

- essere consapevoli che si sta operando un processo di **cambiamento** profondo **dell'identità del museo**;
- definire con chiarezza il **risultato atteso**, verificando la visione e la missione del museo, definendo esplicitamente le scelte strategiche e identificando obiettivi in maniera chiara e misurabile;
- descrivere il **contesto** nel quale opera il museo, considerando le esigenze e le aspettative tutti gli stakeholders;
- considerare preventivamente i cambiamenti su tutti i **processi aziendali** e sulla struttura dei costi e delle entrate del museo;
- porre particolare cura al **processo di cambiamento**, alla definizione del team di progetto e al project management;
- gestire in maniera attiva la **comunicazione** e il **coinvolgimento** nel progetto sia internamente (consiglio direttivo, personale del museo), sia esternamente (principali stakeholders).

Queste indicazioni ricavate dall'esperienza pratica nei diversi progetti considerati non possono ovviamente garantire il successo di una permanente, ma possono sicuramente evitare la maggior parte dei **rischi** e permettere di **accogliere il cambiamento e scoprire strade nuove**.

*Bisogna volere l'impossibile, perché l'impossibile accada (Eraclito)*

*La logica vi porterà da A a B. L'immaginazione vi porterà ovunque (Albert Einstein)*



## 5 Bibliografia

---

- E. Miedler. 2006. Ethische Richtlinien für Museen von ICOM. ICOM Schweiz. Zurigo
- A. C. De Perrot, T. Wodiunig. 2008. Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie?. Migros-Kulturprozent, Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia. Zürich
- B. Adler, B. den Brok. 2013. Die Perfekte Ausstellung. Eine Praxisleitfaden zum Projectmanagement von Ausstellungen. Transcript. Bielefeld
- Naturhistorisches Museum Basel und Staatsarchiv Basel-Stadt – Neubau - Bericht des Preisgerichts. August 2015
- Documentazione e verbali del Grundkurs Museumspraxis ICOM 2014-2015