Dottorato di Ricerca in / PhD program Patrimonio Immateriale nell'innovazione socio-culturale Ciclo / Cycle XXXVIII

TITOLO TESI / THESIS TITLE

Etnografia di una comunità di desiderio nel Museo Etnografico dell'Alta Brianza.

Linee guida per un modello di sviluppo digitale per la valorizzazione dei patrimoni immateriali diffusi nei piccoli musei

Nome / Name Roberto Cognome / Surname Lazzaroni
Matricola / Registration number 809921

Tutor: Francesco Vietti

Co-tutor: Francesca Gasparini

Coordinatore / Coordinator: Franca Zuccoli

ANNO ACCADEMICO / ACADEMIC YEAR
2024/2025

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU
Ministero dell'Università e della Ricerca
Italiadomani PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Ringraziamenti

Questo lavoro non sarebbe esistito senza le persone che lo hanno accompagnato e sostenuto, rendendolo possibile anche quando io stesso facevo fatica a immaginarlo.

Ringrazio **Francesco Vietti**, subentrato come tutor a metà percorso, per la generosità e la stabilità con cui ha saputo diventare un punto di riferimento. Ringrazio **Francesca Gasparini**, co-tutor, per aver scelto di continuare a seguire questo lavoro nel tempo, mantenendo vivo un dialogo interdisciplinare non sempre semplice ma prezioso.

Sul campo, il mio grazie più grande va a **Massimo Pirovano**: non solo direttore del museo, ma mentore, consigliere e amico. La sua fiducia e la sua cura hanno reso il MEAB un luogo di ricerca e di umanità; a lui e a **Giovanna** va un ringraziamento immenso. Ringrazio **l'Associazione "Amici del MEAB con Amici del MAB APS**" e, in modo speciale, **Futuro MEAB**, che ha dato densità e senso alla ricerca: il modello che propongo nasce anche dalla loro energia, dalla loro cura e dalla capacità di immaginare un futuro per un piccolo museo.

Ringrazio il **Museo Etnografico dell'Istria** per l'accoglienza e la generosità: **Mirjana Margetić, Mario Buletić, Nikolina Rusac, Noel Šuran, Dunja Ivičić, Dragan Dimovski, Vesna Boldin e Nikola Ardalić**. Un ringraziamento particolare va a **Ivona Orlić, Duga Mavrinac** e **Dubravka Roland**, per la cura e la vicinanza umana che hanno accompagnato il mio periodo all'EMI.

Ringrazio **Riccardo Rella** (Spazio B-Inclusion) per l'aiuto nella gestione delle difficoltà legate all'ADHD e **Silvia Stefani** per il supporto prezioso nella fase di scrittura. Infine, ringrazio le mie colleghe di dottorato, **Alessia Trivigno, Federica Villa, Mariacristina Mona, Roberta Fiorina e Maria del Carmen Ordóñez**, per la presenza solidale e i momenti condivisi che hanno reso questo percorso meno solitario e più umano.

Indice

Ringraziamenti ii

Introduzione i

1. Un problema situato, non solo “digitale” i

2. PNRR, transizione digitale e piccoli musei ii

3. Portatori, istituzioni, frizioni iii

4. Domanda di ricerca e obiettivi v

5. Metodologia e posizionamento vi

6. Il caso di studio: MEAB, Futuro MEAB e il confronto con l’Istria vii

7. Contributo empirico, concettuale e operativo ix

8. Struttura della tesi x

1. Patrimoni immateriali e comunità materiali 13

1.1 Definizione e ruolo nelle politiche culturali 13

1.2 Il ruolo delle istituzioni 23

1.3 Le sfide della salvaguardia 31

1.4 I portatori e il dialogo con gli specialisti: frizioni, negoziazioni e nuove posture 38

1.5 Tecnologie digitali e progetti di salvaguardia 43

2. Musei e sfide della transizione digitale 51

2.1 Dal museo-collezione al museo-processo: evoluzione critica e politica delle definizioni ICOM 51

2.2. Prospettive di cambiamento nella recente definizione di museo 64

2.3 Musei nell’era post-digitale 81

2.3.1 Digitalizzazione, pandemia e divario strutturale 83

2.3.2 La svolta post-digitale: identità digitale, assemblage e riconfigurazione del museo come forum 88

2.3.3 Oltre il determinismo tecnologico 93

2.3.4 Il museo come “terzo spazio” 98
2.3.5 Polarizzazione economica e strategie locali 104
3. Le declinazioni della digitalizzazione museale 112
3.1 Le precondizioni per la digitalizzazione 112
3.2 Aree funzionali e prospettive d’uso 120
3.3 Social media e siti internet 124
3.4 Esperienze ibride, dimensione individuale/collettiva ed *embodiment* 128
3.5 App e sensori 134
3.6 Copie digitali e Realtà Estesa 139
3.7 Crisi esterne e personale interno 146
3.8 Le criticità della digitalizzazione museale 151
4. Il Museo Etnografico dell’Alta Brianza 161
4.1 Arrivo a Camporeso 161
4.2 Stratigrafia del contesto 168
4.3 Il MEAB 173
4.4 Attraversare le sale 196
4.5 La tecnologia del MEAB 208
5. Il collettivo Futuro MEAB in azione 229
5.1 Futuro MEAB: speranze e profezie autoavveranti 229
5.1.1 Zero budget: *bricolage* e tecnologie a costo zero 235
5.1.2 “Te lo do io il museo” 239
5.1.3 “Il futuro ha radici profonde” 254
5.1.4 Conclusioni dell’esperienza partecipata 263
5.2 *Etnografski Muzej Istre* 271
6. Tornare ad aspirare: costruire il futuro per un museo locale 297
6.1 Le retoriche dell’innovazione e dello sviluppo museale 297

6.2 Precondizioni, sfide e opportunità della digitalizzazione 304
6.3 I processi di valutazione dell'impatto: metodi e strumenti 318
6.4 Il modello di intervento: strategia integrata, cura e comunità 326
6.4.1 Il digitale come filo conduttore dell'organizzazione 326
6.4.2 Dall'innovazione alla riparazione: un'infrastruttura della cura sociale 329
6.4.3 Dare forma al futuro: comunità di desiderio e produzione di valore 333
Conclusioni 344
Post-fazione. Nota sul ricercatore 356
Bibliografia 361

Introduzione

1. Un problema situato, non solo “digitale”

Entrare in un piccolo museo locale significa spesso entrare in un mondo dove la densità delle storie convive con la precarietà delle infrastrutture. La prima volta che sono arrivato al Museo Etnografico dell’Alta Brianza (MEAB), nella località di Camporeso a Galbiate, mi sono trovato davanti a una scena semplice che avrebbe detto molto della ricerca: un’operazione banale come far funzionare una connessione o far funzionare un proiettore, diventava un lavoro complesso di adattamento, tentativi, negoziazioni e soluzioni provvisorie. Quella difficoltà iniziale non era un problema tecnico; era il segnale di una condizione strutturale: la distanza fra le retoriche della transizione digitale (diffuse nelle politiche culturali contemporanee) e le condizioni materiali, organizzative e competenziali in cui operano molti piccoli musei territoriali. Questa tesi nasce dentro questa frizione. Da un lato, il dibattito pubblico e istituzionale attribuisce sempre più spesso alle tecnologie digitali il ruolo di soluzione ai problemi: strumenti di accesso, inclusione, innovazione, visibilità, sostenibilità. Dall’altro, l’esperienza etnografica mostra come il digitale non “accada” da solo: per produrre valore deve inserirsi in una rete animata e composta da persone, relazioni, competenze, dispositivi, tempi di lavoro, vincoli burocratici e risorse economiche. In mancanza di questo ecosistema, il rischio non è soltanto l’insuccesso di un progetto, ma la produzione di nuove forme di esclusione e di oblio: archivi digitali inutilizzati, siti non aggiornati, dispositivi acquistati e poi abbandonati, pratiche partecipative annunciate e mai rese sostenibili (Morozov, 2014).

La tesi ha un obiettivo preciso: come progettare e rendere sostenibile un intervento di digitalizzazione in un piccolo museo locale orientato alla valorizzazione dei patrimoni culturali immateriali e alla cura sociale del territorio. Lo fa tenendo insieme due livelli: un livello teorico, che problematizza categorie come patrimonio immateriale, museo-forum e

post-digitale (Parry, 2013); e un livello etnografico, che analizza pratiche e vincoli osservati sul campo attraverso un lavoro prolungato e partecipato. L'esito non è soltanto una descrizione: l'ultimo capitolo propone un modello operativo costruito a partire dall'etnografia ma pensato come trasferibile e adattabile ad altri piccoli contesti.

2. PNRR, transizione digitale e piccoli musei

Il percorso di dottorato in cui si inserisce questa ricerca è caratterizzato da un contesto specifico: il lessico della transizione digitale, diventato centrale dall'attuale stagione di investimenti e programmazioni (tra cui quelle legate al PNRR). Questa situazione, per chi lavora in ambito culturale, crea una doppia pressione: da una parte apre opportunità, come fondi, progetti, sperimentazioni; dall'altra rischia di imporre un'idea comune secondo cui "digitalizzare" sia un obiettivo in sé, misurabile con l'acquisto di tecnologia o con l'avvio di singoli progetti. Tuttavia, nella realtà dei piccoli musei, la digitalizzazione raramente si traduce in un progresso lineare. Più spesso, invece, assume la forma di un lavoro incrementale, fatto di bricolage, di negoziazione, di scelte minime ma decisive, e soprattutto di tentativi di non disperdere energie in interventi non sostenibili.
Nel caso della ricerca in oggetto, il progetto aveva il seguente titolo: «Digitalizzazione dei patrimoni culturali immateriali diffusi: valorizzazione e ricadute territoriali» da svolgere attraverso la collaborazione con il Museo Etnografico dell'Alta Brianza. Lo scopo dichiarato del bando era:

> quello di indirizzare la programmazione di investimenti mirati [...] elaborando un modello per la valorizzazione dei patrimoni culturali immateriali diffusi

attraverso:

> una ricerca che avrà per tema le modalità di conservazione digitale attivate o attivabili presso il MEAB, nonché le forme di valorizzazione a distanza del patrimonio culturale immateriale nelle relazioni con i diversi tipi di pubblico che costituiscono gli interlocutori del museo, favorendo

> forme di partecipazione socialmente inclusive che potenzino l'attrattività del museo con ricadute sul territorio (Università degli Studi di Milano-Bicocca, 2022: 4).

Per questo l'orientamento applicativo della tesi non nasce come un'aggiunta finale, ma come una necessità emersa progressivamente dal campo. Il rischio che la cornice teorica derivante dal PNRR producesse un "modello" calato dall'alto sulle comunità locali era un rischio concreto, che ho superato attraverso l'immersione nel lavoro di campo. L'etnografia mi ha portato a "prendere sul serio" un problema che, sulla carta, può sembrare semplice: scrivere una strategia digitale, scegliere strumenti, aprire canali, produrre contenuti. Sul campo, però, questa semplicità svanisce, perché ogni decisione tecnologica è anche una decisione organizzativa e politica: chi fa cosa, con che tempi, con quali competenze, in quale equilibrio tra istituzione e comunità, e con quale responsabilità etica verso i portatori dei patrimoni immateriali.

3. Portatori, istituzioni, frizioni

Il primo asse teorico della tesi riguarda il patrimonio culturale immateriale. Nelle politiche dell'UNESCO, il patrimonio immateriale nasce come patrimonio "nelle mani delle comunità": i portatori non sono semplicemente informatori o destinatari, ma attori centrali della salvaguardia (UNESCO, 2003). Questa impostazione, tuttavia, incontra due ordini di difficoltà quando si traduce in pratiche istituzionali. La prima riguarda il rapporto fra immateriale e materiale (e fra pratiche viventi e dispositivi di tutela pensati storicamente per oggetti e collezioni). La seconda riguarda la dinamica fra portatori ed esperti: l'immateriale ribalta il rapporto classico di autorità, chiedendo agli specialisti di assumere posture più relazionali e di mediazione. I portatori devono essere messi nelle condizioni di poter co-partecipare della definizione dei progetti di salvaguardia, oltre che esserne i beneficiari. In questa tesi tale ribaltamento è un problema concreto, non un principio astratto: è la condizione di possibilità (o di fallimento) di ogni progetto di valorizzazione locale.

Il secondo asse teorico riguarda il museo come luogo politico di negoziazione. Nel 2022 l'ICOM ha adottato una nuova definizione di museo. Questo momento non ha rappresentato solo un passaggio formale, ma è stato l'esito di una intensa negoziazione che ha messo al centro la missione e gli scopi che il museo deve perseguire. Sono stati introdotti concetti come "accessibilità", "inclusività", "diversità", "sostenibilità", "partecipazione delle comunità", che cambiano in maniera significativa la traiettoria degli enti museali nel loro lavoro quotidiano. L'ingresso del patrimonio immateriale, già presente dal 2003, viene rafforzato da questa nuova definizione. Questo, però, significa che il museo deve essere tra quegli specialisti a cui viene chiesto di assumere posture più relazionali. Si pone il problema dell'autorità curatoriale, che viene così minata alle fondamenta. Il dibattito museologico contemporaneo ha insistito sulla necessità di superare l'immagine del museo-tempio (deposito di verità e autorità curatoriale) in favore di un museo-forum, dove l'interpretazione si costruisce attraverso pratiche di dialogo, partecipazione e co-produzione (Cameron, 2004). Questa prospettiva è particolarmente importante nei piccoli musei locali: spesso esclusi dai grandi flussi turistici e dalle economie della visibilità, essi possono trovare una funzione pubblica non nella competizione con le istituzioni maggiori, ma nel radicamento territoriale, nella costruzione di relazioni e nella possibilità di essere "terzo spazio", cioè luogo di incontro dove poter sviluppare socialità e (ri)costruire legami (Oldenburg, 1999).

La tesi assume questo paradigma come un orizzonte normativo e al contempo lo sottopone a verifica etnografica. Nella pratica, un museo-forum non si produce con un linguaggio inclusivo o con un programma di eventi, ma richiede risorse, continuità, competenze di mediazione e infrastrutture (anche minime) che rendano possibile la partecipazione. In molti piccoli contesti, la comunità dei volontari riempie di senso ciò che l'istituzione non riesce a sostenere; ma, se lasciata sola, rischia di trasformarsi in una forma di supplenza permanente, con un costo umano e organizzativo difficile da reggere. La tensione tra "struttura" e "comunità", tra risorse istituzionali e attivazione dal basso, è uno dei fili portanti dell'intero lavoro.

Il terzo punto teorico cruciale per la tesi riguarda l'ambito digitale. La digitalizzazione può diventare, da un lato, una leva potente di documentazione e trasmissione; dall'altro, può

trasformarsi in un dispositivo estrattivo: raccogliere contenuti, renderli visibili, produrre narrazioni, senza prendersi cura delle persone che quei patrimoni incarnano, e senza garantire che la tecnologia non produca danni (esposizione indesiderata, appropriazione, persistenza non controllata dei dati). Per questo il digitale, in questa tesi, non è considerato "neutro": viene trattato come un attante che riconfigura relazioni, responsabilità e possibilità (Latour, 2005; Leonardi, 2010). Come tale, quando si intende porlo all'interno di una "programmazione di investimenti", necessita di una valutazione più generale, che comprenda la stessa rete di relazioni nella quale viene inserito.

4. Domanda di ricerca e obiettivi

A partire da queste premesse, la tesi ruota intorno a una domanda principale:

In che modo un piccolo museo locale può sviluppare un progetto di digitalizzazione sostenibile per valorizzare patrimoni culturali immateriali diffusi, rafforzando il legame con le comunità e producendo valore sociale sul territorio?

Da questa domanda discendono alcune domande secondarie, che la tesi affronta in modo progressivo lungo i capitoli teorici ed etnografici:

- Quali condizioni organizzative, tecniche e finanziarie rendono possibile (o impossibile) la digitalizzazione nei piccoli musei?
- Che cosa può produrre un approccio *bottom-up* basato sulla partecipazione della comunità locale, bricolage digitale e pratiche a budget quasi nullo? E quali sono, invece, i suoi limiti strutturali?
- In che modo il digitale può sostenere pratiche di partecipazione senza riprodurre nuove esclusioni (divari di accesso e di uso, verticalizzazioni informali, mito del nativo digitale)?
- Come valutare gli esiti di un intervento digitale quando l'obiettivo non è (solo) la visibilità o l'aumento di ingressi, ma la produzione di valore sociale e culturale sul territorio?

Gli obiettivi della ricerca, coerentemente con quanto già definito nel progetto complessivo della tesi, sono tre: 1) comprendere come un progetto *bottom-up* di volontari possa sviluppare un intervento di digitalizzazione con poco o nessun budget; 2) identificare i limiti di un simile approccio e le condizioni attraverso cui essi possono essere superati; 3) sviluppare linee guida per progettare un intervento di digitalizzazione in un piccolo museo locale orientato alla valorizzazione dell'immateriale.

5. Metodologia e posizionamento

Per rispondere a tali domande ho adottato un approccio etnografico. La metodologia applicata è stata l'etnografia attraverso la partecipazione osservante (Wacquant, 2015). Questo spostamento terminologico ha significato un cambio nella postura della ricerca, perché ha comportato che lavorassi direttamente con il collettivo di giovani volontari. Il campo etnografico si è sviluppato su due contesti: due anni al MEAB e sette mesi al Museo Etnografico dell'Istria, con un disegno comparativo utile a far emergere, per contrasto, il ruolo delle risorse strutturali e delle politiche di partecipazione.

Durante questo periodo di ricerca al MEAB ho condotto interviste e chiacchierate informali con il direttore e con i volontari, ho partecipato agli eventi pubblici e alle attività museali, immergendomi con attenzione in un contesto di relazioni fatto di pratiche e memorie fortemente caratterizzanti. I materiali raccolti durante la ricerca sono registrazioni di interviste, note di campo, chat, report di riunioni, foto, video, grafiche e documenti. I nomi dei volontari sono stati anonimizzati; lo stesso vale per il collettivo Futuro MEAB, salvo per le figure pubbliche e i ruoli istituzionali. Con il collettivo di Futuro MEAB ho co-partecipato alla costruzione di una mostra fisica e digitale e di due documentari. Questo coinvolgimento è parte integrante del dispositivo di ricerca: non osservare soltanto "cosa fanno" i volontari, ma partecipare ai vincoli concreti che definiscono il fare (tempi, competenze, scarsità di budget, frizioni organizzative).

Il posizionamento che attraversa la tesi è esplicitamente politico: assumo che i musei siano attori sociali che, in un momento storico di crescente distanza fra istituzioni e cittadinanza, possano diventare arene di pratica democratica. Ripartire dalle pratiche culturali e dal dialogo, in questa prospettiva, non è un ornamento retorico: è una possibile scintilla di riattivazione territoriale. Il fine a cui tende la proposta elaborata nell'ultimo capitolo è la "cura sociale" (Morse, 2020), intesa come lavoro condiviso di ricucitura dei rapporti fra persone; in questa cornice, la prospettiva della riparazione aiuta a leggere le tecnologie come parte di un tessuto di manutenzione e continuità, più che come semplice innovazione (Jackson, 2014).

Questa postura comporta alcune attenzioni etiche. La prima riguarda la gestione dei materiali (registrazioni, trascrizioni, appunti) e la riflessività sul fatto che parte dei dati è stata prodotta in condizioni di collaborazione e co-partecipazione attraverso il mio impegno diretto. La seconda riguarda la relazione fra ricercatore e campo: lavorare con un collettivo significa accettare che la ricerca produca effetti (spesso inaspettati), e che la produzione di conoscenza sia anche una produzione di relazioni e aspettative. La terza riguarda, infine, il digitale: trattandosi di patrimonio immateriale, la domanda non è solo "come rendere accessibile", ma anche "che cosa è giusto rendere accessibile, a chi, e con quali forme di controllo e responsabilità".

6. Il caso di studio: MEAB, Futuro MEAB e il confronto con l'Istria

Il contesto principale della ricerca è il Museo Etnografico dell'Alta Brianza. Si tratta di un museo locale situato nell'abitato di Camporeso, all'interno del Parco del Monte Barro nel Comune di Galbiate. È stato fondato nel 2002 grazie alla proficua collaborazione tra un amministratore locale e il direttore Massimo Pirovano. Negli ultimi anni ha visto ridursi le risorse disponibili per sostenere la propria missione. Allo stesso tempo, attorno al museo si è venuta formando una comunità di volontari che da lungo tempo dedica tempo, energie e passione alle attività. Questo lento e costante disimpegno dell'Ente proprietario ha incrinato le possibilità di ricerca del MEAB prima, e la fiducia in un futuro positivo poi. In questo quadro, l'emergere di un collettivo giovanile (Futuro MEAB) ha rappresentato un

evento decisivo per la traiettoria della tesi. Nella seconda metà del 2023 è arrivata la svolta nel mio lavoro di campo o, citando Moeran (2007), un "*lucky break*":

> *Here I come to what I earlier referred to as 'the lucky break'. Many anthropologists can recount particular moments in the participant observation process when they were afforded insights that they might not otherwise have had, or suddenly found themselves closer to informants than might otherwise have been the case (: 12).*

Effettivamente si è trattato di un momento particolare nel quale la mia vicinanza ai giovani volontari si è dimostrata decisiva al punto da sviluppare la parte fondamentale della mia partecipazione osservante (Wacquant, 2015) e della raccolta di dati per questa tesi. Detto altrimenti:

> *Certainly, they form a rite de passage in the research process. […] What is important about the lucky break is that it invariably enables the fieldworker to shift in status, and thus in the perceptions of those working in the organization being studied (Moeran, 2007: 12).*

In altre parole, l'accesso a contesti e relazioni non è solo "ottenuto", ma spesso accade attraverso soglie situate, contingenze e spostamenti di ruolo nel campo. Nel mio caso, il "*lucky break*" ha coinciso con il momento in cui Massimo mi ha inserito nel gruppo "Futuro MEAB", composto dai volontari del museo più giovani. Le relazioni e le pratiche co-costruite con loro mi hanno consentito di prendere parte al movimento e alla riflessione collettiva che sono state prodotte. Il lavoro di campo, iniziato già a novembre 2022 attraverso il dialogo con il direttore, è passato ad essere una partecipazione osservante dalla fine del 2023, proseguendo per tutto il 2024 e continuando fino alla prima metà del 2025, durante il processo di scrittura.

Futuro MEAB si è attivato per una mostra al MEAB su proposta del direttore e, nel corso dei due anni (tra la metà del 2023 e la metà del 2025), non si è fermato alla proposta iniziale, ma ha trattato il momento di difficoltà del museo come terreno fertile nel quale ha sviluppato una riflessione sul futuro del museo e una serie di pratiche di sperimentazione tecnologica. Il primo esito di questo movimento corale è la produzione di una mostra "phygital" (fisica nelle sale del MEAB e allo stesso tempo digitale grazie ad un sito web) e

due documentari con un budget quasi nullo. Ogni prodotto del collettivo è stato ottenuto facendo ricorso a tecniche di *bricolage* digitale e strategie "*Bring Your Own Device*" contestualizzate entro una rete di relazioni e negoziazioni nella quale le responsabilità sono state distribuite orizzontalmente e i processi sono stati co-partecipati. Proprio perché questa esperienza nasce in condizioni di scarsità, essa consente di osservare in modo nitido cosa il digitale può effettivamente abilitare, e cosa, invece, non può sostituire (professionalità, continuità organizzativa, infrastrutture). Mostra, inoltre, che investire in digitalizzazione non coincide necessariamente con l'acquisto di dispositivi, ma con la costruzione di un ecosistema socio-tecnico: una rete di persone, pratiche, competenze, tempi e strumenti in cui la tecnologia funziona solo se sostenuta e resa compatibile con il resto dell'organizzazione (Latour, 2005; Leonardi, 2010).

Il confronto con il Museo Etnografico dell'Istria (EMI), collocato nel paese di Pisino, al centro della Regione croata, dove ho svolto ricerca per sette mesi, permette di costruire un controcampo: un'istituzione con maggiori risorse e una programmazione più strutturata, capace di accedere a bandi e progetti, ma con un rapporto diverso rispetto alla partecipazione volontaria. Le tecnologie presenti nell'EMI, seppur quantitativamente e qualitativamente maggiori rispetto al MEAB, non hanno automaticamente attivato gli attori locali e valorizzato i patrimoni immateriali diffusi nella regione. La comparazione evidenzia un punto cruciale: la comunità può dare vitalità e senso alle azioni museali, ma la comunità da sola non può reggere l'onere di una sostenibilità di lungo periodo; serve un ecosistema ibrido in cui struttura e partecipazione si sostengano reciprocamente. Il legame denso del collettivo Futuro MEAB con il museo è stato in grado di attivare strategie dal basso che hanno permesso l'ottenimento di risultati sorprendenti. Ma ha altresì evidenziato i limiti che il MEAB, con le risorse attuali, fatica a superare; il confronto con l'EMI rende visibile quanto siano importanti le risorse per sostenere progetti che siano strutturali.

7. Contributo empirico, concettuale e operativo

Il primo contributo della tesi è empirico: descrive e analizza un caso di digitalizzazione dal basso, osservato dall'interno, mettendo a fuoco come tecnologie quotidiane e pratiche di

gruppo orizzontali, distribuite e co-partecipate possano diventare dispositivi di valorizzazione culturale e di costruzione di relazioni.

Il secondo contributo è concettuale: propone di spostare l'attenzione dall'innovazione come creazione di nuovi strumenti alla digitalizzazione come lavoro di manutenzione, riparazione e cura. Questo spostamento diventa pienamente esplicito nell'ultimo capitolo, dove la tesi si appoggia all'idea di museo come spazio di cura sociale (*museum as a space of social care*) per ridefinire finalità e metriche della digitalizzazione: non visibilità, né estrazione di sapere e valore culturale, ma produzione di valore sociale e rigenerazione comunitaria. Il museo locale esce dalle logiche "turistiche" per ridefinirsi come attore territoriale interessato a ricucire gli strappi che l'attuale sistema neoliberista sta provocando, attraverso la valorizzazione dei patrimoni immateriali locali (Jackson, 2014).

Il terzo contributo è operativo: l'ultimo capitolo struttura linee guida e un modello di intervento pensato per amministratori, curatori e stakeholder dei piccoli musei. Tale modello non propone una "lista della spesa" tecnologica, ma un metodo: analizzare precondizioni, rischi e opportunità; progettare in modo incrementale; valutare l'impatto; costruire strategie integrate che permettano al bricolage creativo di fiorire senza disperdersi. In chiusura, la tesi individua la necessità di una figura-ponte, l'"antropologo digitale di comunità", capace di tenere insieme complessità socio-tecnica, lavoro sul campo e progettazione partecipata attraverso la pratica dell'antropologia applicata.

8. Struttura della tesi

La tesi è articolata in sei capitoli, oltre a introduzione e conclusioni.

Il Capitolo 1: Patrimoni immateriali e comunità materiali, introduce la categoria di patrimonio culturale immateriale e ne ricostruisce ruolo e implicazioni nelle politiche culturali. Il capitolo mette al centro i portatori, le sfide della salvaguardia e le frizioni fra istituzioni e specialisti, per poi aprire al tema delle tecnologie digitali nei progetti di salvaguardia.

Il Capitolo 2, Musei e sfide della transizione digitale, affronta l'evoluzione delle definizioni museali e il passaggio dal museo-collezione al museo-processo. In questo quadro discute il museo nell'era post-digitale (Parry, 2013), la crisi resa visibile dalla pandemia e la riconfigurazione del museo come forum, oltre il determinismo tecnologico, fino alla discussione del museo come terzo spazio e delle strategie locali in un contesto di polarizzazione economica.

Il Capitolo 3, Le declinazioni della digitalizzazione museale, entra nel merito delle precondizioni della digitalizzazione e delle aree funzionali: siti e social, esperienze ibride ed *embodiment*, *app* e sensori, copie digitali e realtà estesa, senza trascurare il peso delle crisi esterne e delle risorse interne. Il capitolo chiude sulle criticità tipiche dei processi di digitalizzazione museale.

Il Capitolo 4, Il Museo Etnografico dell'Alta Brianza, apre la parte etnografica con la presentazione del contesto e dell'istituzione: l'arrivo a Camporeso, la stratigrafia del territorio, l'attraversamento delle sale e l'assetto tecnologico del MEAB.

Il Capitolo 5, Il collettivo Futuro MEAB in azione, è il secondo capitolo etnografico e si concentra sulla partecipazione osservante condotta con il gruppo dei giovani volontari: speranze e profezie autoavveranti, *bricolage* e tecnologie a costo zero, la costruzione dei prodotti della mostra e dei documentari ("Te lo do io il museo" e "Il futuro ha radici profonde"), e una riflessione conclusiva sull'esperienza partecipata, in dialogo con il controcampo istriano.

Il Capitolo 6, Tornare ad aspirare: costruire il futuro per un museo locale, costituisce l'approdo progettuale della tesi: critica delle retoriche dell'innovazione e dello sviluppo, analisi di precondizioni/sfide/opportunità, strumenti di valutazione dell'impatto, e proposta di un modello di intervento basato su strategia integrata, cura e comunità. Il capitolo approfondisce il digitale come filo conduttore dell'organizzazione, lo spostamento dall'innovazione alla riparazione e la costruzione di comunità di desiderio come produzione di valore pubblico.

Le conclusioni, contenute nel capitolo 6, chiudono il percorso svolto per proporre una chiosa sul ruolo dell'antropologia applicata nei contesti museali contemporanei e sull'urgenza di figure professionali ibride capaci di governare la complessità socio-tecnica che emerge nei piccoli musei territoriali.

1. Patrimoni immateriali e comunità materiali

1.1 Definizione e ruolo nelle politiche culturali

Il tema centrale di questa ricerca di dottorato è la valorizzazione del patrimonio culturale immateriale (*Intangible Cultural Heritage* o ICH). In questo primo capitolo intendo, quindi, introdurre l'argomento e fare alcune riflessioni critiche che saranno fondamentali per costruire la base teorica con cui leggere i dati etnografici. L'analisi prende dunque le mosse dalla definizione normativa codificata all'articolo 2 della "Convenzione internazionale per la salvaguardia dei beni culturali intangibili", adottata durante la XXXII sessione della Conferenza Generale UNESCO, svoltasi a Parigi dal 29 settembre al 17 ottobre 2003 (UNESCO, 2003c):

> per "patrimonio culturale immateriale" s'intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso d'identità e di continuità, promuovendo in tal modo il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana.

La Convenzione e la relativa definizione costituiscono tappe decisive lungo la strada delle normative e delle politiche patrimoniali cominciata ben prima del 2003 e tuttora in corso. I primi tentativi di tutela del folklore si hanno a partire dagli anni '70 e '80 del Novecento, orientati verso l'istituzione di un *copyright* sulle pratiche tradizionali; una prospettiva che, tuttavia, non arrivò mai a compimento (Aikawa, 2004). Un passaggio intermedio fondamentale si ebbe nel 1989 con la "Raccomandazione sulla salvaguardia della cultura tradizionale e del folklore". Nonostante questo documento non formalizzasse ancora esplicitamente la categoria di patrimonio culturale immateriale iniziò a spostare

l’attenzione verso il concetto di salvaguardia, che diventerà un pilastro fondamentale in seguito.

Parallelamente all’evoluzione del percorso normativo, all’interno dell’UNESCO maturò l’esigenza di ampliare il campo del patrimonio culturale, includendo esplicitamente anche le forme immateriali. Tale istanza si accompagnò alla volontà di definire un quadro giuridico maggiormente vincolante per gli Stati membri, avviando così, verso la fine degli anni Novanta, l'iter per l'adozione di una specifica Convenzione internazionale. Elementi fondamentali come parametri terminologici e obiettivi strategici vennero discussi in più momenti, trovando una sintesi decisiva nella Tavola Rotonda di Torino del 2001, che definì il patrimonio culturale immateriale e gli obiettivi della futura Convenzione (Aikawa, 2004). Il documento finale, adottato nel 2003 con un consenso quasi unanime, introduce importanti passaggi di senso nell’impianto teorico dei beni patrimoniali. Tra questi, lo slittamento dell’attenzione dai prodotti finali ai processi di creazione, unito all’attenzione data ai portatori dei saperi, oltre al ruolo centrale assunto dal concetto di “rispetto” verso i soggetti che mantengono in vita le pratiche, inteso non solo come riconoscimento etico, ma come presupposto funzionale alla salvaguardia e alla trasmissibilità stessa del patrimonio (Aikawa, 2004).

Tuttavia, l’efficacia di questa impostazione istituzionale e normativa alla patrimonializzazione è stata oggetto di importanti riflessioni critiche in ambito antropologico. Palumbo (2013) ha evidenziato come i processi di patrimonializzazione - soprattutto quelli rivolti al patrimonio immateriale - hanno la tendenza a semplificare e oggettivare dinamiche culturali complesse proprie del contesto di riferimento. L’effetto di tale oggettivazione è spesso l’eliminazione delle dimensioni conflittuali e delle contraddizioni che invece caratterizzano la vita sociale delle comunità locali, in favore di una narrazione più armonizzata. A tal proposito, riflessioni recenti sottolineano come l'interazione tra soggetti locali e attori istituzionali non sia mai un processo neutro, ma un campo denso di frizioni che impone agli antropologi un costante ripensamento dei propri posizionamenti (Buonvino et al., 2024). Questo tipo di analisi critica è utile per mantenere una posizione critica nei confronti della presunta neutralità delle narrazioni promosse dagli organismi internazionali, richiamando la dimensione politica e contestuale, talvolta ambivalente, delle pratiche culturali.

A partire dal 2003, l'adozione della Convenzione l'UNESCO ha formalizzato una "nuova" categoria patrimoniale, definendone contestualmente le azioni di salvaguardia. Rispetto ai paradigmi classici legati al patrimonio culturale materiale e naturalistico, l'ICH (*Intangible Cultural Heritage*) introduce importanti elementi di discontinuità, capaci di riconfigurare l'impianto stesso dei rapporti tra gli attori sociali coinvolti. Fondamentale per la strutturazione di questo nuovo campo semantico è stata l'introduzione dei saperi indigeni e tutto quel mondo finora escluso dai canoni della cosiddetta cultura "alta" (Broccolini, 2023).

Questa transizione ha richiesto un decentramento dello sguardo dalla solida materialità dei monumenti, verso la fluidità delle pratiche e delle manifestazioni umane. Come evidenziato da Clemente (2005), il concetto di "patrimonio" ha ormai superato i confini statici del "bene culturale", per configurarsi come un campo dinamico di pratiche sociali, memorie e tensioni identitarie. Questo scarto concettuale ha determinato un ampliamento della categoria più generale di Patrimonio Culturale, favorendo l'inclusione di nuovi soggetti sulla scena globale, come le realtà postcoloniali, e la legittimazione della cultura popolare dei contesti occidentali (Dei, 2013). Lo spostamento e l'ampliamento dello sguardo sono l'esito di un lungo lavoro di analisi e confronti tra esperti, che ha infine riconosciuto la centralità dei processi comunitari e delle pratiche locali (Aikawa, 2004). Coerentemente con queste premesse, l'analisi che segue si concentrerà sui pilastri concettuali della Convenzione fondamentali per lo sviluppo di questa ricerca: le pratiche, il ruolo dei portatori, le strategie di salvaguardia, i meccanismi di trasmissione e le forme di rappresentazione.

L'elemento di maggiore discontinuità, nonché il fulcro teorico di questa nuova categoria patrimoniale, risiede proprio nella specificità dell'oggetto di riconoscimento: il patrimonio culturale immateriale. Sebbene tale concetto sia sinteticamente riconducibile alla dimensione delle «pratiche», esso trova una declinazione analitica nel secondo paragrafo dell'articolo 2 della Convenzione, che ne individua i principali domini di espressione (UNESCO, 2003c):

> Il "patrimonio culturale immateriale" come definito nel paragrafo 1 di cui sopra, si manifesta tra l'altro nei seguenti settori:

a) tradizioni ed espressioni orali, ivi compreso il linguaggio, in quanto veicolo del patrimonio culturale immateriale;
b) le arti dello spettacolo;
c) le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi;
d) le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo;
e) l'artigianato tradizionale.

La categoria di patrimonio culturale immateriale non si esaurisce quindi nella sola dimensione performativa delle «pratiche», ma abbraccia anche quella cognitiva e simbolica delle credenze, come esplicitato nel riferimento alle cognizioni relative alla natura e all'universo. È opportuno sottolineare come l'elenco fornito dalla Convenzione non rivesta un carattere tassonomico esaustivo come esplicitato da «si manifesta tra l'altro nei seguenti settori», che ne chiarisce la natura puramente indicativa (Delli Zotti, 2018: 174).
Il carattere innovativo di questo paradigma patrimoniale è la sua natura vitale e il legame intrinseco con la dimensione comunitaria. A differenza del patrimonio monumentale, che può sopravvivere come testimonianza materiale anche qualora si sia interrotto il nesso con il contesto socio-culturale d'origine (si pensi ad esempio all'Anfiteatro Flavio, eretto in età imperiale romana), l'ICH è riconosciuto come tale perché "vivente". La sua stessa esistenza è tale solo finché viene attivamente riconosciuto, praticato e trasmesso dai portatori. Sotto questo profilo, la distinzione tra tangibile e intangibile appare più come uno strumento burocratico che come una reale divisione ontologica. Come suggerito da Brâncoveanu (2018), il patrimonio culturale nella sua interezza è intrinsecamente immateriale e «costruito»: anche un oggetto fisico diviene patrimonio solo attraverso un processo sociale di appropriazione pubblica e attribuzione di significato. In questa prospettiva, l'ICH non è una categoria separata, ma la manifestazione più esplicita del processo ontologico che sta alla base di ogni forma di eredità culturale. Ciò che viene distinto, quindi, sono i soggetti coinvolti e la natura delle pratiche patrimoniali (materiali o immateriali) messe in atto.

La vitalità delle pratiche rappresenta uno degli elementi più innovativi oltre che centrali della definizione di ICH, soprattutto perché obbliga ad inserire nel paradigma patrimoniale i portatori stessi. Questa innovazione comporta il loro riposizionamento da informatori per la ricerca a soggetti attivi e indispensabili per l'esistenza stessa del patrimonio culturale immateriale. L'ICH appare, infatti, ontologicamente dipendente dalla presenza dei suoi

detentori: esso non può essere né definito, né salvaguardato o trasmesso in loro assenza. Il patrimonio immateriale, infatti, può essere considerato tale solo quando è riconosciuto dalle comunità, dai gruppi o dagli individui che lo praticano, lo mantengono e lo trasmettono (Blake, 2009: 64). La conseguenza diretta di questa "vitalità" delle pratiche è che la patrimonializzazione di quegli ambiti citati dalla Convenzione non si configura come un atto neutro, bensì come un processo profondamente politico, che coinvolge conflitti, negoziazioni e scelte su cosa debba essere incluso nella memoria collettiva e cosa viene destinato all'oblio (Clemente, 2005). L'elemento comunitario è garantito dal legame con i portatori, la cui *agency* si manifesta non solo nella reiterazione della pratica, ma nel diritto di ricreare costantemente gli elementi culturali in risposta alle sfide del presente, arrivando alla scelta di modificare oppure di abbandonare tratti o persino l'intero gruppo degli elementi culturali; insomma, decidere cosa sopravvive e come nel passaggio generazionale e cosa no (Maye & Claisse, 2022: 2).

Tuttavia, sarebbe ingenuo pensare che questa *agency* sia una prerogativa assoluta e incondizionata nelle mani dei portatori. Come mostra Palumbo (2006), il patrimonio immateriale non è mai dato finito, ma è il risultato di una continua costruzione sociale e politica, nella quale le comunità, gli intellettuali e le istituzioni si confrontano (e spesso si scontrano) sulla definizione di ciò che merita essere conservato e rappresentato. Il dinamismo e la trasmissibilità emergono così come elementi di discontinuità radicale rispetto alle classificazioni monumentali classiche. Tale evoluzione determina una profonda affinità tra l'attuale categoria di ICH e la prospettiva della disciplina antropologica, proprio per il fatto che rivolge l'attenzione alle pratiche sociali e culturali vive, indissolubilmente legate alle dinamiche storiche delle comunità umane (Dei, 2013).

Proprio grazie a questo legame, è necessario decostruire l'immagine di una comunità intesa come un'entità organica, armonica e priva di tensioni. Come ha osservato Palumbo (2013 pag. 136), i contesti locali sono semmai caratterizzati da un «polimorfismo identitario» che rende complessa, oltre che riduttiva, la loro formalizzazione in categorie patrimoniali universalizzabili. Viene quindi a ribaltarsi, almeno nella teoria, il ruolo degli esperti e delle comunità laddove, quindi, il ricercatore non è più colui che raccoglie le informazioni e si fa depositario delle conoscenze e delle decisioni delle pratiche di conservazione, ma collabora con i portatori per facilitare le loro scelte (Munoz-Vinas, 2023: 99). Questo nuovo

bilanciamento nei rapporti di forze tra gli attori sociali in campo nelle pratiche di patrimonializzazione si realizza molto meglio nella teoria che non nella pratica dove, di fatto, entrano in gioco risorse, autorizzazioni e rapporti di potere che complicano ulteriormente l'analisi del contesto.

Il processo attraverso cui l'UNESCO e altri soggetti coinvolti, di cui dirò meglio più avanti, garantiscono la persistenza delle pratiche patrimoniali viene formalizzato sotto il concetto di «salvaguardia», categoria analitica e operativa profondamente differente dalla conservazione, che si lega invece al patrimonio materiale[1]. Se il patrimonio culturale immateriale è inteso come un flusso di pratiche vive e agite dai portatori, le logiche alla base della conservazione, ossia la catalogazione e il mantenimento nel tempo delle condizioni fisiche ottimali, risultano del tutto inadeguate. Queste risultano efficaci per quei beni patrimoniali che rientrano nelle tipologie di un monumento, un oggetto archeologico o artistico, per le quali, cioè, l'integrità è legata alla stabilità dell'oggetto nel tempo.
Al contrario, tentare di conservare una pratica culturale viva equivarrebbe a produrre una sua fossilizzazione forzata: l'esito sarebbe quello di una fotografia in un momento specifico che risulterebbe però svuotata di tutto quel dinamismo che la rende significativa per i portatori. Il paradigma dell'ICH impone, invece, uno slittamento dell'attenzione «dagli oggetti ai processi»: non si tutela il prodotto finale, ma il contesto sociale e relazionale che ne permette la continua ricreazione (Bortolotto, 2007). In questa prospettiva, la salvaguardia non mira a cristallizzare la forma, ma a garantirne la «viabilità», ovvero la capacità del patrimonio di rimanere vivo e funzionale per i suoi portatori (Kurin, 2004: 73).
Il processo di salvaguardia si articola operativamente in una serie di misure coordinate:

[1] Diversi autori hanno evidenziato quanto sia problematica la dicotomia tra patrimonio materiale e immateriale. Il patrimonio materiale acquisisce importanza relativamente ai valori culturali e sociali che gli vengono assegnati e non per proprietà materiali insite nel monumento. Ciò significa che la sua importanza cesserebbe se privato dei valori immateriali di cui viene rivestito. Allo stesso modo, i patrimoni intangibili riportati nella definizione UNESCO si incarnano in oggetti materiali, ossia nella traduzione delle pratiche (Delli Zotti, 2018: 176). La separazione tra i due ambiti patrimoniali comporta una «compartimentazione e polarizzazione istituzionale» che impedisce una gestione olistica del patrimonio culturale, tale per cui il patrimonio tangibile viene associato a società morte, mentre quello intangibile a società vive (Alivizatou 2008: 3). La stessa definizione di "intangibile" suggerisce la mancanza di materialità e visibilità, che giustificherebbe la spinta a documentare l'ICH, seguendo l'ossessione Occidentale per la documentazione (Russel, 2010: 34), mentre rende invisibili anche le persone che lo praticano (Melis & Chambers, 2021: 7).

Tra le azioni che sono previste per i processi di salvaguardia si possono trovare:

- l'iscrizione alle liste UNESCO (Lista Rappresentativa e Lista di Salvaguardia Urgente), intesa come strumento di visibilità e impegno politico degli Stati;
- La documentazione e l'archiviazione, ovvero la registrazione di memorie e tradizioni orali, non come fine ultimo, ma come risorsa per la trasmissione (Muñoz-Viñas, 2023; Delli Zotti, 2018);
- La redazione di inventari, che la Convenzione pone come obbligo per gli Stati firmatari, richiedendo una partecipazione attiva delle comunità nella loro compilazione e un costante aggiornamento per riflettere l'evoluzione delle pratiche (Baldin, 2018);
- La promozione di "buone pratiche", quali la creazione di centri culturali o ecomusei, volti a favorire le condizioni socio-economiche per la sopravvivenza dei saperi (Delli Zotti, 2018);
- La piena partecipazione dei portatori: il pilastro della salvaguardia risiede nel superamento della figura passiva dell'«informatore» a favore del ruolo attivo del portatore, unico soggetto legittimato a decidere le sorti e le trasformazioni del proprio patrimonio (Dei, 2013; Delli Zotti, 2018);
- I piani di salvaguardia urgente, specificamente disegnati per le espressioni culturali identificate come a rischio di estinzione (Dei, 2013; Delli Zotti, 2018).

La trasmissione del patrimonio culturale immateriale è un tema altrettanto centrale, perché è il processo attraverso cui non solo vengono veicolati i saperi, le rappresentazioni e le pratiche, ma vengono riprodotti e risignificati gli strumenti, i manufatti e gli spazi culturali associati (Munoz-Vinas, 2023). Le modalità di trasmissione, come sostiene Fabio Dei (2013: 132), «rimandano all'oralità e al rapporto diretto fra generazioni». L'assunzione di questa prospettiva non implica un'astrazione decontestualizzata degli elementi patrimoniali, né il richiamo a suggestioni esotiche o folklorizzanti di matrice coloniale. Al contrario, presuppone il loro radicamento nella vita quotidiana dei soggetti che si fanno portatori di questi patrimoni. Nella dialettica tra gli attuali e i futuri portatori si consolidano quei legami sociali e culturali significativi capaci di garantire la persistenza del patrimonio stesso.

Risulta allora fondamentale interrogarsi sulla natura ontologica di ciò che viene effettivamente trasmesso: si tratta di una mera trasmissione di informazioni o della replica di un protocollo normativo? Per citare le parole di Muñoz-Viñas (2023: 141):

> *The ever-changing nature of this type of CH is explicitly reckoned within the field. In the words of Wulff, rituals "transmit traditional cultural values and social practices […] they adapt them to the actual demands of the community […] The performance of rituals is not simple repetitive activity, but a creative social act" (Wulf 2006:60; cit. in Braeuchler 2012:155). Rituals are thus not fixed. No two performances of the same ritual will ever be the same, and not just because it is technically impossible to duplicate all of the physical minute details that any event consists of: the abstract, metaphysical rules governing its performances are also inherently unstable and bound to change and evolve.*

La trasmissione non si configura quindi come la consegna di un "pacchetto" chiuso di conoscenze, ma come un processo di trasferimento di saperi che implica una costante negoziazione. In questo senso, studi recenti evidenziano come la dinamica del patrimonio immateriale risieda proprio nella capacità di integrare l'innovazione senza perdere la propria funzione identitaria (Zhang et al., 2024). Possiamo quindi intendere il patrimonio immateriale come una forma di conoscenza incorporata e pratica incarnata, inseparabile dal mondo materiale e sociale delle persone (Kirshenblatt-Gimblett, 2014; Munoz-Vinas, 2023). Tale approccio permette di ricondurre sinteticamente il discorso ai nodi centrali presentati finora: la natura delle pratiche, il ruolo dei portatori e lo statuto della salvaguardia. Se, infatti, il deposito di queste conoscenze risiede nel corpo e nella memoria dei portatori, questi smettono di essere semplici testimoni per diventare il fulcro stesso dell'esistenza del patrimonio.

La centralità del soggetto implica che la persistenza dell'ICH non dipenda da una ripetizione meccanica, ma da scelte affettive e negoziazioni quotidiane che ne garantiscono la reale funzione sociale (Bortolotto, 2024). In tal senso, la salvaguardia deve saper accogliere quella che è stata definita «intimità culturale» (Herzfeld 2014), ossia il diritto delle comunità di riposizionare i propri saperi e le proprie pratiche, persino attraverso processi di mercificazione o adattamento al mercato, per assicurarne la trasmissione in contesti

socio-economici mutati (Bortolotto, 2024). Questo dinamismo non è legato solo a logiche identitarie, ma si configura come un fattore critico di resilienza sociale e coesione. La capacità di patrimoni immateriali di evolvere e adattarsi costantemente permette infatti alle comunità di rispondere in modo flessibile alle crisi e ai cambiamenti ambientali (o almeno di provarci), trasformando l'eredità culturale in uno strumento attivo di sussistenza e adattamento collettivo (Zabulis et al., 2025).
Da queste considerazioni consegue che, se nessun rituale è mai una replica identica di sé stesso, ma è un atto creativo modellato dalle sollecitazioni del presente, allora, come detto, il paradigma della conservazione si rivela epistemologicamente sbagliato. Al contrario, la logica della salvaguardia, che mira a proteggere senza cristallizzare, si impone come unica strategia coerente, consentendo quel processo di rigenerazione e trasmissione dinamico che mantiene il valore per i portatori.

Sul finire del paragrafo è necessario riservare uno spazio anche all'analisi del concetto di rappresentazione del patrimonio culturale immateriale, inteso come la manifestazione esterna e tangibile di queste pratiche e credenze. Le cinque categorie entro le quali la Convenzione comprende i patrimoni immateriali sono ambiti che, per poter essere riconosciuti e trasmessi, devono necessariamente tradursi in una forma di manifestazione. Sebbene definiti come "immateriali", questi patrimoni non escludono affatto la dimensione materiale. La distinzione sostanziale rispetto al patrimonio monumentale risiede, allora, nella natura del legame con la materia, come efficacemente sintetizzato nel Glossario dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD):

> quella parte del patrimonio culturale rappresentata da performance effimere (feste, esecuzioni musicali e coreutiche, rappresentazioni teatrali, tecniche artigianali, letteratura orale, ecc.), colte nel momento in cui avvengono e di cui è possibile mantenere memoria solo attraverso la ripresa audio-visiva che le fissa stabilmente, cristallizzandole. Il valore culturale di questi beni va colto, dunque, nella contemporaneità dell'osservazione e nella vitalità di un patrimonio vivente in cui ciascuna singola esecuzione assume carattere di unicità e di irripetibilità, a differenza dei beni mobili e immobili la cui stabilità nel tempo è in diretta funzione dalla loro materialità. (Tucci 2018: 26)

Da questa definizione emerge la precarietà ontologica che caratterizza il patrimonio immateriale, sia esso una performance, gestualità o espressioni verbali. Ecco che ritorna il tema centrale delle pratiche, senza le quali il patrimonio immateriale cessa di esistere: un oggetto artigianale, senza il sapere tecnico e l'azione dell'artigiano, perde il valore culturale, regredendo solo a materia. È attraverso la reiterazione che i patrimoni immateriali prendono vita, mai identici a sé stessi.

Il patrimonio immateriale, se da un lato rappresenta un'estensione dei confini tradizionali del patrimonio culturale, dall'altro lato si configura come un costrutto istituzionale e burocratico. L'atto di patrimonializzare pratiche e credenze risponde a logiche di governance che introducono tali espressioni nel campo del cosiddetto «discorso autorizzato», mediato da esperti e apparati normativi (Smith, 2006). Risulta in tal senso particolarmente feconda la prospettiva critica di Melis e Chambers (2021), le quali analizzano il campo dell'ICH attraverso una lente foucaultiana. In quest'ottica, il potere è inteso come una forza produttiva capace di generare soggetti, conoscenze e pratiche attraverso l'azione di istituzioni globali e micro-organizzazioni locali. La produzione di questo sapere autorizzato, e quindi la costruzione dello stesso patrimonio culturale immateriale avviene attraverso meccanismi di oggettivazione, come l'inventariazione e la documentazione, che trasformano la fluidità culturale in oggetti burocratici. Paradossalmente, proprio questa costruzione discorsiva ha contribuito a definire l'ICH come intrinsecamente «fragile», producendo una retorica della vulnerabilità che giustifica e legittima le attuali politiche di salvaguardia (Melis & Chambers, 2021: 9).

1.2 Il ruolo delle istituzioni

Appare imprescindibile dedicare una disamina approfondita agli apparati istituzionali che governano il campo del patrimonio culturale immateriale. L'analisi si concentrerà sulle istituzioni pubbliche al fine di chiarire le dinamiche di potere e i processi decisionali che sottendono la definizione dell'ICH. Come evidenziato da Clemente (2005), il patrimonio culturale immateriale non è un valore universale e statico, ma rappresenta una costruzione storica e dialogica che si definisce attraverso l'interazione tra istituzioni, territori e comunità. Le istituzioni agiscono come veri e propri architetti di ciò che viene definito «regime patrimoniale»: un sistema di norme, pratiche e discorsi che determina non solo cosa meriti di essere salvaguardato, ma anche chi sia legittimato a esercitare autorità su di esso (Bendix et al., 2012).

Il principale riferimento di questo sistema istituzionale è l'UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), istituito il 16 novembre 1945. La sua missione originaria, all'indomani della Seconda Guerra Mondiale, è indicata nell'articolo 1 della Costituzione:

> *…to contribute to peace and security by promoting collaboration among the nations through education, science and culture in order to further universal respect for justice, for the rule of law and for the human rights and fundamental freedoms which are affirmed for the peoples of the world, without distinction of race, sex, language or religion, by the Charter of the United Nations. (UNESCO, 1945)*

Tuttavia, l'evoluzione dell'Organizzazione ha trasformato questa vocazione ideale in un apparato normativo globale estremamente ramificato. Come evidenziato da Skounti (2017), l'UNESCO non è più solo un promotore di valori, ma il vertice di un vero e proprio «sistema del patrimonio immateriale» che agisce come ente regolatore, imponendo standard internazionali che spesso entrano in tensione con le realtà locali. Questa frizione produce una sfida costante tra la spinta alla standardizzazione burocratica da una parte e la necessità di preservare la specificità intrinseca delle pratiche comunitarie dall'altra.

Attualmente gli Stati membri dell'UNESCO sono 194, rispetto ai 20 iniziali, nonostante la stabilità di questo assetto sia soggetto a profonde tensioni geopolitiche, come evidenziato dal recente annuncio dell'amministrazione statunitense (Department of State, Office of the Spokesperson, 2025; White House, 2025)[2].

Dopo una relativa stabilità normativa a partire dalla Convenzione sul Patrimonio Mondiale del 1972, che poneva al centro il patrimonio monumentale e naturale, a partire dagli anni Ottanta e Novanta, sotto la spinta della globalizzazione e del conseguente rischio di omologazione culturale, è emersa l'urgenza di tutelare le pratiche e i saperi "viventi". Tale percorso è stato scandito da tappe propedeutiche fondamentali: l'adozione della Raccomandazione per la salvaguardia della cultura tradizionale e del folklore (1989), il programma dei Tesori umani viventi (1993) e la Proclamazione dei Capolavori del patrimonio orale e intangibile dell'umanità (1999) (Dei, 2013). Questi strumenti hanno operato come veri e propri «progetti pilota» necessari per testare i parametri concettuali e operativi che sono poi confluiti nella "Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale" del 2003, entrata in vigore nel 2006 (Kurin, 2004).

L'azione dell'UNESCO è stata dunque determinante nel conferire all'ICH una rilevanza politica e scientifica senza precedenti (Stefano et al., 2012). Tuttavia, come detto, la letteratura antropologica ha espresso forti riserve sulle modalità di rappresentazione e formalizzazione delle culture locali. Palumbo (2013) evidenzia come l'istituzionalizzazione del patrimonio immateriale da parte dell'UNESCO rischia di produrre "simboli identitari rarefatti", separati dai contesti politici e sociali in cui sono stati prodotti, trasformando le pratiche in etichette formalizzate da vendere in un «mercato globale dell'immaginario». Questo processo, pur nella sua apparente neutralità, produce una rappresentazione semplificata e «disinnescata» della cultura, occultando gli aspetti conflittuali, politici e situati. Attraverso la Convenzione, l'UNESCO ha manifestato la capacità di influenzare i territori, universalizzando l'assunto antropologico secondo cui i popoli condividano una «comune umanità» attraverso le loro espressioni culturali (Stefano et al., 2012: 9). Tale

[2] Israele, che è stato membro fondatore dell'UNESCO nel 1949, ha lasciato l'organizzazione alla fine del 2018, accusando l'UNESCO di avere bias antisraeliani. Gli USA sono già usciti due volte in precedenza, tra il 1985 e il 2003 e tra il 2019 e il 2023, ed entrambe le volte furono decisioni prese da due presidenti repubblicani (Regan e Trump). La prossima data di uscita degli USA dall'UNESCO sarà il 31 dicembre 2026, per decisione di Trump. In tutte le occasioni, le amministrazioni statunitensi hanno accusato l'UNESCO di politiche antisraeliane.

universalismo, tuttavia, consolida quello che Skounti (2017) definisce come un sistema di governance globale capace di imporre standard normativi anche nei contesti più remoti, ridefinendo i confini tra sovranità statale e istanze locali. Infatti, complementarmente alla definizione di patrimonio intangibile, l'UNESCO ha istituito specifici strumenti per la salvaguardia. In particolare, la Convenzione del 2003 prevede la creazione di tre elenchi principali, che verranno analizzati più avanti: la Lista Rappresentativa del patrimonio culturale dell'umanità, la Lista del patrimonio culturale immateriale che necessita di salvaguardia urgente e il Registro delle buone pratiche di salvaguardia. La ratio sottesa a tali strumenti risiede nella necessità di incentivare e promuovere programmi, progetti e attività su scala nazionale, regionale e locale, garantendo così una cornice istituzionale coordinata per le azioni di salvaguardia (Blake, 2009: 47; Ortiz & De Madariaga, 2021: 3).
L'efficacia della Convenzione del 2003 non risiede esclusivamente nell'azione normativa dell'UNESCO, ma discende dall'interazione di una pluralità di attori sociali il cui coinvolgimento è sancito formalmente dall'articolo 15:

> *Within the framework of its safeguarding activities of the intangible cultural heritage, each State Party shall endeavour to ensure the widest possible participation of communities, groups and, where appropriate, individuals that create, maintain and transmit such heritage, and to involve them actively in its management. (UNESCO, 2003d)*

Questa disposizione delinea un approccio orientato alla partecipazione dal basso dei portatori. Come sostiene Blake (2009: 66), questo esplicito riferimento al ruolo centrale delle comunità nella salvaguardia rappresenta un elemento di eccezionalità e anomalia nel panorama dei trattati internazionali. Senza il coinvolgimento diretto dei portatori, infatti, le azioni di salvaguardia rischierebbero di svuotarsi di significato o di configurarsi come una forma di espropriazione simbolica da parte delle autorità governative.
Parallelamente al riconoscimento dell'importanza dei portatori, la Convenzione assegna agli Stati Parte un ruolo istituzionale preminente. La ratifica del trattato è l'atto fondativo che conferisce valore legale alle politiche di salvaguardia, orientando l'azione legislativa a livello nazionale, regionale e locale (Vecco, 2010: 2).
Lo Stato, in questa cornice, non agisce solo come garante, ma come soggetto che gestisce, inventaria e autentica l'ICH, arrivando a «*"inventarlo" nel contesto delle strategie di*

«*immaginazione di comunità*» (Dei, 2013: 134). Lo stesso concetto di "patrimonio" e di "comunità", centrali all'interno della Convenzione, non sarebbero categorie naturali ma piuttosto «*il risultato di consapevoli strategie di ordine politico-istituzionale*» (Dei, 2013: 134). Questa funzione dello Stato, si realizza nella Parte III della Convenzione, che disciplina le politiche di salvaguardia attraverso l'identificazione dei beni e la redazione degli inventari. La realizzazione di politiche di salvaguardia passa, infatti, attraverso l'individuazione dei patrimoni intangibili, attraverso la redazione di Inventari[3] da parte degli Stati, che vengono periodicamente condivisi con l'UNESCO. Anche la proposta di iscrizione nelle Liste internazionali è prerogativa esclusiva degli Stati (Delli Zotti, 2018), così come l'impegno a sviluppare progetti di sensibilizzazione e formazione (Artt. 13-14), confermando lo Stato come il mediatore necessario tra le istanze delle comunità e il sistema globale del patrimonio.

L'egemonia dello Stato nei processi di patrimonializzazione costituisce uno dei nodi critici più rilevanti del sistema UNESCO, poiché la nozione di patrimonio, e le pratiche di salvaguardia dell'ICH sono l'esito di strategie politiche lasciate nelle mani dei soggetti statali (Dei, 2013; Delli Zotti, 2018). Questo rischia di avere due conseguenze: da un lato la fossilizzazione su pratiche culturali considerate "tradizionali" a discapito della vitalità delle espressioni contemporanee; dall'altro, l'uso strumentale e ideologico vettore di sovranità o prestigio nazionale.

Sebbene l'UNESCO non abbia indicato un arco temporale rigido che attribuirebbe una validità culturale ad una pratica, l'orientamento istituzionale tende a privilegiare quegli elementi considerati tradizionali. Questo approccio, però, rischia di marginalizzare saperi e prassi emergenti o che solo recentemente sono riusciti a guadagnarsi uno spazio di pubblico riconoscimento. Sul piano ideologico, il rischio risiede nell'attivazione di processi patrimoniali solo a seguito di pressioni esterne o agende geopolitiche, che portano al riconoscimento di beni precedentemente ignorati per ragioni di interessi nazionali (Harrison, 2012; Delli Zotti, 2018). La selezione del patrimonio è intrinsecamente legata a

[3] L'articolo 12 comma 1 della Convenzione, infatti, stabilisce che «*To ensure identification with a view to safeguarding, each State Party shall draw up, in a manner geared to its own situation, one or more inventories of the intangible cultural heritage present in its territory. These inventories shall be regularly updated.*» (UNESCO, 2003d)

un gioco di potere che definisce l'identità nazionale attraverso filtri burocratici che possono distorcere la percezione dei portatori (Lixinski, 2011). In controtendenza rispetto a queste dinamiche nazionalistiche, la Convenzione ha introdotto lo strumento delle candidature multinazionali, che riconoscono esplicitamente come il patrimonio immateriale trascenda i confini politici e le sovranità statali (Ortiz & De Madariaga, 2021). Un caso paradigmatico è rappresentato da "L'Arte della costruzione in pietra a secco", candidatura sostenuta da Italia, Croazia, Cipro, Francia, Grecia, Slovenia, Spagna, Svizzera, Andorra, Austria, Belgio, Irlanda e Lussemburgo. Tale approccio mette in luce l'importanza delle cosiddette «nomine a rete», le quali permettono di superare la dimensione puramente territoriale per valorizzare la condivisione di saperi tra comunità transfrontaliere (Ballacchino, 2012). Questa possibilità mette in primo piano l'evidenza del fatto che le credenze e le prassi, che nel corso del tempo vengono salvaguardate dagli stessi portatori attraverso la messa in pratica, sono elementi in grado di superare sia i confini nazionali sia quelli ideologicamente nazionalistici. Negli ultimi anni si assiste ad un preoccupante fenomeno di istante populiste e nazionaliste di estrema destra su scala globale (Ramos & Torres, 2020, Miller-Idriss, 2022). Questo "afflato nostalgico", presente in contesti europei, asiatici e americani, si manifesta attraverso un uso selettivo della memoria: la celebrazione di specifici elementi culturali si accompagna spesso alla marginalizzazione o alla cancellazione di espressioni considerate incompatibili con la narrazione identitaria dominante (Kaya, 2019, Bonacchi, 2022). Il rischio che le politiche patrimoniali vengano strumentalizzate per finalità ideologiche di questo tipo non appare un'ipotesi remota, ma piuttosto un pericolo concreto (Vietti, 2019; Palumbo, 2024). Questo processo si inserisce nel solco del dibattito teorico sul patrimonio dissonante, ovvero quel patrimonio che, per sua natura, è intrinsecamente legato a storie di conflitto, oppressione o visioni del passato non condivise (Tunbridge & Ashworth, 1996). Il nesso tra patrimonio e regimi totalitari evidenzia come la manipolazione dei beni culturali sia stata storicamente funzionale alla costruzione di identità nazionali monolitiche. Questa operazione è quella che oggi sembra riproporsi attraverso l'allontanamento di comunità considerate indesiderate, oppure in nuove forme di «dispossessione patrimoniale» (Hafstein, 2008). In simili contesti, le comunità che si riconoscono in patrimoni definiti "indesiderati" o "scomodi" rischiano di essere espropriate della propria eredità o allontanate dai processi decisionali (Stefano & Davis, 2016; Ortiz & De Madariaga, 2021). Davanti a queste spinte discriminatorie, si rende necessaria una postura riflessiva e

militante da parte dei professionisti e dei ricercatori, volta a promuovere forme di partecipazione attiva che sappiano rivendicare lo spazio pubblico per narrazioni inclusive, multiculturali e antifasciste (Macdonald, 2009; Buciek & Juul, 2016).

Oltre all'UNESCO, agli Stati che hanno ratificato la Convenzione, il terzo attore fondamentale è rappresentato dalle comunità, la cui importanza è sancita già a partire dall'articolo 1 della Convenzione del 2003. Sebbene la governance dell'ICH coinvolga una pluralità di stakeholder, tra cui esperti, organizzazioni non governative e soggetti pubblici locali e privati, sono i portatori a costituire il presupposto ontologico del patrimonio immateriale. Questo aspetto è esplicitato dalla definizione di ICH dell'articolo 2, che sussiste nella misura in cui «*le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale*». Ne consegue un primo dato: il riconoscimento soggettivo e collettivo è l'atto fondativo che trasforma una pratica o una conoscenza in patrimonio immateriale (Blake, 2009: 46). Questo porta a fare un'ulteriore considerazione, ossia che il patrimonio esista solo in quanto imbricato nella vita delle comunità e nella trasmissione alle generazioni successive (Blake, 2009: 64; Delli Zotti, 2018). La centralità della comunità distingue l'ICH dal patrimonio materiale (Blake, 2009: 51), poiché la località dell'ICH non deve essere necessariamente ancorata a coordinate geografiche: «*Locality seemed to 'have lost its ontological moorings' (Appadurai, 1996, p. 178) and communities were conceptualized as 'imagined' (Anderson, 1991) and attached to 'imagined places' (Gupta and Ferguson, 1992)*» (Bortolotto, 2016: 50).

Nonostante questa preminenza, all'interno della Convenzione manca una definizione univoca sia di "comunità" che di "gruppo" (Denes et al., 2013; Blake, 2009: 51-54; Stefano & Davis, 2016; Stefano et al., 2012; Adell et al., 2015). Un tentativo di chiarificazione terminologica si ha nel 2006, quando a Tokyo si è tenuto un incontro organizzato dall'UNESCO proprio sul tema delle definizioni:

> *1. Communities are networks of people whose sense of identity or connectedness emerges from a shared historical relationship that is rooted in the practice and transmission of, or engagement with, their ICH.*
>
> *2. Groups comprise people within or across communities who share characteristics such as skills, experience and special knowledge, and thus perform specific roles in the present and future practice, re-creation and/or*

> *transmission of their intangible cultural heritage as, for example, cultural custodians, practitioners or apprentices.*
> *3. Individuals are those within or across communities who have distinct skills, knowledge, experience or other characteristics, and thus perform specific roles in the present and future practices, re-creation and/or transmission of their intangible cultural heritage as, for example, cultural custodians, practitioners and, where appropriate, apprentices. (Cang, 2007: 49)*

All'interno di queste definizioni emergono alcuni aspetti: la predominanza del «singolo» rispetto al collettivo, tale per cui sono gli individui che scelgono, potendo rivendicare appartenenze multiple (Blake, 2009: 54); l'elemento di stabilizzazione dell'ICH dato da «comunità» e «gruppo» all'interno delle pratiche di salvaguardia (Appelgren & Bohlin, 2016, p. 242).

Tuttavia, è con il recepimento della Convenzione di Faro (2005) che il concetto subisce una trasformazione radicale, cristallizzandosi nella categoria di «comunità patrimoniale» (o «comunità di eredità» secondo la traduzione italiana del testo della Convenzione). In base all'Articolo 2, comma b: «*a heritage community consists of people who value specific aspects of cultural heritage which they wish, within the framework of public action, to sustain and transmit to future generations*» (Council of Europe, 2005).

Durante la seconda metà del Novecento la "comunità" ha oscillato tra un concetto utile per le lotte politiche per i diritti civili e un vincolo da cui l'uomo liberale moderno avrebbe dovuto allontanarsi per esprimere la propria libertà, passando poi, durante gli anni '70, ad essere guardata dagli antropologi come un processo, piuttosto che una realtà essenzializzata. Nel XXI secolo questo concetto si lega ai mondi locali, non più come rivendicazione ideologica, bensì come strategia di sopravvivenza e identità nella complessità; un discorso valido sia per le comunità indigene che per le nuove forme di identità culturale (Broccolini & Padiglione, 2016). Se a partire dalla Convenzione del 2003 il patrimonio culturale immateriale, diventa una nuova forma di politica identitaria più flessibile, allora la comunità:

> rappresenta una variabile identitaria 2.0 di nuova generazione, dove la dimensione del territorio si connette ad un'idea di comunità a geometria

> variabile che vede insieme formazioni storiche autorigenerate nel contemporaneo, forme classiche della comunità a base territoriale e nuove invenzioni che definiscono nuovi movimenti collettivi, dove si intersecano piani locali, nazionali e sovranazionali in combinazioni e forme tra loro molto diverse (Broccolini & Padiglione, 2016: 4).

Non si tratta di un ritorno al passato, ma piuttosto di una nuova forma di costruzione sociale e culturale che può essere mediata da processi patrimoniali. Come suggerisce Clemente (2016: 14), «quando c'è lite c'è comunità. La conflittualità è uno dei segni distintivi di comunità viventi.»: la tensione dialettica attorno a un bene o a una narrazione è il segno distintivo di una comunità viva che agisce per difendere la propria eredità. In questo quadro, la comunità patrimoniale si configurano come un «costrutto etico-teorico» prodotto dalla «macchina bellica», ossia dalle Convenzioni internazionali, per rispondere ai processi di alienazione della globalizzazione (Simonicca, 2016). Essa non annulla l'individuo, ma è composta da «singolarità articolate» che si aggregano attorno a progettualità comuni, spesso riuscendo a superare i confini fisici per abitare spazi digitali e reti trans-territoriali (Clemente, 2016; Simonicca, 2016)

In conclusione, la comunità patrimoniale non può essere interpretata come un dato organico, ma come una configurazione collettiva generata da pratiche di riconoscimento situato. Il rischio intrinseco di tale processo rimane la possibile egemonia di «discorsi autorizzati» prodotti da istituzioni centralizzate, che potrebbero distanziare il patrimonio dai contesti vissuti (Melis & Chambers, 2021; Hafstein, 2015). Risulta dunque fondamentale monitorare come queste reti di attori si formino e si trasformino nel tempo, agendo come spazi negoziali e plurali dove memorie e valori vengono costantemente co-costruiti. Questo aspetto della fluidità trasformativa nel tempo riemergerà nel quinto capitolo con il caso del gruppo di giovani volontari del Museo Etnografico dell'Alta Brianza, mentre il monitoraggio critico di queste negoziazioni sarà al centro dei processi di valutazione e definizione progettuale nel sesto capitolo.

1.3 Le sfide della salvaguardia

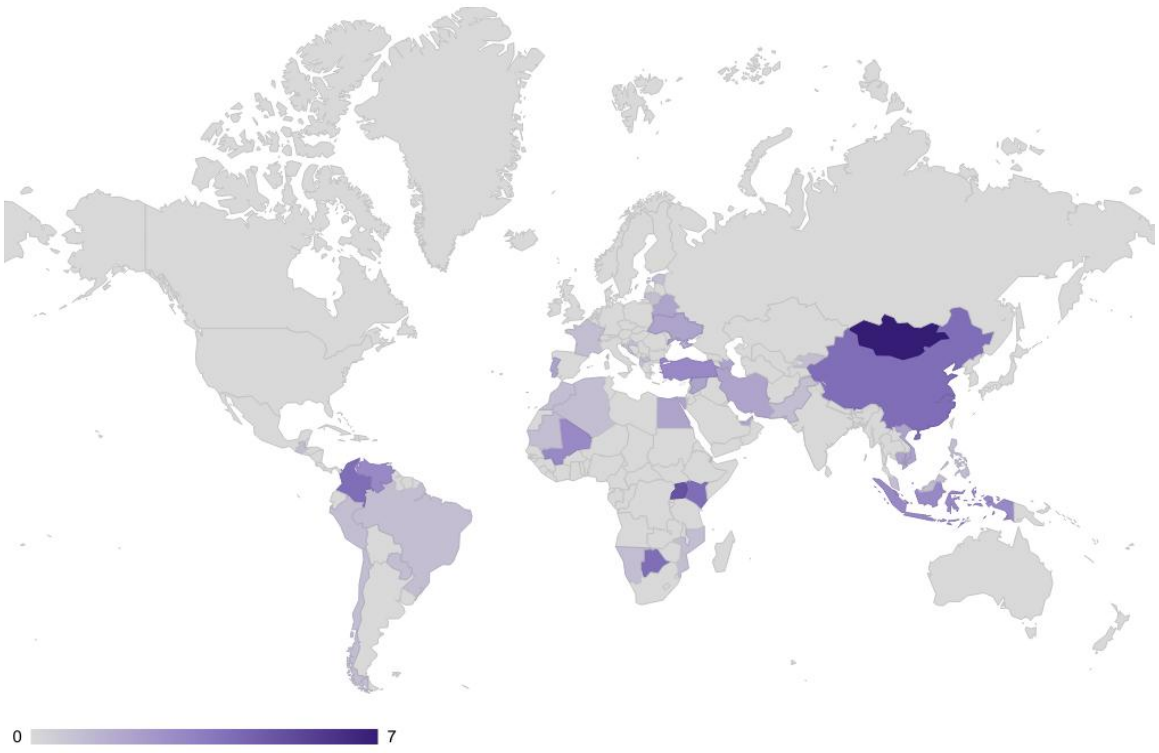
Uno degli snodi teorici e operativi fondamentali nell'ambito del patrimonio culturale immateriale, come detto, è la transizione dal paradigma della «conservazione» a quello della «salvaguardia». Mentre le pratiche di conservazione, codificate dalla Convenzione del 1972, mirano a proteggere l'integrità fisica del bene tangibile, come edifici storici, oggetti o aree archeologiche, attraverso interventi scientifici di restauro e mantenimento (Muñoz-Viñas, 2023; Vecco, 2010), la salvaguardia introdotta dalla Convenzione del 2003 risponde all'imperativo opposto, ossia garantire la vitalità del patrimonio, accettandone l'intrinseca mutevolezza derivante dalla messa in opera da parte dei portatori. In questa prospettiva, l'obiettivo finale, quindi, non è la fissazione museale di una pratica, ma la creazione di condizioni sostenibili affinché essa possa continuare a essere agita, trasmessa e ricreata dalle comunità (Stefano & Davis, 2016; Alivizatou, 2016).

I progetti votati alla conservazione si basano su principi scientifici e tecnici al fine di preservare il bene tangibile dal deterioramento e dalla distruzione nel tempo a causa degli agenti esterni. Lo scopo, in questo caso, è la preservazione dell'originale, attraverso il mantenimento dei materiali e delle tecniche di produzione, che può portare ad azioni più di tipo museale o archivistico (Ahmad, 2006; Stefano et al., 2012; Alivizatou, 2016). Se la conservazione spinge per un approccio di protezione e preservazione, la salvaguardia mira a dare uno sviluppo sostenibile alle pratiche immateriali, attraverso misure come la registrazione, la documentazione e l'educazione formale e informale che favoriscano la trasmissione e la rivitalizzazione (Alivizatou, 2016). Come detto, fondamentale in queste misure di salvaguardia è la partecipazione dei portatori, perché solo loro possono scegliere quali elementi continuare a salvaguardare e quali, invece, modificare o dimenticare (Blake, 2009; Alivizatou, 2016; Dei, 2013; Stefano & Davis, 2016).

Tuttavia, l'applicazione operativa di questo principio si scontra con la rigidità delle procedure istituzionali. L'UNESCO ha definito il sistema di salvaguardia attorno a due meccanismi principali: la Lista Rappresentativa, volta a garantire visibilità alla diversità culturale globale, e la Lista di Salvaguardia Urgente, dedicata agli elementi a rischio di scomparsa (UNESCO, 2003). L'iscrizione in questi elenchi, come già è stato accennato, non

è un atto neutro di riconoscimento, ma l'esito di un complesso iter burocratico che richiede agli Stati di dimostrare la partecipazione delle comunità e l'inclusione dell'elemento in un inventario nazionale. Casi recenti come il "*Tocatì* - Festival Internazionale dei Giochi in Strada" (iscritto nel 2022 nel Registro delle Buone Pratiche di Salvaguardia su proposta di Italia, Belgio, Croazia, Cipro e Francia) dimostrano la capacità di tali strumenti di valorizzare reti transnazionali e pratiche ludiche condivise (Ballacchino, 2012). Al tempo stesso il *Tocatì* rende evidenti le strutture di potere burocratiche che si mettono all'opera nei processi di patrimonializzazione. Fin dalla sua prima edizione, infatti, il festival è stato patrocinato dal Comune di Verona e dalla Regione Veneto, che hanno supportato non solo le successive edizioni, ma anche il processo di candidatura all'UNESCO. Quello spazio che viene riservato ai giochi di strada diventa al contempo uno spazio di negoziazione politica e burocratica tra gli organizzatori, le delegazioni, i partecipanti, gli enti istituzionali e i professionisti. Il successo di una candidatura all'UNESCO si riduce a zero senza la possibilità di costruire un equilibrio tra questi attori. Al contrario, l'analisi delle candidature per la Salvaguardia Urgente rivela profonde disuguaglianze geopolitiche, come mostra l'immagine 1.1.

Immagine 1.1: Distribuzione geografica dei patrimoni inseriti nella Lista di Salvaguardia Urgente



La prevalenza di elementi provenienti da paesi al di fuori sia dell'area nord-atlantica sia delle nazioni con il PIL nominale più alto (Cina e Francia a parte) riflette un sistema in cui paesi con Pil più basso affrontano sfide strutturali di finanziamento, governance e visibilità che ne condizionano la capacità di sostenere e trasmettere le proprie tradizioni immateriali, mentre le potenze economiche, pur condividendo l'obiettivo della salvaguardia, dispongono di strumenti e leve che amplificano la loro influenza culturale a livello globale. Un esempio è rappresentato dalle "Tradizioni e pratiche legate ai Kaya nelle foreste sacre dei Mijikenda", proposte dal Kenya ed inserite nel 2009. Il modulo di candidatura ufficiale (UNESCO, 2014) esplicita che gli elementi che mettono in pericolo la pratica sono legati all'esposizione a stili di vita occidentali tra i giovani, alla conversione dei membri della comunità al cristianesimo e alla religione islamica e alle pressioni che le terre nelle quali questo patrimonio è praticato stanno subendo da parte di progetti di investimento privati. Questi elementi spingono allo spostamento i giovani, rendendo più difficoltosa la trasmissione intergenerazionale. La "diagnosi" (Hafstein, 2015) di pericolo culturale si sovrappone quindi a condizioni di fragilità economica e strutturale.

Patrimonializzare un elemento culturale non è un'operazione neutra di raccolta, compilazione di documenti e candidatura; implica una profonda interferenza nella vita delle comunità. Si tratta di un intervento che comporta l'attivazione di una serie di soggetti con il compito di costruire nuove relazioni con i portatori, quindi definire le caratteristiche del patrimonio e, infine, definire linee di intervento che mirino alla salvaguardia. Anche quando questo avviene senza grandi mutamenti, il risultato della patrimonializzazione crea qualcosa di nuovo e differente rispetto a prima. Hafstein (2015) propone una lettura critica radicale della patrimonializzazione e della salvaguardia, interpretando il patrimonio immateriale come una «diagnosi» e la salvaguardia come la sua «terapia». Diagnosi e terapia per quale malattia?

> *Thus intangible heritage is, first of all, a diagnosis. It gives a name to a condition that is increasingly common in industrial and postindustrial societies under circumstances of economic, political, technological, and demographic change—for which the shorthand is globalization.*

> *Among the symptoms of intangible heritage is a sense of alienation and imperilment. If left untreated, the prognosis is usually endangerment and imminent loss. (Hafstein, 2015, p. 284)*

Per Hafstein la malattia sarebbe la «globalizzazione». Non si tratta di rileggere questo fenomeno come si faceva in passato, ossia come una spinta all'omologazione globale che avrebbe annullato ogni differenza sotto la bandiera della monocultura delle multinazionali, ma piuttosto di racchiudere all'interno di quel termine una serie di condizioni che vanno a interferire con il contesto, quali crisi economiche e politiche, deforestazione, guerre o località che vengono sommerse da investimenti speculativi. Secondo l'autore, la patrimonializzazione nasce come reazione all'ansia di perdita generata dalla globalizzazione; tuttavia, il "trattamento" istituzionale rischia di produrre effetti iatrogeni. Un esempio è quello della "Vimbuza", una danza curativa praticata dai Tumbuka in Malawi e Zambia e inserita all'interno della Lista Rappresentativa nel 2008. Per i Tumbuka questa danza non è considerata né un patrimonio immateriale né tanto meno una pratica culturale, ma una pratica medica. Patrimonializzarla ha significato inserirla all'interno dei domini della Convenzione previsti dall'UNESCO (nello specifico sono "Performing arts" e "Social practices, rituals and festive events") e questo processo ha finito per privare la Vimbuza dei suoi poteri curativi, trasformandola in una forma di esibizione per un pubblico interessato ad osservare invece che ad essere guarito (Gilman, 2015). L'intervento di esperti e funzionari statali, necessario per compilare dossier e inventari, può comportare una forma di «espropriazione» simbolica: le comunità vengono incentivate a riformulare le proprie pratiche secondo canoni estetici e performativi graditi all'UNESCO, trasformando rituali vissuti in spettacoli per un pubblico esterno (Hafstein, 2015; Gilman, 2015).

Come spiega Hafstein (2015), ad essere critica non è solo la creazione di un patrimonio immateriale ma l'applicazione di progetti di salvaguardia, costituiti dalla combinazione di istituzioni sociali (comitati, commissioni, esperti, ecc.) e generi espressivi (corsi, workshop, documentari, materiale promozionale, ecc.). Il successo di questi progetti genera tre tipi di effetti: un cambiamento di rapporto tra i soggetti praticanti e le pratiche attraverso sentimenti di orgoglio, un cambiamento all'interno delle pratiche stesse, che vengono modellate per adeguarsi ai generi convenzionali della patrimonializzazione e infine un

cambiamento all'interno del gruppo dei portatori, a causa dell'interferenza di nuovi attori sociali e dell'accentramento dei poteri (Hafstein, 2015). La dimensione emotiva dell'orgoglio è centrale nel discorso patrimoniale perché restituisce il senso delle Liste e delle pratiche di salvaguardia, come ha dichiarato Koïchiro Matsuura (Direttore generale dell'UNESCO dal 1999 al 2009): «*with time, this List—designed to give more visibility to our living heritage—will contribute to raising awareness of its importance and instill a sense of pride and belonging to custodian communities*» (UNESCO, 2008). Se i sentimenti di orgoglio e di appartenenza sono la spinta per i soggetti a prendersi cura del proprio patrimonio, ciò che, invece, può accadere all'interno dei contesti è la richiesta da parte dei soggetti istituzionali ai portatori di cedere il controllo delle pratiche agli esperti, formalizzandosi più come una forma di esproprio che non come protezione dei portatori (Hafstein, 2015). Le criticità che emergono, però, non cancellano il fatto che l'ICH ha avuto anche conseguenze positive importanti: ha riequilibrato le forze geopolitiche in campo in tema di patrimonio culturale, che era pesantemente sproporzionato a favore dell'Occidente, e ha spinto a ripensare gli stessi confini del patrimonio materiale (Hafstein, 2018).

Queste criticità si amplificano quando le norme internazionali vengono recepite nei contesti nazionali. Modelli "forti" come quelli di Giappone e Corea del Sud, pionieri nella tutela dei «Tesori Umani Viventi» già dagli anni Cinquanta, mostrano un alto livello di supporto statale ma anche un forte dirigismo, che rischia di privilegiare le forme culturali "alte" o nazional-popolari a discapito delle espressioni marginali (Aikawa-Faure, 2009). In Europa, paesi come la Francia hanno integrato l'ICH nel proprio Codice del Patrimonio e creato inventari partecipativi gestiti dalla Direzione Generale dei Patrimoni, pur mantenendo una forte centralizzazione (Bortolotto, 2011).

Il contesto italiano presenta una specificità problematica che merita un'analisi approfondita, in quanto caratterizzato da una evidente asincronia tra gli obblighi internazionali assunti e l'assetto normativo interno. Sebbene l'Italia vanti una presenza massiccia nelle Liste UNESCO (venti elementi iscritti nella Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale e uno nel Registro delle Buone Pratiche di Salvaguardia) e una densità straordinaria di pratiche locali, il recepimento della Convenzione del 2003 sconta una frattura strutturale con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.Lgs. 42/2004). Quest'ultimo, pur integrato nel 2008 con l'articolo 7-bis, subordina la tutela delle

espressioni immateriali alla tassativa presenza di «testimonianze materiali» e alla sussistenza dei presupposti per l'applicazione dell'articolo 10 (il vincolo storico-artistico). Questa disposizione finisce per «incatenare» l'immateriale alla materialità, perpetuando un paradigma estetico-proprietario che fatica a riconoscere il valore autonomo delle pratiche performative e sociali (Broccolini, 2015).

Lo scenario giuridico si è ulteriormente complessificato con la ratifica della Convenzione di Faro, avvenuta (per altro con estremo ritardo) con la Legge 1° ottobre 2020, n. 133. Tale atto legislativo ha introdotto nel nostro ordinamento principi potenzialmente rivoluzionari, come il «diritto all'eredità culturale» e il riconoscimento delle «comunità patrimoniali». Tuttavia, come analizzato puntualmente da Gualdani (2020), l'inserimento di questi concetti ha generato una forte tensione con l'impianto tradizionale del Codice. Mentre il Codice del 2004 è costruito attorno alla funzione di «tutela» esercitata in via esclusiva dallo Stato sul «bene culturale» (inteso come res, oggetto), la Convenzione di Faro sposta il baricentro sul «valore» che i cittadini attribuiscono al patrimonio e sulla loro partecipazione attiva (Gualdani, 2020).

Ne deriva un quadro normativo caratterizzato da una sostanziale contraddizione: da un lato, la legge di ratifica riconosce il patrimonio come fattore cruciale per lo sviluppo umano e la qualità della vita, legittimando l'azione delle comunità patrimoniali; dall'altro, le procedure amministrative ministeriali rimangono ancorate a una visione vincolistica che non prevede strumenti efficaci per “tutelare" processi viventi e mutevoli (Gualdani, 2020; Giancristofaro, 2021). In risposta a questa impasse legislativa, che vede tra l’altro l'Italia destinare risorse marginali al settore rispetto alla media europea (Il Sole 24 Ore, 2024), la salvaguardia si è sviluppata a "macchia di leopardo" grazie all'intraprendenza delle amministrazioni regionali e alla resilienza delle comunità locali. Accanto ai Registri istituiti da regioni come la Lombardia (R.E.I.L.) o la Sicilia (R.E.I.S.), sono emerse forme di tutela territoriale innovative come gli Ecomusei, ad esempio in contesti come la Puglia, e che operano come laboratori di cittadinanza attiva e "coscienza di luogo", anticipando nella prassi i principi della Convenzione di Faro (Baratti & Jacobitti, 2013).

In questo scenario frammentato e interstiziale, il ruolo dell'antropologo e degli esperti di campo non può che subire una ridefinizione radicale. Non più "certificatori distaccati" o meri compilatori di schede d'inventario, gli studiosi sono chiamati ad assumere una postura

di mediazione attiva e riflessiva. Come detto, la patrimonializzazione non è un processo neutro ma una negoziazione che agisce su tutti gli attori coinvolti. L'etnografo si trova ad agire all'interno di zone di contatto caratterizzate da «frizioni» (Tsing, 2005), dove deve negoziare costantemente tra le rigide griglie burocratiche della governance istituzionale e le istanze fluide, talvolta conflittuali, dei portatori (Buonvino et al., 2024). Il compito dell'esperto diviene dunque quello di accompagnare le comunità nei processi di riconoscimento senza appiattirne la complessità, evitando che la patrimonializzazione si traduca in una semplice "messa in scena" per turisti. Questa capacità di muoversi negli spazi di ambiguità ritornerà prepotentemente nelle conclusioni, laddove si rifletterà proprio del ruolo dei professionisti.

Tale approccio risulta cruciale soprattutto per le cosiddette Aree Interne e i territori fragili dell'Appennino. Bindi (2021) mette in guardia dal rischio del «piccoloborghismo», ovvero quella tendenza a ridurre i paesi a cartoline estetizzate o "presepi" immobili per il consumo esterno. Al contrario, le pratiche di patrimonializzazione "dal basso", se ben governate, possono divenire vettori di resistenza allo spopolamento e strumenti di rigenerazione sociale. In questi contesti, il patrimonio immateriale cessa di essere un mero oggetto di tutela per trasformarsi in una risorsa politica per l'abitabilità, capace di generare nuove forme di cittadinanza culturale e di restanza (Bindi, 2021; Clemente, 2016). È proprio in questo spazio tensivo, tra l'inerzia delle istituzioni centrali e la vitale necessità di futuro dei territori marginali, che si collocano le sfide più interessanti per i progetti di salvaguardia contemporanei. Questa situazione parcellizzata e localizzata, secondo Clemente, inoltre, riflette una struttura identitaria “plurale e debole”, in cui la costruzione del “locale” si intreccia con quella del “nazionale”, dando forma a una visione del patrimonio come espressione di appartenenze multiple (Clemente, 2005). Una tale complessità identitaria si traduce spesso in pratiche di patrimonializzazione dal basso, scollegate da strategie istituzionali coerenti, ma non per questo prive di significato culturale e politico (Broccolini, 2015).

1.4 I portatori e il dialogo con gli specialisti: frizioni, negoziazioni e nuove posture

L'evoluzione normativa avviata dall'UNESCO attraverso la Convenzione del 2003 e la Convenzione di Faro del 2005 ha dato avvio a un profondo cambio di paradigma nel campo del patrimonio culturale. Si è passati da una visione monumentale, criticata per essere dominata da un approccio coloniale ed eurocentrico, a una incentrata sulle pratiche viventi (Eichler, 2021). Questo ha comportato una ridefinizione ontologica del patrimonio stesso, da considerare non più come un "sostantivo", ossia statico da conservare, ma un "verbo", processuale da agire (Smith, 2015). In questo scenario, i portatori o le comunità patrimoniali assumono un ruolo centrale e diventano figure chiave, essenziali per le azioni di salvaguardia e valorizzazione (Blake, 2009).

Questo spostamento di senso ha avuto il merito di incrinare quello che Smith (2006) definisce *Authoritative Heritage Discourse* (AHD), ovvero l'insieme di narrazioni dominanti che legittimano solo esperti e istituzioni a definire cosa sia patrimonio e chi abbia l'autorità per conservarlo, interpretarlo e trasmetterlo. Secondo Smith, l'AHD privilegia solitamente visioni istituzionali, materiali, monumentali ed elitarie del patrimonio, marginalizzando approcci comunitari, immateriali o alternativi, e rafforzando il ruolo centrale di esperti e istituzioni ufficiali nel processo di legittimazione del patrimonio. Questa possibilità di intaccare l'AHD passa attraverso il coinvolgimento diretto dei portatori, senza i quali, come detto, non è possibile l'esistenza stessa del patrimonio immateriale.

Tuttavia, la traduzione operativa di questi principi partecipativi ha rivelato limiti significativi. La definizione spesso vaga di "comunità" presente nei testi UNESCO rischia di promuovere un ideale armonico di benessere che occulta le tensioni interne e le asimmetrie di potere (Bauman, 2013; Blake, 2009). È con la Convenzione di Faro che il concetto si affina nella nozione di «comunità patrimoniale», intesa come un insieme fluido di persone che attribuisce valore a specifiche eredità culturali e desidera trasmetterle nel quadro di un'azione pubblica (Art. 2b). Questo approccio supera le appartenenze rigide, aprendo la comunità a forme di cittadinanza culturale flessibili e orientate allo sviluppo sostenibile (Colomer, 2023; Volpe, 2024). La sostenibilità è un concetto che si ritrova nell'articolo 10 della Convenzione di Faro:

Articolo 10 – Eredità culturale e attività economica

Per utilizzare pienamente il potenziale dell'eredità culturale come fattore nello sviluppo economico sostenibile, le Parti si impegnano a:

a. accrescere la consapevolezza del potenziale economico dell'eredità culturale e utilizzarlo;
b. considerare il carattere specifico e gli interessi dell'eredità culturale nel pianificare le politiche economiche; e
c. accertarsi che queste politiche rispettino l'integrità dell'eredità culturale senza comprometterne i valori intrinseci.

La Convenzione di Faro, quindi, spinge alla promozione di un approccio che si basi sulla condivisione delle responsabilità tra «le Parti», ossia gli attori sociali coinvolti a vari livelli.

Nonostante le premesse teoriche, il dialogo tra i diversi livelli istituzionali (UNESCO, Stato, Enti Locali) e i portatori, come mostrato nel precedente paragrafo, rimane un terreno denso di frizioni, interessi divergenti e distribuzione ineguale di risorse e potere. Quando si mettono in atto le politiche patrimoniali, l'incontro tra la governance istituzionale e le pratiche locali genera spesso conflitti interpretativi (Michela Buonvino et al., 2024). Lo Stato, attraverso i suoi apparati burocratici, tende a imporre narrazioni monolitiche che mirano a neutralizzare gli aspetti più problematici o dissonanti (e politici) del patrimonio per renderlo funzionale al consumo turistico o alla retorica identitaria (Gnecco, 2019; Dei, 2013). Il rischio principale è quello del tokenismo[4], ovvero di forme di partecipazione puramente simbolica, in cui le comunità vengono consultate solo per ratificare decisioni già prese dall'alto, senza avere reale potere negoziale (Pérez & Colomer, 2024). Il tokenismo si realizza attraverso la mancata eliminazione delle disuguaglianze dovute, in generale, a conoscenze tecniche, accesso a risorse e tecnologia, oppure per genere, etnia, classe sociale e livello di istruzione, limitando l'accesso agli spazi di negoziazione e, quindi,

[4] Il tokenismo è una forma di partecipazione solo apparente, in cui le comunità o i cittadini vengono coinvolti nei processi decisionali, ma senza avere un'influenza reale sulle decisioni finali. Come descritto da Sherry R. Arnstein nella sua "scala della partecipazione" (*Ladder of Citizen Participation*), il tokenismo occupa i livelli intermedi del modello – in particolare "informazione", "consultazione" e "placazione" – che rappresentano forme di coinvolgimento simbolico, in cui il potere resta saldamente nelle mani delle istituzioni o degli esperti (Arnstein 1969). Queste pratiche, pur dando l'impressione di ascoltare le comunità, spesso non modificano in modo sostanziale i processi decisionali, perpetuando uno squilibrio di potere tra attori istituzionali e cittadini.

portando all'esclusione dei gruppi più vulnerabili e alla mancata inclusione di coloro che già risultavano esclusi in precedenza. In casi estremi, si assiste a forme di «[...] atti violenti di patrimonializzazione che vengono realizzati attraverso politiche pubbliche, progetti, azioni o discorsi di operatori del patrimonio pubblici e privati.» (Gnecco, 2019: 52, trad. dell'autore). Queste forme di partecipazione simbolica o di patrimonializzazione violenta sono realizzate dagli esperti e dai rappresentanti governativi, ossia coloro che hanno accesso all'AHD, con ripercussioni sulle comunità locali portatrici di conoscenze e pratiche che si intendono patrimonializzare (Munoz-Vinas, 2023).

In questo contesto complesso di negoziazioni e processi, la figura dell'esperto (che nel caso di questa ricerca sarà limitato al curatore museale o all'antropologo) subisce una necessaria metamorfosi. Se tradizionalmente l'esperto agiva come custode autorizzato della conoscenza in qualità di rappresentante delle istituzioni, posizione rafforzava ulteriormente l'AHD (Boylan, 2006; Smith, 2015; Smith & Campbell, 2017), oggi è chiamato a divenire un mediatore e un "organizzatore di cultura" (Clemente, 2006). Non si tratta più di validare scientificamente una pratica, ma di accompagnare le comunità in un processo di empowerment, costruendo reti inclusive che sappiano accogliere anche le voci marginalizzate (Van der Hoeven, 2019). L'antropologo, in particolare, deve abbandonare la pretesa di neutralità per adottare una postura di «partecipazione osservante» (Clemente, 2015) o di «mediazione patrimoniale» (Bortolotto & Severo, 2012), lavorando attivamente per decostruire le gerarchie tra sapere accademico e sapere locale. Le comunità diventano in questo modo, partecipanti attivi delle politiche patrimoniali e portatrici di nuove narrazioni. La posizione degli esperti non viene sminuita o ritenuta non più rilevante, ma ricollocata all'interno di un rapporto di coesistenza e dialogo (Colomer, 2023).
Un esempio esplicativo di questa nuova postura è rintracciabile nell'esperienza del Centro BIOCULT (Centro di ricerca sulle risorse bio-culturali e lo sviluppo locale) dell'Università del Molise (Bindi, 2022). In questo contesto l'accademia supera il ruolo di osservatore esterno o di progettista di politiche territoriali calate dall'alto per farsi attore di sviluppo territoriale, portando a compimento una mediazione tecnica e politica tra le comunità locali (ad esempio nel dossier per la Transumanza o nella creazione della Scuola Nazionale di Pastorizia) e i quadri normativi sovranazionali (Bindi, 2019). In questi casi, l'esperto agisce all'interno di un approccio multidisciplinare per trasformare le istanze "dal basso" in

progettualità istituzionalmente riconoscibili, colmando spesso le lacune della tutela statale ordinaria sui paesaggi culturali e le pratiche rurali (Bindi, 2022). I compiti che sono chiamati a svolgere gli esperti di patrimonio, in questo contesto, richiedono una maggiore capacità di collaborazione, lavorando attivamente per costruire reti inclusive e, soprattutto, che riescano a superare le asimmetrie di potere e i limiti ad una partecipazione reale dei soggetti, soprattutto quelli non istituzionali. Gli esperti devono essere in grado di mediare tra diversi soggetti all'interno di contesti maggiormente dinamici e partecipati, accogliendo le aspettative e le narrazioni di coloro che partecipano e mediando le tensioni, favorendo anche l'ingresso di nuovi attori (Alivizatou, 2016).

Tratteggiato in questo modo il quadro sembra essere definito, mentre in realtà i contesti reali rendono le dinamiche molto più complesse e complicate. Come accennato prima, la partecipazione dal basso potrebbe essere solo simbolica o, peggio, subita (Gnecco, 2019; Pérez & Colomer, 2024). Le istituzioni possono essere interessate alla partecipazione solo sulla carta o nelle intenzioni, senza poi fare realmente lo sforzo di aprire a percorsi co-partecipati che non siano indirizzati dagli esperti. In questi casi, ciò che realmente agisce come forza di sviluppo è la visione burocratica e politicizzata delle istituzioni, che tende a privilegiare aspetti storici o artistici (Eichler, 2021: 794; Pérez & Colomer, 2024: 233). La stessa partecipazione, anche quando effettivamente realizzata, può essere limitata solo a specifici segmenti (per diretta volontà o incapacità) (Pérez & Colomer, 2024: 234), oppure può manifestare internamente diseguaglianze sociali intersezionali mutevoli, a causa della natura dinamica dei gruppi e delle comunità coinvolte (Eichler, 2021: 798). Infine, le narrazioni patrimoniali locali possono diventare oggetto di appropriazione e strumentalizzazione da parte delle istituzioni (Smith, 2018; Gnecco, 2019), appiattendo la complessità, obliterando le posizioni più problematiche e contrastanti, realizzando un contesto svuotato di storicità e maggiormente funzionale agli interessi turistici o politici.
Anche le istituzioni museali sono investite da questa sfida. Il museo, storicamente tempio dell'AHD, è spinto a trasformarsi in uno spazio negoziale, dove le narrazioni delle comunità non sono semplici testimonianze da esporre, ma chiavi di lettura legittime in grado di dialogare alla pari con il sapere curatoriale e di portare nuove forme di conoscenza (Alivizatou, 2016; Colomer, 2023). Tuttavia, questo processo di apertura non è esente da

ostacoli: la precarietà delle risorse, la rigidità delle strutture amministrative e la persistenza di pregiudizi elitari possono frenare la reale co-produzione di contenuti (Denes, 2012).

Infine, un ruolo sempre più rilevante in queste dinamiche relazionali è giocato dalle tecnologie digitali sempre più presenti nelle vite quotidiane, che si inseriscono come nuovi attori nella mediazione tra esperti e portatori. Da un lato il digitale offre piattaforme inedite per l'auto-narrazione e la condivisione dal basso, come i social media ed i blog, ad esempio, in cui vengono prodotte narrazioni personali, spesso alternative e in contrasto con quelle ufficiali (Pérez & Colomer, 2024). Dall'altro le tecnologie rischiano di replicare vecchie esclusioni se non governate con consapevolezza. L'accesso diseguale alle competenze tecniche e alle infrastrutture può infatti rafforzare la posizione dominante di chi possiede il capitale culturale ed economico, finendo per isolare ancora una volta le voci minoritarie (Van der Hoeven, 2019: 240).

1.5 Tecnologie digitali e progetti di salvaguardia

La salvaguardia del patrimonio culturale immateriale (ICH) sta affrontando negli ultimi decenni la sfida della trasformazione digitale, un processo che supera la mera digitalizzazione (intesa come la trasformazione di un dato da analogico a digitale) per configurare nuove strutture socio-tecniche che influenzano sia gli "artefatti" digitali che il modo in cui i portatori si relazionano con il proprio patrimonio e tra loro (Ciasullo et al., 2018). Data la natura vivente ed effimera dell'ICH, la sua vulnerabilità e mutevolezza dinanzi ai rapidi mutamenti sociali e migratori rende cruciale l'adozione di strumenti che ne favoriscano la documentazione e la trasmissione (Skublewska-Paszkowska et al., 2022; Siliutina et al., 2024). In questo scenario, la tecnologia digitale non interviene solo come supporto esterno, ma come forza trasformativa che ridefinisce il rapporto tra le comunità e la propria eredità (Bindi, 2018). La convergenza tra le discipline umanistiche e delle scienze sociali (come l'antropologia culturale) e l'informatica (inclusa l'*Human-Computer Interaction* e il design delle interfacce) diventa fondamentale per affrontare le complessità della salvaguardia dell'ICH nell'era digitale (Cameron & Kenderdine, 2007; Portalés et al., 2018; Schofield et al., 2019).

Un ambito di applicazione sempre più consolidato nelle azioni di salvaguardia è quello delle tecnologie 3D, fondamentali per catturare la dimensione "incorporata" dei saperi artigianali e performativi. Attraverso la modellazione, la fotogrammetria e i sistemi di *motion capture* (mocap), è possibile registrare gesti tecnici complessi che sfuggirebbero alla descrizione testuale oppure a una registrazione fotografica o video. Un campo di applicazione molto utilizzato è quello della danza: è possibile, infatti, registrare gesti tecnici complessi, come dimostrato dagli studi sulla danza *Joget* (Herrow & Azraai, 2021). Tuttavia, come ha rilevato Rodil (2017), esiste una frizione intrinseca tra la natura fluida dell'ICH e il design dei sistemi tecnici, storicamente concepiti per supportare processi produttivi occidentali piuttosto che forme di conoscenza indigena o tradizionale:

> *I learned how (to me) seemingly unnecessary details and my own assumptions of mapping the real community context in the form of 3D modelled representations led to countless examples of my 3D construction being unaligned with the experienced reality of the indigenous project*

> *partners (OvaHerero and OvaHimba communities in Namibia). For instance, that constructs of space are not culturally neutral, as I would prioritise mapping what I could see in the community – not accommodating for or understanding the meta-physical space. Or that the community members' experienced distances between places (such as villages) are not necessarily possible to represent in metric units. The prototypes I developed did not include or accurately represent these facets of their experienced reality. (Rodil, 2017: 193)*

Per superare questo limite, modelli come il *Tripartite Digitisation Model* (TDM) propongono un approccio iterativo che coinvolge i portatori sin dalla fase di "cattura" dei dati, garantendo che la rappresentazione digitale non distorca il significato originale della pratica. . Il TDM suddivide il processo di digitalizzazione in tre fasi: «cattura», «rappresentazione» e «disseminazione». La cattura è la fase di raccolta e analisi dei dati con l'utilizzo di metodi etnografici e di metodi tecnici al fine di comprendere il contesto. Durante la rappresentazione i dati grezzi raccolti vengono strutturati, tradotti ed elaborati in "oggetti" digitali. Infine, nella fase di disseminazione il patrimonio viene reso accessibile attraverso un medium digitale, che dipende dalla natura dei dati catturati e dall'obiettivo della cattura. Un elemento trasversale e fondamentale del TDM è la valutazione continua attraverso un ciclo costante di feedback tra attori esterni e locali, in cui le rappresentazioni digitali vengono mostrate agli attori locali per verificare che siano corrette e rispettose del significato originale (Rossau et al., 2019).

Inoltre, l'emergere di strumenti digitali a basso costo permette di illuminare i «punti ciechi» del patrimonio, ossia siti (ma anche pratiche, aggiungo) che non godono della protezione ufficiale delle politiche patrimoniali. L'uso di strumenti a basso costo permette la produzione di memoria realizzabile e accessibile anche a comunità con scarse risorse economiche, evitando che la salvaguardia resti appannaggio esclusivo di grandi istituzioni: ad esempio documentazione e archiviazione digitale, mappe interattive, tecnologie di cattura a 360 gradi, podcast e fotografie e riprese con l'uso di droni (Ocón, 2023). Questo punto delle tecnologie digitali a basso costo e delle strategie di utilizzo ritornerà come tema centrale nel quinto capitolo, confermando le potenzialità di questi strumenti, ma anche i limiti dei contesti.

Le tecnologie immersive, come la Realtà Virtuale (VR) e la Realtà Aumentata (AR), unite alle nuove applicazioni del Metaverso, offrono opportunità uniche per il coinvolgimento. Queste tecnologie permettono agli utenti di visualizzare e interagire con espressioni culturali che, per loro natura, non possiedono una forma fisica permanente, contribuendo a prevenirne la scomparsa (Skublewska-Paszkowska et al., 2022). L'applicazione della realtà virtuale e della realtà aumentata spazia dalla documentazione dettagliata alla ricostruzione virtuale di performance, quali: danze tradizionali (Skublewska-Paszkowska et al., 2022; Tsalakanidou, 2017; Herrow & Azraai, 2021; Cisneros et al., 2022), canto (Tsalakanidou, 2017), rappresentazione di tecniche artigianali complesse, come la lavorazione del legno, la ceramica, la produzione di tessuti o la preparazione di cibi e bevande tradizionali. Queste potenzialità, oltre a registrare le pratiche, offrono la possibilità di vivere virtualmente il processo produttivo o la performance in una maniera completamente nuova (Skublewska-Paszkowska et al., 2022; Nemcova et al., 2023; Yan & Li, 2023). VR e AR vengono inoltre impiegate per arricchire l'esperienza di siti storici o insediamenti legati a pratiche immateriali (Selmanović et al., 2020), permettendo l'interazione con ricostruzioni virtuali di feste o sistemi antichi (Lassandro et al., 2020). Oltre che per fini di intrattenimento, queste tecnologie sono considerate potenti strumenti per l'educazione e la formazione nella trasmissione dell'CH (Hulusic et al., 2023).

Tra i vantaggi di queste nuove esperienze di relazione con i patrimoni digitalizzati, di grande valore può essere il coinvolgimento delle nuove generazioni, in particolare della Generazione Z[5]. Queste piattaforme consentono esperienze di "flusso" (o *flow experience*) che aumentano l'intenzione di partecipazione e il senso di connessione con il patrimonio (Cao et al., 2024).

In questo quadro, il digitale non deve però essere inteso come un sostituto dell'interazione umana, ma come un ambiente abilitante per lo *storytelling* digitale. Quest'ultimo, lungi dall'essere una semplice tecnica di disseminazione, si configura come un vero e proprio metodo di raccolta dei dati attraverso la partecipazione. Grazie all'approccio del

[5] Le etichette generazionali (es. Generazione Y, Generazione Z) sono categorie convenzionali usate a fini descrittivi e comparativi; i confini cronologici possono variare tra autori e contesti. In questa tesi, per coerenza terminologica, quando userò Generazione Y / Millennials mi riferirò ai nati 1981–1996, e quando userò Generazione Z ai nati 1997–2012. Per completezza, nella stessa periodizzazione rientrano anche Generazione X (1965–1980) e Baby Boomers (1946–1964), quando utili come termine di confronto (Dimock, 2019; The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2023)

«raccontare la storia di come si racconta la storia», la ricerca si sposta dal contenuto del patrimonio al processo della sua costruzione (Reid et al., 2023, trad. dell'autore). Questo approccio permette di mappare non solo le testimonianze, ma anche i processi negoziali che portano alla definizione di un'eredità culturale, rendendo il ricercatore e la comunità co-curatori di una conoscenza basata sulla fiducia e sull'autorità condivisa (Reid et al., 2023). Lo *storytelling* digitale, in questo modo, trasforma l'archivio da deposito statico di informazioni a processo narrativo aperto, agendo come un "tesoro" e uno "specchio" per la società contemporanea (Zort et al., 2023). L'uso di narrazioni e modi di dire co-prodotti all'interno di piattaforme digitali permette infatti di trasmettere valori culturali profondi in linguaggi vicini sia al contesto dei portatori, sia alle sensibilità contemporanee, garantendo che l'ICH non venga solo preservato ma attivamente risignificato grazie alla trasmissione alle nuove generazioni (Zort et al., 2023;). In questo senso, i social media sono in grado di agire come "archivi non ufficiali" contrastando le narrazioni istituzionali statiche e autorizzate e consentendo spesso una maggior partecipazione dal basso (Pietrobruno, 2013; Bindi, 2018).

Uno snodo tecnico e concettuale che sta acquisendo sempre maggiore importanza per la salvaguardia digitale è costituito dal Web Semantico, che rappresenta un'evoluzione del World Wide Web tradizionale (Noardo & Spanò, 2015; Lodi et al., 2017; Shi et al., 2016). Se quest'ultimo è pensato per essere letto dagli utenti, attraverso pagine e documenti, il web semantico mira a rendere le informazioni comprensibili e interpretabili dalle macchine. Per rendersi conto della portata di questa tecnologia nel campo dell'ICH, occorre considerare che le informazioni relative a una pratica culturale (video, testimonianze orali, dati geografici) sono spesso isolate in archivi digitali non comunicanti tra loro. è la soluzione a questo limite, poiché consente di connettere dati diversi attraverso una rete di relazioni logiche.

Il fulcro di questo sistema è rappresentato dalle ontologie che, differentemente dal significato in ambito antropologico, possono essere descritte come un vocabolario condiviso e formale che definisce quali sono i concetti rilevanti in un determinato ambito e come essi siano legati tra loro (Gruber, 1993). Nel caso dell'ICH, un'ontologia permette di chiarire, ad esempio, che un determinato "esecutore" appartiene a una specifica "comunità" e che la sua "conoscenza" viene trasmessa attraverso una particolare "tecnica"

documentata in un "video". Questa strutturazione evita che il dato digitale (il video) rimanga un semplice file privo di contesto, trasformandolo invece in una porzione di conoscenza interconnessa, che è in grado di fornire una conoscenza maggiore del solo video (potendo aggiungere informazioni sull'esecutore, la comunità, ecc.). La strutturazione di ontologie per l'ICH si complica rispetto al patrimonio materiale, perché si tratta di espressioni culturali che vengono esperite, condivise socialmente o manifestate tacitamente e, soprattutto, si tratta di pratiche in costante evoluzione. La digitalizzazione dell'ICH presenta, quindi, possibilità ma anche sfide nel trovare forme appropriate e metodi efficienti per documentare i suoi aspetti effimeri e comunicare la conoscenza inestricabilmente legata alle persone (Hou et al., 2022). Per garantire che istituzioni diverse parlino la stessa "lingua", si adottano standard internazionali come il CIDOC-CRM (*Conceptual Reference Model*) e l'EDM (*Europeana Data Model*). Il primo, promosso dall'ICOM, fornisce una struttura logica per descrivere le dinamiche storiche e culturali, permettendo di mappare non solo gli oggetti ma anche gli eventi e i processi (Alivizatou-Barakou et al., 2017). L'EDM, invece, è il modello utilizzato dal portale Europeana per integrare le collezioni di biblioteche, archivi e musei di tutta Europa, facilitando la creazione di grandi knowledge base in cui i patrimoni locali possono dialogare su scala globale (Cameron & Kenderdine, 2007; Buelinckx, 2013; Lodi et al., 2017; Alivizatou-Barakou et al., 2017; Hou et al., 2022; Partarakis et al., 2022).

L'importanza di questa infrastruttura semantica e della possibilità di dialogo con una mole di dati maggiore diventa evidente quando si introduce l'Intelligenza Artificiale (AI). Nonostante sia un concetto coniato da John McCarthy nel 1956 e abbia quindi settant'anni (McCarthy et al., 2006), la AI non ha avuto una crescita lineare, ma è decisamente accelerata negli ultimi 25 anni circa (Jiang et al., 2022). La AI è stata definita come «*technology that enables computers and machines to simulate human learning, comprehension, problem solving, decision making, creativity and autonomy.*» (Stryker & Kavlakoglu, 2024). Le macchine, infatti, possono analizzare pattern complessi e "apprendere" in modo adattivo solo se i dati di partenza sono strutturati in modo coerente. Progetti come *i-Treasures* e *Silknow* hanno dimostrato come l'uso congiunto di ontologie e algoritmi di AI consenta di produrre nuova conoscenza grazie al confronto tra dati con una precisione altrimenti impossibile (Portalés et al., 2018; Xie, 2022). Un esempio è l'analisi di

dati complessi, come l'identificazione di caratteristiche o pattern specifici - posture, audio, azioni, stati affettivi - nelle performance attraverso l'uso di tecnologie multisensoriali, come telecamere e sensori (Alivizatou, 2016; Tsalakanidou, 2017; Dimitropoulos et al., 2018). L'analisi delle espressioni facciali, il riconoscimento del movimento e della gestualità, l'analisi dell'attività cerebrale tramite EEG e l'analisi del *vocal tract* e dei suoni sono aree specifiche in cui vengono applicate tecniche di analisi grazie all'AI (Alivizatou, 2016; Tsalakanidou, 2017; Dimitropoulos et al., 2018). Un'altra possibilità è quella di fondere dati provenienti da diverse fonti per mappare caratteristiche di basso o medio livello (come ad esempio singoli gesti) a concetti di alto livello (come una performance), comprensibili dagli esseri umani, attraverso l'inferenza probabilistica, permettendo di scoprire "conoscenza nascosta" grazie allo studio delle similitudini o delle influenze tra pratiche culturali in contesti differenti, aiutando a individuare scambi culturali (Alivizatou, 2016; Tsalakanidou, 2017; Dimitropoulos et al., 2018; Adamou et al., 2023; Tang & Zhang, 2024).

In questo scenario tecnologico, l'Intelligenza Artificiale sta assumendo un ruolo sempre più centrale nel campo dei beni culturali, accelerando i processi di analisi e acquisizione di dati complessi. Negli ultimi anni, accanto all'AI computazionale, si è imposta con forza la Generative AI. Quest'ultima, «*sometimes called gen AI, is artificial intelligence (AI) that can create original content such as text, images, video, audio or software code in response to a user's prompt or request.*» (Stryker & Scapicchio, 2024). La rivoluzione che la *GenAI* sta portando risiede nella sua capacità di automatizzare compiti creativi che per lungo tempo sono stati considerati esclusivi dell'ingegno umano, come la scrittura di testi, la composizione musicale o il design (Feuerriegel et al., 2024). La diffusione su larga scala di modelli come ChatGPT, Gemini o Midjourney ha democratizzato l'accesso a strumenti sofisticati anche tra i non specialisti, facilitando una produzione di contenuti multimodali che sta impattando profondamente molti settori della vita quotidiana, dall'istruzione al lavoro. In ambito culturale e creativo, la *GenAI* apre prospettive inedite per la salvaguardia e la valorizzazione dell'ICH. Essa agisce non solo come strumento di assistenza alla produzione, ma come un vero e proprio collaboratore nei processi di co-creazione (Feuerriegel et al., 2024). Queste tecnologie possono essere impiegate per generare narrazioni sintetiche personalizzate o per ricostruire visivamente pratiche in pericolo, permettendo di esplorare nuove forme di espressione e di rendere i patrimoni accessibili

attraverso interfacce conversazionali intuitive. Tuttavia, l'effetto a catena di questa innovazione porta con sé questioni urgenti relative alla proprietà intellettuale, all'autenticità e alla ridefinizione del ruolo dell'autore nei processi di patrimonializzazione digitale, oltre a porre serie questioni di tipo etico sulla sostenibilità ecologica ed economica di queste piattaforme e delle aziende che vi stanno investendo.

Tuttavia, l'efficacia di queste innovazioni si scontra con la persistenza di un divario digitale (o *digital divide*) profondo e stratificato. Come teorizzato da Jan van Dijk (2020), tale divario non è un fenomeno binario, ovvero chi ha accesso contro chi non lo ha, ma si configura come una successione di barriere che comprendono l'accesso motivazionale (ovvero l'atteggiamento verso la tecnologia), l'accesso fisico (ovvero il possesso di dispositivi), le competenze digitali (operative, informative e strategiche) e, infine, l'accesso all'uso effettivo. In ambito patrimoniale, ad esempio, il *digital divide* potrebbe configurarsi come un mancato possesso delle competenze di utilizzo base da parte dei portatori, che rischiano così di rimanere confinati a ruoli di fruitori passivi, lasciando la gestione dei dati in mano agli esperti dotati di capitale culturale e tecnologico. Questo sbilanciamento configura una «disuguaglianza categoriale» (Van Dijk, 2020) dove l'appartenenza a determinati gruppi sociali o territoriali (come le aree interne) determina la capacità di trarre benefici reali dalla digitalizzazione oppure di rimanerne esclusi. Senza una mediazione consapevole, il controllo tecnologico da parte delle istituzioni rischia dunque di replicare forme di «partecipazione autorizzata» o puramente simbolica (Pérez & Colomer, 2024). Il trasferimento tecnologico, come dirò anche nell'ultimo capitolo, non può essere confinato ad un'operazione tecnocratica di alfabetizzazione degli attori locali, ma deve configurarsi come una negoziazione situata (Oti-Sarpong & Leiringer, 2021). Per evitare che la tecnologia diventi un ulteriore strumento di dominio tecnocratico, è necessario adottare quelle che Sheila Jasanoff (2003) definisce «tecnologie dell'umiltà», ovvero approcci che non si limitano all'analisi tecnica, ma che valorizzano la deliberazione etica e il coinvolgimento attivo dei soggetti umani come agenti immaginativi:

> *To move public discussion of science and technology in new directions, I have suggested a need for 'technologies of humility', complementing the predictive 'technologies of hubris' on which we have lavished so much of our*

> *past attention. These social technologies would give combined attention to substance and process, and stress deliberation as well as analysis. Reversing nearly a century of contrary development, these approaches to decision-making would seek to integrate the 'can do' orientation of science and engineering with the 'should do' questions of ethical and political analysis. They would engage the human subject as an active, imaginative agent, as well as a source of knowledge, insight, and memory. (Jasanoff, 2003: 243)*

Questi approcci richiedono un impegno diretto da parte di progettisti ed esperti volto a integrare elementi etici e politici all'interno del design dei progetti, riconoscendo ai portatori il ruolo di agenti attivi. In questo senso, la tecnologia non deve limitarsi estrarre dati patrimoniali, ma deve farsi infrastruttura di dialogo, dando voce anche alle dissonanze che caratterizzano la vita delle comunità (Reid et al., 2023).

In conclusione, questo primo capitolo ha tracciato il quadro teorico e istituzionale entro cui si muove oggi il Patrimonio Culturale Immateriale. Dalla definizione delle categorie UNESCO alla complessità dei quadri normativi nazionali, è emersa la tensione costante tra la volontà di salvaguardia istituzionale e la vitalità, spesso conflittuale, delle comunità locali. Il dialogo tra esperti e portatori rappresenta il terreno su cui si gioca la possibilità di una patrimonializzazione realmente democratica e, al suo interno, le tecnologie digitali si stanno inserendo non come strumenti neutri, ma come dispositivi politici carichi di potenzialità e rischi. Una volta delineati gli attori e le sfide generali della salvaguardia, si rende necessario analizzare lo spazio fisico e concettuale in cui queste dinamiche si sono realizzate durante il mio periodo di ricerca: il museo. Se l'ICH spinge per una delocalizzazione e una fluidità dei saperi, il museo, nella sua evoluzione contemporanea, si propone come un attore che tenta di costruire un dialogo con i portatori e gli altri attori coinvolti, dovendo affrontare i tuoi limiti storici e strutturali. Nel prossimo capitolo verrà dunque analizzato lo sviluppo teorico dell'istituzione museale, indagando come essa si stia trasformando da "tempio degli oggetti" a "spazio di relazione".

2. Musei e sfide della transizione digitale

2.1 Dal museo-collezione al museo-processo: evoluzione critica e politica delle definizioni ICOM

Nel precedente capitolo si è analizzata la costruzione della categoria di patrimonio immateriale, indagando le conseguenze e le caratteristiche di questa nuova definizione e di questo ambito di studi. Si è anticipata anche la connessione tra il patrimonio immateriale e l'ambito museale, inteso sia come istituzioni che come professionisti. In questo capitolo verrà quindi approfondito il tema dei musei, del loro legame con il patrimonio immateriale e del rapporto con le tecnologie digitali. Come anche il precedente, questo capitolo avrà un taglio teorico, basato sulla ricostruzione della letteratura scientifica internazionale e costituirà una base fondamentale per preparare il terreno per i successivi capitoli, nei quali verranno riportati i dati ricavati dal lavoro etnografico.

Prima di analizzare la storia e i recenti cambiamenti in ambito museale, è importante chiarire da quale punto di vista si intende osservare il museo, così da definire i temi e le caratteristiche che si vogliono analizzare. Nel caso di questo lavoro, l'istituzione museale verrà analizzata attraverso la lente dell'approccio costruttivista, che consente di leggere il museo non solo come un luogo di conservazione ed esposizione, ma come un costrutto sociale che riflette scelte politiche, economiche, sociali e culturali (Gray & McCall, 2020: 3). Dalla sua nascita, al museo è stato chiesto di svolgere diverse funzioni, e le aspettative nei confronti di questa istituzione sono cambiate nel corso del tempo. Ci si focalizzerà nel presentare l'*International Council of Museums* (ICOM), l'Organizzazione non governativa internazionale attualmente più importante nel campo museale, e le definizioni di museo che questa ha elaborato, fino alla più recente. È importante mettere in luce che le definizioni di museo che sono state ratificate nel corso del tempo sono il frutto di richieste, contrattazioni e spinte da diverse parti del mondo (non senza scontri accesi e polemiche) e

testimoniano come questa istituzione non rappresenti un luogo neutro adibito a funzioni universalmente e unanimemente riconosciute (Gray & McCall, 2020: 4).
Come si è detto per il patrimonio culturale immateriale, anche l'ambito museale è un terreno di negoziazioni complesse, di interessi economici e politici, oltre che di costruzioni ontologiche relative al patrimonio culturale. Le definizioni di museo che verranno presentate, saranno "sezionate" attraverso la lente critica di questa consapevolezza.

Le funzioni dei musei possono essere raggruppate in quattro categorie (Gray & McCall, 2020: 16-17):

1. Essenziali: quelle necessarie per poter rientrare nella definizione di ICOM, come l'acquisizione, la conservazione, la ricerca, la comunicazione e l'esibizione del patrimonio culturale;
2. Intrinseche: ossia quelle relative all'organizzazione del museo, come la mediazione, la gestione, la gestione dell'edificio, l'istruzione, la gestione dei visitatori, la valutazione e il controllo delle informazioni, ecc.;
3. D'uso: legate all'uso del museo come spazio concreto, sia al suo ruolo simbolico, come l'educazione, lo studio, il diletto, il controllo sociale, essere un'istituzione della sfera pubblica, creare valore economico, contribuire alla dignità umana, ecc.;
4. Comunitarie/sociali: che collegano il museo a interessi sociali e comunitari, come la rappresentazione dell'identità locale/nazionale, l'essere custodi del luogo, contribuire all'identità sociale, contribuire all'inclusione sociale, ecc.

Queste categorie non sono però rigide, nel senso che alcune funzioni possono appartenere a più categorie. Allo stesso modo, è cambiata l'idea di quali funzioni rientrino nelle categorie o vengano escluse. Per questo motivo è utile iniziare prendendo in considerazione l'evoluzione del concetto di museo, partendo dalla definizione del '46 fino alla più recente del 2022.

L'ICOM, come accennato, è la principale organizzazione non governativa che raduna e coordina musei e professionisti museali e attualmente conta più di sessantamila iscritti provenienti da 139 paesi, dei quali circa cinquantaseimila sono i soci individuali e quattromila sono istituzioni iscritte. A differenza dell'UNESCO, le cui convenzioni vincolano gli Stati firmatari ad adeguare le legislazioni, gli standard definiti dall'ICOM non hanno una

natura prescrittiva. Nonostante questo, l'autorevolezza internazionale dell'organizzazione conferisce a questi orientamenti un peso tale da influenzare profondamente le politiche e la gestione dei musei a livello globale.

Questa Organizzazione venne fondata nel 1946 a seguito della Seconda Guerra Mondiale, e nella prima sessione plenaria di Parigi i rappresentanti di quattordici nazioni (Australia, Belgio, Brasile, Canada, Cecoslovacchia, Danimarca, Francia, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, Norvegia, Svezia, Svizzera, Regno Unito e USA) si accordarono sulla prima definizione di museo (ICOM, 2022). Questa aveva più un valore pratico, intendendo i musei come istituzioni dotate di collezioni (artistiche, archeologiche, storiche, tecniche e scientifiche) aperte al pubblico. In questo modo vennero inclusi anche i giardini zoologici e botanici, ma vennero al contempo escluse le biblioteche (Folga-Januszewska, 2020: 43). Questa definizione non presentava funzioni o scopi del museo, ma fu utile per identificare i membri che avrebbero potuto far parte dell'ICOM (Mairesse, 2019: 154).

Nel 1951 l'articolo II dello statuto ICOM introdusse i primi cambiamenti, inserendo nella definizione il concetto di «istituzione permanente con scopi di studio, educazione e diletto» (Folga-Januszewska, 2020: 43). Queste prescrizioni rimarranno per molto tempo anche nelle successive definizioni di museo (Mairesse, 2019: 154).

Nello statuto del 1961 vennero inoltre aggiunte alla definizione le funzioni di "conservazione" ed "esposizione". Inoltre, l'aggiornamento della definizione del '61 esplicitava chiaramente le quattro tipologie di istituti considerati musei (Folga-Januszewska, 2020: 44):

1. esposizioni permanenti gestite da biblioteche pubbliche e le collezioni degli archivi;
2. monumenti storici, siti archeologici e naturali aperti al pubblico;
3. giardini botanici e zoologici, acquari e altre istituzioni con specie viventi;
4. riserve naturali.

Una svolta fondamentale è considerata la definizione di museo elaborata nella Plenaria di Copenaghen del 1974, perché introdusse per la prima volta il concetto di museo come istituzione "al servizio della società e del suo sviluppo". In aggiunta a questo cambiamento, venne sostituito il concetto di "collezioni di oggetti" con quello di "prove materiali dell'uomo e del suo ambiente" (Embassy of Culture, 2022). La definizione del '74 rimase

pressoché invariata fino al 2007, nonostante già nel 2003 si fosse iniziato a lavorare per una nuova definizione (Mairesse, 2019: 156).

Il primo punto critico che emerge da questa breve disamina storica è che il contesto nel quale la prima definizione di museo venne formulata era composto principalmente da musei di paesi europei. La stessa definizione, ponendo al centro l'idea di "istituzione permanente" ed enfatizzando il ruolo centrale delle collezioni materiali e monumentali, sancì l'assoluta predominanza di un modello eurocentrico di museo. La definizione del '46 e le successive modifiche (che si limitarono ad aggiungere elementi ma non modificarono la struttura eurocentrica) non solo ebbero come effetto quello di riflettere le gerarchie di potere coloniali, ma contribuirono attivamente a consolidarle. Si stabilì così una norma globale che ha privilegiato il modello europeo, marginalizzando sistematicamente le espressioni culturali del resto del mondo (Soares, 2021).
A partire dagli anni Settanta, però, grazie all'ingresso nell'ICOM di nuovi membri provenienti da Paesi reduci da esperienze coloniali, si aprì un fronte di contestazione interna contro questo eurocentrismo. Tra le voci critiche che si sollevarono, è fondamentale ricordare Adotevi, rappresentante del Benin, che nel 1971 si scagliò contro la pretesa dell'ICOM di elaborare un concetto di un museo universale. Adotevi sostenne come questa istituzione fosse nata al servizio degli Stati-nazione per riprodurre dinamiche di potere e dominazione attraverso la pretesa di una presunta validità scientifica.
Queste istanze polemiche favorirono l'avvio di una riflessione critica interna all'organizzazione: nel 1972, la Tavola Rotonda di Santiago del Cile, organizzata da ICOM e UNESCO, propose di adottare il paradigma del «museo integrato» nella società, ovvero l'idea di un'istituzione strettamente legata alla storia e alle dinamiche della propria comunità e non solo un luogo di conservazione. Questo cambio di prospettiva innescò i processi che portarono in Europa all'elaborazione dell'idea di «ecomuseo» e in America Latina del «museo sociale» (Soares, 2021).

Le pressioni emerse dalla Tavola Rotonda di Santiago del Cile spinsero inoltre l'ICOM a una revisione della propria definizione statutaria nel 1974, introducendo per la prima volta il concetto di museo "al servizio della società e del suo sviluppo" (ICOM, 1974):

> *A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of the society and its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of man and his environment.*

Sandahl, pur riconoscendo la portata politica di questo cambiamento, sottolinea l'ambiguità di quella definizione che traduceva la società come una "ingenua singolarità", negando così le conflittualità interne, e di sviluppo nel senso economico e modernista (Sandahl, 2019). La proposta avanzata a Santiago del Cile di un'istituzione comunitaria direttamente impegnata nelle trasformazioni socio-economiche venne quasi totalmente depotenziata, considerata una "politicizzazione inappropriata" (Sandahl, 2019: 5; Soares, 2021: 445). Lo stesso concetto di "museo integrato" è problematico, perché «*can be seen as the object of a cultural appropriation, a 'hybrid' concept that reflected the needs and utopias of the region but also reflected the projection of Eurocentric conceptions of museums and nation-states onto the context of Latin America when it was proposed*» (Mellado & Soares, 2022: 29).

A questo proposito, Bortolotto (2015) evidenzia come la definizione tradizionale di museo dell'ICOM, fondata sui concetti di permanenza e prove materiali, abbia esercitato una profonda influenza anche nei contesti extra-europei. Questo modello è stato adottato strumentalmente con l'obiettivo di legittimare le specifiche rivendicazioni politiche; una dinamica analoga a quanto riscontrato nell'ambito del patrimonio culturale UNESCO, e che ha mobilitato paradigmi eurocentrici per giustificare elementi culturali indigeni (Bortolotto, 2015). Nel frattempo, però, il movimento Nuova Museologia, nato proprio nel contesto Sudamericano tra gli anni '70 e '80, lavorò e portò avanti nuove visioni e modelli di museo, ponendo attenzione all'esperienza del visitatore e al ruolo politico delle istituzioni all'interno delle loro comunità. Si trattava quindi di ridiscutere l'autorità dei musei e delle pratiche calate dall'alto al basso, proponendo nuove visioni collaborative e approcci dal basso (Ross, 2004).

Nel 2007, come detto, l'ICOM ufficializzò una nuova definizione di museo, recependo e incorporando le decisioni dell'UNESCO ma, di fatto, distanziandosi in modo poco

significativo dalle definizioni precedenti. La definizione ratificata durante la 22ª Assemblea Generale a Vienna dichiarava (ICOM, 2007):

> *A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.*

Come si vede, per molti aspetti rimane fedele alla definizione del 1974. Venne abbandonato l'elenco delle istituzioni comparso nel 1951, ma, soprattutto, viene cambiato l'oggetto della ricerca. Le "prove materiali dell'uomo e del suo ambiente" diventarono "le testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente", integrando così le disposizioni emanate dall'UNESCO nel 2003.

Per questo motivo, dopo il 2007 si sono levate una serie di critiche, basate anche su quelle emerse in precedenza, che accusavano la nuova definizione di essere ancora ampiamente eurocentrica (Robinson, 2021). Il fatto che questa definizione si fosse poi diffusa a livello globale rendeva la disparità di potere tra il centro e la periferia del mondo ancora più evidente (Soares, 2021: 439). Non solo, ma le fonti evidenziano anche come nella definizione mancasse ogni riferimento a quegli elementi che erano stati dei princìpi nella costituzione dei musei, come le eredità coloniali e la legittimità dell'accumulo delle collezioni. Questa mancanza creava un vuoto etico che non forniva un sostegno per affrontare le asimmetrie di potere e la decolonizzazione in ambito museale (Sandahl, 2019: 7-8). Assenti erano anche tutte le sfumature dei diversi tipi di musei e delle sperimentazioni che erano state portate avanti in diversi contesti mondiali, soprattutto in riferimento alle esperienze di coinvolgimento comunitario (Scharffenberg, 2025; Robinson, 2021).

Le critiche furono pertinenti e puntuali anche sull'uso dei termini scelti. Concetti quali "società" e "sviluppo" erano legati a contesti mutevoli, conflittuali e contesi di cui non si faceva menzione. Non veniva chiarito neanche quale fosse il ruolo etico, sociale e politico dei musei, soprattutto davanti ai grandi temi, come il cambiamento climatico, le ineguaglianze, le discriminazioni e i conflitti (Sandahl, 2019: 5-6).

Sul versante opposto, termini come “istituzione” e “permanente” venivano percepiti come eccessivamente rigidi se paragonati alle esperienze maturate in America Latina (Rutar, 2022) Seguendo le traiettorie aperte dalla Tavola Rotonda di Santiago, la museologia latino-americana aveva teorizzato il passaggio dal museo-oggetto al museo-processo (Soares, 2018). Questo mutamento era particolarmente evidente nelle esperienze dei musei comunitari messicani, dove il valore dell'istituzione risiedeva nella sua funzione di agenzia identitaria piuttosto che nella staticità monumentale (Camarena & Morales, 2006). Come dimostrato dal caso pionieristico della Casa del Museo, l'obiettivo non era la perpetuazione di una collezione materiale, ma la creazione di uno strumento flessibile capace di rispondere a urgenze sociali contingenti, accettando la propria natura transitoria come parte integrante dell’impegno politico (Larrauri, 1975).

Anche i concetti come “senza scopo di lucro” e “diletto” vennero visti come problematici. Il tema del lucro presenta forti ambiguità perché in molti musei sono presenti attività commerciali all’interno (come i *bookshop*) che verrebbero tollerate all’interno di questa definizione, ma ad essere esclusi sarebbero quei modelli di business sviluppati dai musei comunitari (Ferrer-Yulfo, 2020). Per ciò che riguarda il tema del diletto, la critica si è ampiamente concentrata su quei musei che trattano argomenti delicati e dolorosi (Mairesse, 2019: 154).
In generale, quindi, le critiche sulla definizione di museo prodotta nel 2007 si focalizzata sul fatto di essere datata, eurocentrica, eccessivamente rigida nell’uso di alcuni concetti e al contempo scarsamente inclusiva ed etica (Sandahl, 2019; Gray, C., & McCall, 2020; Robinson, 2021; Rutar, 2022).

All’inizio del 2019 l’ICOM ha aperto ai comitati, ai membri e ai partner la possibilità di inviare proposte per potenziali alternative per una nuova definizione di museo in vista della 25° Conferenza Generale di Tokyo. Ad aprile, sul sito ICOM vennero pubblicate 269 proposte che sarebbero dovute essere state tenute in considerazione dal *Museum Definition, Prospects and Potentials* (MDPP), il comitato interno all’ICOM preposto a redigere una nuova proposta di definizione di museo (ICOM, 2019a). Durante la Conferenza Generale di Kyoto, la proposta dell’MDPP fu la seguente:

> *Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people.*
> *Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.*

Durante la successiva votazione, questa proposta venne rifiutata dai membri, che accusarono lo stesso MDPP di aver portato avanti una procedura poco partecipata, considerando che la proposta di una nuova definizione si basava sul lavoro dello stesso Comitato svolto, però, in una fase antecedente alla ricezione delle 269 proposte (Robinson, 2021: 1163-1164). A seguito di questo, ICOM annunciò di aver posposto la decisione, al fine di elaborare una nuova definizione di museo entro il 2022 (ICOM, 2019b).

La proposta avanzata dal MDPP nel 2019 aveva come obiettivo quello di spostare l'attenzione e il focus da una definizione incentrata su "collezionare e conservare" ad una che enfatizzasse la giustizia sociale. Come detto, questa venne rifiutata sia per l'eccessiva lunghezza, sia per una serie di critiche relative alla mancanza di consapevolezza del contesto nel quale operano i musei a livello economico e politico che avrebbero impedito loro di operare secondo gli impegni etici dichiarati dalla stessa definizione (Robinson, 2021: 1163-1164).
A questo proposito, uno studio di Robinson (2021) esamina ed enfatizza la distanza tra le ambizioni politiche del comitato MDPP e le sensibilità dei professionisti museali. L'analisi delle 269 proposte raccolte evidenzierebbe come il linguaggio dei membri sia rimasto profondamente ancorato alla terminologia del 2007: parole chiave come "pubblico", "istituzione" e "patrimonio tangibile e intangibile" hanno una frequenza di 857 occorrenze, surclassando le sole 297 occorrenze dei nuovi concetti proposti nel 2019, quali "polifonia", "inclusività" o "dignità umana" e sinonimi. Secondo l'autrice, questa aderenza al passato, sommata all'alto tasso di astensionismo (il 41% dei membri non ha partecipato alla

consultazione), rifletterebbe una riluttanza a trasformare il museo in un attore dichiaratamente politico. In definitiva, ne emergerebbe una comunità di professionisti museali che avrebbe preferito riaffermare la validità degli scopi educativi e scientifici già codificati, guardando con sospetto a una ridefinizione del museo in termini di giustizia sociale e impegno civile (Robinson, 2021).

A questo punto è importante riprendere il tema del colonialismo presente all'interno dell'ICOM, a cui si aggiunge il tema dell'"*Authorised Heritage Discourse"* (AHD) (Smith, 2006) già menzionato nel precedente capitolo, che aiuta a relativizzare la posizione di Robinson (2021). Scharffenberg (2025), nella sua tesi, evidenzia come sia in fase di creazione del comitato MDPP nel gennaio 2017, sia nelle proposte ricevute dai comitati nazionali ad inizio 2019, ci fosse un problema di rappresentanza. Il Comitato, infatti, possedeva dieci rappresentanti, cinque dei quali erano provenienti da paesi europei, dimostrando ancora una volta una sovra-rappresentazione del Vecchio Continente a discapito di altre aree del mondo.

Anche l'analisi sulla provenienza delle proposte rivelerebbe una distribuzione geografica profondamente asimmetrica, confermando la predominanza del Nord globale. Infatti, per ciò che riguarda la partecipazione dei Comitati Nazionali all'invio delle proposte, l'Europa si è distinta con 25 organismi attivi, una cifra che supera sensibilmente la partecipazione dell'Africa (11), dell'Asia e Pacifico (11), dell'America Latina (12) o dei Paesi Arabi (6). Tale squilibrio appare ancora più marcato se si osserva il volume dei contributi inviati: le proposte provenienti dai Comitati europei (120) e nordamericani (23) superavano complessivamente la somma di tutti gli altri territori mondiali messi insieme (Scharffenberg, 2025, p. 22). Nello specifico, la sola Europa ha generato il 44% delle 269 proposte totali, consolidando una posizione di egemonia culturale nella ridefinizione dello standard museale internazionale.

L'influenza della regione europea, sia nel Comitato interno a ICOM, sia nei Comitati Nazionali, confermerebbe ancora una volta la predominanza di un discorso e di una visione rispetto ad altre. Il fatto che la proposta del MDPP riflettesse meno del 46% dei suggerimenti che erano stati inviati è sembrata un'operazione di *cherry-picking* da parte del Comitato interno, che ha selezionato contributi in maniera arbitraria (Scharffenberg, 2025: 25).

A queste considerazioni si aggiunge anche un'ulteriore riflessione sulla mancata aderenza della nuova proposta di definizione alle proposte inviate dai Comitati Nazionali. Se, come già detto, l'influenza delle decisioni di Organizzazioni come l'ICOM si estende anche a quelle aree periferiche rispetto all'Europa che, pur di legittimare il proprio ruolo e il proprio discorso nei contesti internazionali, fanno propri i linguaggi del potere centrale, allora l'assenza di proposte da parte di Comitati Nazionali altri rispetto a Europa e Nord America potrebbe non essere una assenza di interesse al cambiamento o un'aderenza alla definizione del 2007. Al contrario potrebbe essere la manifestazione pratica di quel "Discorso Autorizzato" (Smith, 2006), tale per cui a partecipare maggiormente sono le stesse aree geografiche che indirizzano i lavori con una maggiore presenza e un maggior controllo (Scharffenberg, 2025: 41). A queste considerazioni andrebbe aggiunto un dato che le ricerche non hanno riportato, ossia la possibile disparità di risorse economiche a disposizione dei Comitati Nazionali, che potrebbe aver avvantaggiato le regioni più ricche del mondo a partecipare alle attività dell'ICOM.

All'atto pratico, ciò che è successo alla Conferenza Generale dell'ICOM del 2019 a Kyoto è stato che il 70,41% dei partecipanti ha votato per posticipare l'adozione di una nuova definizione, a seguito di discussioni intense (ICOM, 2019; Zbuchea, 2022). Questo tumulto ha provocato anche una serie di dimissioni tra le figure chiave dell'ICOM e la revisione del metodo di lavoro in vista di una nuova definizione di museo (Rutar, 2022). Il nuovo processo di lavoro è iniziato a gennaio 2020 con la volontà di essere più trasparente e partecipativo (Robinson, 2021: 1177). Il rifiuto ha comportato quindi un cambiamento non solo nella definizione a cui si è giunti, ma anche nella metodologia di lavoro e nella governance, spingendo verso pratiche più inclusive e rappresentative (Soares, 2021; Scharffenberg, 2025: 28).

Uno dei temi di discussione a margine della proposta del 2019 dell'MDPP fu il ruolo delle collezioni materiali all'interno della definizione. Secondo alcuni critici, l'obiettivo della proposta era quello di spostare l'enfasi dalle funzioni che tradizionalmente avevano caratterizzato i musei, ossia raccolta e conservazione, a temi più politici, come la giustizia sociale e il cambiamento climatico (Robinson, 2021: 1165). Alcuni membri dell'ICOM hanno sottolineato la loro opposizione a ridiscutere l'importanza centrale del possesso delle

collezioni museali affinché un'istituzione possa definirsi un museo. Il ruolo dei musei di raccogliere e conservare, soprattutto in tempi turbolenti, sarebbe fondamentale e l'idea della perdita di queste funzioni sarebbe un «danno sociale irreparabile» (Šebek, 2022: 35).

Durante queste discussioni si è quindi venuta a creare una divisione tra chi intende il museo come un'istituzione incentrata su compiti materiali, quali collezionare, documentare e conservare, e chi la vede incentrata su compiti sociali, come connettere, comunicare e dialogare (Vos & Eckersley, 2023: 23). Chi difende la centralità delle collezioni sottolinea l'importanza che gli oggetti hanno nel radicare la conoscenza e la possibilità di trasmissione alle generazioni future (Drobný & Vykoupilová, 2022: 84). Dall'altra parte, invece, ci si appella a processi di decolonizzazione all'interno dell'identità museale, spostando l'attenzione dalle collezioni materiali, costituite e alimentate anche grazie a processi di appropriazione coloniale, all'esperienza dei gruppi sociali (Soares, 2021: 443). Il tema degli oggetti museali e delle collezioni non è un secondario nel dibattito anche perché, come già analizzato nel precedente capitolo, la legislazione italiana prevede un legame indissolubile tra pratica culturale e oggetto materiale. Il vincolo alle collezioni non significa, però, che pratiche dal basso non possano muoversi diversamente, andando a rinegoziare in maniera creativa le dinamiche ufficiali.

Il cuore delle dispute interne all'ICOM, insomma, ha riguardato il ruolo politico del museo nella società attuale. La proposta del 2019 introduceva una visione inedita, definendo i musei come spazi «*democratising, inclusive and polyphonic*» (ICOM, 2019c) e abbracciando apertamente le istanze della giustizia sociale (Stefano, 2024, p. 201). Le obiezioni sostenevano che, più che una definizione, quella fosse una «dichiarazione di valori alla moda» che avrebbero potuto escludere molti musei già membri di ICOM, come il Louvre, come ha dichiarato François Mairesse, all'epoca presidente di ICOFOM (International Committee for Museology) (Rutar, 2022: 19; Scharffenberg, 2025: 25). La questione si è dunque incardinata sulla difesa del «principio superiore del carattere neutrale e apolitico delle istituzioni pubbliche» (Folga-Januszewska, 2020: 47, trad. dell'autore). Si tratta di una pretesa di apoliticità che la letteratura antropologica e museologica ha ormai smascherato come una finzione di stampo coloniale, priva di fondamento nelle reali dinamiche di potere (Rein, 2013; Message, 2018; Watson, 2020; Viita-aho, 2022; Zabalueva, 2022; Radovanović

& Miljković, 2024). Questo intenso dibattito ha portato a quasi due anni di lavori e al passo successivo di trasformazione della concezione museale.

Il 24 agosto 2022 a Praga, durante la 26ª Assemblea Generale Straordinaria dell'ICOM, è stata approvata la nuova definizione di museo con il 92,41% di voti a favore. La nuova procedura ha richiesto diciotto mesi di lavoro, quattro round di consultazioni divisi in undici step, coinvolgendo centoventisei Comitati e ha prodotto questa definizione (ICOM, 2023):

> *A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage.*
> *Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability.*
> *They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.*

Come si può vedere, la nuova definizione mantiene ancora il cuore di quella precedente con qualche aggiunta, rimozione e spostamento. Rimangono i termini "not-*profit*" e «*permanent*», così come gli scopi «*research*» e «*conserve*», riflettendo un aggiornamento della definizione precedente del 2007 (Zbuchea, 2022: 7), mentre il concetto di acquisizione viene sostituito da «*collects*», un termine con sfumatura differente che tenta di addolcire le dinamiche coloniali di appropriazione, al quale si aggiunge «*interprets*» come scopo ulteriore. Di fatto, rimane l'idea del museo come di una istituzione senza scopo di lucro e permanente, al servizio della società (rinunciando però al concetto di "sviluppo") (Scharffenberg, 2025: 35).

L'aggiunta delle successive due frasi integra una definizione che fino ad ora risultava essere un aggiornamento di quella del 2007, inserendo nuovi concetti come «*accessible*», «*inclusive*» «*diversity*» e «*sustainability*», e consentendo, dunque, alla definizione di museo di fare un passo avanti grazie al lavoro sviluppato nel 2019 (Zbuchea, 2022: 7; Nikolaou, 2024: 1786).

Altrettanto innovativa è l'ultima frase, che richiede che i musei operino e comunichino in maniera etica e professionale con la partecipazione delle comunità, spostando quindi

l’attenzione sulle comunità e la condivisione etica (Zbuchea, 2022: 7; Nikolaou, 2024: 1786). La nuova definizione, in sostanza, si richiama per certi versi alla precedente del 2007, ma al contempo riprende anche tutto il lavoro di riflessione ed il dibattito svoltosi nel 2019 (Scharffenberg, 2025: 34). Si tratta di un aggiornamento della precedente definizione che introduce però alcuni cambiamenti sostanziali. Il museo codificato in questa definizione prova, insomma, a riflettere sul mondo del XXI secolo, centrandosi più sulle persone che non sulle collezioni e proponendosi come agente di cambiamento (Sandahl, 2019: 8; Nikolaou, 2024: 1785; Stefano, 2024: 204).

2.2. Prospettive di cambiamento nella recente definizione di museo

Per capire davvero l'impatto di questa trasformazione, è fondamentale isolare alcuni concetti chiave che la nuova definizione di museo del 2022 mette in gioco, legati tanto a ciò che viene esplicitato quanto a ciò che rimane sottinteso.
In primo luogo, è importante tornare a riflettere sulla natura immateriale del patrimonio, un elemento che, sin dalla sua introduzione nel 2007, ha messo in discussione la visione tradizionale e monumentale dell'istituzione. A questo è strettamente legato il secondo punto, che sarà il fulcro di questo paragrafo, ovvero a funzione politica e sociale del museo, intesa come quella forza propulsiva che ne definisce l'impatto e la responsabilità verso la società civile. Infine, resta da esplorare la dimensione tecnologica, alla quale sarà dedicato il prossimo paragrafo. Nonostante non sia menzionata esplicitamente nel testo approvato dall'ICOM, la tecnologia costituisce l'ecosistema post-digitale entro cui si svolgono oggi tutte le pratiche di ricerca, comunicazione e partecipazione di cui si è parlato finora.

Partendo dal primo punto, ossia la dimensione immateriale, si è visto come le due Organizzazioni presentate in questo e nel precedente capitolo, ossia UNESCO e ICOM, siano legate tra loro fin dalla loro fondazione (UNESCO nel 1945, ICOM nel 1946). L'ICOM è riconosciuto dall'UNESCO come l'interlocutore privilegiato per le questioni museali e partecipa alle conferenze generali dell'UNESCO come osservatore e in qualità di organismo consultivo. Sono realtà che si rafforzano a vicenda, perché le definizioni dell'ICOM si fondano proprio sul concetto di patrimonio culturale elaborato dall'UNESCO, e quest'ultimo integra la definizione di museo prodotta dall'ICOM all'interno dei suoi documenti ufficiali. Le due Organizzazioni collaborano anche sul fronte della lotta al traffico illecito, della protezione del patrimonio in caso di conflitto e della promozione del ruolo sociale dei musei.
Non deve sorprendere, quindi, che la definizione di museo del 2007 abbia integrato il riferimento al patrimonio culturale, passando dal concetto di "testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente" del '74, a quello di "testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente" del 2007, per arrivare, infine, a "patrimonio materiale e immateriale" nel 2022. Il mutamento di termini e di senso è profondo e ha conseguenze

importanti per l'operato dei musei perché, come discusso nel capitolo precedente, le pratiche legate al patrimonio immateriale sono ontologicamente differenti da quelle legate al patrimonio materiale. Questo significa che i musei non possono pensare di operare nello stesso modo come se non ci fosse una differenza di fondo.

Emergono, quindi, due sfide speculari per gli enti museali: da una parte l'esigenza di accogliere pratiche e sistemi di credenze che non si cristallizzano in un manufatto mette in crisi un paradigma museologico storicamente fondato sulla centralità della collezione; dall'altra, questo processo di inclusione invita ad un ripensamento delle gerarchie interne all'istituzione, spingendo i professionisti a rinegoziare la propria *agency* curatoriale per condividerla con le comunità di riferimento, superando così il modello di autorità unidirezionale.

A proposito di queste sfide, già prima delle modifiche introdotte nella definizione del 2007 si ragionava di ICH e pratiche museali, sottolineando quelle che sarebbero state le sfide future: «Il museo è stato a lungo considerato un luogo di rappresentazione, conservazione e tutela dei beni culturali materiali del passato. Da questo punto di vista, sembra esserci poco spazio per il contributo dei musei alla salvaguardia (dinamismo) del patrimonio culturale immateriale.» (Yoshida, 2004: 109, trad. dell'autore). Nonostante questa "mancanza di spazio", già alcuni decenni prima dell'introduzione del concetto di patrimonio immateriale nella definizione di museo del 2007 si è potuto assistere a pratiche e sperimentazioni museali, soprattutto al di fuori dei contesti nord-atlantici, che andavano nella direzione di ricavare quello spazio necessario alle nuove pratiche di salvaguardia, alle quali si aggiungeva la riflessione teorica (Ferrer-Yulfo, 2020: 97).

Può essere utile richiamare la proposta di Ferrer-Yulfo (2020) relativa a un nuovo ambiente museale, che non cerchi di integrare le pratiche immateriali nel loro operato, come altri autori avevano fatto (Stefano, 2010; Carvalho, 2017; Alivizatou, 2016), ma che nasca e si focalizzi sul patrimonio immateriale, attorno a specifici patrimoni. In questi istituti si è formalizzata la presenza di professionisti museali, che lavorano in sinergia con i portatori del patrimonio immateriale, i quali sono direttamente coinvolti nel lavoro e nella gestione della salvaguardia (Ferrer-Yulfo, 2020: 98). Questi musei, lavorando su uno specifico elemento patrimoniale e avendo al solo interno i portatori, strutturano il loro modo di esibire affinché sia ottimizzato per la trasmissione di quei valori che i portatori stessi

intendono comunicare. Vengono, quindi, proposti laboratori, corsi, performance, oltre che informazioni sui diversi elementi che compongono i diversi patrimoni trattati. Questo consente una comunicazione specifica e adattata al patrimonio in oggetto, la possibilità per i portatori di sostenersi economicamente e, come detto, la possibilità di sviluppare una sinergia tra diversi settori culturali. Lo studio rileva però un problema principale per questi musei, ovvero che, essendo istituti privati a scopo di lucro (nonostante il guadagno vada a sostegno dei portatori), questo impedisce loro di entrare nell'ICOM. Nonostante ciò, le sperimentazioni che si stanno realizzando, come l'esempio del Museo internazionale delle marionette Antonio Pasqualino di Palermo, invitano a pensare al museo come uno spazio dinamico e ibrido, più estesi rispetto a quello che l'attuale definizione di museo comprende (Ferrer-Yulfo, 2020: 103-104).

Stefano (2024: 200) allarga la riflessione riguardo ai patrimoni immateriali, sostenendo che rendere prioritario il patrimonio vivente offrirebbe l'opportunità per riformulare un:

> *museum approaches to community engagement with ethics – as the new definition notes – and equity at the fore, where culture/ knowledge keepers are centered as the authorities of their living heritage through collaborative efforts. In turn, fostering greater inclusivity and diverse community involvement in museological processes can be achieved in more meaningful and lasting ways*.

Tornano centrali la questione politica e quella sociale del rapporto tra portatori ed esperti, di cui si è già accennato. Questi temi stanno diventando ancora più urgenti a seguito del costante aumento delle diseguaglianze sociali ed economiche, ma diventa altrettanto evidente che impegnarsi in un dialogo collaborativo da parte degli istituti museali con le comunità locali significa dover ridiscutere la propria autorità e il proprio potere. Questo coinvolgimento si dovrebbe realizzare su diversi piani, dallo sviluppo delle collezioni, alla curatela, all'interpretazione, l'educazione e la relazione con il pubblico; tutti contesti nei quali il coinvolgimento di nuove figure permetterebbe di decentrare l'autorità museale (Stefano, 2024: 201-202), ed è forse questo che spaventa di più gli esperti. Questo movimento verso nuove pratiche e nuove relazioni aprirebbe la strada anche a nuove

conoscenze e alla costruzione di nuove reti sociali, quanto mai utili in questi decenni di crisi globale.

Per quanto, dunque, la prima parte della definizione di museo del 2022 non sia radicalmente diversa dalle precedenti, le due frasi successive che sono state aggiunte ampliano il campo di azione e i doveri delle istituzioni museali; in particolar modo la terza frase, che sottolinea l'importanza come i musei dovrebbero operare «*ethically, professionally and with the participation of communities*» (Zbuchea, 2022: 7). Un dialogo e una partecipazione etica dovrebbero però essere promosse da un «appiattimento del campo di gioco del patrimonio» (Stefano, 2024: 204, trad. dell'autore), ovvero sviluppando processi decisionali condivisi e collaborazioni nelle quali i ruoli di potere tradizionali vengono abbandonati, senza che questo significhi rinuncia delle competenze.

Il secondo nodo fondamentale dell'analisi riguarda la funzione politica e sociale del museo, un aspetto che porta dritti al cuore delle sfide più problematiche dell'istituzione contemporanea. Questo tema si intreccia direttamente con la dimensione immateriale discussa finora: il riconoscimento del patrimonio intangibile (ICH) richiede infatti una profonda rinegoziazione delle gerarchie di potere tra esperti istituzionali e portatori. Allo stesso tempo, questo tema si estende anche alla dimensione tecnologica. Anche se la riflessione sul ruolo sociale del museo va ben oltre il confine del digitale, è cruciale sottolineare che le scelte tecnologiche (o le loro omissioni) non siano mai neutre, ma costituiscano atti politici deliberati. Considerando l'ampiezza del dibattito sul tema politico, per questa ricerca di dottorato mi focalizzerò sugli elementi che permettono di interpretare il digitale non solo come un semplice strumento tecnico, ma come una pratica politica e sociale.

I musei, sotto questo punto di vista, sono spazi pubblici in un duplice senso: come istituti aperti al pubblico e destinati all'uso collettivo, e come spazi in cui diverse concezioni di appartenenza possono essere esplorate e negoziate. I due livelli di senso possiedono caratteristiche diverse e richiedono un diverso approccio. Nel primo caso si tratta di un'istituzione dotata di autorevolezza e autorità che vengono manifestate attraverso gli allestimenti, la gestione degli spazi e delle informazioni che vengono comunicate. Nel secondo caso il museo è uno spazio e un soggetto di discussione e che accoglie nuovi soggetti autorevoli (Eckersley, 2022). Come accennato in precedenza a proposito della

proposta di definizione del 2019, si è aperto un divario di visioni riguardo agli scopi che i musei dovrebbero perseguire. Alcuni professionisti temono che lo spostamento verso un impegno sociale e politico rischi di far perdere quelli che sono i tradizionali ruoli del museo, come la conservazione e la divulgazione; altri, invece, ritengono che i musei debbano rivedere dalla base le loro priorità (Eckersley, 2022: 18).

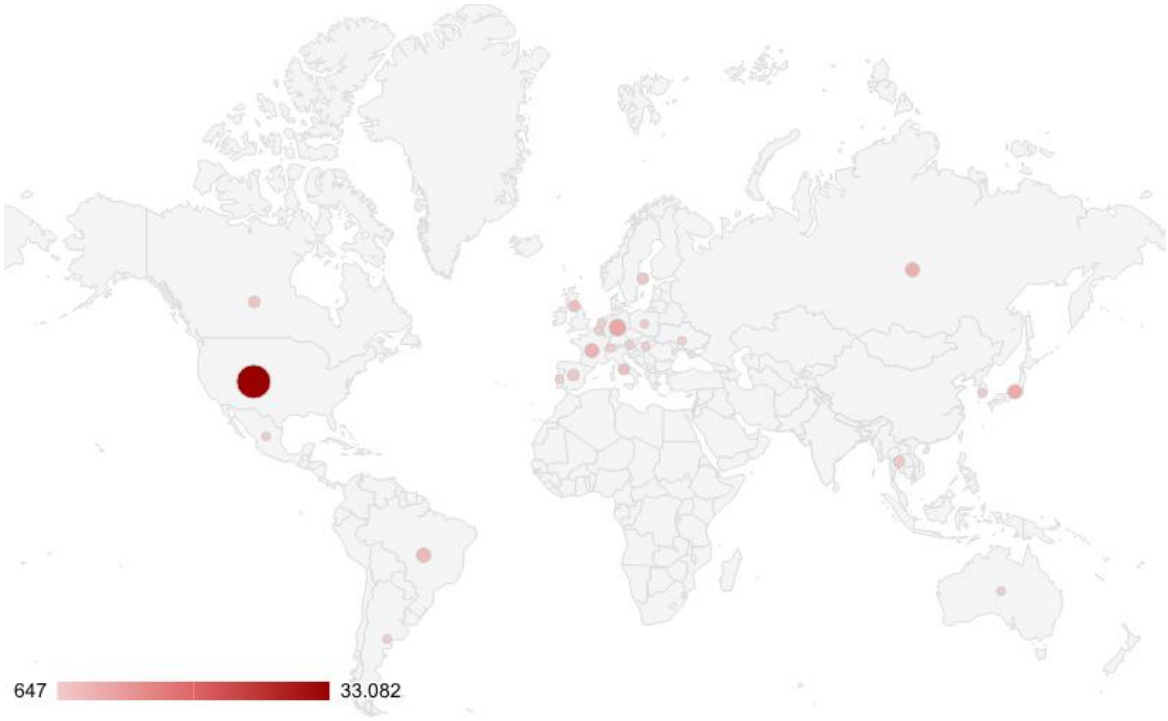
È indubbio che i musei abbiano trattato temi complessi e memorie contestate, ma quello che la svolta partecipativa intende ottenere è uno spostamento di posizionamento, ridiscutendo sia l'autorità che costruisce e comunica la narrazione museale, sia il contenuto stesso della narrazione. Tale movimento creerebbe uno spazio che permette alle minoranze di potersi raccontare da sé attraverso il dialogo e la collaborazione con i professionisti museali. In questo modo si potrebbe ripensare il museo come spazio di appartenenza critica (Eckersley, 2022: 18-19).

Di contro, come detto, un gruppo di professionisti rimane legato esclusivamente a quelle pratiche performative espresse fino alla definizione del 2007: esporre, comunicare, educare e intrattenere. Dietro a questi compiti e questo posizionamento teorico, però, emerge con sempre più forza la percezione che la presunta neutralità museale sia in realtà una rinuncia alle responsabilità sociali (Sandahl, 2019: 6).

Riemerge qui con forza un concetto già introdotto nel precedente capitolo, ossia quello del "discorso patrimoniale autorizzato" (*Authorized Heritage Discourse*) sviluppato da Laurajane Smith (2006), che si estende in questo capitolo anche ai professionisti museali e alla stessa ICOM. Nonostante la definizione del 2022 abbia fatto dei passi avanti rispetto al decentramento rimane ancora il nucleo della precedente definizione riguardo alle funzioni fondamentali e quindi all'idea di museo tradizionalmente (o europocentristicamente) inteso (Scharffenberg, 2025: 6). L'obiettivo è evidenziare come l'esistenza di autorità preposte a stabilire cosa costituisca "patrimonio" e quali debbano essere le modalità di preservazione e divulgazione finisca inevitabilmente per legittimare le istanze di gruppi specifici, a discapito di narrazioni marginalizzate (Smith, 2006). Si conferma così quanto già rilevato nel capitolo precedente: il discorso sul patrimonio, anche nella sua declinazione intangibile, riflette asimmetrie globali che vedono l'ambito UNESCO e quello ICOM ancora sbilanciati verso i paradigmi del Nord del mondo.

Lo stesso discorso vale per la distribuzione dei musei nel mondo, come si può osservare nell'immagine 2.1, dove vengono mostrate le prime venti nazioni al mondo per numero di musei. Di questi Paesi, quattordici sono nel territorio europeo e si può osservare ancora una volta di più una sottorappresentazione di Africa, America centrale e del Sud, Asia e Oceania.

Immagine 2.1: Distribuzione dei musei nelle prime venti nazioni per numero di musei



Anche nella partecipazione delle delegazioni al dibattito sulla proposta del 2019 si è potuto constatare come i rapporti di forza siano sbilanciati a favore del solo mondo Nord-Atlantico. Questa predominanza di una parte del mondo sull'altra potrebbe essere anche all'origine delle forti discussioni riguardo alla proposta del 2019 e dell'esito che ne è seguito.

In sostanza, il rischio di mantenere i rapporti di forza consolidati, sia a monte negli organi decisionali internazionali, sia, a valle nella gestione e nell'operato dei musei, che recepiscono le direttive dagli organi decisionali, è quello di ridurre le possibilità di inclusione di nuovi soggetti e quindi di equità (Stefano, 2024; Scharffenberg, 2025). L'istituzione museale, luogo di "conservazione, educazione e diletto", può quindi essere interpretata come uno spazio di "violenza simbolica" (Bourdieu, 1999), nel quale le funzioni sono legate a coloro che hanno accesso al potere di esercitarle (Gray & McCall, 2020: 15). In questo quadro, la tecnologia digitale non rappresenta un campo neutro, bensì un ambito

in cui il rischio di irrigidimento dell'autorità degli esperti a scapito dei soggetti comuni appare particolarmente elevato; lo strumento digitale può infatti diventare un mezzo per riaffermare il primato dei professionisti museali, marginalizzando ulteriormente le istanze delle comunità locali. Questa dinamica trova un riscontro ad un livello istituzionale ancora più alto, poiché le stesse UNESCO e ICOM hanno difficoltà a realizzare il concetto di "partecipazione della comunità", anche in virtù del fatto che hanno scelto di promuovere narrazioni nazionali, selezionando come interlocutori privilegiati gli Stati-nazione. In questo modo le comunità minoritarie sono spesso escluse dai dibattiti politici e dalle decisioni che riguardano anche loro (Soares, 2021: 445). Queste scelte creano un evidente problema di inclusione e democrazia che si riverbera, come si è visto, nelle decisioni che queste Organizzazioni ratificano e che finiscono per influenzare direttamente le politiche nazionali e, a cascata, quelle locali.

Come detto, il dibattito sulla natura del museo ha visto il confronto tra due diverse posizioni che sinteticamente sono riassunte in coloro che avvertono la necessità che il museo mantenga le sue funzioni "tradizionali", valorizzando il lavoro sulle collezioni e conservando l'autorità nell'arena pubblica e coloro che avvertono la necessità di un cambiamento. In questo scenario, sarebbe tuttavia fuorviante considerare il contesto europeo come un blocco monolitico arroccato esclusivamente su posizioni conservatrici. Già dagli anni Settanta, infatti, all'interno della stessa museologia europea sono emerse voci di rottura, come dimostrano le proposte di una parte dei professionisti tedeschi, che prefiguravano una trasformazione del museo da "luogo di artefatti" a "luogo di incontro" (Šabek, 2022: 54). Secondo questa concezione, il museo sarebbe diventato uno spazio dinamico nel quale le collezioni dialogano tra il passato al quale si collegano, e il presente rappresentato dalle istanze dei partecipanti, rompendo con l'idea (spesso attuale ancora oggi) di un pubblico inteso come un mero consumatore passivo. Per mettere in atto questo cambio di postura, nel 2018 l'MDPP aveva indicato nelle raccomandazioni per la nuova proposta di definizione dei musei del 2019 come i musei

> *should acknowledge and recognise with concern the legacies and continuous presence of deep societal inequalities and asymmetries of power and wealth—across the globe as well as nationally, regionally and locally. (Sandahl, 2019: 2)*

I musei sarebbero chiamati ad essere agenti attivi nella società, spogliandosi della presunta aura di neutralità rispetto alle questioni contemporanee, diventando trasparenti riguardo ai propri valori e alle procedure di costruzione del sapere e delle narrazioni, promuovendo l'inclusione, la comprensione e l'incontro delle differenze, anche tra le pluralità di visioni del mondo e di sistemi di conoscenze (Sandahl, 2019: 7).

All'interno del lavoro di Bourdieu (2010) i musei sono "campi di battaglia" nei quali gli istituti stessi sono stati culturalmente progettati e costruiti come detentori e riproduttori del capitale culturale e simbolico dominante (Gray & McCall, 2020: 59), ed è questo ruolo che pone un freno al cambiamento. Il sostegno al capitale dominante non è però un dogma; i musei possono utilizzare il potere attribuito a loro per concorrere a una società più inclusiva ed equa (Weil, 1999).

È stato esplorato se e in che modo i musei, nello specifico quelli tedeschi, diventino luoghi di appartenenza e come questa venga negoziata tra comunità e professionisti; quello che emerge è che, nonostante i tentativi di aprire i musei a tematiche contemporanee e contestate, come l'immigrazione, attraverso tre tipi di strategie (Eckersley, 2022: 25-31, trad. dell'autore):

- "*Past-presencing*": l'uso di oggetti e storie per mettere in relazione temi del passato con il presente. Ad esempio, le esperienze storiche di espulsione dei tedeschi sono accostate alle crisi migratorie recenti per suscitare empatia attraverso la similitudine delle esperienze umane;
- "*Distant-proximity*": eventi globali, come le rotte migratorie o il movimento *Black Lives Matter* sono collegati a mappe e storie locali per contestualizzare le esperienze individuali, rompendo la dicotomia tra ciò che è geograficamente lontano e ciò che è vicino;
- "*Private-publicness*": oggetti strettamente personali (come biancheria intima modificata per nascondere denaro o smartphone di rifugiati) vengono portati nella sfera pubblica del museo. Questo evidenzia la liminalità dell'esperienza dei rifugiati e sfida gli stereotipi sugli oggetti "di lusso" posseduti dai migranti.

Il dialogo da parte del museo è stato sviluppato principalmente con la "maggioranza", che viene educata alla tolleranza delle "minoranze"; così facendo, però, queste ultime

diventano oggetti di ricerca, piuttosto che soggetti in dialogo. Ciò evidenzia come i musei, nonostante intendano aprirsi a temi più sociali e politici, finiscano per essere ancora spazi di controllo, nei quali il potere rimane nelle mani dei professionisti attraverso azioni performative che si concentrano su informare ed educare il pubblico. Al contrario, le azioni trasformative che prevedono un volontario abbandono del potere e del controllo da parte degli attori museali, rimangono limitate a progetti brevi e limitati (Eckersley, 2022: 34).

Se, quindi, i musei tendono a replicare il loro ruolo di dominanza all'interno di un discorso, questo è basato sulla legittimità che è stata loro attribuita nel corso del tempo, a partire dalla definizione del '46 (e prima ancora al di fuori dell'ICOM). Tale potere deriva da diversi fattori, tra i quali si possono citare: criteri tecnici, ossia il sistema di regole e standard che vengono stabiliti dagli stessi esperti museali, criteri politici e ideologici, che contribuiscono all'immagine dei musei come arene neutrali da pregiudizi ma che di fatto confermano e rafforzano il potere sotteso, e criteri sociali ed economici, come il dialogo instaurato con un pubblico sempre più vasto, o il valore dei musei come attori di rigenerazione urbana (Gray & McCall, 2020: 149-150). Questa legittimità museale non è però un dato di fatto, ma una costruzione attivamente prodotta nel corso del tempo da parte di una molteplicità di attori, sia interni che esterni all'ambito museale. Di conseguenza, proprio perché la loro legittimità è frutto di una costruzione, questa può essere oggetto di ridiscussione e rimodulazione, attraverso pratiche di dispersione del potere e pratiche di mediazione e di incontro (Vos & Eckersley, 2023: 36).

Perché insistere tanto sulla necessità di trasformare i musei? Non si tratta di una posizione ideologica disancorata dalla realtà, quanto piuttosto del bisogno di riflettere in maniera prospettica, sia in termini spaziali, al di là dei muri di un museo, sia in termini temporali, al di là della capacità di preservare gli oggetti delle collezioni o le informazioni. Questa diversa prospettiva invita a concepire il museo come uno spazio in cui le dinamiche di potere possono essere rinegoziate e redistribuite, proprio in virtù del prestigio e della rilevanza pubblica di cui queste istituzioni godono. Si tratta quindi di leggere i musei non come entità autonome ma come soggetti profondamente imbricati nelle società fin dalle origini, ad esempio nel rafforzare gli stereotipi coloniali nella prima metà del secolo scorso. Tale postura può e dovrebbe essere cambiata, in considerazione della definizione di musei del

2022 che chiede esplicitamente a queste istituzioni di accogliere il patrimonio immateriale e di operare con la partecipazione delle comunità.

A questo proposito, Janes (2022) ha proposto di considerare i musei come organizzazioni in grado di mitigare il collasso sociale ed ecologico della società attuale, individuando tre questioni critiche principali a livello globale:

1. *Overshoot* Ecologico, Dimensione della Popolazione e Iperconsumo;
2. Distruzione climatica;
3. Inettitudine Politica e Fallimento degli Obiettivi Ambientali.

I musei sono attori radicati nelle comunità e depositi di conoscenze e pratiche di vita sostenibili, in grado di collegare differenti discipline, e di apprendere e adattarsi rispetto alle spinte della società attuale. Questa visione si scontra però con una "miopia gestionale", derivante, secondo Janes, da alcune convinzioni, come quella di avere un direttore visionario, un'unica visione da comunicare, un'eccessiva attenzione ai risultati finanziari, o la convinzione che il museo debba dare alle persone ciò che vogliono (Janes, 2022: 736-737). Questi fattori sarebbero i principali ostacoli dei musei a un processo di ripensamento di sé stessi nell'ottica di un cambiamento radicale.

Il ruolo dei musei come agenti di cambiamento attivo nella società non è però solo una suggestione teorica. Sempre più spesso singoli musei diventano agenti attivi e promuovendo valori e sostenendo cause, creando sinergie e collaborazioni con diversi *stakeholder* come scuole o associazioni locali (Zbuchea, 2022: 8), come il caso del progetto *Coming Out Museum*[6] realizzato dal Museo Etnografico dell'Istria (Coming Out Museum, 2024). D'altra parte, la stessa ICOM, nel rapporto del 2018 in preparazione di una nuova definizione redatto dall'MDPP, spingeva per rileggere i musei come istituzioni mirate a contribuire alla dignità umana, alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario (Zbuchea, 2022: 7-8).

[6] Il progetto *Coming Out Museum* nasce dalla collaborazione tra il Museo Etnografico dell'Istria (EMI) e l'associazione LGBTQ+ di Pola a seguito di una tavola rotonda sul tema della tolleranza. Il museo ha messo a disposizione dell'associazione la propria professionalità nella curatela e nella ricerca etnografica, le proprie reti sociali e la propria esperienza nella partecipazione a bandi di finanziamento. L'associazione ha sviluppato liberamente il tema del "*coming out*", molto sentito da parte della comunità LGBTQ+, fornendo i contenuti e gli sguardi critici.

Il superamento delle difficoltà strutturali dei musei potrebbe passare attraverso un insieme di trasformazioni profonde: il ripensamento della missione, esplorando meno il "cosa" e il "come" fare e approfondendo i motivi e i cambiamenti che si vogliono ottenere; la revisione della governance e dei modelli di leadership, puntando a modelli meno aziendalisti e verticistici che diano maggiore spazio alla agency del personale museale; la creazione di organizzazioni più partecipative. Ognuna delle azioni menzionate, insieme al riconoscimento delle responsabilità etiche e alla necessità di posizionarsi attivamente di fronte alle sfide sociali e ambientali, potrebbero mettere in crisi l'idea tradizionale di museo neutrale e aprire reali scenari di cambiamento (Janes, 2022). Queste azioni dovrebbero essere guidate, a monte, da un ripensamento della missione dei musei mettendo in luce i "perché", ossia interrogandosi su quali siano «lo scopo, il significato e il valore» del lavoro portato avanti dagli stessi musei (Janes, 2022: 737).

A orientare questo cambio di rotta potrebbe aiutare il *Deep Adaptation Approach*, sviluppato da Bendell nel 2018, per affrontare il collasso dei sistemi economici, sociali e ambientali. In un saggio, intitolato "*Because It's Not a Drill: Technologies for Deep Adaptation to Climate Chaos*." Bendell delinea quattro domande per orientare un percorso di cambiamento. Pur non essendo direttamente collegate al lavoro dei musei, i quesiti possono essere risignificati anche in questo ambito (Janes, 2022: 739-741, trad. dell'autore):

- La prima domanda riguarda l'ambito della Resilienza: "Come possiamo conservare ciò che vogliamo davvero conservare?". Al contrario della retorica neoliberista che sostiene che i mercati creino le comunità, in realtà questi le impoveriscono. A costruire la fiducia, la cura e le relazioni personali sono le organizzazioni non profit. I musei sono istituzioni e luoghi che preservano capitali culturali e sviluppano reti sociali, e quindi possono essere un nucleo di resilienza (Janes, 2022: 739).
- La seconda domanda riguarda la Rinuncia: "a cosa dobbiamo rinunciare per non peggiorare le cose?". I musei sono istituzioni di lungo corso, che nel tempo hanno saputo riadattarsi, passando da collezioni private delle élite fino ad arrivare a una sorta di "centri commerciali". La prossima sfida dovrebbe essere quella di sostituire il dominio del mercato e del consumo del tempo libero con un impegno di sostenibilità e benessere per individui e comunità (Janes, 2022: 739-740). La

questione che si pone riguarda anche il tema dell'iper-conservazione, per la quale si tende ad estendere il concetto patrimoniale a sempre più ambiti di vita, unita a un'ossessione per la conservazione degli ambiti patrimoniali e un'accelerazione dei fenomeni di collezionismo anche per oggetti pop, funzionali al mercato turistico e al consumo di massa (Lowenthal, 1995; Kirshenblatt-Gimblett, 1998; Huyssen, 2003; Reynolds, 2011). Conservare e ricordare tutto rischia di portare ad un eccesso nel quale se tutto è memoria, niente lo è. Scegliere a cosa rinunciare è, in questo caso, un atto volontario di profonda riflessione. Proprio il tema della rinuncia e della dimenticanza volontaria è diventato centrale nel corso della ricerca etnografica condotta, diventando parte di un progetto museale, come verrà illustrato nel quinto capitolo.

- La terza domanda riguarda il Restauro o Ripristino: "Cosa possiamo recuperare per aiutarci con le prossime difficoltà e tragedie?". I musei sono vere e proprie banche dati di conoscenze, di strumenti e di tecnologia che possono aiutare a ripristinare pratiche di vita sostenibili (Janes, 2022: 740). Oltre a quello che i musei già possiedono in termini di patrimoni, la possibilità che questi lavorino con le comunità locali in un rapporto più orizzontale, valorizzando i portatori di patrimoni immateriali, può sicuramente accrescere le conoscenze riguardo a scelte e stili di vita più sostenibili.
- La quarta e ultima domanda riguarda l'ambito della Riconciliazione: "Con cosa e chi possiamo fare pace mentre affrontiamo la nostra reciproca mortalità?". Il punto centrale di questa domanda è la questione indigena: avviare processi di decolonizzazione delle collezioni, restituzione dei patrimoni e, in generale, costruire connessioni con le conoscenze di cui i popoli indigeni sono portatori significherebbe strutturare un cambiamento radicale. Questo lavoro si dovrebbe estendere in generale alle minoranze, portando ad un allargamento delle conoscenze e dei punti di vista.

Dovrebbe apparire sempre più chiaro che le prospettive di cambiamento fin qui evidenziate e su cui si è voluto riflettere richiedono un cambio di prospettiva importante rispetto al ruolo dei musei, ma al tempo stesso forniscono gli strumenti teorici e pratici per supportarle. Uno degli elementi di questo cambiamento è quello della condivisione del

lavoro museale da parte delle comunità. In diversi musei questa partecipazione è già effettivamente in atto in molteplici forme, come il caso del Museo Etnografico dell'Alta Brianza (MEAB), nel quale oltre cinquanta volontari attivi gravitano attorno a questo museo, partecipando in forme diverse alla sua vita.

Di quale tipo di partecipazione si sta parlando? La forma più diffusa di engagement comunitario è del tipo definito come "logica del contributo", ossia un engagement focalizzato sul contributo che le persone apportano al museo, come un oggetto, una storia o una forma di interpretazione. I partecipanti, in questo caso, sono principalmente oggetto di controllo e scelta, in modo tale che il contributo offerto sia significativo secondo le aspettative dei professionisti museali (Morse, 2020: 4). A questa forma di tipo estrattivo si contrappone la "logica della cura", ispirandosi al lavoro di Mol (2008) in campo medico e tecnologico. In ambito museale, Morse (2020), intende studiare e proporre un modello alternativo a quello del "contributo", che evidenzi il ruolo dei professionisti museali nella relazione di "cura" con le comunità coinvolte. Per "cura" non ci si riferisce all'attenzione nei confronti delle collezioni museali con l'intento di preservarle, ma alla cura per le persone, per la comunità, per il luogo e per le idee. Il lavoro di "cura" si sviluppa sia nelle attività all'interno del museo, tra comunità e oggetti, sia fuori sede, radunando e coinvolgendo le comunità all'interno dei loro spazi (Morse, 2020: 186). Questo lavoro non è una pratica che deriva semplicemente da abilità tecniche, ma richiede il coinvolgimento delle emozioni e l'apprendimento in un tempo più lungo rispetto agli standard di produttività contemporanei. Inoltre, dettaglio non secondario, il concetto di "cura" in questo caso non si lega a condizioni di impotenza e dipendenza degli assistiti, come invece si rischia di associarlo comunemente, bensì:

> *underlines interdependence as a fundamental human condition. Care also recognises that certain communities and people are more vulnerable than others* (Morse, 2020: 190).

Il museo, attraverso questa pratica, può diventare un "terzo luogo"[7] nell'accezione datagli da Oldenburg (2023), come di un luogo che funge da "casa lontano da casa", di incontro

[7] Con l'espressione «terzo luogo», Oldenburg (1999) definisce quegli spazi di aggregazione sociale che si pongono come territori neutri tra la sfera privata della casa e quella produttiva del lavoro. Secondo Oldenburg, le caratteristiche distintive di un terzo luogo sono l'accessibilità, il livellamento degli status sociali

informale, capace di dare risposta alla solitudine. Sebbene Oldenburg non abbia inserito i musei all'interno di questa tipologia, Šabek ha proposto di estendere il concetto anche a questa istituzione in quanto luogo adibito al sollievo dallo stress, dalla solitudine e dall'alienazione (Šabek, 2022: 57). Nel momento in cui pensiamo al museo come ad un luogo capace di allentare la morsa delle crisi sociali contemporanee, riconnettendo le persone tra di loro attraverso il dialogo e la condivisione, ritorna proprio il concetto di «cura sociale». Questo impegno richiede un dialogo duraturo con le comunità territoriali, svincolato dalla pretesa di un ritorno in termini di acquisizioni o storie, e senza la necessità di «vendere effettivamente nessuno dei beni del museo, ad esempio il coinvolgimento in una mostra» (Morse, 2020: 165, trad. dell'autore). La pratica descritta si configura come affine all'etnografia, focalizzata in modo preminente sulle dimensioni dell'ascolto e della partecipazione; prevede la partecipazione agli eventi delle comunità, la condivisione di spazi e cibo e l'ascolto attento di preoccupazioni e interessi. Si tratta, in definitiva, di immaginare come l'istituzione museale possa «essere messa in evidenza in un modo che sia di supporto e appropriato», attraverso un lavoro che prevede continue andate e ritorni, senza che ci si possa aspettare come andranno le cose, perché le reti comunitarie assai raramente hanno una coerenza interna ferrea (Morse, 2020: 164-167, trad. dell'autore).

Giunti a questo punto, può essere utile riprendere alcuni concetti presentati finora. Il primo è il momento di profonda riflessione che il museo sta vivendo: le modifiche proposte nel 2019, e poi rifiutate, hanno aperto un grosso tema di dibattito internazionale. Questi non erano temi nuovi ed estranei fino a quel momento, ma erano rimasti marginali, per poi entrare nel dibattito dalla porta principale. La nuova definizione di museo del 2022 ha integrato una parte di queste riflessioni ma, come spesso succede all'interno delle istituzioni, i cambiamenti profondi raramente si attivano in maniera rapida e improvvisa. Più frequentemente si tratta di un lento spostamento, comunque significativo, anche se non privo di criticità e limiti.

Il museo ha il potenziale per essere un'istituzione culturale pienamente inserita nel flusso delle società contemporanee, ma per farlo non basta solo cambiare pelle, rimanendo

e la centralità della conversazione spontanea. In ambito museologico, il concetto è stato adottato per descrivere la trasformazione delle istituzioni da luoghi di conservazione a spazi di esperienza sociale e partecipazione civica, capaci di generare capitale sociale.

strutturalmente uguali; occorre anche sostanza. L'ingresso dell'ambito del patrimonio immateriale ha portato ad una riflessione relativamente sia al legame tra musei e collezioni, sia a quello tra musei e comunità. Questa andrebbe estesa al concetto più ampio relativo alla missione dei musei e al proprio ruolo operativo. Non si tratta di rinnegare quanto è stato fatto fino ad ora, in primis il lavoro di conservazione del patrimonio materiale che costituisce le collezioni museali. Guardando, però, ad un presente angosciante e ad un futuro preoccupante a causa di crisi sociali, economiche, ambientali e culturali già in atto, viene da domandarsi quale possa essere il ruolo di quelle collezioni nel lungo periodo, o meglio se quegli oggetti troveranno ancora qualcuno con cui dialogare e se riusciranno a realizzarlo questo dialogo. Il dubbio sorge in relazione sia ai grandi poli museali, pienamente inseriti all'interno dei flussi turistici ed economici, sia a quelli più piccoli, che soffrono queste dinamiche di mercato, vedendo le loro risorse ridotte con il passare del tempo.

Sono emerse le contraddizioni insite nel rapporto tra i musei e le collezioni, soprattutto dal punto di vista del ruolo e del potere dei professionisti museali nel raccontare il patrimonio, attraverso il "discorso autorizzato" (Smith, 2006). Questo potere si scontra però con le possibilità offerte dai patrimoni immateriali di ridiscutere modalità di relazione e partecipazione e, quindi, di ridiscutere gli stessi ruoli di potere. Gli esperti in ambito patrimoniale stanno discutendo riguardo la partecipazione delle comunità nelle attività museali, evidenziando il rischio che questa possa essere finalizzata a replicare il rapporto centro-periferia, con il museo che accentra verso di sé l'interesse e la partecipazione.
La possibilità che questo non avvenga è legata al concetto di "cura" e del museo come uno spazio di "cura sociale" che è stato ripreso dal lavoro di Morse (2020). Tale proposta sembra estremamente fertile e punta verso una direzione nuova e ancora da scoprire per i musei, perché richiede molto lavoro, affinamento delle capacità e dell'esperienza, errori e ritorni. Nonostante questo approccio necessiti di risorse, sul lungo periodo può essere la strada di sviluppo migliore per i musei, soprattutto quelli più piccoli, nell'ottica di rendersi sostenibili di fronte ad una serie di crisi e collassi che minacciano la tenuta stessa della società.

A fronte di queste nuove forme di partecipazione e dialogo tra museo e comunità, quale ruolo possono effettivamente giocare le tecnologie digitali? Nell'esplorare il contributo

della tecnologia di fronte alle emergenze globali, Bendell (2019) propone cinque aree d'intervento, delle quali la terza, la quarta e la quinta appaiono di particolare interesse per le istituzioni museali. La terza area si focalizza sulla riduzione delle sofferenze emotive generate dal dover affrontare le crisi in atto e future. L'autore richiama l'esempio di applicazioni che sono utili supporti nella gestione delle emozioni[8], evidenziando però come queste dovrebbero essere rese disponibili in maniera gratuita, e supportate dalla formazione gratuita e da servizi di mentoring, in modo da rendere il più accessibili possibili anche alle fasce più deboli. Dalla quarta area, in realtà, è particolarmente utile riprendere la considerazione di Bendell: «*neither 'techno hubris' or 'techno phobia' is helpful and that we need to look at everything on a case-by-case basis*» (2019: 6). Il tema sia dell'eccessiva presunzione tecnologica e sia della fobia verso di essa ritorneranno anche nei prossimi capitoli e spingono ad affrontare con cautela e caso per caso la scelta e l'uso delle tecnologie da impiegare. Infine, la quinta e ultima area sottolinea il potenziale delle tecnologie nel favorire la connessione interpersonale. Attraverso l'incontro e lo scambio si possono condividere interessi, buone pratiche ed emozioni (Bendell, 2019: 6-7). Questa prospettiva somiglia molto a quell'idea di museo come di uno spazio di cura sociale, capace di allentare la solitudine, lo stress e il disagio delle persone, riconnettendo i soggetti al tessuto comunitario. Se la pratica di "cura" presentata da Morse (2020) sposta il baricentro del museo verso il territorio, tale movimento può oggi compiersi indistintamente sia nello spazio fisico che in quello digitale.

La dimensione tecnologica rappresenta il terzo e ultimo aspetto fondamentale di questa analisi. Anche se la definizione ICOM del 2022 non menziona esplicitamente i dispositivi digitali il digitale, visto come un ecosistema complesso di hardware, software e competenze, è ormai parte integrante della vita istituzionale. Ci si trova in una fase "post-digitale" in cui la tecnologia smette di essere un settore a sé stante e diventa una presenza normativa e invisibile nelle strategie organizzative (Parry, 2013). Questa condizione ha subito una violenta accelerazione durante la pandemia del 2020, che ha imposto un cambiamento radicale anche nel modo in cui i musei interagiscono con il pubblico (Agostino

[8] Bendell (2019, p. 6) si riferisce nello specifico a software per la *mindfulness*, applicazioni per la terapia cognitivo-comportamentale (CBT) e piattaforme digitali di supporto psicologico, evidenziando come queste debbano evolvere da modelli commerciali a risorse open source e non profit

et al., 2020: 79; Kidd et al., 2021). Tuttavia, riconoscere quanto il digitale sia pervasivo non implica affatto che la sua distribuzione sia equa o priva di conflitti. Al contrario, è proprio la disuguaglianza nell'accesso alla tecnologia che ci spinge a riflettere criticamente sulle dinamiche che si instaurano tra oggetti, professionisti, visitatori e spazi. Diventa, quindi, utile abbandonare ogni forma di determinismo che riduce la tecnologia a un semplice "pacchetto di strumenti" per le pratiche museali. L'obiettivo è, piuttosto, considerare la tecnologia digitale come un vero e proprio attante [9]che socializza con gli altri attanti della rete, influenzando in modo profondo l'ontologia del museo contemporaneo. Questa visione ci invita a fare una distinzione terminologica e concettuale fondamentale, per capire come la tecnologia non si limiti a supportare il museo, ma contribuisca attivamente a ridefinirne i processi.

[9] Derivato dalla semiotica di Greimas e sviluppato nella Actor-Network Theory da Latour, Callon e Law, l'«attante» è un elemento che acquista significato e capacità d'azione solo grazie alla sua partecipazione a una rete. Nel contesto museale, utilizzare questo termine consente di vedere la tecnologia digitale non come un semplice strumento inerte, ma come un attore attivo che, interagendo con le persone e gli spazi, contribuisce a plasmare le pratiche e l'identità dell'istituzione.

2.3 Musei nell'era post-digitale

In un articolo dal titolo *Museums of the Future: The Impact of Technology on Museum Practices* pubblicato nel 1999, Maxwell L. Anderson, allora direttore del Whitney Museum of American Art, iniziava scrivendo (Anderson, 1999: 130):

> *While advanced research used to involve the uncertain courtship of a card catalog by a reader in a particular library, any end user anywhere is likely to resort to identical information from a limited number of databases, which are in turn communicating with each other. Thus, research, which used to involve searching, now involves a far easier combination of searching and linking-a much less laborious, thoroughly automated, and the cynical would say unintelkctual enterprise at best.*

Quello che si stava delineando oltre un quarto di secolo fa era l'inizio di un cambiamento destinato a rivoluzionare ogni aspetto della pratica museale. Anderson metteva in luce come l'automazione del lavoro scientifico venisse considerata dai critici più scettici come un'attività priva di spessore intellettuale, poiché la ricerca sembrava essersi ormai ridotta a una semplice e poco laboriosa combinazione di collegamenti digitali. Quello descritto dall'autore era un duplice cambiamento: una rivoluzione nelle operazioni quotidiane e, allo stesso tempo, una ridefinizione della natura stessa del lavoro intellettuale nel museo (Anderson, 1999). A cambiare non sarebbe stato soltanto il lavoro dei curatori museali, ma anche l'esperienza dei visitatori, nei confronti dei quali si sollevavano una serie di preoccupazioni. Tra queste c'era il cambiamento nel rapporto tra il pubblico, sempre più abituato alla tecnologia, e l'oggetto museale, che rischiava di generare un senso di impazienza a causa della sua staticità, oppure la minaccia che l'oggetto potesse essere sostituito dal simulacro digitale, svuotando di significato l'opera originale.

Un ulteriore timore riportato dall'autore era legato alla possibilità che la tecnologia avrebbe incoraggiato i musei a uscire dalle proprie mura, connettendosi ad altri istituti e alimentando sia logiche di competizione sia logiche di collaborazione, oltre a consentire ai musei di aumentare il controllo finanziario grazie ai nascenti servizi di e-commerce (come

le biglietterie online e il merchandising). Anderson, lontano dalle tesi luddiste[10], presentava le possibilità che iniziavano a delinearsi alla fine del secolo scorso e metteva in guardia dai rischi, quali quello di avviare progetti digitali con un ritardo tale da risultare già obsoleti, oppure lasciando che gli strumenti tecnologici diventassero causa di maggiore concorrenza sia verso gli altri musei, sia verso l'industria del tempo libero in generale, invece di funzionare come leva per collaborazioni e sperimentazioni collettive (Anderson, 1999).

L'interesse nel rileggere il saggio di Anderson non risiede tanto negli strumenti tecnici citati, quanto nel voler catturare uno sguardo critico situato proprio alle soglie dell'esplosione digitale. Nonostante siano trascorsi solo ventisette anni, l'evoluzione tecnologica rende quelle riflessioni simili a una foto d'epoca, eppure il confronto con il presente è essenziale per decostruire la costante proiezione verso il futuro alimentata dalla retorica digitale.
Quello che per Anderson era il «museo del futuro» ha trovato oggi la sua manifestazione concreta nel paradigma della Rivoluzione 4.0. Se la terza rivoluzione industriale aveva introdotto l'informatica nei musei, la fase attuale segna un cambio di passo: i processi digitalizzati entrano in sinergia tra loro, creando reti di comunicazione integrate. Dopo le stagioni del "museo virtuale" durante gli anni Novanta, e del "museo 2.0" nei primi Duemila, a partire dal 2015, con l'avvento dell'industria 4.0, si è iniziato a parlare anche di "museo 4.0" (Šabek, 2022: 61-62). Le caratteristiche che questo museo 4.0 avrebbe sono quelle di poter sviluppare spazi virtuali e progetti digitali con i quali

> *not only can we add a new dimension to museum education and free ourselves from physical collections, but we can also strengthen the role of museums in dealing with current social concerns, and bring their activities to a much wider audience (Šabek, 2022: 62).*

Se si cerca nei principali motori di ricerca il termine «museo 4.0», è possibile trovare numerosi contributi che presentano le opportunità della nuova rivoluzione digitale. Tutti

[10] Il luddismo fu un movimento di protesta operaia sviluppatosi in Inghilterra all'inizio del XIX secolo, caratterizzato dal sabotaggio delle nuove macchine industriali (come i telai meccanici) percepite come una minaccia diretta all'occupazione e alla perizia artigianale. Per estensione, nel dibattito contemporaneo, il termine identifica posizioni di radicale rifiuto o scetticismo verso l'innovazione tecnologica, laddove questa venga interpretata esclusivamente come uno strumento di de-professionalizzazione o di sostituzione del lavoro umano.

sono concordi nel raccontare le nuove esperienze per i visitatori e i vantaggi in termini di entrate, ma anche nel sostenere che mancano strategie per rendere questo cambiamento effettivo e, soprattutto, sostenibile e strutturale. Ciò evidenzia il passaggio cruciale tra la fase di prefigurazione tecnologica di Anderson e la realtà del «museo 4.0»: se la visione di fine anni Novanta riguardava l'impatto dirompente dell'informatizzazione, il paradigma attuale ne rappresenta l'attuazione sistemica, facendo emergere però la difficoltà di governare processi tecnologici ormai pervasivi ma ancora privi di una visione organica. In questo paragrafo si analizzerà il concetto di digitalizzazione museale sotto una luce critica per approfondire cosa significhi, prima di passare ad esempi concreti di digitalizzazione nel prossimo capitolo.

2.3.1 Digitalizzazione, pandemia e divario strutturale

Quando si parla di digitalizzazione nei musei e di patrimonio digitale bisogna aver ben chiaro cosa si intende, considerando che le definizioni possono essere diverse a seconda di quali aspetti si vogliono approfondire. All'interno di questo lavoro il senso è quello riportato da Nikolaou (che riprende la definizione sviluppata da Europeana): ossia, il processo e il risultato dell'uso della tecnologia digitale per trasformare il funzionamento di una organizzazione, aggiungendone valore (Nikolaou, 2024: 1785). Se il fulcro del lavoro dei musei è il patrimonio culturale materiale e immateriale, è altrettanto importante introdurre il concetto di patrimonio culturale digitale, ovvero quelle «*unique resources of human knowledge and expression created digitally, or converted into digital form from existing analogue resources.*» (UNESCO, 2023).

La disciplina che si occupa della preservazione del patrimonio culturale digitale espande gli obiettivi del patrimonio culturale tradizionale, compresi la conservazione e la valorizzazione, attraverso tutte quelle forme di relazione tra bene culturale e tecnologie digitali al fine di mantenere, completare o arricchire l'esperienza del bene stesso (Yüksek & Sökmen, 2021: 138). A questo punto occorre introdurre una specifica ulteriore al

concetto di “digitalizzazione”[11]. Nella lingua italiana, infatti, si tende a utilizzare un termine univoco per descrivere processi che la letteratura anglosassone distingue accuratamente attraverso due lemmi differenti: “*digitisation*” e “*digitalisation*”.

Con il termine “*digitisation*” si intende quel processo di creazione di una copia digitale di oggetti materiali, come la scansione 3D di un manufatto o la conversione di informazioni analogiche o fisiche, come documenti, fotografie o filmati, in un formato digitale. Il punto di partenza, quindi, è un atto di conversione e di estensione nel reame digitale di qualcosa che esiste nel reame fisico. Questo permette di trattare i dati in maniera differente, di rendere accessibili a un maggior numero di persone le informazioni disponibili e di trattarle in modi nuovi (Yap et al., 2024: 2550).

Il termine “*digitalisation”*, invece, allarga lo sguardo rispetto al termine precedente, riferendosi all’uso della tecnologia digitale per l’analisi e l’uso dei dati digitali all’interno di una rete più grande, che porta il sistema stesso a cambiare (Yap et al., 2024: 2549). In questo caso, quindi, il termine non si riferisce ad una singola azione di trasformazione di un dato in un altro formato, ma descrive un processo di cambiamento strutturale. Nello specifico, se un singolo dato che è stato “*digitised*” ha la possibilità di danneggiarsi o perdersi, questo, in linea di massima, non compromette un processo di “*digitalisation”*, che invece richiede un tempo e un lavoro maggiore per poter essere realizzato, tenendo presente una complessità ben più alta.

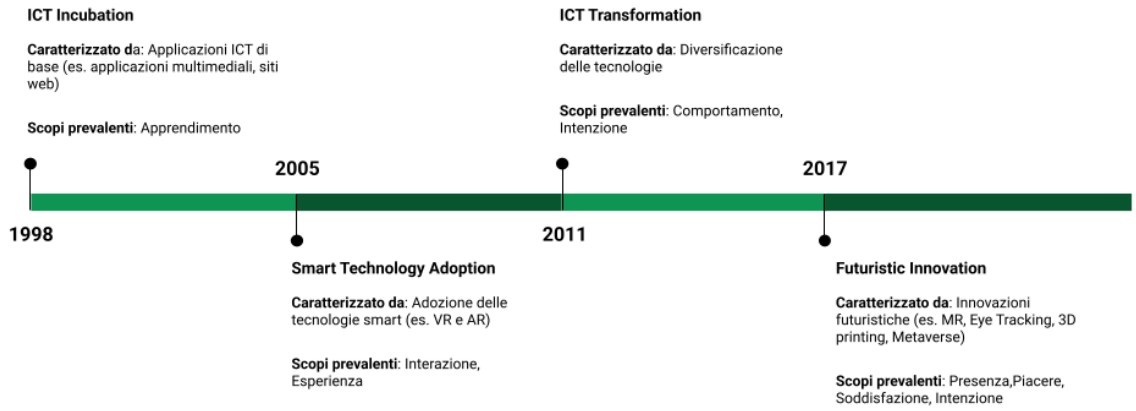
Da questo punto di vista, negli ultimi decenni i musei hanno integrato sistematicamente le tecnologie digitali in molteplici ambiti operativi, come la gestione delle collezioni, la biglietteria, la comunicazione, l’educazione. Grazie a questo sforzo, il digitale è arrivato ad assumere una funzione normativa[12] all'interno del contesto museale. Questa

[11] Mentre in inglese si distingue tra *digitisation* (conversione di dati analogici in formato digitale) e *digitalisation* (uso delle tecnologie per trasformare processi sociali e istituzionali), in italiano il termine “digitalizzazione” viene solitamente usato per entrambi i significati. Come evidenziato in diverse risorse specialistiche e blog di settore, si sta diffondendo l'uso del termine tecnico digitizzazione per ricalcare la distinzione anglosassone, anche se tale differenziazione non è ancora stata formalmente recepita dai principali dizionari della lingua italiana, che continuano a considerare “digitalizzazione” come termine onnicomprensivo.

[12] Nikolaou (2024), riprendendo la lezione di Parry (2013), utilizza il termine «presenza normativa» per descrivere una fase di maturazione in cui la tecnologia digitale cessa di essere un'innovazione isolata o dirompente per diventare uno standard operativo pienamente assimilato. Questa funzione normativa si realizza su tre dimensioni: l'integrazione profonda nelle procedure gestionali (come conservazione, ticketing e social media), la ridefinizione della relazione tra i professionisti del museo e il pubblico e la trasformazione

normativizzazione ha portato i musei in quella che è stata definita l'era "post-digitale", ossia in cui le tecnologie non sono più considerate dirompenti come lo erano, ad esempio, venticinque anni fa (Nikolaou, 2024). L'effetto della normatività digitale è quello di ridefinire il modo in cui il digitale viene studiato in ambito museale, lasciando meno spazio alla specifica tecnologia in quanto tale, e dando spazio alle relazioni che essa costruisce (Bounia, 2023: 30). Sostenere, però, che la tecnologia abbia un ruolo normativo non significa sostenere che tutti i musei abbiano accettato e adottato il digitale. Semmai, la diffusione delle tecnologie ha reso molto più evidente e marcato il divario digitale tra chi ha accesso, risorse e competenze e chi è carente in uno o più campi (Nikolaou, 2024: 1788). Per comprendere i motivi di questo passaggio ad una fase post-digitale e l'acuirsi del divario digitale è utile ripercorrere brevemente quelle che sono state definite le quattro fasi del modello evolutivo delle tecnologie museali, riportate nell'immagine 2.2:

Immagine 2.2: Modello evolutivo in quattro fasi delle tecnologie museali



Note. Lo schema illustra la progressione tecnologica nei musei, dalla fase statica a quella dell'immersione totale. Tradotto e adattato da "Technology and museum visitor experiences: a four stage model of evolution", di S. E. Lu, B. Moyle, S. Reid, E. Ya

In sostanza, dall'inizio dell'uso dei primi strumenti digitali - come siti web e applicazioni multimediali - che prevedevano un coinvolgimento limitato e monodirezionale (dal museo all'utente), si è passati ad un coinvolgimento maggiore, con l'adozione di tecnologie

delle modalità stesse con cui i visitatori esperiscono il patrimonio. In questa condizione post-digitale, le tecnologie diventano elementi «invisibili», naturalizzati e socializzati all'interno delle strategie e delle strutture organizzative del museo.

intelligenti, come le prime forme di realtà virtuale e realtà aumentata, passando poi per una terza fase di diversificazione delle tecnologie, come le tecnologie smart e quelle a radiofrequenza, arrivando alla fase attuale, nella quale sono state introdotte tecnologie come la Realtà Mista, l'Eye tracking, la stampa 3D e il metaverso (Lu *et al.*, 2023: 166). A partire dalla terza fase si è aperto un doppio canale di comunicazione, consentendo uno scambio tra musei e visitatori e uno spostamento di scopi, da quello educativo della prima fase a concetti come la soddisfazione e l'intenzione.

Un evento, non riportato all'interno di questo schema cronologico, fondamentale per comprendere l'andamento non lineare dell'uso delle tecnologie in ambito museale è stato la pandemia del 2020 di Covid-19. Nella fase pre-pandemia le tecnologie erano già presenti e utilizzate all'interno delle esperienze museali, ma le fasi di lockdown hanno spinto i musei a dover ripensare l'utilizzo degli strumenti digitali già usati e a trovarne di nuovi, per colmare i vuoti creati dall'obbligo di chiusura (Calvi & Vermeeren, 2024: 337). Questa improvvisa e inaspettata accelerazione dettata dalle conseguenze della pandemia è stata descritta come un "*digital pivot*", in quanto gli enti museali si sono trovati a dover ridiscutere la centralità della loro presenza online e il rapporto con i visitatori, che erano diventati completamente digitali, immaginando e cercando nuove soluzioni per non sparire completamente (Kidd et al., 2021: 3; Nikolaou, 2024: 1787). Questo passaggio da una pratica circoscritta e abitudinaria a una sperimentale ed emergenziale risulterà evidente anche nel quinto capitolo, quando, ragionando sull'esperienza di ricerca sul campo, si discuterà proprio di una prima fase di attivazione dei volontari a distanza nel museo che è stato il mio *fieldwork*. In maniera differenziata a seconda dei contesti e delle risorse a disposizione, emerge come il lockdown abbia portato ad un incremento di specifiche tecnologie. Tra queste, il più grosso impulso lo hanno ricevuto i canali museali all'interno dei social media, non solamente nel numero di post pubblicati, ma anche nella tipologia di contenuti proposti (Calvi & Vermeeren, 2024: 339). Un elemento che ha aiutato questo specifico settore è la relativa economicità di questo tipo di strumenti, che richiedono, però, competenze specifiche e non sempre scontate.

Altri servizi che hanno visto aumentare la loro presenza sono stati i programmi di apprendimento a distanza, gli eventi in live streaming, le mostre online e, più in generale, la presenza delle collezioni online; più marginali, ma comunque aumentati, sono stati i

podcast (Calvi & Vermeeren, 2024: 339). Per questi ultimi, però, è richiesta una maggiore competenza tecnica. La pandemia ha quindi dato un notevole impulso al ruolo della tecnologia nei servizi museali, soprattutto quelli completamente online.

Indagando il contesto nostrano, emerge come molti musei italiani siano riusciti ad attivare nuovi servizi online, oppure abbiano spostato e riadattato sul web attività che venivano svolte in presenza (Colombo, 2020: 189). Altrettanto, però, è emerso chiaramente come gli strumenti digitali richiedano risorse strutturali e competenze anche solo per essere pensati, e, ancora di più, progettati, attivati e mantenuti. Le carenze digitali strutturali italiane sono evidenti da tempo e coinvolgono direttamente le cosiddette "aree marginali", che sono anche le stesse escluse, ad esempio, dai flussi turistici. All'interno di queste aree i musei, come altre tipologie di enti, soffrono a causa delle carenze a cui sono sottoposti. Colombo sostiene che con la recente fase della museologia il focus del museo è sul visitatore più che sulla collezione (Colombo, 2020: 190), ed effettivamente, senza voler minimamente sminuire i "tradizionali" compiti museali, ad esempio quello di conservazione degli oggetti, cos'è un museo senza visitatori? È ancora un museo o muterebbe in altro? È utile ampliare ulteriormente questo discorso, includendo nella categoria di "visitatore" non solo il soggetto che paga il biglietto e fruisce dei servizi, ma anche colui che, al di là del rapporto economico veicolato dal biglietto, stabilisce un dialogo costante con il museo, come ad esempio la figura del volontario. Tenere vivo un museo significa, quindi, fornire le condizioni affinché le persone possano frequentarlo e viverlo e, quindi, comporta in primis creare le condizioni strutturali per consentire l'attivazione di progetti di digitalizzazione. Senza le possibilità di base, come mostrerò nel prossimo capitolo, anche le intenzioni rimangono solo idee, senza potersi tradurre in azioni. Durante i periodi di lockdown le possibilità e le necessità erano rivolte a canali quasi esclusivamente digitali e questo ha fatto emergere con forza le carenze strutturali che, ad oggi, non sono ancora state risolte.

In sintesi, la pandemia ha agito come un acceleratore violento, rivelando un doppio paradosso: da un lato, la tecnologia è diventata l'unica via per mantenere il museo in vita (il cosiddetto *digital pivot*); dall'altro, questa urgenza ha smascherato disuguaglianze strutturali profonde, penalizzando i musei più piccoli e privi di risorse e competenze. Questo scenario dimostra come la transizione digitale non sia solo una questione di

strumenti, ma tocchi le fondamenta stesse del fare museo. Per comprendere appieno l'impatto reale di questa normatività tecnologica occorre quindi superare la visione funzionalista per addentrarsi in una ridefinizione ontologica dell'istituzione.

2.3.2 La svolta post-digitale: identità digitale, assemblage e riconfigurazione del museo come forum

Tornando, ora, al concetto di fase post-digitale dei musei, quello che la normatività tecnologica sta portando si può interpretare come una svolta ontologica, nella quale la tecnologia è così presente e imbricata nella vita quotidiana che smette di essere un elemento distintivo, diventando parte integrante dell'azione sociale e operando una trasformazione profonda della cultura e della società (Bounia, 2023: 20). Se le istituzioni museali stanno ripensando il proprio rapporto con i visitatori, aprendo nuovi canali esclusivamente digitali, condividendo il loro lavoro attraverso canali nuovi, quello che sta cambiando è la stessa idea di pratica museale e di confine museale. Il digitale, al contempo, non può più essere letto solo come uno strumento, ma anche come:

1. *a process, strategy, and vision;*
2. *a product in the sense that digital things are produced and collected;*
3. *a context (Bounia, 2023: 25; Malde et al., 2019).*

Il digitale è in grado di operare un cambiamento profondo e radicale nella pratica museale, partendo dalle modalità di produzione del sapere museale, passando per la produzione stessa di cultura e arrivando alla produzione di nuovi confini museali. Il museo post-digitale non è più, quindi, un luogo che mette al centro esclusivamente l'oggetto - la materialità - e l'essere umano nel processo di produzione del patrimonio, perché questa possibilità di produzione si estende a nuovi agenti non umani. In questo movimento di senso, l'antropocentrismo museale perde di valore a fronte di una nuova visione post-digitale che riesca a comprendere il "non-umano" come partecipante di questo processo (Bounia, 2023: 29). Riprendendo quello che ho detto in precedenza sulla partecipazione delle comunità e sul tema del patrimonio immateriale, il museo smette di essere considerato come un

archivio di memoria collettiva materializzata attraverso i suoi oggetti, e si apre al dialogo, alla partecipazione e allo scambio, diventando uno spazio per negoziazioni culturali (Macdonald, 2013). All'interno di questa rete di relazioni, il digitale, che cessa di essere considerato esclusivamente uno strumento, diventa un "attante non umano", ossia parte attiva della rete, dotato di *agency* e capace di produrre risultati inaspettati (Latour, 2005).

In virtù di questa profonda riorganizzazione relazionale e ontologica che vede l'allargamento della pratica museale ad agenti non umani dotati di agency digitale, il museo si trova inevitabilmente a ridefinire la propria essenza. È in questo contesto di trasformazione che emerge la necessità di una rinnovata identità, capace di integrare la dimensione digitale non solo come strumento di comunicazione o servizio, ma come elemento fondante della sua stessa struttura e missione. Altro elemento in mutamento è, pertanto, l'identità museale, che si arricchisce di quella che Povroznik (2025) chiama "*digital identity*", intendendo con questo concetto un senso più ampio rispetto a quello che considera solo come il museo si posiziona sul web e comunica con il pubblico. L'identità digitale si modella sia sul piano collettivo, attraverso enti nazionali e sovrannazionali, che spingono i musei ad un maggior impegno e coinvolgimento nel digitale, puntando ad una maggiore innovazione e ad un coinvolgimento del pubblico a differenti livelli, sia sul piano del singolo museo. L'identità digitale è formata da diversi fattori, che si possono sintetizzare in (Povroznik, 2025: 176-177):

1. Iniziative e strategie digitali: l'analisi di come le iniziative digitali si integrano con la missione del museo e i suoi obiettivi attraverso strategie integrate e non più per settori separati (analogico-digitale);
2. Pubblico e contenuti: l'analisi e la scelta dei pubblici di destinazione che devono integrare sia i visitatori nella sede fisica del museo, sia coloro che manterranno un contatto digitale, che può essere altrettanto denso e significativo;
3. *Brand design*: l'integrazione degli aspetti digitali che il museo intende sviluppare con il *brand* del museo (loghi, stile, ecc.). Anche in questo caso la differenza tra analogico e digitale dovrebbe scomparire;
4. Ecosistema multipiattaforma: l'integrazione tra diverse piattaforme (social, sito web, applicazioni mobili, ecc.) in un progetto coerente e conforme.

Questa visione olistica dell'identità digitale museale, che richiede l'integrazione di strategie, pubblici e piattaforme in un unico ecosistema coerente, spinge la riflessione verso un'interpretazione più profonda della natura del museo stesso.

Il museo non è più circoscrivibile solo ai termini della sua collezione o del suo edificio, ma dalla totalità dinamica delle sue interazioni digitali e analogiche. In questo senso, il concetto di *digital identity* trova fondamento ontologico nel quadro teorico dell'*assemblage*, mutuato dal pensiero di Deleuze e Guattari, e sistematizzato da DeLanda (Deleuze & Guattari, 2021; DeLanda, 2016). Un *assemblage* si configura come un'entità dinamica complessa, non-lineare, costituita da elementi eterogenei - materiali e immateriali, umani e non umani - che interagiscono acquisendo nuove proprietà emergenti. Di conseguenza, il museo viene descritto come un assemblaggio rizomatico che connette attanti umani e non-umani: dagli oggetti della collezione agli spazi, dalle tecnologie analogiche e digitali fino agli stakeholder e ai flussi di dati prodotti. Secondo Bounia (2023, p. 29), tale struttura si manifesta come multi-temporale, per la sua capacità di far dialogare piani cronologici diversi; multi-spaziale, poiché l'operatività si estende verso dimensioni digitali e ibride; e infine multi-agente.

All'interno di questa analisi, sono di particolare interesse le conseguenze di questo approccio post-digitale. Una di queste riguarda il ricalibrare l'obiettivo del museo, in conseguenza del fatto che le collezioni e i visitatori assumono un ruolo più decentralizzato rispetto agli altri elementi della rete. Inserire come attanti anche i non-umani, in particolare, nel presente lavoro, le tecnologie digitali, significa che il digitale è direttamente coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi del museo così come nella definizione della sua identità. Il museo post-digitale dovrebbe quindi avere come obiettivo di essere "digitalmente finalizzato", per utilizzare un concetto di Parry (2018: 34):

> *In other words, our job now is to figure out the social purposefulness of our digital skills (how skills in our sector have this deeper social drive to them), and to understand the digital skills we need to be socially purposeful (what being digitally competent, capable and literate can mean for our socially purposeful aims).*

Questo obiettivo apre all'empatia verso la differenza, sia all'interno del mondo degli attanti umani, sia nelle relazioni tra entità umane e non-umane; tema quanto mai fondamentale in un momento storico caratterizzato da una serie di crisi globali.

L'adozione di un simile obiettivo etico non è una semplice dichiarazione di intenti, ma richiede un ripensamento radicale dello "spazio" relazionale e operativo del museo. Se il museo è un *assemblage* (DeLanda, 2016; Bounia, 2023) che persegue finalità sociali (Parry, 2018), la sua architettura concettuale non può più essere quella monolitica e unidirezionale del museo-tempio (Cameron, 1971).

Come evidenziato da Colombo (2020: 16-17), per poter funzionare come rete empatica e multi-agente, l'istituzione deve piuttosto abbracciare il modello del museo-forum. Entrambi i concetti di museo sono stati coniati da Cameron (1971) per intendere, nel caso del museo tempio, un modello tradizionale di museo, che incarna ancora l'eredità dell'Illuminismo e che, quindi, si fa portatore di verità, incarnando il ruolo dell'autorità. Questo modello era già entrato in crisi tra gli anni '60 e '70, con la grande partecipazione dei movimenti sociali alla vita pubblica. A questo luogo nel quale il visitatore finiva per sembrare un fedele dentro, appunto, un tempio, uno spazio sacro, in cerca di conoscenza datagli dal curatore "sacerdote", Cameron contrappone l'idea di museo-forum. Questo tipo di museo è basato sul dialogo e la partecipazione, su una comunicazione dialogica e multidirezionale, nella quale non c'è un unico portatore di verità, e dove i visitatori hanno ruoli attivi, partecipando alle discussioni, fino alle co-creazioni (Cameron, 1971). Questo cambio di prospettiva, proposto cinquantaquattro anni fa, potrebbe finalmente essere realizzabile, secondo Colombo (2020), proprio grazie all'avvento della tecnologia digitale e, in questo specifico caso, proprio grazie al passaggio alla fase post-digitale. Se, infatti, il museo è un assemblage, formato quindi da relazioni dinamiche tra agenti (o attanti) di diversa natura, allora questo tipo di istituzione non può che abbandonare la forma del tempio, detentore dell'unica voce autorevole (e autoritaria), per mutare in quella di un forum che si apre alla polifonia di voci e pratiche.

Proprio questa apertura alla polifonia e la necessità di funzionare come uno spazio (e un attante) dialogico impongono un superamento definitivo dei parametri tradizionali della museologia. Come evidenzia Colombo (2020: 25), la cornice più opportuna per comprendere l'agire del museo (in particolare quello digitale) non è più quella incentrata

sull'oggetto della collezione e la sua musealizzazione. L'analisi si sposta su quelli che l'autrice, rifacendosi a studi chiave come quelli di Bautista (2013) e Sánchez Laws (2015), definisce le "chiavi di volta fondamentali" del museo contemporaneo: *place, community, participation*.

Il concetto di *place* è strettamente legato a quello di *community* ed entrambi creano i presupposti per il terzo concetto, ossia quello di *participation*. Nel caso di *place*, Colombo sottolinea come la mutazione di questo concetto sia correlata alla contemporaneità e alle tecnologie digitali: di fatto è possibile essere nello spazio digitale e interagire con il luogo del museo, ad esempio attraverso il suo sito, senza esserci fisicamente. Lo spazio diventa qualcosa di attraversabile con un click, diventando quindi così compresso che basta un attimo per percorrerlo, rimuovendo persino la necessità della presenza fisica dal luogo specifico. In questo modo il luogo stesso cessa di essere definito da coordinate geografiche ma si lega al concetto di *experience* che si svolge al suo interno (Colombo, 2020: 25-26).

Di conseguenza, il museo (*place*), definito come experience, non può più essere racchiuso dalle mura della sua sede fisica e diventa quello che Clifford (1997) aveva definito come un "itinerario", piuttosto che uno spazio racchiuso da confini, formato da incontri (con le opere, con le persone, ecc.) e spostamenti (sia fisici, nella sede, sia digitali, da una pagina web ad un video, ecc.).

Altro concetto che è mutato profondamente grazie, soprattutto, alle tecnologie digitali è quello di *community*. Allo stato attuale è lecito dire che la comunità di riferimento di un museo è composta da una varietà molto maggiore rispetto a prima, per estrazione culturale, distanza, esigenze, ecc. (Colombo, 2020: 26). Il Web 2.0, con l'avvento dei contenuti prodotti dalla *community*, ha reso il museo un luogo nel quale il sapere può essere contestato e negoziato attraverso le risorse non solo del museo, ma anche della comunità (Sánchez Laws, 2015).

Infine, il concetto di *partecipazione*, che diventa centrale nel museo che ho delineato fino ad ora, toglie alla collezione il ruolo di protagonista per darlo al visitatore (o alla community). Proprio attraverso le possibilità offerte dal Web 2.0, il pubblico può realizzare una "partecipazione evoluta", ossia:

> quella nella quale è la voce dei pubblici a forgiare il museo, a indirizzare il suo operato, a determinare la sua immagine, a condizionare il suo modo di allestire, il suo modo di parlare e di rappresentarsi (Colombo, 2020: 79).

Attraverso il mutamento di questi tre concetti, Colombo spiega come un museo che partecipa pienamente del digitale (o, potremmo dire, che entri nella fase post-digitale) possa diventare rilevante, ossia servire come piattaforma per contribuire ai cambiamenti culturali nella società, e inclusiva, attraverso il superamento delle logiche autoritarie (Colombo, 2020: 129). Questo modello di museo partecipativo, incentrato sul visitatore (Colombo, 2020: 27) e sulla *community* (Colombo, 2020: 26), ridefinisce il ruolo degli attori umani. Tuttavia, per comprendere appieno la natura del museo post-digitale, è necessario un ulteriore passo teorico: un'estensione del concetto stesso di agency.

In sintesi, il post-digitale è stato interpretato come svolta ontologica: il digitale non è più un elemento esterno, ma un processo, un prodotto e un contesto capace di ridefinire confini, pratiche e missione. Attraverso il concetto di *digital identity* e il quadro dell'*assemblage*, il museo si presenta come ecosistema multi-agente, che si estende oltre l'edificio e la collezione, orientandosi verso forme dialogiche in cui *place*, *community* e *participation* si trasformano. Tuttavia, per descrivere con precisione come il digitale agisca dentro tali reti non basta una teoria della partecipazione umana: è necessario estendere il concetto di agency includendo attanti non-umani e le loro mediazioni.

2.3.3 Oltre il determinismo tecnologico

Come accennato, nella condizione post-digitale il digitale cessa di essere percepito unicamente come uno strumento a disposizione dell'uomo. Al contrario, esso è contemporaneamente processo, strategia prodotto e contesto culturale (Bounia 2023). Questa nuova consapevolezza altera profondamente l'idea di *agency* ed espande il significato degli attori nella creazione di significato. L'approccio che prevede l'estensione della agency fatica a imporsi e il motivo principale è che, al momento, gli usi del digitale che

vengono maggiormente considerati sono: come strumento, come medium e come archivio (Dewdney, 2020).

Tutti e tre considerano la tecnologia come un *tool* neutrale che ottempera ai bisogni umani. La visione post-digitale, come detto in precedenza, rilegge invece il digitale anche come processo, prodotto e contesto culturale e, quindi, come qualcosa che non solo non può essere neutrale, ma che possiede una propria capacità di agire e strutturare la realtà. A questo punto, quindi, l'ecosistema museale non è più esclusivamente umano e, per questo motivo, diventa necessaria una riconfigurazione ontologica (Bounia, 2023: 29). Questa trova la sua più chiara esplicitazione teorica nell'*Actor-Network Theory* (ANT), sviluppata da sociologi come Bruno Latour, Michel Callon e John Law. L'ANT si fonda sul principio di simmetria generale, che impone di utilizzare lo stesso vocabolario analitico sia per gli attori umani (curatori, visitatori) sia per gli attanti non-umani (oggetti, tecnologie, software, dati), mappando le reti ibride che essi creano. L'agency, in questa prospettiva, non è più una prerogativa umana legata all'intenzionalità, ma è la capacità di fare la differenza in un corso d'azione (Latour, 2007).

Latour (2007: 58-60) distingue gli intermediari (che trasportano passivamente un'informazione o una forza senza modificarla) dai mediatori (che traducono, deformano, modificano o creano l'azione). Un attante non-umano, quindi, esercita agency quando agisce come mediatore, influenzando e spingendo all'azione altri attori della rete. Nel contesto museale, questo significa, ad esempio, che:

- Un algoritmo sul sito web del museo esercita agency quando suggerisce un percorso di visita personalizzato, traducendo i click dell'utente (dati) in una nuova esperienza che l'utente non aveva previsto.
- Un oggetto della collezione esercita agency quando, per la sua stessa materialità (es. fragilità, dimensioni, aura), impone al curatore specifiche scelte di allestimento, illuminazione o sicurezza (facendo fare al curatore cose che altrimenti non avrebbe fatto).
- Uno smartphone in mano al visitatore esercita agency quando media la sua esperienza attraverso la fotocamera o un'app di realtà aumentata, modificando la percezione dell'opera.

Questa rete di attanti umani e non-umani che si influenzano a vicenda è precisamente l'*assemblage* rizomatico che Bounia (2023) descrive. Il museo post-digitale, quindi, non è solo un museo che usa il digitale, riconoscendolo solo come uno strumento, ma un'istituzione che riconosce di essere un complesso intreccio (*entanglement*) di agency multiple, umane e non-umane. Questo riconoscimento ontologico del museo come assemblage non-gerarchico ha una conseguenza organizzativa diretta e inevitabile: l'abbandono del modello gerarchico piramidale. La struttura tradizionale del museo – il tempio, monolitico e verticale, dove l'autorità discende da un vertice (il curatore, la direzione) – è ontologicamente incompatibile con la realtà di una rete rizomatica multi-agente (Colombo, 2020).

L'introduzione del digitale come mediatore (Latour, 2007) e come contesto culturale (Bounia, 2023) agisce come leva per scardinare questa piramide. Si apre così una dialettica cruciale tra la partecipazione diffusa e il controllo istituzionale, che impone una radicale destrutturazione del potere.

Dal momento in cui la *community* ha le possibilità di partecipare al dibattito sul patrimonio culturale (ad esempio attraverso i social media), ci si rende conto che il digitale ha il potere di portare all'attenzione domande e questioni che minano la stessa gerarchia museale, come chi abbia voce, quali siano i patrimoni e i significati ad essi legati, ecc. (Colombo, 2020: 16). Queste possibilità sono state create dal Web 2.0, quello, per intenderci, che ha introdotto i contenuti da parte degli utenti e che, quindi, ha creato un modello di connessione che passa da piramidale (con l'esperto museale al vertice e i riceventi ad ascoltare) ad uno più orizzontale. Questa orizzontalità permette al museo di diventare un luogo dove la conoscenza può essere negoziata e contestata (Colombo, 2020: 27).

Una volta che si abbandona il modello gerarchico del museo tempio, si entra nel terreno della tensione politica definita dal rapporto tra partecipazione delle comunità e controllo istituzionale. Jacobs e Neyrinck (2020) trattano direttamente questa tensione dimostrando come il concetto di partecipazione non sia un atto neutrale, perché ogni pratica partecipativa implica una diversa politica su quanto controllo viene trattenuto e su quanto viene ceduto o condiviso. Secondo questi autori i gradi di partecipazione (o di controllo) possono essere riassunti in tre modelli (Jacobs & Neyrinck, 2020: 21):

1. Modello contributivo: nel quale l'istituzione museale progetta tutto e la comunità partecipa unicamente raccogliendo i dati;
2. Modello collaborativo: nel quale l'istituzione progetta e la comunità può esprimere opinioni sull'interpretazione dei dati;
3. Modello di co-creazione: nel quale i progetti sono avviati dalla comunità locale e l'istituzione viene inclusa ma non dirige.

Delle tre, la vera partecipazione si realizza nel terzo modello, ma è quello che richiede uno sforzo maggiore perché «*to participate is to be permanently uncomfortable – emotionally, intellectually, spiritually.*» (Sandell & Janes, 2019: 17). È proprio per evitare questa scomodità che molte istituzioni museali falliscono nel processo di destrutturazione del potere, promettendo una partecipazione che, di fatto, riproduce le gerarchie di potere esistenti.

Questo fallimento nel cedere il controllo (Jacobs & Neyrinck, 2020) e la conseguente riproduzione delle gerarchie di potere ci porta direttamente al cuore del problema della destrutturazione del potere. L'adozione di strumenti digitali, infatti, non è di per sé una garanzia di democratizzazione. Sebbene la narrativa dominante veda nella digitalizzazione il potenziale per decostruire sia le strutture di potere, sia le pratiche di esclusione (Nyhlén & Gidlund, 2018), l'analisi critica mostra un quadro diverso. Proprio questo meccanismo è al centro dello studio di Nyhlén e Gidlund (2018), le quali sostengono che la digitalizzazione, se non gestita in modo critico, tende alla riproduzione invece che alla trasformazione (Nyhlén & Gidlund, 2018).

Quest'ultimo passaggio non è per niente scontato, perché i discorsi pubblici riguardo alle tecnologie digitali e ai progetti di digitalizzazione continuano a essere rivestiti da una patina (o forse da una scorza) di ottimismo e positivismo tecnologico. Questa retorica neoliberista, che solitamente si fa rientrare sotto le definizioni di "soluzionismo tecnologico" o "utopismo digitale", è stata ormai ampiamente smentita (Van Dijck, 2013, Morozov, 2014, Caswell, 2014, Noble, 2018, Burrel & Fourcade, 2021, McQuillan, 2022, solo per citarne alcuni), ma continua a riproporsi sotto nuove spoglie, in modo da spingere gli investimenti (e i guadagni) in questi settori. Secondo Nyhlén e Gidlund (2018), la digitalizzazione lasciata a sé stessa non spinge, quindi, a sovvertire il potere, ma piuttosto a rafforzarlo, dato che i processi di digitalizzazione tendono a seguire le norme preesistenti. Ad esempio, si tende

a digitalizzare ciò che è già noto e compreso, mentre ciò che è fuori dalla norma viene escluso. Allo stesso tempo, coloro che vengono resi partecipi di questi processi da parte delle istituzioni sono normalmente coloro che sono già noti e con cui si hanno contatti già stabiliti, escludendo ancora una volta chi era già escluso (Nyhlén & Gidlund, 2018: 1361).

Questa posizione critica non è tuttavia insuperabile. Nyhlén e Gidlund (2018) descrivono e discutono un "intervento normo-critico" da loro effettivamente sperimentato attraverso un workshop di "design riflessivo", denominato "cerchio della norma", volto a rendere visibili strutture di potere altrimenti implicite nei processi di digitalizzazione. Nel resoconto degli autori, il workshop si articola in tre fasi ("norma", "esclusione" e "provocazione") e include un passaggio in cui ciò che viene identificato come normativo viene rimosso simbolicamente, così da spostare l'attenzione su ciò che resta fuori dal perimetro del già riconosciuto e realizzato. Nyhlén e Gidlund riportano che questa rimozione produce nei partecipanti un momento di spaesamento e disagio, spesso espresso come percezione che "tutto sia sparito"; proprio tale reazione diventa un innesco per interrogare l'assunzione, diffusa tra i professionisti, che la norma coincida con "tutto". In questo modo, sostengono gli autori, emergono le condizioni di potere per cui la norma non appare come una possibilità tra le altre, ma come l'unica possibilità, tanto pervasiva da occupare l'intero spazio dell'immaginabile e del progettuale. A partire da questa esperienza, il "cerchio della norma" viene quindi presentato anche come dispositivo replicabile, utile a interrompere (o quantomeno a rendere contestabili) i meccanismi di riproduzione della norma nei progetti di digitalizzazione. Quello che emerge è che la destrutturazione del potere nel museo post-digitale non avviene semplicemente adottando tecnologie digitali (che anzi possono rafforzare la norma), ma solo attraverso interventi critici (come il cerchio della norma) che rendono visibile la norma, la "rimuovono" simbolicamente e creano attivamente spazio per ciò che era stato escluso.

In sintesi, questa sezione ha esplorato l'estensione dell'*agency* attraverso l'*Actor-Network Theory*, mostrando come attori umani e attanti non-umani contribuiscano insieme a produrre esiti, vincoli e possibilità all'interno dell'ecosistema museale. L'allargamento dell'agency mette in luce la dimensione politica della partecipazione: i modelli contributivo, collaborativo e co-creativo implicano diversi gradi di controllo e, senza un approccio critico,

la digitalizzazione tende a seguire e rafforzare norme preesistenti. Da qui l'importanza di dispositivi normo-critici che rendano visibile la norma e creino spazi reali di negoziazione. Il passo successivo consiste quindi nel tradurre questa esigenza in un modello museologico capace di ospitare tale negoziazione: il museo come "Terzo Spazio".

2.3.4 Il museo come "terzo spazio"

Questo spazio di negoziazione, reso visibile e accessibile sottraendolo al dominio della "norma" (Nyhlén & Gidlund, 2018), richiede un nuovo modello concettuale per il museo. Se il museo non è più la struttura piramidale del tempio, ma nemmeno uno spazio totalmente de-regolamentato (che finirebbe per riprodurre le stesse norme), esso deve essere ridefinito come uno spazio ibrido tra l'istituzione e la comunità. Questo modello è noto in museologia come "Terzo Spazio". Come evidenziato da Jacobs e Neyrinck (2020), questo concetto, centrale nel progetto *Intangible Cultural Heritage and Museums Project* (IMP), definisce il museo come un'interfaccia, un luogo di incontro dialogico tra il settore museale e le pratiche del patrimonio vivente. Il Terzo Spazio non è un luogo fisico ma uno spazio altro di incontro, una vera e propria *contact zone*, ossia un luogo dove avvengono incontri, traduzioni, negoziazioni, scontri e, in generale, dove si manifesta la scomodità di cui ho parlato in precedenza; uno spazio, quindi, del tutto distante dall'idea di "luogo sicuro" dove poter salvare gli oggetti dal deterioramento (Clifford, 1997). In questo modello, il museo diventa un luogo che ospita voci multiple (Mason et al., 2013), simile al concetto di *heritage houseguarding* di Savova, che lo definisce uno spazio polifonico (Savova, 2013: 144).

Se, quindi, il Terzo Spazio è il luogo della partecipazione, quale funzione assume questa partecipazione? Come sostiene Colombo (2020), la partecipazione non è solo un atto democratico, ma un atto di rigenerazione culturale, nel quale si passa da una semplice consultazione alla partecipazione evoluta, di cui ho già parlato in precedenza. Questo tipo di partecipazione consente al museo di passare, per usare una metafora coniata da Lawrence Lessig, mutuando il gergo informatico, da una forma di cultura "RO" (*Read Only*), legata all'idea del museo tempio, ad una cultura "RW" (*Read and Write*) (Lessig, 2008, citato in Colombo, 2020: 91). Proprio la cultura RW è quella che può essere riscritta,

ricombinata e riutilizzata, rendendo la partecipazione nel Terzo Spazio il «presupposto indispensabile per la rigenerazione in chiave attuale, creativa o meno, della memoria» (Colombo, 2020: 88).

Affinché questa rigenerazione avvenga e la cultura del museo possa trasformarsi da RO a RW, non è sufficiente dichiarare il museo un Terzo Spazio. Piuttosto è necessario che l'istituzione adotti attivamente i meccanismi che rendono possibile la partecipazione evoluta. Questo passaggio richiede una profonda revisione interna e l'adesione a principi operativi che capovolgono la logica del controllo istituzionale. Come sottolinea Colombo (2020: 78), tutti i progetti partecipativi si fondano su tre principi istituzionali chiave:

1. Il desiderio di ricevere messaggi e coinvolgimento dall'esterno, ossia avere un museo che è interessato ad ascoltare il pubblico, spostando quindi il focus da sé stesso alla comunità;
2. La fiducia nelle abilità dei partecipanti, ossia superare le gerarchie di potere normalizzate, così come la “resistenza dell’élite intellettuale” (Colombo, 2020: 36), e credere che i contributi del pubblico abbiano valore e competenza, anche quando il pubblico è di non esperti. Per fare questo occorre applicare il già citato modello di co-creazione;
3. La capacità di dare una risposta alle azioni e ai contributi dei partecipanti, ossia garantire reciprocità, e che risulta essere il principio che rende pienamente evoluta la partecipazione. Significa avere un’istituzione che non solo ascolta ma agisce in base a ciò che è stato ascoltando, rendendo la voce del pubblico realmente tangibile.

Quando un'istituzione museale riesce a interiorizzare questi tre principi (desiderio, fiducia e reciprocità), smette di essere un “tempio" che trasmette un sapere unidirezionale e si trasforma attivamente in quel “terzo spazio” di co-creazione di cui ho parlato in precedenza. L'adozione di questi processi, tuttavia, non è un semplice esercizio di *outreach*. Come evidenziato dalla scoping review di Tham *et al.* (2023), l'impatto dei processi di innovazione e co-creazione abilitati dalla tecnologia digitale non è un *add-on*, ma un catalizzatore per un profondo cambiamento culturale e organizzativo che trasforma l'identità stessa del museo. In base a quanto riportato dai tre autori, l’impatto

trasformativo dei processi di co-creazione si articola su tre livelli distinti (Tham et al., 2023: 629-642):

1. Impatto sul Visitatore: Co-creazione del Valore.

   Quello che gli autori identificano la *Democratised innovation* come uno degli impatti chiave dei processi di digitalizzazione, perché si traduce in livelli avanzati di engagement e co-creazione di conoscenza. Il destinatario di questo tipo di progetti non è un pubblico passivo, ma un partner nella co-creazione di valore, che porta come risultato a un'esperienza museale caratterizzata da maggiore personalizzazione e coinvolgimento;
2. Impatto sul Ruolo del Museo: Da Deposito ad Agenzia.

   Come già accennato in precedenza, i musei passano da essere depositi di artefatti ad agenzie attive di edutainment, pienamente inseriti all'interno del circuito del turismo culturale. Questo punto del rapporto tra musei e turismo verrà chiarito meglio più avanti, alla fine di questo capitolo;
3. Impatto sull'Organizzazione: Il Cambiamento Culturale Interno.

   Concordo con gli autori nel ritenere questo livello di cambiamento uno dei più profondi e importanti. Le pratiche di digitalizzazione in ambito museale non possono esistere solo come progetti esterni, ma devono essere sostenute da un cambiamento all'interno degli stessi istituti museali. Lo scopo è quello di arrivare a cambiare l'intera cultura organizzativa, cominciando dalla ridiscussione delle gerarchie di potere, per arrivare alle pratiche di produzione della conoscenza.

Come sottolineato, le barriere organizzative e la riproduzione delle norme sono le sfide più concrete che impediscono al museo di trasformarsi. È utile analizzare un esempio di studio empirico sulla partecipazione che non si è limitato a implementare una tecnologia, ma ha cercato attivamente di scardinare queste barriere interne. Lo studio condotto da Nyhlén e Gidlund (2018) sul progetto di un portale del patrimonio culturale digitale regionale in Svezia offre un modello pratico di come l'innovazione possa essere guidata da un approccio critico.

Per la creazione di questo portale sono stati coinvolti esperti appartenenti alle principali istituzioni regionali (musei, biblioteche e archivi) all'interno di un workshop di sei ore per capire cosa e chi veniva incluso o escluso dalle pratiche di digitalizzazione. Una delle

principali barriere emerse durante il lavoro è stata la logica di progetto. I partecipanti, infatti, hanno evidenziato come i finanziamenti a breve termine e la necessità di fornire risultati predefiniti li costringessero a: 1) seguire la norma, ossia privilegiare quei contenuti facili da digitalizzare e già riconosciuti come patrimonio, escludendo tutto il resto; 2) escludere la comunità, selezionando solo interlocutori già noti, per i quali occorreva minor investimento di tempo e risorse (Nyhlén e Gidlund, 2018: 1370-1372). L'intervento critico ha agito direttamente su questi aspetti organizzativi, costringendo i professionisti a confrontarsi con le loro pratiche quotidiane. Quello che ha prodotto è stato un cambiamento di prospettiva rispetto alla partecipazione. Prima dell'intervento, l'approccio tendeva a replicare e riprodurre la norma, e anche quando venivano invitate comunità normalmente escluse, queste rifiutavano di inserirsi all'interno di progetti già definiti dagli organizzatori. Dopo l'intervento, gli esperti, invece di concentrarsi su chi avrebbero dovuto invitare, si sono concentrati su come le loro stesse pratiche fossero escludenti in partenza, domandandosi in che modo i gruppi esclusi avrebbero voluto partecipare (Nyhlén e Gidlund, 2018: 1371). Questo studio empirico dimostra che la vera co-creazione (il modello di "co-creazione" di Jacobs & Neyrinck) non si ottiene con una semplice aggiunta tecnologica, ma richiede un intervento attivo sulle barriere organizzative (Tham et al., 2023). Lo studio di Nyhlén e Gidlund (2018) fornisce un esempio concreto di come, attraverso un design riflessivo, sia possibile rendere visibili le norme di potere e trasformare attivamente le pratiche istituzionali per creare quello spazio di reciprocità e fiducia richiesto dalla partecipazione evoluta.

Il superamento di queste barriere organizzative (Tham et al., 2023) e l'adozione di pratiche di co-creazione (Jacobs & Neyrinck, 2020) non sono, tuttavia, solo una scelta etica o un obiettivo di politica culturale interna. Sono diventate una necessità strategica per la sopravvivenza stessa dell'istituzione in un contesto globale. Come evidenziato da Tham, Liu e Loo (2023), il museo post-digitale non è un'entità isolata, ma un attore fondamentale all'interno del più ampio e competitivo ecosistema del turismo culturale. È proprio in questo contesto che l'innovazione digitale, la partecipazione e la co-creazione diventano strumenti indispensabili per la rilevanza e la competitività del museo. Proprio Tham, Liu e Loo (2023: 632) individuano i musei come uno dei fattori primari in molte destinazioni turistiche, tuttavia questa importanza introduce il tema della competizione, sia dei musei

tra di loro, sia dei musei con una varietà di altre attrazioni turistiche. Anche in questo scenario, l'innovazione digitale cessa di essere un'opzione e, piuttosto, diventa uno strumento chiave al fine di:

1. Attrarre nuovi pubblici, allargando la platea di persone interessate;
2. Creare esperienze memorabili, offrendo ai turisti visite memorabili;
3. Rafforzare il contesto locale, migliorando l'immagine del territorio nel quale il museo è inserito e incentivando future visite.
4.

La letteratura analizzata da Tham, Liu e Loo (2023) mostra però una debolezza: l'impressione diffusa è che i musei siano in ritardo rispetto ad altri settori. Le cause identificate sono proprio quelle barriere organizzative discusse in precedenza: lunghi processi burocratici, costi esorbitanti e un senso di inerzia nel modificare i loro modelli di business. Questi fattori vengono confermati e allargati anche da altri studi, che rilevano: 1) barriere sistemiche derivanti da mancanza di competenze e risorse e, di conseguenza, di capacità di tenere il passo con l'obsolescenza tecnologica (Taormina & Baraldi, 2022; Nikolaou, 2024); 2) barriere strategiche derivanti dalla mancanza di sviluppo di una visione strategica e da un uso esclusivamente strumentale del digitale (Nespeca, et al., 2023; Zhou, et al., 2025); 3) barriere culturali e organizzative derivanti dalla resistenza degli istituti e dei professioni a cambiare i modelli di business e di potere, integrando il digitale come nuovo attante (Vogelsang et al., 2019; Yordanova & Todorova, 2025).

Questo ritardo, causato da barriere sistemiche, strategiche e culturali, pone i musei in una posizione di svantaggio competitivo nel settore turistico. Per superare questa inerzia e giustificare gli investimenti nell'innovazione digitale, i manager museali necessitano di nuovi strumenti per misurare l'efficacia dei loro servizi. Il problema è complesso, poiché molti musei sono beni pubblici e offrono servizi gratuiti, rendendo impossibile misurare la soddisfazione attraverso il prezzo. È quindi necessario trovare un nuovo metro di valutazione. In questo contesto, lo studio dell'impatto dei servizi digitali sul valore percepito dal turista (*Tourist Perceived Value* o TPV) può diventare utile per valutare l'efficacia della costruzione del servizio digitale del museo. Questa teoria deriva dal concetto di *customer perceived value*, definito come la valutazione soggettiva complessiva del cliente sull'utilità di un prodotto, basata sulla percezione di ciò che riceve e ciò che dà

(Zeithaml, 1988). La TPV cerca di comprendere cosa cercano i turisti e quindi di massimizzare l'utilità della tecnologia digitale per migliorare la soddisfazione (Xie, 2023: 2).

In una prima fase la misurazione del valore percepito veniva effettuata con un singolo item (ad esempio la classica domanda "quanto è soddisfatto/a del servizio?" e una scala di valori da 1 a 10), ma questo tipo di approccio non chiariva le motivazioni per la risposta ricevuta, rendendo difficoltoso comprendere in quali settori o elementi occorresse migliorare. In seguito, vennero sviluppati metodi di indagine multidimensionali, che restituissero meglio la complessità delle valutazioni dei customer (Sweeney & Soutar, 2001). Questo tipo di indagini e analisi, dapprima utilizzato nel campo del marketing, è passato ad essere utilizzato in diversi ambiti turistici.

In ambito museale, l'applicazione di questi metodi multidimensionali ha fatto emergere una particolarità, ossia che l'esperienza museale non può essere compresa solo attraverso le singole esperienze degli specifici elementi con cui il visitatore interagisce, ma piuttosto con l'interazione di diversi elementi, quali: "*personal context*", ossia il background che ogni visitatore porta con sé; "*sociocultural context*", ossia il contesto macro-socioculturale dei musei come istituzioni sociali e la mediazione delle interazioni micro-socioculturali con gli altri (membri del proprio gruppo, altri visitatori e personale); "*physical context*", ossia tutto quello che riguarda il museo come struttura, gli oggetti, i materiali informativi e l'ambiente fisico nel quale si interagisce (Falk & Dierking, 2019).

Xie (2023: 13708-13709), per analizzare le performance e gli effetti dei servizi digitali in ambito museale, adotta un modello scomposto in tre dimensioni principali:

- valore funzionale, ossia quanto il visitatore ha trovato utili i servizi digitali per soddisfare i propri bisogni personali;
- valore emotivo, ossia quanto il visitatore si è sentito coinvolto/emozionato grazie ai servizi digitali offerti;
- valore sociale, ossia quanto i servizi digitali sono stati utili e positivi relativamente ai gruppi sociali collegati al visitatore (ad esempio dando loro ricordi insoliti e unici che sono stati spesi per migliorare l'immagine sociale).

Attraverso queste tre dimensioni, i professionisti museali dovrebbero essere in grado di intervenire nelle specifiche aree carenti, strutturando strategie digitali più mirate ed

efficaci. La definizione di queste strategie basate sul Valore Percepito dal Turista (TPV), come analizzato da Xie (2023), e la necessità di competere nel settore turistico (Tham, Liu e Loo, 2023) consolidano l'identità del museo come attore primario dell'ecosistema turistico. L'adozione del turista come utente di riferimento e il museo come "prodotto" da consumare in un contesto di viaggio non è, tuttavia, un'operazione neutrale, ma un atto politico che ha profonde conseguenze sulla missione dell'istituzione e sulla geografia culturale del territorio. Questo sposta l'attenzione dalla misurazione tecnica del valore (il "come") alla scelta politica di quale pubblico servire (il "per chi").

In breve, il Terzo Spazio offre una nuova prospettiva sul museo, considerandolo come un luogo di incontro e dialogo tra l'istituzione e la comunità, in cui la partecipazione evoluta richiede desiderio di ascolto, fiducia nelle competenze dei partecipanti e reciprocità operativa. Tuttavia, i casi e la letteratura analizzati dimostrano che la co-creazione non dipende solo dalle tecnologie, ma soprattutto dalla capacità di superare le barriere organizzative, come le logiche di progetto, le inerzie e la scelta dei partecipanti, oltre alle norme che determinano ciò che viene incluso o escluso. Quando il museo opera nell'ecosistema competitivo del turismo culturale, la digitalizzazione diventa anche una leva strategica misurabile, attraverso l'adozione di metriche come il *Tourist Perceived Value* (TPV). Ma questa misurazione sposta l'attenzione dal "come funziona" al "per chi è progettato". Decidere a quale pubblico orientare questo valore, se al turismo globale o alla comunità locale, rimane una decisione politica, le cui conseguenze emergono con forza dall'osservazione dei territori.

2.3.5 Polarizzazione economica e strategie locali

In chiusura si propongono alcune considerazioni, frutto di quanto detto fino ad ora, unitamente a dati che ho raccolto durante le esperienze di ricerca etnografica, in particolar modo il materiale raccolto nella permanenza presso il Museo Etnografico dell'Alta Brianza e presso il Museo Etnografico dell'Istria durante questo dottorato di ricerca, integrandolo con i dati che raccolti presso il Museo *Ajtte* di Jokkmokk, in Svezia, durante il lavoro di

ricerca per la tesi di magistrale. Il confronto fra questi tre istituti museali aiuterà a definire quello che è il mio posizionamento teorico maturato durante questo percorso.
Si può avviare l'analisi proprio dall'ultimo tema trattato in questo capitolo, ossia il rapporto tra l'ambito turistico e i musei. Come detto, i musei sono pienamente inseriti nei circuiti turistici e anche le amministrazioni lavorano per rendere i luoghi sempre più fruibili a un pubblico proveniente da ogni parte del mondo. Non solo, ma i musei sono tra i luoghi preferiti da visitare da parte dei turisti durante i viaggi, rendendoli quindi uno dei pilastri del turismo. Se, quindi, si ragiona su come i musei possano realizzare al meglio la loro missione con questo tipo di pubblico, bisogna anche allargare un attimo il ragionamento al fenomeno turistico, per non cadere nella trappola che questo fenomeno riguardi tutti i musei in egual misura.

Occorre fare una premessa, ossia che i fenomeni turistici stanno tornando solo in tempi recenti ai livelli pre-pandemia (*World Tourism Organization*, 2025). Detto questo, quello che mi preme indagare in questo caso è dove i flussi di turisti arrivano, ossia quali sono i luoghi che i turisti intendono visitare maggiormente. Le specifiche motivazioni di queste scelte non ci sono note (se ad esempio siano cittadini che vivono all'estero e che tornano in vacanza nei luoghi d'origine), ma penso di poter formulare alcune ipotesi. Tra le macroregioni considerate nel report della *World Tourism Organization* (2025) - Europa, Asia e Pacifico, Americhe, Africa e Medio Oriente - quella che ha visto l'arrivo di più turisti nel 2024 (e nei cinque anni precedenti) è l'Europa (quasi 760 milioni di arrivi), seguita dall'Asia e Pacifico (con quasi 320 milioni di arrivi). La somma degli arrivi delle ultime quattro macroregioni non raggiunge la cifra degli arrivi della sola regione europea. Per quale motivo l'Europa gode di questa considerazione da parte dei turisti? Sicuramente tra i fattori possiamo includere le infrastrutture che permettono di realizzare gli spostamenti, come gli aeroporti, le reti ferroviarie, stradali, ecc., così come possiamo includere i generali livelli di sicurezza, rispetto ad altre aree del mondo. Però, se i musei e in generale i luoghi della cultura (aree archeologiche, chiese, ecc.) sono tra i principali motivi che spingono a visitare una località, non sembra così assurdo collegare il dato sugli arrivi turistici con il dato sul numero, ad esempio, di siti UNESCO, secondo il quale la regione con il più alto numero è proprio l'Europa (UNESCO World Heritage Centre, 2025), oppure con il dato sul numero

di visite ai musei nel mondo, secondo il quale l'Europa ha quasi la metà dei primi sessanta musei al mondo (Wikipedia contributors, 2025).

In sintesi, i flussi turistici non si distribuiscono in modo uniforme sui territori, ma tendono a concentrarsi lungo percorsi già consolidate, rafforzati sia da narrazioni culturali dense di significati sia da scelte politiche che influenzano la mobilità e l'attrattività dei luoghi. Considerando queste premesse, l'analisi si concentra ora sul contesto europeo, con l'obiettivo di capire se e in che modo dinamiche simili emergano all'interno di un'area geografica più ristretta. A questo scopo, vengono esaminati insieme due indicatori: il numero di arrivi turistici e il numero di notti trascorse dai turisti nelle strutture ricettive. Il primo indicatore mostra che, nel 2023, tra le prime dieci destinazioni turistiche mondiali otto ricadono nel contesto europeo (includendo anche la Turchia): Francia, Spagna, Italia, Turchia, Regno Unito, Germania, Grecia e Austria (International Tourism Highlights, 2024 Edition, 2024, p. 17). A questo dato si associa quello di Eurostat (s.d.-a) relativo al numero di notti passate in strutture ricettive nel 2024, ai primi posti in Europa troviamo: Spagna, Italia, Francia, Germania, Turchia, Grecia, Paesi Bassi e Austria.

Il dato è quasi del tutto identico a quello degli arrivi turistici; cambia solo la presenza del Regno Unito, per il quale il dato delle notti spese arriva fino al 2016, ossia fino alla Brexit. Se si prendesse il dato del 2016, i primi otto Paesi corrisponderebbero esattamente a quelli degli arrivi turistici. Infine, si fa un ulteriore passo in avanti, andando ad analizzare solo il territorio italiano, per vedere dove si distribuiscono maggiormente i turisti. Per farlo ci si avvale del dato di notti spese in strutture relativo al 2024 prodotto da Eurostat (s.d.-b) e del dato sugli arrivi turistici nel 2023 prodotto da ISTAT (2024). In breve, ISTAT ci dice che le regioni italiane che hanno avuto maggiori presenze turistiche sono state: 1° Veneto, 2° Toscana, 3° Lazio, 4° Lombardia, 5° Emilia-Romagna, 6° Provincia autonoma di Bolzano, mentre tra i comuni italiani troviamo: 1° Roma, 2° Venezia, 3° Milano, 4° Firenze e 12° Napoli. Eurostat conferma questi dati anche per il numero di notti spese nelle province italiane nel 2024, che vedono: 1° Roma, 2° Venezia, 3° Bolzano, 6° Milano, 8° Napoli e 9° Firenze. Infine, come ultimo dato, riporto la classifica dei primi luoghi della cultura per numero di visitatori nel 2024, prodotto dal Ministero della Cultura (2025), e che vede: 1° Colosseo, 2° Uffizi, 3° Parco archeologico di Pompei, 4° Pantheon, 5° Galleria dell'Accademia di Firenze, 6° Castel Sant'Angelo, 7° Museo egizio di Torino, 8° Reggia di Caserta e 10° Musei del Bargello.

Cosa si può dire di questa mole di dati? Che il turismo si concentra in pochi, specifici, luoghi, nei quali, sicuramente, i musei rivestono un ruolo di prim'ordine. L'iper-concentrazione dei flussi turistici si traduce direttamente in una polarizzazione finanziaria ancora più estrema. I dati sugli introiti dei musei statali italiani, pubblicati dal Ministero della Cultura (MiC), forniscono la prova quantitativa dell'esistenza di un modello irraggiungibile, finanziato da poche istituzioni. Nel 2024, infatti, il sistema dei musei statali italiani ha registrato un totale di 60.8 milioni di visitatori, che hanno generato introiti totali per 382 milioni di euro. L'analisi di questi dati aggregati rivela una dinamica fondamentale: rispetto al 2023, i visitatori sono cresciuti del 5.3%, ma gli introiti sono esplosi del 23%. Questo divario implica che l'aumento delle entrate non è dovuto solo a più visitatori, ma a strategie di monetizzazione più aggressive (aumento dei prezzi dei biglietti o, come nel caso del Pantheon, l'introduzione di un biglietto a pagamento).

Questa strategia di massimizzazione degli introiti è un lusso che solo i musei ad altissima domanda possono permettersi. L'analisi della distribuzione di questi 382 milioni di euro rivela il nucleo della polarizzazione: dei dieci luoghi della cultura citati in precedenza, Colosseo, Uffizi, Pompei e Galleria dell'Accademia, tutti situati nelle tre principali aree di iper-flusso turistico (Roma, Firenze e l'area di Napoli/Pompei), da soli rappresentano oltre il 64% degli introiti. Questi dati confermano l'ipotesi che la concentrazione dei flussi turistici crea una concentrazione di capitale. I quasi 250 milioni di euro gestiti da questi quattro siti rappresentano le "munizioni" per lo sviluppo digitale, per le grandi mostre, per il marketing internazionale e per gli allestimenti avanzati. Questo è il "modello irraggiungibile": non è una strategia che altri musei possono scegliere di non adottare, ma un modello economico che è loro strutturalmente precluso.

Se quattro istituti generano il 64.4% delle risorse, cosa accade al resto del sistema, in particolare a quei musei situati nelle aree geografiche "svuotate" dai grandi flussi? L'Agenzia per la Coesione Territoriale, analizzando i dati ISTAT per le 72 Aree Interne (che rappresentano la maggior parte del territorio nazionale ma sono lontane dai principali centri di servizio), quantifica l'entità di questa esclusione. I dati aggregati per queste aree sono netti (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le politiche di coesione, Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione [NUVAP], 2018):

- Domanda Culturale: 3.1 milioni di visite, pari al 3% del totale nazionale.

- Domanda Turistica: 12.3 milioni di presenze (pernottamenti), pari al 3% del totale nazionale.

Nella gran parte di queste aree, i flussi di visita al patrimonio culturale si attestano sotto la soglia dei 50.000 visitatori annui; oltre la metà è al di sotto dei 20.000. Questo svuotamento impone una necessità strategica differente da quella dei musei inseriti nei grandi flussi turistici. Incapaci di competere sul mercato turistico internazionale e privi delle risorse generate dai biglietti (che confluiscono al 64.4% altrove), questi musei devono ridefinire la loro missione. L'ipotesi che questa nuova missione sia orientata al "dialogo e contatto con le comunità locali" trova una precisa validazione statistica. Un report ISTAT del 2022 sul Patrimonio Culturale nelle Aree Interne ha analizzato le priorità strategiche dichiarate dai musei in questi territori. Alla domanda su come impiegherebbero risorse aggiuntive, le risposte delineano una strategia alternativa (Istat, 2025):

- Il 25.7% dei musei indica come priorità "promuovere e rafforzare le attività in collaborazione con enti locali, istituzioni scolastiche e associazioni, volte ad ampliare la partecipazione culturale a livello locale"
-

Tuttavia, i dati ISTAT rivelano anche la precarietà di questa strategia. La priorità assoluta (44.6%) resta "Interventi di manutenzione e/o restauro dei beni". Ciò evidenzia una tensione critica: esiste l'aspirazione strategica a diventare un hub comunitario (il 25.7%), ma le risorse mancano persino per la conservazione di base (il 44.6%). Questa debolezza è confermata da dati Openpolis, secondo cui meno del 10% dei musei nelle aree interne ha attivato progetti di contrasto alla povertà educativa. La strategia comunitaria è una necessità, ma è cronicamente sottofinanziata, creando un divario netto rispetto ai modelli finanziariamente opulenti di Roma o Firenze.

Le osservazioni etnografiche maturate nelle mie diverse esperienze di campo si allineano a questi dati generali. Il MEAB, infatti, collocato nella provincia di Lecco (tra le ultime in Italia per ricezione turistica) non riesce a costruirsi come un museo in dialogo con i turisti, soffrendo oltretutto una posizione ulteriormente decentrata rispetto al capoluogo di provincia. Le presenze durante l’anno sono date quasi esclusivamente dalle scuole del circondario e dai locali. Le stesse strategie museali, compresa quella comunicativa, tendono a rivolgersi a persone sul territorio, cercando timidamente di estendere di qualche

chilometro la loro capacità ricettiva. Altrettanto valida è la considerazione sulla debolezza economica: nel corso degli ultimi anni la proprietà del MEAB, ossia l'Ente Parco Monte Barro, ha gradualmente e costantemente diminuito l'investimento economico per il museo, tanto che lo stesso istituto ha avuto enormi limiti e difficoltà nel portare a termine progetti come la catalogazione digitale della propria collezione, sia di oggetti che di foto e video. Nel corso di oltre vent'anni di storia l'allestimento del museo è stato cambiato molto poco e solo nei primi anni, mentre è rimasto pressoché identico negli ultimi, nonostante il desiderio di allestire una nuova sala con oggetti della collezione già presenti nel museo.
Altrettanto problematico e, forse, decisamente emblematico della situazione, è il dato sul numero di professionisti museali impiegati al MEAB: dalla sua apertura, l'unico dipendente è stato il Direttore, Massimo Pirovano, assunto con un contratto part-time per un numero esiguo di ore settimanali. Davanti a questa situazione critica ci si potrebbe domandare cosa e come il museo sia riuscito a realizzare nel corso della sua attività. Ogni progetto, rassegna, mostra, o traguardo realizzati siano stati frutto della passione del Direttore (che è andata ben oltre agli accordi contrattuali) e della presenza e passione di oltre sessanta volontari che, nel tempo, si sono radunati attorno al museo e hanno permesso la sua esistenza. Questo, più di ogni altro numero, racconta cosa significhi la quotidiana lotta di questi istituti culturali per l'esistenza e il compimento della loro missione.

Notevolmente diversa è la situazione del Museo Etnografico dell'Istria, situato a Pazin in Croazia, e dell'*Ajtte Museum*, situato a Jokkmokk in Svezia. Entrambi si trovano all'interno di flussi turistici, non di massa, posizionati in luoghi strategici anche per la raggiungibilità: il Museo *Ajtte* è ben visibile all'inizio del paese accanto alla strada principale, mentre il Museo Etnografico dell'Istria è all'interno del castello di Pazin che si affaccia proprio sopra la Foiba. Non occorre quindi imboccare strette strade che si inerpicano per raggiungere i due musei, come invece è il caso del MEAB. Nei periodi di alta stagione (periodo estivo per il museo croato ed estivo per le escursioni e invernale per il periodo di aurora boreale per Jokkmokk) è facile fare esperienza di turisti venuti in visita. Entrambi gli istituti museali hanno diversi curatori museali, oltre la decina per il Museo *Ajtte*, otto per il Museo Etnografico dell'Istria, fatto che permette di curare adeguatamente le collezioni, svolgere ricerca, partecipare a bandi nazionali e internazionali e costruire nuovi progetti e collaborazioni. Frequentare

questi due istituti stranieri mi ha permesso di vedere le notevoli possibilità che si sviluppano all'interno di istituti non lontani come grandezza dal MEAB.
La questione del rapporto con i turisti viene affrontata da entrambi i musei esteri in maniera simile: ai turisti viene offerto un percorso con pannelli multilingue e apparecchi elettronici a supporto (elementi che anche il MEAB possiede) lungo l'allestimento permanente, mentre il contatto con la comunità locale viene sviluppato attraverso progetti, come mostre temporanee (comunque visitabili anche dai turisti ma con la comunità locale come interlocutore privilegiato), attività ricreative in gruppo, conferenze e momenti di incontro. In Istria ho partecipato a serate dedicate alle danze locali, ai giochi di carte, a laboratori per bambini e cineforum. Nel breve tempo trascorso in Svezia ho partecipato a un festival del libro sami (la comunità indigena del nord della Scandinavia), laboratori di creazione di addobbi natalizi, conferenze e momenti di incontro informali. Come detto, questi momenti non sono preclusi a nessuno, ma sono partecipati quasi esclusivamente dai locali.

Le fonti di finanziamento dei due musei sono differenti: per il museo croato, la regione Istria paga le spese di gestione del personale e del museo, mentre i progetti vengono finanziati dalla partecipazione del museo a bandi nazionali e internazionali che vengono vinti e che portano a ricerche sul territorio, mostre, pubblicazioni e altri prodotti. Per il museo svedese i fondi arrivano dalla Vattenfall, azienda di energetica di proprietà statale che possiede una centrale idroelettrica nel comune di Jokkmokk. Entrambe le situazioni hanno permesso ai due istituti di aggiornare gli allestimenti permanenti e di integrare diverse tecnologie al loro interno per offrire esperienze più emozionali ai visitatori.
Entrambi i musei non godono della presenza di un'associazione di volontari che sopperisce alle necessità, sia per motivi legali (non è possibile delegare a volontari non specializzati le attività museali) sia perché il numero di dipendenti è sufficiente a coprire gli ambiti operativi. In entrambi i casi, però, le strategie non sono finalizzate ad un pubblico di turisti, o meglio, non principalmente, ma a sviluppare un dialogo costante con la comunità locale (istriana da una parte, indigena sami dall'alta), lavorando anche per preservare i patrimoni immateriali di cui i locali sono portatori. In queste dinamiche, il digitale viene integrato a fatica, soprattutto per la tendenza a considerarlo solamente uno strumento, e per le carenze nelle conoscenze specialistiche da parte del personale museale, più che per mancanza di risorse economiche. Il confronto tra il contesto istriano e quello lecchese nel

quarto capitolo sarà utile per trovare similitudini tra i due contesti e per poter confrontare invece possibilità che da una parte si sono potute sviluppare e dall'altra no.

L'analisi condotta in questo capitolo ha stabilito che la transizione al post-digitale non è un aggiornamento tecnologico, ma una svolta ontologica. Definire il museo come un *assemblage* e un Terzo Spazio ha permesso di svelare le dinamiche di potere, le barriere organizzative e le necessità strategiche che governano questa trasformazione. Tuttavia, la discussione teorica incontra sul campo una distribuzione diseguale di risorse e flussi: le possibilità di "fare digitale" cambiano radicalmente tra i giganti del turismo e i musei periferici come il MEAB. Il confronto tra i casi rende visibile come la digitalizzazione sia, in ultima istanza, una scelta situata e strategica. Avendo ora a disposizione questo quadro critico, è possibile passare dall'analisi del 'perché' a quella del 'come'. Il prossimo capitolo applicherà questa lente teorica alle pratiche concrete della digitalizzazione, esaminando gli strumenti specifici, dalle precondizioni necessarie alle conseguenze, per valutare come l'attante digitale operi concretamente e quali siano le reali potenzialità e i limiti del suo utilizzo, al di là della retorica dell'innovazione.

3. Le declinazioni della digitalizzazione museale

3.1 Le precondizioni per la digitalizzazione

Questo capitolo prosegue la riflessione sui musei avviata nel capitolo precedente, spostando però l'attenzione dal quadro teorico alla dimensione operativa. Non interessa chiedersi tanto "che cosa è" il post-digitale, quanto come il digitale viene concretamente mobilitato nelle pratiche museali. L'obiettivo è ricostruire gli ambiti di applicazione delle tecnologie nei musei e discuterne implicazioni e limiti, utilizzando la letteratura scientifica come supporto interpretativo e comparativo.

Lo sguardo intende spostarsi dai contesti italiani a quelli internazionali, con l'obiettivo di creare un confronto che metta in luce sia le continuità che le differenze nelle traiettorie di adozione. Le tecnologie non vengono considerate come "oggetti" isolati o semplici soluzioni tecniche, ma come parti integranti di un ecosistema composto da infrastrutture, competenze, modelli organizzativi e aspettative del pubblico. Per questo, l'analisi non si limita a presentare strumenti o dispositivi, ma si articola attorno a tre assi principali: le condizioni materiali e organizzative che rendono possibile l'uso di soluzioni digitali (infrastrutture, risorse, competenze, strategie); le conseguenze dell'adozione di tecnologie specifiche sulle modalità di fruizione, sulla produzione di contenuti e sulle relazioni tra istituzioni e pubblico; le criticità che emergono quando gli strumenti digitali diventano parte integrante della pratica museale, affrontando temi come sostenibilità, obsolescenza, disuguaglianze d'accesso e tensioni tra apertura e controllo. In questo modo, il capitolo si propone di offrire una panoramica sulle pratiche tecnologiche museali, utile per interpretare la digitalizzazione non come una serie di innovazioni isolate, ma come un processo complesso e stratificato, che genera effetti diversi a seconda dei contesti e delle condizioni in cui viene attuato.

Le resistenze e le difficoltà nell'adozione di un approccio digitale aperto e *Read and Write*[13] (RW) evidenziate nel contesto italiano, non sono fenomeni isolati, ma rappresentano la punta dell'iceberg di un insieme di barriere strutturali. Sebbene l'adozione di siti web, social media e la digitalizzazione delle collezioni siano pratiche ormai consolidate a livello internazionale, il loro sviluppo non è omogeneo né privo di sfide. Prima di analizzare le diverse declinazioni del digitale, è quindi fondamentale esaminare quelle che possiamo identificare come le precondizioni per la digitalizzazione. Il primo passo per comprendere queste precondizioni è analizzare i principali ostacoli che frenano l'innovazione, così come emergono dalla letteratura scientifica.

Una recente e approfondita *scoping review* della letteratura scientifica, che ha analizzato 199 articoli pubblicati tra il 2010 e il 2021, offre una mappatura chiara di queste barriere all'innovazione digitale che è necessario superare, classificandole in tre categorie principali (Tham, et al., 2023):

1. Barriere Organizzative: identificate come le più frequenti e impattanti. In questo gruppo vengono fatti rientrare il trattamento superficiale dell'innovazione digitale o una sua mancanza di integrazione nelle strategie e nei modelli di business. A questi fattori si aggiungono lo scarso interesse per l'innovazione digitale e un cronico disallineamento delle competenze del personale, aggravato da una formazione professionale minima o inadeguata per affrontare le nuove sfide.
2. Barriere Tecniche: questa categoria include tutto ciò che riguarda le infrastrutture insufficienti. Ci si riferisce sia all'hardware che al software, spesso obsoleti e difficili da aggiornare, specialmente in edifici storici. Oltre a ciò, l'analisi evidenzia ostacoli più specifici che toccano direttamente le implicazioni etiche e gestionali, come la difficoltà di determinare la proprietà degli artefatti digitali, la protezione della privacy e della sicurezza degli utenti, la difficoltà ad archiviare i big data e la mancanza di controllo sui contenuti generati dagli utenti.

[13] L'espressione *Read and Write* (RW) culture (Lessig, 2008) indica un modello culturale in cui i contenuti non sono soltanto "letti" o fruiti passivamente, ma possono essere anche riscritti, modificati, remixati e redistribuiti dai pubblici. In opposizione alla Read Only (RO) culture, la cultura RW valorizza pratiche partecipative e collaborative (es. commento, reinterpretazione, riuso creativo), spostando l'attenzione dalla sola trasmissione di contenuti alla loro co-produzione e circolazione.

3. Barriere Finanziarie: questa categoria è altrettanto critica ed è caratterizzata da scarsità di tempo e risorse dedicate alla gestione dei processi innovativi. Un punto nodale è la difficoltà nell'accertare il cosiddetto ROI (Return on Investment), ossia un indicatore che misura quanto un investimento rende rispetto a quanto investito. Questo blocco finanziario è spesso legato alla difficoltà di giustificare i budget necessari per l'aggiornamento e la gestione, data l'assenza di un ritorno economico chiaro e immediato.

Queste tre categorie coprono in maniera molto ampia tutto lo spettro di ostacoli che si presentano nei contesti museali. Non tutti i problemi si presentano in ogni occasione e ogni contesto determina le barriere, come avranno modo di mostrare i prossimi due capitoli.
Analizzando la categoria delle barriere tecniche, emerge come il tema delle infrastrutture insufficienti non sia un ostacolo astratto, ma una precondizione fondamentale che inficia la riuscita di qualsiasi progetto digitale. Solo per anticipare un tema che troverà spazio nel quinto capitolo, quando era in via di sviluppo il progetto dei giovani volontari, si è pensato alla possibilità di supportare l'allestimento con una forma di realtà aumentata. Purtroppo, quest'idea non è stata sviluppata in quanto all'interno del MEAB non era presente una copertura Wi-Fi a disposizione dei visitatori e l'isolamento del luogo e lo spessore delle mura dell'edificio riducevano la rete mobile. È su questo piano molto concreto che si sposta l'analisi di Colombo (2020), la quale identifica proprio nelle precondizioni infrastrutturali i fattori basilari per poter sviluppare una valutazione di efficacia di un qualsiasi prodotto digitale destinato ai visitatori.
Le barriere tecniche sono fattori endogeni, per questo motivo dovrebbero essere affrontate e risolte in maniera diretta proprio all'interno di quella strategia digitale che l'istituto museale dovrebbe sviluppare. Senza la risoluzione di queste precondizioni strutturali, una valutazione quantitativa, come il numero di download di un'app nativa o gli accessi a un sito di supporto alla visita, risulta priva di validità. Le precondizioni infrastrutturali minime che spesso mancano, specialmente nel contesto italiano (ISTAT, 2019, cit. in Colombo, 2020: 114), sono due:

1. La presenza di un Wi-Fi adeguato.
2. La disponibilità di prese di energia elettrica per la ricarica dei *device*.

La mancanza di questi elementi, apparentemente banali, fa sì che gli strumenti digitali pensati per la fruizione durante la visita (come *app*, siti *responsive* o *Progressive Web App*[14]) risultino di fatto inutilizzabili, vanificando gli investimenti organizzativi e finanziari discussi in precedenza.

Superato lo scoglio delle precondizioni infrastrutturali, come la disponibilità di Wi-Fi e punti di ricarica, le istituzioni museali si confrontano con un orizzonte di sfide tecniche persistenti legate alla gestione attiva delle tecnologie. Queste sfide non riguardano solo l'installazione, ma anche la sostenibilità a lungo termine degli strumenti digitali si articolano su tre fronti principali (Nikolaou, 2024):

1. Costi elevati di manutenzione e sviluppo: nonostante alcune tecnologie abbiano costi elevati, è possibile sviluppare anche progetti che richiedono budget di partenza più contenuti. I costi, però, non si limitano alla fase iniziale di ideazione, ma rischiano di restare costantemente alti per la manutenzione e l'aggiornamento necessari a mantenere funzionali le piattaforme e le applicazioni digitali, così come per la formazione del personale. Per questo motivo, spesso, progetti di digitalizzazione vengono abbandonati ancora prima di essere realizzati, perché i costi delle attrezzature, del personale specializzato per lo sviluppo e della manutenzione e riparazione spaventano e disincentivano. Anche in quei progetti meno costosi, ma che comunque richiedono personale dedicato, spesso questo lavoro viene sottovalutato dagli stessi istituti, che, quindi, preferiscono evitare di investire in professionisti.
2. Obsolescenza e abbandono: la rapida obsolescenza tecnologica è un problema persistente e sempre più accelerato. Questo fenomeno crea un ciclo continuo di investimenti per le istituzioni per riqualificare il personale e gli strumenti. La conseguenza è che, spesso, i progetti di digitalizzazione vengono avviati e abbandonati rapidamente (o *one-time solution*). A quel punto gli istituti sono

[14] Per *app* si intende un'applicazione nativa installabile su smartphone o tablet, progettata per funzionare direttamente sul dispositivo e, in alcuni casi, anche offline. Con sito *responsive* si indica un sito web che adatta automaticamente layout e contenuti alle dimensioni e all'orientamento dello schermo (desktop, tablet, smartphone), migliorando la leggibilità e la navigazione in mobilità. Una *Progressive Web App* (PWA) rappresenta una soluzione ibrida: pur essendo di fatto un sito web accessibile tramite browser (senza necessità di download dagli store), offre all'utente un'esperienza d'uso del tutto simile a quella delle app native, consentendo ad esempio la navigazione offline, il caricamento rapido e l'invio di notifiche *push*.

costretti a sviluppare nuovi progetti da zero in sostituzione di quelli abbandonati e inutilizzabili, creando anche un ciclo di spreco di risorse. Parte di questo problema deriva direttamente dalla mancanza di programmazione di una strategia digitale, che consentirebbe di riflettere sul ciclo di vita di specifici progetti e, quindi, sulle azioni da compiere per non saltare da un progetto a un altro.

3. Interoperabilità: correlato al problema dell'obsolescenza, è la sfida di far dialogare sistemi o software differenti. I dati creati e archiviati con tecnologie più datate (magari relative a campagne di digitalizzazione o applicativi precedenti che sono stati poi abbandonati) faticano a integrarsi con i sistemi più recenti, ostacolando una gestione unitaria e fluida del patrimonio digitale. Questo comporta sistemi che non riescono a comunicare tra loro, oppure una duplicazione del lavoro da parte del personale per reinserire i dati nel formato aggiornato a mano, oppure vanificando il lavoro di aggiornamento delle informazioni a causa del disallineamento con gli altri sistemi. In questi casi l'istituzione potrebbe anche decidere di perdere i dati che aveva archiviato perché il recupero risulta essere troppo costoso.

Le sfide tecniche appena descritte, ossia costi elevati, obsolescenza e problemi di interoperabilità, non sono quasi mai problemi puramente tecnologici. Al contrario, come emerge dalla letteratura, sono spesso il sintomo di criticità più profonde radicate nella struttura stessa delle istituzioni museali. La difficoltà nel gestire la manutenzione, pianificare il ciclo di vita delle tecnologie (evitando l'abbandono) e garantire l'integrazione dei sistemi è, infatti, direttamente connessa alle sfide organizzative. Queste sfide sono centrali, e spesso sono quelle più complesse da superare, a causa della loro frequenza e pervasività rispetto a quelle tecniche o finanziarie. Da uno studio emergono quattro categorie principali (Nikolaou, 2024):

1. Deficit di risorse umane e finanziarie: l'ostacolo più citato è la carenza di risorse. Indagini condotte da ICOM (2020b) rivelano un deficit strutturale. Sebbene il 61% dei musei intervistati da ICOM avesse personale dedicato a progetti digitali, questo personale non lavorava a tempo pieno su tali attività. Inoltre, il 17% non aveva alcun personale dedicato a questi progetti. La mancanza di disponibilità di staff con competenze tecnologiche adeguate emerge come un ostacolo frequente. Le ricerche svolte da NEMO (2021) mostrano come l'80% necessitassero di supporto

aggiuntivo per i processi di digitalizzazione. Questa mancanza di personale è accentuata maggiormente nei musei piccoli;

2. Approccio non strutturato e mancanza di strategia: questo ostacolo è strettamente legato al punto precedente, l'adozione delle tecnologie digitali avviene spesso in modo non strutturato e frammentato, soprattutto a causa della mancanza di personale dedicato e formato. La mancanza di una strategia digitale complessiva porta a iniziative isolate, che non dialogano tra loro e sono difficili da sostenere nel lungo periodo, alimentando il ciclo di obsolescenza e abbandono descritto in precedenza. Secondo le indagini di NEMO (2021), oltre il 40% dei musei coinvolti richiedeva assistenza per la costruzione di una strategia digitale. Questo comporta la totale mancanza di una visione a lungo termine, rendendo il digitale un semplice *add-on*, che ne riduce sia l'importanza, sia la realizzazione (poiché vengono destinate risorse ridotte);
3. *Gap* di competenze digitali: la letteratura evidenzia un cronico sotto-investimento nella formazione del personale esistente, specialmente in aree cruciali come l'analisi dei dati e la leadership tecnica. A questo si aggiunge, inoltre, un *gap* di conoscenza tra i professionisti museali (curatori, conservatori) e i professionisti ICT (tecnici, sviluppatori), che crea seri ostacoli nella comunicazione e nell'allineamento degli obiettivi progettuali;
4. Svalutazione del lavoro tecnologico: questo ostacolo, infine, è quello forse più silenzioso e al contempo più pervasivo, perché mina la qualità stessa dei progetti, anche quando questi riescono a essere svolti. Da un sondaggio svolto con professionisti museali, emerge come il 15% ritiene che il lavoro con il digitale sia svalutato rispetto ad altri settori museali, mentre il 12% ha risposto che il lavoro svolto risulta invisibile. Il fattore che emerge come più negativo è la generale incomprensione del tempo e degli sforzi richiesti per progetti digitali. Questa svalutazione si riflette in budget ridotti, scarsa integrazione nei processi decisionali e difficoltà nell'attrarre e trattenere talenti specializzati, che trovano condizioni migliori in altri comparti.

Quelli citati in quest'ultima parte sono problemi che vengono definiti sistemici, nel senso che persistono all'interno di istituzioni, nonostante queste possano aver acquisito il digitale come presenza normativa.

Le sfide organizzative sistemiche (deficit di risorse umane, mancanza di strategie e svalutazione delle competenze tecniche) che ostacolano la digitalizzazione in generale, assumono una connotazione ancora più complessa e problematica quando l'oggetto dell'intervento non è un manufatto tangibile, ma il patrimonio culturale immateriale. La natura vivente e dinamica dell'ICH basata su pratiche, performance e conoscenze tacite, mette in crisi gli approcci museali tradizionali alla documentazione e alla conservazione. Come evidenziato nel volume curato da Jacobs, Neyrinck e Tsakiridis (2020), emergono specifiche inadeguatezze e necessità che definiscono la digitalizzazione del patrimonio immateriale, non solo da un punto di vista tecnico, ma anche etico e metodologico:

1. Inadeguatezza dei sistemi di gestione: i sistemi convenzionali utilizzati dai musei per la gestione delle collezioni, così come le metodologie standard di mappatura e rilevamento dei siti, sono strutturalmente inadeguati per trattare gli elementi dinamici del patrimonio vivente. Questi sistemi sono progettati per oggetti statici, non per processi in continua evoluzione. In questi casi occorre pensare a nuovi sistemi e strumenti, i quali, come detto in precedenza, dovrebbero integrarsi in una strategia a lungo termine ed essere supportati da risorse adeguate;
2. La digitalizzazione dell'ICH come "congelamento": la documentazione digitale del patrimonio immateriale presenta un paradosso fondamentale: sebbene la digitalizzazione possa fungere da protesi digitale per la memoria, c'è il rischio che questo processo interrompa la natura dinamica e in evoluzione della stessa pratica intangibile. La documentazione in un formato digitale (un video, un audio o un testo) cattura inevitabilmente l'elemento in un momento e in uno spazio specifici, rischiando di fissarlo e di tradirne la natura fluida e performativa. Il fine ultimo della salvaguardia, però, è proprio quello di assicurare la vitalità della pratica intangibile; il rischio di una digitalizzazione che congeli la natura vivente, tramutandola in un elemento fossilizzato è una preoccupazione concreta;
3. Necessità di strategie per *l'embodiment*: per superare il rischio di congelamento, è necessario andare oltre le tecniche di documentazione passiva tradizionali. La vera

sfida è la trasmissione della conoscenza tacita e dell'*embodiment*. Per questo, sono necessarie tecnologie digitali più avanzate, come il *motion capture* e la realtà aumentata (AR), orientate alla rievocazione corporea. L'adozione di queste strategie, tuttavia, richiede una museologia sperimentale disposta a innovare radicalmente i propri metodi e il proprio sistema di pensiero. Si tratta quindi di un cambio radicale che necessita di molte risorse (non solo economiche) per essere attuato;

4. Partecipazione e controllo istituzionale: la sfida forse più critica nella digitalizzazione dell'ICH in ambito museale deriva dalla natura ontologica profondamente diversa dei due ambiti. L'ICH è intrinsecamente basato sul consenso e sulla partecipazione attiva delle comunità, dei gruppi e degli individui (CGIs) che ne sono i portatori. Questo, però, contrasta con il tradizionale approccio top-down della gerarchia istituzionale e con l'autorità curatoriale del museo. Per digitalizzare l'ICH in modo etico, i musei devono sviluppare approcci partecipati, condividere l'autorità con i portatori attraverso una metodologia etica e, infine, superare la passività e favorire una distribuzione orizzontale tra i partecipanti, fungendo da mediatori.

Le complesse sfide poste dalla digitalizzazione del patrimonio culturale immateriale presentate fino ad ora spingono il museo a dover ripensare l'etica della conservazione, l'autorità curatoriale e le strategie di partecipazione e rappresentano le precondizioni per la piena realizzazione della trasformazione digitale. Questo non significa che un'istituzione museale non possa mettere in atto progetti di digitalizzazione senza aver risolto le questioni appena citate. Significa però che tali progetti soffriranno di problematiche o carenze che possono inficiare i risultati sul lungo termine.

3.2 Aree funzionali e prospettive d'uso

Una volta passate in rassegna le precondizioni, si passa ora a presentare e analizzare gli ambiti specifici di intervento della digitalizzazione in ambito museale. È quindi necessario fare ordine e mappare i macro-ambiti in cui il digitale opera all'interno del museo, portando poi esempi concreti di applicazioni in quell'ambito. Come evidenziato da Colombo (2020), per comprendere la portata del *digital turn* è utile superare la generica etichetta di digitale e adottare una tassonomia che chiarisca le declinazioni del digitale in base alle aree funzionali di intervento. Questo non è l'unico modo in cui suddividere il digitale, ossia per funzione; è possibile suddividerlo anche per lo scopo che si intende raggiungere, per tipo di tecnologia, per ambito di utilizzo. Tutti questi ambiti verranno presi in considerazione, cominciando proprio da quello funzionale, con la specifica che le tecnologie presentate toccheranno sia gli ambiti del patrimonio materiale che di quello immateriale; a differenza del precedente capitolo, il discrimine è che quello che verrà presentato saranno applicazioni digitali all'interno di istituzioni museali. Colombo (2020: 22-23) semplifica e raggruppa queste aree funzionali in tre macrocategorie principali:

1. Conservazione e Documentazione: questa categoria è quella che rappresenta la funzione tradizionale del museo, laddove lo scopo è, appunto, conservare la collezione materiale. Le applicazioni che vengono incluse in quest'area sono di tipo diagnostico (ad esempio TAC e radiografie) o includono la produzione di documentazione a scopo archivistico e conservativo. Colombo (2020: 23) include in questo ambito anche la documentazione del patrimonio immateriale, in modo che sia riproducibile, pur ammettendo che in questo ambito si aprono tutti i dubbi di "natura etico-deontologica" riguardo al rischio di congelamento di qualcosa che vive nel momento della produzione (Navarrete & Mackenzie Owen, 2016; Park, 2021; Ramm et al., 2022; Comes et al., 2022; Zuanni, 2022; Economou & Kist, 2024; Raykovska et al., 2024; Liu et al., 2025);
2. Arte digitale: in questo caso ci si riferisce non all'applicazione del digitale per le collezioni, come nella categoria precedente, ma il digitale come collezione. La profonda differenza è che il bene culturale nasce utilizzando strumenti digitali, oppure li utilizza per l'allestimento e la fruizione; la cosiddetta "*new media art*". Le

recentissime riflessioni in questo ambito includono la produzione delle Intelligenze Artificiali (Shanken, 2016; Smith, 2020; Browne, 2022; Li P., 2022; Aristidou & Stylianou-Lambert, 2024; Singh, 2025);

3. Valorizzazione, comunicazione e partecipazione: questa categoria, sostiene Colombo (2020: 23) è il fulcro della trasformazione post-digitale, perché comprende quelle possibilità che hanno raggiunto le pratiche quotidiane delle persone e, al contempo, hanno aperto i canali museali all'ascolto e alla partecipazione. Questo cambiamento ha messo in discussione gli schemi tradizionali delle istituzioni museali, virando verso il concetto di museo-forum (Carci et al., 2019; Taormina & Baraldi, 2022; Hijazi & Baharin, 2022; Meehan, 2022; Darda & Chatterjee, 2023; Meng et al., 2023; Brischetto, 2023; Li et al., 2024; Pioli, 2024; Pietroni, 2025; Xu et al., 2025).

Questa classificazione funzionale è utile per mappare le attività del museo, ma rischia di rimanere ancorata a una visione operativa se non viene affiancata da un'analisi più profonda sul come l'istituzione intenda la natura stessa della tecnologia. Per comprendere appieno l'impatto del digitale, è utile integrare la tassonomia funzionale di Colombo con una prospettiva che analizzi gli approcci teorici e strategici all'uso della tecnologia. In questo senso, Bounia (2023), riprendendo la categorizzazione di Dewdney (2020), identifica tre diverse prospettive sull'uso del digitale che rivelano il livello di maturità e consapevolezza dell'istituzione: il digitale inteso come strumento, come medium e come archivio.

Basandoci sull'analisi di Bounia (2023), possiamo dettagliare questi tre approcci, che spesso coesistono ma riflettono diverse filosofie museali:

1. Digitale come strumento (*tool*): secondo l'autrice questa è la prospettiva più comune e, al contempo, anche la più limitante, perché costruisce il digitale come un elemento neutro, privo di agency e di valori. Questa, ad esempio, è la prospettiva di chi vede i canali social solo come uno strumento di comunicazione per raggiungere nuovi pubblici. Così facendo, però, si priva il digitale della sua forza e dei suoi lati nascosti, come ad esempio le implicazioni commerciali e politiche dietro alle Big Tech (Gillespie, 2003; Honn, 2013; Mawasi et al., 2020; Heyndels, 2023; DeLao, 2024);

2. Digitale come medium: in questa prospettiva, il digitale viene operazionalizzato come un mezzo espressivo o comunicativo. Bounia identifica due forme principali di questo approccio: a) come forma d'arte (già citata in precedenza) che avrebbe le potenzialità per mettere in discussione le tassonomie organizzative, anche se spesso viene ridotta ad un'altra forma d'arte; b) come canale di rappresentazione per rappresentare le collezioni analogiche, spesso senza che vi sia una riflessione sui cambiamenti che questo spostamento innesca (Cameron, 2003; Pan, 2021; Runnel et al., 2021; Li Q., 2022; Cárdenas Gasca et al., 2022);
3. Digitale come Archivio: questa prospettiva riguarda il punto di ingresso storico del digitale nel museo: la digitalizzazione delle collezioni. Quando la digitalizzazione ha iniziato a entrare nelle pratiche museali ha preso sempre più spazio e la sua applicazione si è estesa su vasta scala. Questo ha sollevato enormi dibattiti sia tecnici, riguardo la qualità dei dati, i formati e i metadati, sia organizzativi, riguardo l'allocazione di risorse, il *copyright* e le nuove competenze necessarie. Molti musei hanno superato la fase tecnica per usare le collezioni digitali come base per creare nuovo valore culturale e nuovi modelli di business. Bounia cita l'esempio del Rijksmuseum di Amsterdam, che ha reso disponibile online la sua collezione gratuitamente per attrarre nuovo pubblico e stimolare la creatività (un concetto che si lega alla cultura RW citata in precedenza). La vera questione, tuttavia, rimane quella di superare la visione della tecnologia come semplice archivio passivo o strumento di servizio, per riconoscere che il digitale altera profondamente l'idea stessa di agency e richiede una riconfigurazione ontologica dell'istituzione (Dijkshoorn et al., 2018; Geismar, 2018; Park, 2021; Zuanni, 2021; Foka & Griffin, 2024; Arantes, 2025; Rammert, 2025).

Riconoscere l'agency della tecnologia e superare la visione strumentale del digitale ci porta direttamente ad affrontare forse una delle più concrete manifestazioni di questa riconfigurazione ontologica del museo contemporaneo: la dissoluzione dei confini fisici dell'esperienza di visita. Se il digitale, infatti, cessa di essere solo uno strumento o un archivio separato, ma un'estensione dell'ambiente museale, allora l'esperienza del visitatore non può più essere confinata alle mura dell'edificio. Si apre così il campo alle esperienze ibride e alla ridefinizione del cosiddetto viaggio del visitatore (o *visitor's*

journey), un tema su cui, visto anche il cambio di direzione delle *policy* delle istituzioni museali, convergono le analisi di diversi autori nel corso di questi ultimi anni (Lane, 2007; Pearce & Dowling, 2019; Villaespesa & Álvarez, 2020; Taheri et al., 2020; Soltani-Nejad et al., 2020).

Gli autori, in generale, concordano sul fatto che l'esperienza museale non coincide più unicamente con la visita fisica, ma che si estenda ad altro. Si avverte la necessità di riflettere strategicamente sul fattore temporale (Colombo, 2020: 31). L'idea è che l'esperienza del visitatore inizia ben prima della visita fisica, con l'aspettativa e la pianificazione, così come non si concluda al termine della stessa visita fisica, ma si protrae con il ricordo e la condivisione. All'interno di questo percorso, il digitale permette di colmare i vuoti dovuti al termine della visita fisica, rendendo l'esperienza più significativa.

3.3 Social media e siti internet

L'adozione di siti web e, successivamente, di piattaforme social media da parte delle istituzioni museali non rappresenta un fenomeno recente, né tantomeno pionieristico. Facebook si apre agli utenti senza e-mail universitarie (quindi al grande pubblico) nel 2006 e nel 2009 cominciano ad apparire i primi musei, come il British Museum. Per quanto riguarda i website museali, andiamo indietro di dieci anni, alla fine degli anni '90; la fase dei dibattiti ideologici tra "pro" e "contro" il digitale può dirsi sostanzialmente superata (Colombo 2020: 8).

Tuttavia, sebbene la relazione tra musei e cultura digitale sia ormai decennale, l'incessante evoluzione tecnologica e la pervasività di questi strumenti impongono una revisione e una riflessione costante. Il digitale, infatti, non è un semplice strumento tecnico e molti dei limiti che si presentano nei processi di digitalizzazione derivano proprio dal continuare a ritenere il digitale solo uno strumento. Sicuramente, però, è una leva che, come sottolinea Colombo (2020), ha messo profondamente in discussione la funzione stessa del museo contemporaneo. Ha forzato le istituzioni a interrogarsi su punti chiave quali l'autorità, la definizione del patrimonio e la voce istituzionale. Volendo allargare lo sguardo, il digitale ha forzato al cambiamento anche in un altro modo: le nuove generazioni (dalla Gen Z in poi), ossia quelle considerate native digitali, e in parte anche la generazione Y, stanno cambiando profondamente stili di vita che in precedenza mutavano più lentamente. L'avvento del digitale nelle vite di tutti i giorni e la sua rapida evoluzione (tecnologie smart, connessione veloce, nuovi *device*, ecc.) ha inciso profondamente sulle pratiche quotidiane e anche sulle aspettative nei confronti di una molteplicità di esperienze personali (non solo musei, ma anche cinema, biblioteche, fiere, passatempi, università, ecc.).

Un elemento critico, evidenziato con forza nel contesto italiano, è che l'apertura dei canali digitali, in particolare i social network, «non è stata preceduta da una riflessione teorica né generale né particolare» (Colombo, 2020: 48). Le istituzioni museali non hanno, in generale, previsto figure specializzate, né hanno strutturato l'organizzazione stessa del museo per integrare anche questi compiti, lasciando che ciò che emerge sia una voce mono-direzionale, rivolta ad un generico pubblico. La discussione all'interno delle organizzazioni

museali è stata spesso dominata da logiche commerciali o dall'urgenza di seguire le tendenze delle piattaforme del momento, piuttosto che da un'analisi strategica interna. Questa mancanza di fondazione teorica ha portato molte istituzioni ad adottare gli strumenti senza una piena consapevolezza delle loro implicazioni in termini di policy, definizione degli obiettivi, tono di voce e allocazione delle risorse (Colombo, 2020: 48), oppure a rinunciare a percorrere nuove possibilità per paura di fallire.

La presenza digitale, intesa in questo caso come collezioni digitalizzate e attività sui canali social, se interpretata strategicamente, è in grado di superare la semplice funzione di promozione o comunicazione volta a "convertire" il pubblico digitale in visitatori fisici (Colombo, 2020: 124-128). Essa dovrebbe piuttosto instaurare un dialogo specifico, che non abbia come fine ultimo l'ingresso nella sede fisica, bensì l'ampliamento della missione culturale. A monte dell'approccio basato sulla conversione c'è il fatto che il posizionamento museale sui social è stato mutuato dall'ambito del marketing, che ha come primario obiettivo quello di convincere gli utenti a diventare clienti. Traslare le pratiche dall'ambito commerciale a quello culturale senza un ripensamento critico fa parte di quella mancata riflessione teorica menzionata in precedenza. «Il museo di oggi non comunica nello spazio digitale ma esiste (o meno) nello spazio digitale, che lo voglia o no» (Colombo, 2022: 11). Da questa prospettiva, il sito web e i social media diventano un'eccezionale arena in cui il museo può svolgere una parte essenziale della propria missione, mettendo in discussione i concetti tradizionali di controllo, autorità e proprietà della narrazione (Wong, 2011). Occorre sottolineare, infatti, che la stragrande maggioranza del pubblico potenzialmente raggiungibile online non potrà mai visitare fisicamente il museo a causa della distanza o per la mancanza di risorse. Evitare di allacciare un dialogo con queste comunità non comporta solo la perdita di interlocutori: significa dichiarare che le porte del museo sono aperte unicamente per i pochi fortunati in grado di visitarlo fisicamente, definendo di fatto l'istituzione come uno spazio esclusivo (Colombo, 2020: 128).

A queste considerazioni si aggiunge il dato relativo al tasso di conversione[15], che generalmente non supera il 10% dell'utenza online (Colombo, 2020: 66). Questo limite

[15] Il tasso di conversione è una metrica mutuata dal marketing digitale che misura la percentuale di visitatori di un canale online che compie una specifica azione desiderata. Nel contesto qui analizzato, il termine indica la quota di utenti digitali (spettatori dei canali social o visitatori del sito web) che si "converte" in visitatore reale, decidendo di acquistare un biglietto o di recarsi fisicamente presso la sede dell'istituzione museale.

statistico rappresenta un ulteriore incentivo a progettare un'esperienza digitale avvincente e autonoma, che non si riduca a una sterile imitazione della visita fisica, ma che sia in grado di offrire un valore diverso e distintivo (Colombo, 2020: 185). Esempi concreti di questa scelta di aprire le porte digitali vengono dal *Rijksmuseum* di Amsterdam (Cavriani, 2016), dal Museo Egizio di Torino (Lo Turco et al., 2019), dallo *Smithsonian* (Jia & Guo, 2023), dal *Metropolitan Museum of Arts* (Villaespesa, 2019)[16]. C'è poi da nominare due progetti molto particolari che si sono dati come obiettivo quello di radunare le collezioni digitali di più istituti, consentendo così ricerche incrociate. Sto parlando di Europeana (Capurro, 2023), progetto creato nel 2008 dalla Commissione Europea che raccoglie metadati, lasciando l'archiviazione agli istituti culturali, e di Google Arts and Culture (Wani et al., 2019), progetto dell'omonima società di Mountain View nato nel 2011 che offre, oltre alla vista in alta definizione di diverse migliaia di opere, anche i tour virtuali all'interno delle sale di alcuni istituti museali, programmi di istruzione e la possibilità di caricare immagini provenienti da organizzazioni partner e per creare mostre virtuali.

Questi esempi manifestano quella che è la tendenza consolidata a livello internazionale a rendere i contenuti ad accesso libero, sostenendo in questo modo la ricerca, l'educazione e, come detto, la missione di rendere i musei aperti al di là delle barriere geografiche, economiche e sociali (Colombo, 2020: 128).

Un altro elemento, correlato al sito internet e che persegue la missione della comunicazione in parallelo con i canali social, sono i blog. In generale viene rilevata un'assenza di piattaforme dedicate a contenuti di livello scientifico nei musei italiani. I

[16] Ognuno dei musei citati non si è limitato ad inserire la propria collezione in digitale in alta definizione (permettendo di fatto di poterla visitare gratuitamente) ma ha costruito un'esperienza gratuita e differente dalla visita alla sede fisica del museo: il *Rijksmuseum* ha implementato una sezione sul proprio sito internet chiamata "*stories*" nella quale offre videotour, immagini ingrandite delle proprie opere con curiosità su specifici dettagli, retrospettive sugli artisti più famosi della propria collezione, immagini delle mostre temporanee più importanti fino ad arrivare a videocorsi di arte per imparare le tecniche dai grandi artisti.
Il Museo Egizio di Torino ha sviluppato due tour virtuali: il primo presenta un tour nel quale si possono vedere le teche e leggere i cartellini mentre un'audioguida fornisce informazioni storiche e archeologiche delle diverse sale, al quale si aggiungono video e foto di approfondimento e modelli 3D di alcuni oggetti esposti; il secondo è un tour pensato per un pubblico più giovane, che fornisce informazioni attraverso un linguaggio più semplice e coinvolgente, al quale si aggiunge un videogioco "punta-e-clicca".
Lo Smithsonian ha creato una sezione nel proprio sito internet chiamata "*stories*", dove propone mostre online su diversi temi di interesse, e una sezione dedicata ai podcast che il museo stesso crea.
Il MOMA sul proprio sito internet ha creato una sezione chiamata "Learn with Us", dove video e audioguide, contenuti di intrattenimento da scaricare, articoli scientifici, pubblicazioni e podcast.

motivi di carenza questa sono imputabili a diversi fattori: il ritardo nell'adozione del digitale nel contesto italiano, la resistenza dell'élite intellettuale a condividere la conoscenza attraverso canali ritenuti non adeguati, l'assenza di una riflessione teorica in generale sulla questione digitale e sulle possibilità derivanti, la difficoltà degli esperti ad emanciparsi da un approccio storico-artistico rigoroso, intenzionato a fornire certezze e, quindi, poco propenso a utilizzare canali comunicativi più aperti, e, infine, il paradosso per cui molti esperti di competenze digitali sono privi di peso accademico o museale, mentre chi ha questo peso non ha competenze digitali.

Al contrario, per poterli trasformare in uno strumento utile si insiste molto sul concetto di circolarità e diffusione, ossia sul fatto che i musei dovrebbero impegnarsi il più possibile a condividere quel tipo di cultura *Read and Write* (RW), che sia quindi condivisa e discutibile. Purtroppo, questo tipo di approccio in Italia fatica a diffondersi (Colombo, 2020: 113).

3.4 Esperienze ibride, dimensione individuale/collettiva ed *embodiment*

La conseguenza di questa estensione dell'esperienza museale è l'ibridazione tra fisico e digitale. Questo fenomeno può essere letto ed analizzato in diversi modi, come il concetto di "*museum everywhere*" (Calvi & Vermeeren, 2023: 349), ossia l'idea di un museo sempre a portata di mano attraverso app e smartphone, oppure quello di "*digital twin*" (Calvi & Vermeeren, 2023: 348), secondo il quale la versione digitale del museo non è una sostituzione di quella fisica ma una integrazione che, ad esempio, permette di fare cose non possibili all'interno degli spazi fisici, come superare le barriere per avvicinarsi ad un'opera. La natura di questa realtà estesa e digitale nel tempo ha generato perplessità e critiche, come quella secondo cui la copia digitale avrebbe sottratto attenzione a quella fisica. Dopo ormai un'esperienza di alcuni decenni, è possibile dire che non solo questo timore è infondato, ma che il digitale «non danneggia, non sostituisce, non allontana, ma prepara, ricorda, richiama e collega» (Colombo, 2020: 33) e permette di includere come pubblico tutti coloro che hanno difficoltà ad accedere alla copia fisica, potendo diventare un elemento di inclusione.

L'ibridazione dell'esperienza e l'estensione del museo oltre i suoi confini fisici non sono, tuttavia, fenomeni isolati o puramente tecnologici. Sono il sintomo di una trasformazione più ampia che investe l'identità stessa dell'istituzione nel contesto della condizione post-moderna e nella quale la tecnologia, come detto, partecipa come attante. Se, però, il museo non è più definito dalla stabilità delle sue mura o delle sue collezioni, ma si diffonde attraverso reti di connessioni e pratiche ibride, emerge la necessità di un nuovo modello interpretativo. Questo modello è quello del «*distributed museum*» (Bautista & Balsamo, 2016), un concetto che riconfigura il museo come un nodo dinamico all'interno di uno spazio reticolare, ridefinendo radicalmente le nozioni di spazio, tempo e apprendimento (Bounia, 2023: 25).

Le caratteristiche fondamentali di questo modello contestualizzato all'interno del paradigma post-digitale che emergono sono quelle di essere un *hub*, un nodo, all'interno di uno spazio in rete caratterizzato da flussi continui, di essere definito attraverso il

cambiamento nelle pratiche, nelle relazioni e nelle esperienze. Come già detto, la sede museale è solo una delle caratteristiche del museo, che diventa però distribuito nel tempo e nello spazio grazie al digitale, mutando da spazio di stabilità a spazio di cambiamento. Anche il modello di conoscenza, come già detto, muta, passando da un trasferimento dall'esperto al non-esperto ad un modello peer-to-peer, nella quale la conoscenza museale si co-costruisce attraverso reti. Per riprendere un concetto introdotto nel paragrafo precedente, il digitale ha trasformato ontologicamente istituzioni della memoria in *assemblage*, luoghi dove la comprensione del patrimonio culturale può essere mobile nello spazio, nel tempo, essere multisituato e multitemporale (Bounia, 2023: 27). Il museo distribuito rappresenta quindi il superamento definitivo del museo come contenitore chiuso. È un'istituzione che esiste nella dispersione, agendo come facilitatore di connessioni e apprendimento orizzontale in un mondo dove la distinzione tra "dentro" e "fuori", "esperto" e "pubblico", "fisico" e "digitale" è ormai obsoleta. Alcune applicazioni pratiche di questo concetto sono Stuedahl & Lowe (2013), Dziekan & Proctor (2019), Rodley (2019), Zuccoli et al. (2021), Liddell (2024), Mulliken (2025).

Se il modello del museo distribuito ci aiuta a comprendere come l'istituzione si espande oltre i suoi confini fisici nel macrocontesto della rete, è altrettanto cruciale analizzare cosa accade dentro lo spazio museale quando queste tecnologie vengono messe a disposizione dei visitatori fisici. La tecnologia, infatti, non agisce solo come un connettore verso l'esterno, ma opera come un potente mediatore sociale all'interno delle sale, riconfigurando le dinamiche tra i presenti. Si apre qui una riflessione sulla dimensione individuale e collettiva delle tecnologie: gli strumenti digitali isolano il visitatore in una bolla personale o fungono da catalizzatori per l'interazione sociale? Questa dialettica è centrale per comprendere quella che Sayre e Wetterlund (2008) definiscono la "vita sociale della tecnologia" (*social life of technology*) nel museo, un aspetto spesso trascurato dalla letteratura focalizzata sul singolo utente.

Un caso studio etnografico presso il Museo Etnografico dell'Istria permette di illustrare concretamente questo concetto. Al momento della ricerca di campo in Croazia, il Museo Etnografico dell'Istria aveva rinnovato l'allestimento da pochi anni e aveva profondamente riflettuto sul modello di comunicazione e di esposizione che intendeva adottare. Il digitale era una presenza integrata all'interno del percorso museale praticamente in ogni sala: si passa da pannelli LED che trasmettono video a touchscreen che forniscono ulteriori

informazioni rispetto al tema della sala ad apparecchi audio che restituiscono interviste o musiche. In questo contesto il focus è rivolto ad un'installazione in particolare, presente all'interno della sala dedicata all'infanzia. Lo strumento utilizzato si chiama Kinect, prodotto da Microsoft dal 2009 per l'ambito gaming, inizialmente per la loro console Xbox 360 e in seguito per la Xbox One. La tecnologia che utilizza è uno scanner 3D a luce strutturata, che utilizza la proiezione di pattern sulla superficie di un oggetto e ne analizza la deformazione prodotta dalla superficie dell'oggetto. La deformazione viene studiata attraverso una miriade di punti, i quali consentono la ricostruzione geometrica dell'oggetto illuminato, che in questo caso è un corpo umano. La tecnologia Kinect presentava un limite strutturale: era in grado di tracciare contemporaneamente un massimo di soli due utenti.

Nel caso del museo croato l'installazione tecnologica era associata ad uno schermo che restituiva l'immagine di una bambina animata che invitava a partecipare ad un gioco tradizionalmente diffuso in Istria il secolo scorso che prevedeva che i partecipanti assumessero specifiche pose decise dalla persona che al momento dirigeva il gioco, alzando le braccia, una gamba o assumendo posizioni buffe senza commettere errori. La postazione tecnologica nel museo ha lo stesso scopo. Chi gioca deve seguire le parole e i gesti della bambina digitale e assumere la medesima posa per qualche secondo. Il Kinect, tracciando il corpo del partecipante, riesce a comprendere se la posa assunta sia corretta oppure vada modificata. L'installazione attirava la curiosità di diversi visitatori, anche per la facilità di accesso; bastava infatti posizionarsi all'interno di uno spazio segnato sul pavimento per essere velocemente riconosciuti come partecipanti al gioco.
Il problema nasceva quando più di una persona si collocava nei pressi dello spazio designato per il gioco, ossia il punto nel quale il Kinect avrebbe effettuato la scansione corporea. In quel momento, infatti, lo scanner 3D non riusciva a riconoscere il contorno del corpo del partecipante e, di fatto, non faceva partire il gioco. Momenti come quello creavano confusione nei visitatori che non capivano il motivo del mancato funzionamento, attribuendolo ad un malfunzionamento della tecnologia. Simili eventualità erano maggiormente frequenti e maggiormente difficili da gestire durante le visite scolaresche, questo perché da un lato i bambini mostravano un forte desiderio di interagire con il gioco, e dall'altro di assistere al gioco. La necessità di vicinanza dei gruppi di bambini creava però l'impossibilità per il gioco di cominciare. La situazione ideale affinché questa installazione

possa funzionare senza problemi è quella di essere da soli, posizionati davanti alla telecamera del Kinect. Una situazione che, però, è difficile da ricreare, considerando che la maggioranza delle persone si reca al museo non da sola ma in compagnia del partner, della famiglia, di amici o di gruppi organizzati (per i bambini la cosa è ancora più evidente perché si tratta di fruire dei musei con la propria famiglia o con la propria classe), con percentuali che superano anche il 90% dei visitatori (Biglino & Amantini, 2016; Anderson, 2019; Reitstätter & Christidou, 2024; Igdalova et al., 2024).

Ecco, quindi, che la vita sociale della tecnologia irrompe nelle esperienze museali dei visitatori, influenzando la percezione della visita e i ricordi. Seppure datata nei termini delle tecnologie esplorate nell'analisi (nonostante i piccoli musei siano ancora più in ritardo rispetto alle tecnologie presentate dagli autori), le analisi che emergono sono di grande interesse. Sayre e Wetterlund (2008) rilevano che molta letteratura si concentra sull'esperienza tra tecnologia e singolo individuo, nonostante facciano notare come l'esperienza museale sia principalmente condivisa. Ciò che gli autori sostengono è che la tecnologia all'interno dei musei dovrebbe essere strutturata per sostenere l'interazione tra gli utenti, piuttosto che tentare unicamente di trasmettere conoscenza. L'integrazione realmente efficace e fruttuosa va oltre il semplice supporto ai metodi di insegnamento esistenti, mirando a trasformare l'insegnamento e l'apprendimento in modi prima non possibili. L'esempio portato è quello dei "*Learning Lounges*" (Salotti di Apprendimento) che combinano strategicamente media analogici e digitali, offrendo esperienze condivise e personali, come l'uso di grandi schermi per esperienze collettive, e chioschi multimediali per esplorazioni individuali. A differenza, ad esempio, dell'audio-guida che isola il visitatore, il *Learning Lounge* incoraggia comportamenti diversi: i visitatori utilizzano non solo una, ma "quattro, cinque o sei risorse interpretative" diverse, che rendono la loro esperienza più significativa e memorabile (Sayre e Wetterlund, 2008: 92). In questo modo, la tecnologia cessa di essere un elemento di distrazione o isolamento e diventa parte di un ecosistema di apprendimento che valorizza la presenza sociale del visitatore.

Esempi più recenti di utilizzi del digitale che vanno nella direzione di non isolare il visitatore ma piuttosto di coinvolgerlo in esperienze collettive e condivise si possono trovare in Confalonieri et al. (2015), Partarakis et al. (2016), Lanir et al. (2016), Jacob & Nóbrega (2021), Bitter & Spierling (2024). Se i *Learning Lounges* e i progetti più recenti dimostrano

come la tecnologia possa amplificare la dimensione sociale e partecipativa della visita, e che farlo aumenta l'effetto stesso che il digitale ha sull'esperienza della visita, esiste una frontiera ancora più profonda in cui il digitale non media solo le relazioni tra le persone, ma interviene direttamente nella trasmissione della conoscenza corporea.

Spostando, infatti, l'attenzione dalla socialità esterna all'interiorizzazione della pratica, emerge il ruolo cruciale della digitalizzazione per l'*embodiment*. In questo contesto, come evidenziato nel volume curato da Jacobs e Neyrinck (2020), le tecnologie immersive non servono solo a mostrare il patrimonio, ma diventano strumenti attivi per riattivare e trasmettere il patrimonio culturale immateriale, agendo come protesi per la memoria vivente laddove la catena di trasmissione tradizionale si è interrotta. Gli approcci alla documentazione classici sono infatti molto limitanti per quel che riguarda i saperi corporei e le pratiche performative nel cogliere la complessità e, soprattutto, la vitalità. Uno degli esempi studiati da Jacobs e Neyrinck (2020) è l'archivio vivente delle arti marziali della Cina del sud (HKMALA). Questo tipo di pratica, in assenza di ulteriori attanti, ha la necessità di avere dei maestri che, avendo già incorporato la pratica, possano insegnarla agli allievi. Nonostante le difficoltà legate alla documentazione di elementi effimeri e taciti, l'uso del *motion capture*, ossia della cattura dei movimenti tramite dei sensori posti addosso al corpo del maestro e delle camere in grado di seguire questi sensori, ricostruendo poi la figura umana in movimento, dimostra come sia possibile trasmettere la conoscenza esperta anche al novizio in assenza di un maestro (Jacobs e Neyrinck, 2020: 419). Secondo gli autori, questo tipo di sviluppo tecnologico non ha lo scopo di sostituire la trasmissione diretta e il contatto tra esperti e novizi, ma di fornire un supporto che permetta di accedere al repertorio di movimenti anche in assenza degli esperti, lavorando comunque verso un'incorporazione.

Un altro esempio e ambito di applicazione è quello di pratiche corporee che si trovano in uno stato dormiente o nel quale la trasmissione intergenerazionale è interrotta. È il caso del progetto "*Remaking the Confucian Rites"*, che ha come obiettivo quello di ricreare i riti confuciani rievocabili attraverso interfacce immersive che facilitano l'interazione corporea (Jacobs e Neyrinck, 2020: 426). Queste tecnologie immersive e interattive trasformano i visitatori da spettatori ad agenti, spostando la passività dello schermo ad una pratica attiva del corpo. Non solo, ma aprono anche alla possibilità di una museologia sperimentale, che da una parte media con gli esperti dell'ICH e i novizi, dall'altro studia le pratiche per una

migliore salvaguardia, e, infine, trasforma i visitatori in parte attiva nel processo di salvaguardia. I progetti museali che stanno mettendo il corpo al centro della partecipazione e dell'apprendimento stanno aumentando sempre di più (Tzortzi, 2017; Pękowska, 2022; Wang, 2023; Luo, 2024; Shehade & Stylianou-Lambert, 2024; Lin & Lu, 2024; Wang & Du, 2025).

3.5 App e sensori

Se le tecnologie immersive per l'*embodiment* rappresentano la frontiera di una museologia sperimentale che richiede infrastrutture complesse e risorse importanti, economiche e di personale esperto, esiste una strada differente e altrettanto pervasiva della trasformazione digitale che muove verso un'altra direzione: quella della portabilità e dell'ubiquità. Mentre il *motion capture* ancora l'esperienza al "qui e ora" del corpo in azione, l'uso dei dispositivi mobili personali spinge il museo verso una dissoluzione dei confini ancora più radicale. Abbandonando la complessità delle installazioni fisse per abbracciare la familiarità dello smartphone, lo sviluppo delle App museali risponde all'esigenza di un museo che non si limita ad accogliere il corpo del visitatore, ma lo accompagna ovunque. Le app diventano lo strumento primario per realizzare il concetto di "*museum in the pocket*", estendendo la narrazione e il servizio ben oltre la visita fisica (Calvi & Vermeeren, 2023: 347-348).

È possibile collocare questo tipo di sviluppo in un momento successivo all'inizio del 2007, quando i primi smartphone con schermo capacitivo hanno iniziato ad apparire sul mercato per i grandi consumatori. Una spinta ulteriore è stata data dalla pandemia del 2020, che ha creato la necessità di limitare i contatti tra persone, rendendo le audioguide possedute dai musei dei possibili veicoli del virus. Le app di successo sono sempre correlate alla visita fisica, potenziandola attraverso ulteriori informazioni. Gli esempi riportati sono (Calvi & Vermeeren, 2023: 348):

- Tate App: sviluppata per i musei Tate (Tate Modern, Tate Britain, Tate Liverpool e Tate St. Ives) che promette di «*helps users make the most of their museum visit*» (Steven, 2018). Questa app aiuterebbe gli utenti a muoversi nel museo in maniera ottimale, sia fornendo contenuti esclusivi alle opere d'arte, sia informando di eventi disponibili giornalmente, sia offrendo possibilità e soluzioni per le pause. Riprendendo un tema discusso in precedenza, la app terrebbe conto di diversi fattori riguardanti la visita, come l'eventuale presenza di bambini o una visita in gruppo, offrendo le migliori opzioni al di fuori dei percorsi fissi;
- Rijksmuseum App: creata per il già citato Rijksmuseum di Amsterdam. Questa applicazione ha come finalità quella di spingere il visitatore a focalizzarsi sull'oggetto esposto attraverso l'idea della finestra magica, che mette in evidenza

un aspetto particolare dell'opera, per poi tornare all'opera originale. Per realizzare questo vengono usati stimoli uditivi e visivi che «*transforms a smart phone into a magnifying glass, set of binoculars, time machine, infrared scanner, sketch pad or magic wand*» (Maaike, 2018).

Le app sono anche in grado di realizzare e supportare il "*visitor's journey*", estendendo l'esperienza del visitatore prima e dopo la visita. L'esempio è la *Kinderdijk Online Guide*, una applicazione che fornisce informazioni audio ancora prima di essere giunti in una delle più famose località dei Paesi Bassi per la presenza dei mulini a vento. Un altro esempio è la app *Eregalerij Fotomuseum*, sviluppata per il Museo Olandese della Fotografia, che fornisce storie, retroscena e informazioni aggiuntive su alcune foto iconiche scelte dal museo, fornendo agli utenti la possibilità sia di accedervi anche al di fuori dell'esposizione sia di partecipare. È interessante notare che la distanza tra app native (ossia sviluppate dagli stessi istituti museali) e le app di terze parti (ad esempio i social media) si stia riducendo e sfumando. Da una parte c'è la riluttanza ad affidarsi a soggetti esterni su cui non si ha controllo, ma dall'altra parte si rileva come quelle stesse piattaforme (un esempio tra tutti è Instagram) siano più efficaci nel creare cicli di feedback tra i musei e gli utenti (Calvi & Vermeeren, 2023: 348).

Estremamente recente e focalizzato sull'argomento delle applicazioni digitali per i musei è l'articolo di Ferrara & Cerquetti (2025), il quale ha posto sotto una lente analitica i 67 musei statali dotati di autonomia speciale e ha analizzato applicazioni selezionate secondo criteri di inclusione (quali ad esempio: ufficiali, scaricabili gratuitamente, funzionanti sia su sistemi Android che iOS, ecc.) (Ferrara & Cerquetti, 2025: 5). Da questa selezione sono emerse 20 app prodotte da solo 16 istituti (Ferrara & Cerquetti, 2025: 6), un dato che evidenzia che, nonostante la spinta verso la digitalizzazione, l'adozione di app proprietarie è ancora limitata a una frazione dei principali musei nazionali italiani. L'articolo identifica tre tipologie principali di app in base al loro obiettivo principale che, in questo contesto, può aiutare a comprendere meglio quali servizi vengano pensati e offerti (Ferrara & Cerquetti, 2025: 14):

- App "Istituzionali": forniscono principalmente informazioni generali, come orari e biglietti, notizie su mostre, eventi e tour. A volte fungono da estensione del sito

web, ad esempio, per la possibilità di acquistare libri o biglietti. Nessuna di queste app fornisce una video o audio guida (es. MANN, Capodimonte);

- App “Guida”: Sono le più diffuse e fungono da supporto alla visita in loco, offrendo audio/video guide, tour tematici e contenuti accessibili (es. Pinacoteca di Brera, Paestum). Tutte queste app sono progettate per essere usate durante la visita fisica, ma alcune possono essere utilizzate anche da remoto, estendendo l’esperienza di visita.
- App “Immersive”: Puntano su esperienze di realtà aumentata (AR) e tour virtuali, offrendo un livello di interattività più alto (es. Uffizi, Villae). Sono progettate per essere utilizzate sia all’interno del museo durante la visita (per le tecnologie AR) sia per i tour da remoto (per le tecnologie VR).

Le autrici analizzano anche le tipologie di interazioni che queste app instaurano con gli utenti, proponendo una classificazione dei servizi offerti dalle app proprio in base al livello di interazione con l'utente (Ferrara & Cerquetti, 2025: 15-17):

- Esperienza tradizionale: fornisce solo informazioni di base (mappe, foto, testi), rendendo l'utente un partecipante passivo;
- Esperienza inclusiva: include opzioni multilingue e strumenti per l'accessibilità (es. font ingranditi, video LIS), ma è presente solo in metà delle app analizzate;
- Esperienza multimediale: offre audio e video guide per arricchire la visita;
- Esperienza simulata: usa AR e tour virtuali per coinvolgere l'utente in ambienti non reali;
- Esperienza interattiva: è il livello più avanzato, che include gamification, contenuti geolocalizzati e personalizzazione; questo livello è il meno comune. Molte app mancano di funzioni per la condivisione sociale o la personalizzazione del percorso, limitando il potenziale di co-creazione.

L'indagine mette in luce un'evidente criticità: la maggior parte delle app analizzate, infatti, si concentra esclusivamente sull’istituto museale senza valorizzare il territorio circostante, un approccio che contrasta con l’idea di museo diffuso menzionata in precedenza. L'articolo conferma, inoltre, che la pandemia ha accelerato i processi di digitalizzazione, attraverso il rilascio di nuove app, con un picco tra il 2021 e il 2023. Tuttavia, le autrici

sollevano un problema di sostenibilità, in quanto molte app hanno un ciclo di vita breve e rischiano di diventare presto obsolete o non aggiornate. Nel contesto italiano, le app museali stanno evolvendo verso modelli più interattivi, ma rimangono prevalentemente ancorate a una funzione di guida digitale tradizionale. Come si evince, c'è ancora molto lavoro da fare per trasformarle in attanti di vera partecipazione interattiva e per integrarle efficacemente con il territorio circostante, superando la visione del museo come isola (Teslyuk et al., 2020; Almeshari et al., 2020; Rezai, 2023; Cesário & Nisi, 2022; Kasemsarn et al., 2024; Andrez et al., 2024; Kim & Kim, 2025).

Se le app rappresentano la tecnologia visibile e portatile che il visitatore porta "in tasca", esiste una dimensione tecnologica complementare che agisce in modo più discreto, spesso invisibile, integrata nell'ambiente stesso del museo. Si tratta della sensoristica, una tecnologia che non richiede necessariamente uno schermo attivo tra l'utente e l'opera, ma che trasforma lo spazio espositivo in un ambiente reattivo e senziente. Abbandonando l'interfaccia esplicita dello smartphone, l'uso dei sensori permette di creare un'interazione silenziosa e immediata, dove il movimento, la vicinanza o il tocco del visitatore diventano input diretti per attivare narrazioni e contenuti. I sensori potrebbero rappresentare la prossima grande tecnologia nei musei, capaci di abilitare nuove forme di interattività che puntano a un maggiore coinvolgimento emotivo e ludico (Calvi & Vermeeren, 2023: 348-349).

Gli autori distinguono tra due tipi di sensori: i sensori nei dispositivi personali, già presenti negli smartphone; i sensori capacitivi e ambientali, integrati nell'allestimento, in grado di rilevare il cambiamento di campo elettrico quando ci si avvicina o si tocca una superficie. Per entrambe le tipologie, il punto di forza dei sensori è la capacità di rendere la tecnologia invisibile, mantenendo il focus del visitatore sulla visita e non sul dispositivo. Vengono identificati due obiettivi principali di questa tecnologia (Calvi & Vermeeren, 2023: 349):

- Attivare storyline: grazie al tocco o anche solo alla vicinanza possono innescare piccole narrazioni che rendono l'ambiente reattivo alla presenza del visitatore;
- Abilitare l'interattività: grazie alla misurazione della distanza da un oggetto o al tracciamento del movimento, sono in grado di trasformare il corpo del visitatore in un controller.

Un terzo obiettivo è quello di controllo dell'ambiente al fine di preservarne la qualità e, di conseguenza, mantenere l'integrità delle opere esposte. È in questo contesto che la sensoristica si inserisce nel più ampio paradigma dell'*Internet of Things* (IoT). L'IoT descrive una rete di oggetti fisici che, attraverso sensori e connessioni, smettono di essere isolati per scambiare dati in tempo reale con sistemi centrali. Nel museo, questo passaggio trasforma l'edificio da contenitore passivo ad ambiente intelligente: i sensori di conservazione preventiva monitorano temperatura e umidità, mentre i beacon rilevano la posizione, creando un flusso continuo di informazioni. Tuttavia, mentre l'IoT costituisce spesso l'infrastruttura invisibile di connessione, i sensori sono anche alla base delle *Tangible User Interfaces* (TUI), o interfacce utente tangibili. A differenza del monitoraggio passivo, le TUI sfruttano la sensoristica per permettere al visitatore di interagire attivamente con l'informazione digitale attraverso la manipolazione diretta di oggetti fisici reali, recuperando la dimensione tattile e materiale dell'esperienza.

La forza della tecnologia dei sensori è che può avere un costo ridotto rispetto ad altre, ma c'è da tenere presente che i sensori si limitano alla fase di raccolta del dato (input) e, quindi, vanno necessariamente associati ad un'infrastruttura di connettività e analisi per produrre una risposta (output), che sia legata ad una misura di sicurezza per la collezione o, nel caso delle TUI, ad una narrazione interattiva attivata dal gesto (Gawade et al., 2021; Pietroni et al., 2021; Liang et al., 2023; Umezu & Koizumi, 2023; Umezu et al., 2023; Shaikh & Chowdhry, 2024; Umezu & Bando, 2025; Avni et al., 2025).

3.6 Copie digitali e Realtà Estesa

Se la sensoristica, l'IoT e le TUI lavorano sulla connessione invisibile tra l'ambiente fisico e il dato digitale, rendendo lo spazio museale reattivo e senziente, esiste un ulteriore livello di evoluzione tecnologica che spinge questa convergenza verso la sua massima espressione ontologica. Non si tratta più solo di far parlare gli oggetti fisici attraverso sensori, ma di creare una loro replica perfetta e autonoma nel dominio virtuale. L'avanzamento delle tecnologie di scansione e modellazione 3D ha infatti aperto la strada al concetto di *Digital Twin* o copie digitali. Questa tecnologia rappresenta il punto di sintesi definitivo tra fisico e digitale, permettendo alla collezione di trascendere i limiti materiali delle mura museali e offrendo nuove modalità di fruizione ibrida che mettono in discussione la stessa necessità della presenza fisica (Calvi & Vermeeren, 2023).

Grazie a motori grafici avanzati come *Unreal* o *Unity*, è possibile creare repliche digitali così realistiche che la distinzione tra reale e copia digitale diventa molto sfumata. Questa creazione di copie digitali spinge ancora di più il museo ad uscire dalle proprie mura, diventando l'*hub* comunitario già menzionato. La copia digitale permette di far fruire la collezione anche al di fuori della visita fisica e costruisce la possibilità di un museo personalizzato per il visitatore (Calvi & Vermeeren, 2023: 344). A questo punto sarebbe lecito interrogarsi sulla perdurante validità della visita fisica, ma, come già detto, il digitale e la copia digitale non devono essere visti come un sostituto ma come una aggiunta alla visita fisica. Le copie digitali permettono interazioni non possibili nel mondo fisico, come la vicinanza o la manipolazione.

Va inoltre aggiunto che le copie digitali offrono agli istituti museali almeno due ulteriori opportunità: da un lato, rendere accessibili anche i pezzi delle collezioni non inclusi nell'esposizione fisica; dall'altro, favorire nuove modalità di studio e ricerca, aprendo a prospettive e metodologie differenti. Nel primo caso si ovvia al problema del limite dello spazio espositivo che caratterizza la maggior parte dei musei, spesso impossibilitati a presentare integralmente le proprie collezioni. Soprattutto negli ultimi decenni le modalità di esposizione sono cambiate, prediligendo un minor numero di pezzi esposti a fronte di un racconto più coinvolgente. Questo significa però che molti oggetti devono essere conservati nei magazzini, rendendoli inaccessibili al pubblico. La copia digitale invece

consente di avere accesso anche a quelle collezioni conservate per necessità (spazio o tutela) nei magazzini. Nel secondo caso, considerando che lo studio e la ricerca su oggetti museali passa spesso attraverso l'analisi di dettagli, la comparazione di diversi oggetti e l'esplorazione ravvicinata, le copie digitali ad alta qualità (magari associate a tecnologie sempre più diffuse, come l'IA) possono aprire a nuove strade di ricerca. Le esperienze ibride stanno diventando sempre più comuni, grazie anche alla più larga diffusione di tecnologie adeguate a livello qualitativo e accessibili come costo (Zhang et al., 2022; Luther et al., 2023; Konstantakis et al., 2023; Schott et al., 2023; Wu et al., 2024; Vuoto et al., 2024; Bi et al., 2025).

Se la copia digitale rappresenta la replica perfetta dell'oggetto o dell'ambiente museale nel dominio virtuale, esiste un passo successivo nell'evoluzione dell'esperienza ibrida: la sovrapposizione o la sostituzione della realtà percepita attraverso tecnologie immersive grazie all'uso delle copie digitali. Si entra nel campo della Realtà Estesa (*Extended Reality* o XR), un termine ombrello che comprende sia la Realtà Aumentata (*Augmented Reality* o AR) sia la Realtà Virtuale (*Virtual Reality* o VR). Come evidenziato da (Calvi & Vermeeren, 2023), queste tecnologie non si limitano a replicare la realtà (come le copie digitali), ma la potenziano o a trasportare il visitatore in dimensioni narrative altrimenti inaccessibili, ridefinendo radicalmente il rapporto tra lo spazio fisico del museo e l'immaginario del visitatore. Entrambe si inseriscono, inoltre, in un processo di trasformazione orientato verso un museo capace di estendersi nello spazio e nel tempo, superando i confini delle proprie mura e delle pratiche tradizionali.

A differenza della Realtà Virtuale, che isola l'utente in un mondo sintetico, l'AR mantiene il visitatore ancorato allo spazio fisico del museo, sovrapponendo strati di contenuto digitale alla percezione del reale. Questa tecnologia di recente è spesso preferita dai designer museali proprio perché preserva la centralità dell'oggetto fisico, discostandosi in maniera minore dalle pratiche museali tradizionali (Calvi & Vermeeren, 2023). Tuttavia, per comprenderne appieno il potenziale trasformativo, è necessario analizzare l'AR non solo come strumento visivo, ma come un complesso ecosistema di stratificazione informativa, stimolazione sensoriale e coinvolgimento psicologico (Ding, 2017; Wang & Zhu, 2022; Jiang et al., 2022). L'AR trasforma il *device* del visitatore (lo smartphone o altri supporti utilizzati, come occhiali smart) in un «palcoscenico per infiniti strati di informazioni» (Ding, 2017: 2,

traduzione dell'autore). Mentre i musei tradizionali soffrono spesso di modalità di visualizzazione singola e interazione fissa (spesso aggravata da una distanza tra pannello informativo e oggetto museale), che aumentano il carico cognitivo del visitatore, l'AR risolve questo problema integrando virtualmente le informazioni nel contesto reale. Questo avviene attraverso sofisticate tecnologie di *tracking registration* (basate su marcatori o su caratteristiche naturali dell'oggetto) che permettono una fusione perfetta tra virtuale e reale, riducendo lo sforzo cognitivo necessario per associare l'informazione all'oggetto (Wang e Zhu, 2022: 2).

Un aspetto innovativo e interessante è il valore educativo dell'AR, in particolare quello che viene definito come «apprendimento cinestetico» (Ding, 2017: 2, trad. dell'autore). L'atto fisico di scansionare, muoversi attorno all'oggetto e manipolare la visualizzazione sullo schermo crea un senso di realizzazione e trasforma il visitatore da osservatore passivo a esploratore attivo. Questo è confermato dal caso studio dello Smithsonian, dove l'uso dell'AR ha aumentato il tempo di permanenza davanti alle vetrine da 1:34 minuti a 14 minuti, un incremento del 1000% che testimonia una radicale trasformazione dell'engagement (Ding, 2017: 5). L'applicazione dell'AR nei musei può essere categorizzata in tre macroaree funzionali che espandono le possibilità della museologia tradizionale (Wang e Zhu, 2022):

- Stimolazione sensoriale e restauro virtuale: l'AR permette di "riparare" digitalmente reperti danneggiati o incompleti, o di aggiungere elementi dinamici a opere statiche, soddisfacendo il bisogno di stimoli sensoriali multidimensionali;
- Guida comportamentale: sistemi di navigazione AR che non solo orientano nello spazio, ma forniscono percorsi personalizzati basati sui modelli di interesse dell'utente;
- Esperienza di flusso: l'integrazione di meccanismi di narrazione interattiva e «*serious games»* che inducono uno stato di flusso psicologico, aumentando l'immersione emotiva.

Infine, è fondamentale analizzare cosa rende l'uso dell'AR sostenibile nel tempo, evitando che sia solo una fascinazione passeggera, inserendolo, piuttosto, all'interno di un piano strategico. Lo studio di Jiang et al. (2022) introduce il concetto di «*continuance intention*», ossia la volontà comportamentale del visitatore di mantenere l'uso di quella tecnologia nel

corso del tempo. La loro ricerca dimostra che la semplice soddisfazione non basta; i fattori determinanti per l'adozione continua dell'AR vengono individuati in:

- Qualità dell'interazione: intesa come la fluidità e la reattività del sistema rispetto ai movimenti dell'utilizzatore;
- Giocosità percepita: che viene identificato come il fattore psicologico più forte. Gli utenti continuano a usare l'AR se l'esperienza è percepita come divertente e curiosa, non solo informativa;
- Ricchezza informativa: intesa come la capacità di fornire informazioni multimediali (audio, video, 3D) che i supporti tradizionali non possono offrire.

In conclusione, l'AR nel museo post-digitale non è un semplice giocattolo tecnologico, ma uno strumento complesso che, se progettato con attenzione alla qualità dell'interazione e alla dimensione ludica, ha il potere di rendere la visita un'esperienza ricca in termini educativi, significativa in termini ludici, personalizzata sugli interessi e memorabile (He et al., 2018; Chen & Lai, 2021; Teixeira et al., 2021; Chen et al., 2024; e Xu & Pan, 2024).

Sebbene la realtà aumentata e la realtà virtuale vengano spesso discusse congiuntamente come tecnologie in grado di ridiscutere nel profondo il modello dell'istituzione museale, esse rimangono tecnologicamente e ontologicamente distinte. Se l'AR è dunque uno strumento di potenziamento, che mantiene il visitatore ancorato al mondo fisico, la realtà virtuale (VR) implica un cambio di paradigma radicale: la sostituzione dell'ambiente fisico e materiale con un contesto completamente simulato e digitale. Come evidenziato da Trunfio et al. (2021), la VR non aggiunge dati alla realtà, piuttosto genera rappresentazioni digitali di mondi virtuali multisensoriali, creando narrazioni museali differenti, che offrono una totale immersione. Questo permette di superare i limiti fisici dell'esposizione, fornendo l'illusione sensoriale di presenza in un altro ambiente (Zhou et al., 2022) e abilitando esperienze di ricostruzione storica o contestuale altrimenti impossibili da fruire attraverso la sola osservazione degli artefatti. La differenza rispetto alla realtà aumentata si rende possibile grazie all'uso di visori dedicati che disconnettono l'utente dalla realtà fisica, permettendo un coinvolgimento sensoriale totale.

Nell'articolo di Lee et al. (2020) l'uso della realtà virtuale in ambito museale viene analizzato attraverso il modello di Pine e Gilmore della *Experience Economy* (Pine & Gilmore, 2011).

Secondo questa analisi, l'esperienza della realtà virtuale da parte degli utenti si articola in quattro domini che interagiscono tra di loro: educazione, intrattenimento, estetica ed evasione. Quello che Lee et al. hanno dimostrato è che sono le esperienze di assorbimento, ossia educazione e intrattenimento, a influenzare quelle di immersione, ossia estetica ed evasione, e non il contrario. Ciò significa che la tecnologia VR da sola non basta a rendere migliore l'esperienza museale, ma che serve prima di tutto un contenuto solido dal punto di vista dell'apprendimento e del divertimento (Lee et al., 2020: 1132). Questo confermerebbe, ancora una volta, quanto considerare il digitale solo come uno strumento sia limitato e limitante.

Considerando che, come per la AR, anche la VR si concretizza attraverso degli strumenti che consentono l'immersione, analizzare quale impatto abbiano questi *device* non è secondario. L'articolo di Jangra et al. (2025) si occupa proprio di questo, comparando la VR semi-immersiva (o *mobile-VR*) con quella completamente immersiva (o *wearable-VR*) e le conseguenze nell'utilizzo dei due tipi. La *mobile-VR* rappresenta la soglia di accesso più immediata e si basa sull'utilizzo di smartphone inseriti in visori ottici semplificati (come *Google Cardboard* o *Samsung Gear VR*). La natura di questa tecnologia la rende una soluzione semi-immersiva perché, sebbene permetta all'utente di guardarsi intorno, l'esperienza è limitata a tre gradi di libertà (3DoF), ovvero riconosce i movimenti della testa destra-sinistra, alto-basso e l'inclinazione della testa verso le spalle, ma vincola il visitatore a una posizione fissa e offrendo interazioni limitate con l'ambiente virtuale. Nonostante questi limiti, la Mobile-VR offre il vantaggio della scalabilità economica e della facilità d'uso, sfruttando dispositivi che gli utenti possiedono già (Jangra et al., 2025: 2).

Al contrario, la *wearable-VR* (realtà virtuale indossabile) si avvale di visori dedicati ad alte prestazioni (come Oculus Quest o HTC Vive) che offrono un'esperienza pienamente immersiva, ossia supportano sei gradi di libertà (6DoF), consentendo all'utente non solo di orientare lo sguardo, ma di muoversi liberamente nello spazio fisico e di interagire in modo naturale e multimodale con gli oggetti virtuali tramite controller manuali e tracciamento avanzato. Dal punto di vista dell'esperienza utente, la differenza è profonda e significativa: sistemi *wearable* garantiscono una risoluzione grafica superiore, un campo visivo più ampio e frequenze di aggiornamento elevate (spesso superiori ai 90 Hz), fattori determinanti per ridurre drasticamente la latenza e il conseguente rischio di *motion sickness* (malessere da simulazione), che limita l'accessibilità a questo tipo di tecnologie. Lo studio conferma

empiricamente che i partecipanti ai tour con *mobile-VR* hanno riportato livelli significativamente più alti di disagio, nausea e affaticamento visivo rispetto a quelli che hanno utilizzato sistemi *wearable*, a causa della minore qualità visiva e delle limitazioni di movimento (Jangra et al., 2025: 21). Oltre a questo, i sistemi *wearable* offrono un'immersione più profonda, emotiva e significativa, consentendo anche di sviluppare narrazioni più istruttive e intrattenitive e, quindi, anche esperienze significativamente migliori per gli utenti (Lee et al., 2020). Il contraltare di queste possibilità è dato dal fatto che la tecnologia *wearable* è sensibilmente più costosa di quella *mobile*, limitandone di fatto la diffusione in quei contesti privi di un adeguato supporto economico.

Riprendendo il caso del museo istriano con il Kinect e la socialità della tecnologia, emerge in maniera evidente come la realtà virtuale, presenta lo stesso problema. Consente, in sostanza, un'immersione profonda (a diversi gradi a seconda del tipo di VR), ma isola l'utente rispetto agli altri. Una soluzione di prossimo sviluppo è la cosiddetta *social VR*, ossia una realtà virtuale nella quale gli utenti (rappresentati come avatar digitali) incontrano altri utenti in uno spazio virtuale e interagiscono tra loro. Al momento questo tipo di tecnologie è già esistente, ma il suo costo rappresenta ancora una barriera (Calvi & Vermeeren, 2023: 350). Questa evoluzione verso la socialità virtuale apre le porte al paradigma del metaverso e, più in generale, al concetto di "museo di prossima generazione". Come evidenziato da Longo e Faraci (2022), l'adozione di queste tecnologie di prossima generazione non è solo una questione tecnica (o strumentale), ma gioca un ruolo chiave nella possibilità di aprire un processo di co-creazione di valore con il mercato di riferimento. Il metaverso ha la capacità di trasporre il concetto di museo in contesti altri, originali e attrattivi, offrendo l'opportunità di rivitalizzare l'offerta culturale per coloro che in questo momento non nutrono interesse. In particolare, questo approccio permette di costruire percorsi *edutaining* (educativi e di intrattenimento) capaci di affascinare specialmente le generazioni più giovani, come la Generazione Z, trasformando il museo in un ecosistema aperto e partecipativo. Tuttavia, la tecnologia fine a sé stessa non è sufficiente. Come sottolineato da un recente report della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali (Guerzoni et al., 2025), i visitatori, in particolare la fascia 18-34 anni, dimostrano un'attenzione critica verso la qualità dell'esperienza tecnologica (Jiang et al., 2022). Sono interlocutori, in sostanza, che non si accontentano di effetti speciali, ma cercano strumenti

che arricchiscano realmente la visita, offrendo narrazioni autentiche e valorizzando le opere piuttosto che oscurarle. Dal report emerge un dato significativo: oltre il 50% dei visitatori si dichiara disposto a pagare un extra per esperienze digitali, purché siano ben progettate, inclusive e narrative. Questo suggerisce che il museo di prossima generazione non è quello che adotta la tecnologia più nuova, ma quello che la usa come attante della narrazione, integrando audioguide evolute, app e realtà aumentata in un racconto coerente che risponda al desiderio di sentirsi parte della storia.

Quindi l'avvento della realtà virtuale (e del metaverso) non implica che questa tecnologia debba sostituire l'esperienza fisica, ma piuttosto che debba essere compresa secondo una logica strategica di complementarità. Se consideriamo la possibilità di rendere accessibili spazi ed esperienze inaccessibili (per disinteresse, distanza, fragilità o per distruzione), la VR si dimostra una risorsa unica, così come per creare nuovi spazi, avere un'idea di come saranno gli spazi fisici prima di realizzarli ed estendere, potenzialmente, il museo all'infinito. Lo spazio virtuale si pone, quindi, come un luogo aggiuntivo e accrescitivo di quello reale, piuttosto che come un suo sostituto, anche perché emerge il dato che coloro che sperimentano la visita virtuale ad un museo, intendono poi trasformarla in visita reale (Lee et al., 2020: 7; Shehade & Stylianou-Lambert, 2020; Li & Lu, 2024; Iacono et al., 2024; Zhang & Chen, 2024; Wang et al., 2025; Huang et al., 2025; Cheng et al., 2025; Jiang et al., 2025).

3.7 Crisi esterne e personale interno

Se l'orizzonte delle tecnologie immersive delinea un futuro in cui il museo si espande ed esce fuori dai suoi confini tradizionali per attrarre nuovi visitatori e co-creare valore attraverso l'edutainment, la storia recente ci ha posto di fronte a una realtà ben più pragmatica e urgente. Le stesse infrastrutture digitali museali si sono rivelate, in momenti di rottura della normalità, non una strada di sviluppo o una strategia di marketing, ma l'unico canale di sopravvivenza e rilevanza sociale per l'istituzione. Il digitale, dunque, non è solo uno strumento per l'innovazione espositiva, ma diventa una risorsa strategica fondamentale per la gestione delle emergenze. L'esperienza delle recenti catastrofi ambientali e sanitarie impone una ridefinizione del concetto di crisi nel settore museale, spostando l'attenzione dalla sola protezione delle collezioni alla cura delle comunità, trasformando le piattaforme digitali in spazi di resilienza e connessione sociale. Questa funzione del digitale come infrastruttura di continuità e di relazione emerge con chiarezza anche in contesti museali piccoli e periferici. Riflettendo sull'esperienza del Museo Regionale dell'Emigrazione durante il lockdown, Colombatto (2020) mostra come la chiusura al pubblico non abbia coinciso con una sospensione della missione: parte del lavoro si è trasferita in remoto e le attività sono state ripensate come pratiche di prossimità "a distanza", capaci di tenere aperto un legame con la comunità di riferimento. In questa prospettiva, il digitale non è una semplice vetrina sostitutiva, ma uno spazio operativo in cui il museo rinegozia il proprio ruolo pubblico e può attivare processi partecipativi di raccolta e condivisione di memorie nel tempo della crisi.

Il lavoro di Wilson-Barnao et al. (2023) si è occupato di analizzare le risposte del National Museum of Australia (NMA) durante la stagione degli incendi boschivi del 2019-2020 e la successiva pandemia di COVID-19. Da questa analisi sono emerse alcune questioni chiave legate al digitale. La prima è che tradizionalmente la pianificazione museale in caso di crisi si è concentrata sulla salvaguardia degli oggetti fisici (protezione da incendi, furti, danni). Questo però, sostengono gli autori dello studio, è un approccio insufficiente, che toglie il museo da quello che è il contesto sociale nel quale si trova e grazie al quale esiste. Le crisi contemporanee, spiegano, sono spesso anche crisi sociali e culturali. Il digitale, in questo scenario più ampio, consente di spostare l'attenzione dalla protezione della collezione al

supporto della propria comunità, mantenendo la relazione viva anche quando le porte della sede museale non possono essere attraversate. La seconda questione chiave è che il digitale non consente solo di tenere un canale comunicativo aperto, ma che questo può essere uno spazio di elaborazione del trauma collettivo, piuttosto che una vetrina per le attività del museo. L'articolo cita la piattaforma Momentous, creata dallo stesso NMA per raccogliere storie di sopravvivenza e recupero a seguito dei devastanti incendi. In quel contesto il museo non ha agito da produttore di conoscenza e informatore, ma da facilitatore per offrire uno spazio sicuro dove la comunità stessa ha potuto condividere esperienze di dolore e resilienza (Wilson-Barnao et al., 2023: 356). Altrettanto utili sono stati i canali social, dove la comunità locale si è auto-organizzata per raccontare la crisi in tempo reale, con il museo che ha assunto un ruolo di ascolto e validazione. Il terzo punto, infine, è che il digitale ha dimostrato un vantaggio critico, ossia la sua agilità rispetto ad altri ambiti museali. Se una mostra fisica, una acquisizione di oggetti o una ricerca richiedono diversi mesi (tempi incompatibili con una crisi), il digitale riesce ad agire immediatamente. Gli "insiders" intervistati nello studio evidenziano come il digitale abbia permesso di colmare il divario temporale tra l'evento traumatico e la sua storicizzazione, permettendo al museo di essere "presente" e rilevante nel momento stesso del bisogno, piuttosto che arrivare a posteriori come un semplice osservatore distaccato (Wilson-Barnao et al., 2023: 361).

Il digitale non si configura solo come un mezzo per l'estensione dell'esperienza estetica, ma anche come spazio e infrastruttura di welfare culturale, in grado di trasformare il museo in un attore attivo e responsivo nelle dinamiche sociali contemporanee.

Tuttavia, la letteratura che affronta in modo operativo l'applicazione di questo ruolo dei musei nel fronteggiare crisi sociali e culturali rimane ancora limitata, nonostante nel capitolo precedente sia stato evidenziato il potenziale degli istituti museali in tal senso. Ne consegue che, nella maggior parte dei casi, le formulazioni teoriche non si sono tradotte in pratiche consolidate e che l'impegno concreto su questo fronte risulta tuttora contenuto. Una ricognizione delle pubblicazioni tramite le parole chiave "*museum*", "*crisis*" e "*digital*" mostra inoltre che la gran parte dei contributi si concentra sulla pandemia di COVID-19, un evento che ha inciso profondamente sulla vita delle persone, delle imprese e delle istituzioni. Allo stesso tempo, però, il limite di questi contributi è quello di focalizzarsi sulle

difficoltà interne al museo che l'istituzione ha dovuto fronteggiare, invece di interessarsi al ruolo che l'istituzione ha assunto nel rapporto con la propria comunità in crisi (Wilson-Barnao et al., 2023; Burke et al., 2020; Giannini & Bowen, 2021; Tan et al., 2021; Marty & Buchanan, 2022; Marzano & Castellini, 2022; Giannini & Bowen, 2023; Galkin & Parfenova, 2024).

Questa capacità del museo di agire come infrastruttura di welfare culturale e di rispondere con agilità alle istanze della contemporaneità non dipende, tuttavia, solo dalla disponibilità di tecnologie digitali. In misura maggiore dipende dalle competenze umane incaricate di utilizzare e gestire queste tecnologie. I cambiamenti che vengono richiesti al museo in un ecosistema ibrido (tra materiale e digitale) e reattivo richiedono la stabilizzazione e normalizzazione di una figura professionale solo apparentemente nuova, capace di operare in questa complessità: il *digital media curator*. Come evidenziato dalle interviste raccolte da Colombo (2020), non si tratta di un semplice tecnico informatico "prestato" alla cultura, bensì di una figura che conosce le collezioni e la storia dell'istituzione in cui opera e che svolge una funzione di raccordo tra lo staff museale e la comunità digitale. Si richiede, inoltre, familiarità con i linguaggi e gli strumenti impiegati, insieme a un approccio aperto alla collaborazione con specialisti informatici. Dalle interviste emerge che al momento il cosiddetto *job title* è ancora eterogeneo e ricco di vocaboli differenti; tuttavia, a questi profili professionali non è principalmente richiesto di scrivere codice, quanto piuttosto di facilitare il dialogo tra i dipartimenti del museo (e i professionisti coinvolti) e di tradurre conoscenze e contenuti in forme e linguaggi accessibili. Dalla diffusione di massa dei social network, alla pandemia del 2020, diversi studiosi si sono interrogati sui cambiamenti che stanno investendo il ruolo del curatore museale (Proctor, 2010; Madrid, 2013; Snyder, 2015; Lopes, 2020; Kumar, 2024; Leitão et al., 2024). Un aspetto cruciale che emerge dalla fonte è la natura transitoria dell'etichetta "digitale".

Nancy Proctor (ex Head of New Media allo Smithsonian) offre una prospettiva interessante: il termine *digital* sarebbe destinato a diventare obsoleto e a sparire dai titoli professionali, esattamente come non esistono oggi «professionisti per scrivere al computer» (Colombo, 2020: 130). Il digitale sta diventando una competenza diffusa di base, posseduta da tutto lo staff, dal direttore al curatore, fino ai servizi educativi. In questo scenario, la figura del *digital curator* dovrebbe evolversi: non opererà più come agenzia di servizi interna al

museo, ma si occuperà di diffondere le competenze digitali nel resto dello staff. In questo cambiamento, il digitale smette di essere un fine a sé stante, ma diventa un attante integrato, supportando l'istituzione nella scelta delle tecnologie più adeguate. Fintanto che la strategia museale e quella digitale rimarranno due ambiti distinti, ancorché in comunicazione, il concetto di "digitale" sarà presente. Tuttavia, nell'idea di museo post-digitale delineata da Proctor, si intravede l'orizzonte teorico in cui la figura del curatore digitale come entità separata potrebbe perdere di significato, poiché lo stesso curatore museale dovrà necessariamente interiorizzare competenze digitali avanzate (Colombo, 2020). Tuttavia, è opportuno mantenere un certo scetticismo riguardo a questo presunto superamento: piuttosto che a una vera e propria scomparsa del ruolo, è più probabile che si assisterà a una sua trasformazione. In un contesto di ecosistemi digitali sempre più complessi, il curatore digitale non sarà più solo un esecutore tecnico, ma dovrà evolversi in un garante etico e strategico dell'intera infrastruttura.

Resta però da chiedersi, alla luce delle considerazioni fatte sul positivismo digitale, sulle precondizioni e sulle criticità che verranno discusse a breve, su quali tempi siano necessari affinché questa prospettiva possa concretizzarsi, ammesso che riesca a realizzarsi in modo pieno e stabile. Le profonde differenze di risorse e possibilità operative tra grandi e piccoli musei rendono plausibile che le istituzioni maggiormente dotate riescano effettivamente a implementare il cambiamento in modo strutturale.

Si pone però un problema di rappresentatività: un mutamento che coinvolga soltanto una quota minoritaria del panorama museale globale, ovvero i musei grandi, o al più medio-grandi, e che lasci ai margini la maggioranza delle istituzioni di piccole dimensioni, con risorse limitate e collocate al di fuori dei principali flussi turistici, può essere considerato davvero compiuto? La risposta non è univoca. Da un lato, i grandi musei, già oggi dotati di maggiore visibilità e capacità di influenza, potranno esibire risultati tangibili, contribuendo a costruire una narrazione per cui l'evoluzione del settore appare più avanzata e uniforme di quanto non sia. Dall'altro, la "parte sommersa dell'iceberg" del sistema museale, ovvero i musei piccoli e marginali, con una voce debole nell'arena pubblica, rischia di rimanere esclusa da quella rappresentazione e faticherà a evidenziare come la priorità non sia ancora quella di diventare post-digitali, bensì quella di consolidarsi come musei a pieno titolo: realtà aperte e accessibili, e non semplici collezioni confinate in depositi. Tuttavia, i piccoli

musei potrebbero essere un luogo perfetto di sperimentazione museale e digitale, grazie ad una presenza limitata di turisti, ad un contatto più radicato nel territorio e al minor peso delle aspettative.

3.8 Le criticità della digitalizzazione museale

Questa distanza tra l'ideale del museo post-digitale che sia fluido, integrato e onnipresente, e la realtà operativa di molte istituzioni (specialmente di dimensioni minori) costringe a spostare l'analisi dal piano delle potenzialità a quello delle barriere strutturali. Se la visione futura può prevedere la dissoluzione del concetto di digitale come categoria separata dal resto delle attività museali, il presente mostra invece un panorama più strutturato e complesso, dove l'adozione tecnologica non è un processo lineare di evoluzione, ma una lotta costante contro limiti organizzativi e materiali. È, quindi, necessario fare una panoramica delle criticità per la digitalizzazione, analizzandole non come semplici ostacoli tecnici momentanei, ma come sintomi di una crisi sistemica che investe il cuore delle istituzioni museali. Nonostante le tecnologie digitali abbiano acquisito una presenza normativa nel settore (ovvero, ci si aspetta che ci siano), la loro implementazione efficace è frenata da problemi profondamente radicati nella struttura stessa dei musei. La principale criticità per le istituzioni museali è quella di soffrire di carenze sistemiche che frenano i processi di trasformazione, rendendoli insostenibili nel lungo periodo. Quindi, anche se la facciata pubblica mostra progetti digitali, questi sono fragili e non duraturi (Nikolaou, 2024: 1785).

Di seguito vengono analizzate quelle che sono le conseguenze dell'applicazione del digitale nei contesti reali, o quelle che sono le perplessità e le sfide che il digitale produce. In questo momento dell'analisi, quindi, il digitale non è più visto come una soluzione ai problemi del museo, o un cambiamento strutturale, ma come un nuovo punto problematico che richiede una gestione ciclica e complessa, portando con sé il rischio concreto di una manutenzione perpetua che ridefinisce le priorità e la sostenibilità dell'istituzione, configurandosi di fatto come un processo in perenne divenire piuttosto che come un prodotto finito.
Questa intrinseca instabilità del supporto tecnologico, che richiede una cura costante per non esaurirsi a conclusione dell'ennesimo progetto a breve termine, apre inevitabilmente una frattura teorica sulla natura stessa dell'oggetto che il museo produce e conserva. Se il museo digitale è per definizione fluido, esteso e interconnesso, quale statuto ontologico assume la rappresentazione virtuale rispetto all'opera fisica? Abbandonando la dimensione

puramente gestionale per entrare in quella fenomenologica, la prima grande criticità che emerge è la relazione tra l'oggetto museale originale e la sua copia digitale. L'introduzione del digitale nel patrimonio culturale non è un'operazione neutra di trasferimento, ma genera un campo di tensione che mette in discussione l'autenticità dell'esperienza museale (Yüksek e Sökmen, 2021). Il dibattito accademico, dalla comparsa delle prime copie digitali, si è polarizzato su due fronti opposti: da un lato i sostenitori della predominanza indiscussa dell'originale; dall'altro lato i sostenitori della liberazione digitale (Yüksek & Sökmen, 2021: 139). I primi sottolineano come l'importanza del patrimonio sia indissolubilmente legata al contesto fisico, temporale e spaziale, e che fare esperienza dell'oggetto museale richieda una presenza fisica del pubblico; tutte condizioni non riproducibili tramite le copie digitali. I secondi vedono nella copia digitale non un surrogato di limitate capacità, ma un potenziamento dell'esperienza e una forma di democratizzazione, considerando le possibilità date dal ricreare artefatti distrutti, dal rendere accessibili beni conservati nei depositi, oppure dal consentire la fruizione ad un pubblico che, come già accennato, non avrebbe la possibilità di vivere l'esperienza di persona. La terza via critica, rappresentata dagli autori, suggerisce di concentrarsi sul ruolo di mediazione che la copia digitale può offrire, senza che la simulazione sostituisca la connessione emotiva con l'originale (Yüksek & Sökmen, 2021: 140). Ulteriori elementi meritevoli di indagine riguardano le caratteristiche socio-demografiche dell'utenza che accede alle copie digitali, le piattaforme nelle quali si rendono fruibili le copie, i livelli di dettaglio che le copie forniscono. Tutte queste informazioni influiscono direttamente su cosa le copie digitali possono e non possono fare e su quale sia il rapporto tra queste e i fruitori.

Un ulteriore elemento utile a inquadrare tale criticità riguarda le diverse modalità di accesso e utilizzo delle copie digitali. Bertacchini e Morando (2013) ne individuano quattro tipologie, ciascuna caratterizzata da specifici vantaggi e limiti:

1. Accesso online e visualizzazione: rappresenta la modalità più diffusa e consiste nella semplice fruizione dei contenuti digitali tramite apposite piattaforme. Questo approccio migliora notevolmente l'accessibilità del patrimonio culturale, permettendo di raggiungere nuovi pubblici con informazioni affidabili e autorevoli. Inoltre, offre ai visitatori, siano essi reali o potenziali, la possibilità di ampliare la loro esperienza museale, accedendo anche a opere che non sono fisicamente

esposte. Esempi emblematici di questo modello includono Europeana e Google Arts & Culture. La proprietà intellettuale rimane in capo al museo, che non ottiene un vantaggio economico diretto, poiché l'accesso è principalmente gratuito;

2. Licenza proprietaria: ispirata ai modelli dell'editoria tradizionale, questa modalità richiede che il museo eserciti un rigoroso controllo sull'accesso e sull'uso delle copie digitali attraverso meccanismi legali ed economici. A causa della burocrazia complessa e dei costi associati, l'acquisizione e l'utilizzo di queste copie possono risultare più lenti e costosi. Le istituzioni tendono a implementare un sistema di tariffe variabili a seconda dell'uso previsto (più alte per scopi commerciali, più basse per scopi educativi o accademici). In questo scenario, il museo mantiene la proprietà intellettuale e ne ricava un profitto diretto, proprio come fanno agenzie fotografiche come Getty Images;
3. Licenza aperta: è emersa insieme alla diffusione delle reti peer-to-peer, rispondendo così all'esigenza di un accesso rapido ed efficiente, che non si sposa con i tempi e i costi delle licenze proprietarie. Nuovi standard giuridici, come le licenze Creative Commons, permettono di riutilizzare e ridistribuire liberamente i contenuti, richiedendo di solito solo l'attribuzione della paternità dell'opera. Un esempio ben noto di questo è il progetto Wikimedia. Il grande vantaggio di questo modello è l'aumento della visibilità delle opere: la sua natura collaborativa consente di arricchire il bagaglio informativo legato all'opera grazie ai contributi degli utenti, mantenendo comunque l'affidabilità attraverso i sistemi di controllo delle piattaforme;
4. Immagini generate dagli utenti: è l'unica in cui i diritti di proprietà intellettuale appartengono agli utenti e non ai musei. In questo modo, gli utenti diventano responsabili della produzione e della diffusione delle immagini. L'obiettivo principale è la condivisione e la diffusione del patrimonio culturale, come dimostrano piattaforme come Flickr o il progetto "Wiki Loves Art". Queste immagini, condivise principalmente attraverso licenze Creative Commons, hanno permesso alle opere d'arte di raggiungere un pubblico globale e variegato.

I modelli di licenza aperta, secondo gli autori hanno il potenziale per innescare lo sviluppo di nuove metodologie di tracciamento più ricche e precise (potenzialmente arricchite dal

Semantic Web), che possono misurare la creazione di conoscenza e informazione e rappresentare un elemento chiave per la sostenibilità dei progetti di digitalizzazione dei musei (Bertacchini e Morando, 2013: 25; Hylland, 2017; Brenna et al., 2019; Ronchi, 2019; Wu et al., 2022; Zhang & Li, 2024).

Se la tensione tra originale e copia si gioca sul piano dell'autenticità e delle modalità di accesso e uso, il processo di digitalizzazione solleva una criticità ancora più insidiosa quando applicato a forme di patrimonio non statiche, come il patrimonio culturale immateriale. Mentre la riproduzione di un quadro o di un reperto archeologico pone problemi di funzione, valore e proprietà, la digitalizzazione di pratiche vive, effimere e performative rischia di innescare un paradosso conservativo. Abbandonando la sicurezza degli oggetti tangibili per entrare nel dominio del patrimonio intangibile, emerge il rischio della digitalizzazione come congelamento della memoria. La documentazione tecnologica, pur offrendosi come supporto alla salvaguardia, porta con sé l'intrinseca capacità di fissare, e dunque arrestare, ciò che per natura dovrebbe rimanere dinamico ed effimero.
Kenderdine (2020: 422) mostra come, attraverso pratiche di museologia sperimentale, la digitalizzazione «*act as a vital digital or multimedia prosthesis for memory*». In momenti in cui la trasmissione orale e corporea diretta è sempre più fragile, le tecnologie di registrazione (video, audio, *motion capture*) offrono un archivio esterno che può supportare la memoria collettiva, permettendo di salvaguardare pratiche che altrimenti svanirebbero. Tuttavia, Galla (2020: 308) parla di rischio strutturale di "congelamento" dell'elemento culturale. La traslitterazione di una pratica viva in un formato digitale la cattura inevitabilmente in un momento e spazio specifici, trasformando un processo dinamico in un documento statico. La documentazione, se non gestita criticamente, ad esempio attraverso la mediazione dei portatori, rischia di tradire la natura stessa del patrimonio immateriale.
La digitalizzazione non deve essere intesa come una soluzione definitiva di archiviazione, ma come un processo che necessita di essere costantemente riattivato e rinegoziato per accompagnare la trasformazione del patrimonio vivente. Quando questo processo viene condotto da un museo, l'importanza della rinegoziazione può diventare ancora maggiore, perché le istituzioni museali portano con sé uno sbilanciamento di potere insito nella loro

storia e che diventa complesso decostruire (Manžuch, 2017; Kenderdine et al., 2021; Hou et al., 2022; Chuqiu, 2024; Liu et al., 2025b).

Questa necessità di rinegoziazione continua non investe solo la natura degli oggetti conservati o delle pratiche salvaguardate, ma si riflette inevitabilmente sull'identità stessa dell'istituzione che li custodisce. Come si è visto, il digitale ha avuto e ha il potere di rendere labile il confine tra fissità e movimento che separa materiale e digitale, originale e copia. Altrettanto sfumati diventano i perimetri che hanno storicamente definito il museo.

Spostando l'attenzione dal patrimonio museale per abbracciare il sistema museale nel complesso, emergono dunque le sfide attuali che la digitalizzazione impone. Come evidenziato dagli articoli riportati fino ad ora, l'integrazione pervasiva delle tecnologie non è un processo additivo, ma trasformativo, che genera tensioni in diversi ambiti cruciali: la definizione stessa del museo, la rilevanza del suo spazio fisico, l'autorevolezza dei contenuti e l'equità nell'accesso. L'analisi condotta da Yap et al. (2024) mette in luce come i processi di *digitalisation* e *digitisation* abbiano agito da catalizzatori per una crisi d'identità dell'istituzione.

Si assiste a una ridefinizione del ruolo e della definizione del museo. Queste istituzioni hanno avvertito la necessità di uscire fuori dalle funzioni tradizionali di conservazione e fruizione del patrimonio, per aprirsi a pratiche di edutainment, anche a distanza, e di ridiscussione del proprio ruolo nei confronti di quello che era un pubblico passivo e che ora sta diventando un interlocutore autorevole (Yap et al., 2024: 2540). Il museo non è più solo il luogo della conservazione, ma diventa un hub di produzione di contenuti che compete in un'arena digitale globale, perdendo la nitidezza dei suoi confini tradizionali. Questa espansione digitale porta con sé una seconda criticità: la messa in discussione della rilevanza dello spazio fisico. Poiché la *digitisation* aumenta drasticamente l'accessibilità ai contenuti, rendendoli disponibili potenzialmente ovunque e in qualsiasi momento, sorge il paradosso della presenza: se l'esperienza cognitiva ed estetica può avvenire remotamente, quale valore residuo conserva la visita in situ? La smaterializzazione dell'accesso rischia di erodere la centralità dell'edificio museo come luogo deputato all'incontro con la cultura (Yap et al., 2024: 2551).

Un terzo fronte di sfida riguarda l'affidabilità e la credibilità che le istituzioni museali si stanno preoccupando di preservare. La democratizzazione delle informazioni online, se da

un lato apre alla polifonia e alla partecipazione, dall'altro rischia di porre seri problemi riguardo all'autenticità e alla verifica delle fonti. In un contesto digitale saturo, il museo rischia di vedere la propria voce autorevole diluita o contestata, dovendo lottare per mantenere il proprio status di garante della veridicità dei contenuti (Yap et al., 2024: 2552). Infine, l'uso massiccio di strumenti digitali contribuisce ad aggravare una disuguaglianza tecnologica già ampiamente presente. L'accesso ai benefici del museo digitale non è universale, ma dipende dal possesso di dispositivi e competenze specifiche. Questo crea un divario che rischia di contraddire la missione inclusiva del museo, privilegiando un'élite connessa e lasciando ai margini chi non dispone degli strumenti necessari per partecipare a questa nuova forma di cultura (Yap et al., 2024: 2554).

Il problema dell'accesso e delle disuguaglianze non esaurisce il quadro delle criticità legate al contatto con le tecnologie. Se l'espansione digitale pone interrogativi etici sulla missione pubblica del museo, esiste un livello di problematicità ancora più strutturale, che riguarda la sopravvivenza stessa dell'infrastruttura tecnologica e il suo "peso" materiale sul mondo reale. L'entusiasmo per l'innovazione si scontra infatti con i limiti fisici della sua attuazione e mantenimento. È necessario dunque analizzare la sostenibilità della digitalizzazione, intesa non solo come fattibilità economica, ma come una sfida duplice che investe sia la tenuta interna dell'organizzazione sia il suo impatto sull'ecosistema globale.

La tecnologia non è una risorsa infinita o immateriale, ma un asset che richiede una gestione critica sia dei suoi cicli di vita interni, sia delle sue esternalità ambientali e sociali. Di conseguenza, il mito della digitalizzazione come processo leggero, sostenibile o neutro si dimostra ben più complesso. La sostenibilità delle pratiche digitali si articola su due fronti distinti ma interconnessi: interno ed esterno Nikolaou (2024).

Dal punto di vista interno, la sostenibilità riguarda principalmente la capacità del museo di gestire il ciclo di vita delle tecnologie adottate. L'ambiente digitale museale sarebbe un «*technical minefield*» fatto di hardware e software che invecchiano rapidamente. La criticità risiederebbe nella natura stessa del ciclo di vita tecnologico, che si muove inesorabilmente dall'adozione all'obsolescenza, fino al disuso e all'abbandono. Mantenere operative le infrastrutture digitali richiede uno sforzo costante di aggiornamento che è «*connected to the organisational aspects of human and financial resources, digital literacy, and values*» (Nikolaou, 2024: 1791). Si può comprendere, quindi, come i musei spesso non

riescano a sostenere nel lungo periodo questa presenza digitale costante. Il risultato è la proliferazione di progetti che, una volta lanciati, diventano insostenibili e vengono abbandonati, trasformandosi in cadaveri digitali interni all'istituzione.
Sul fronte esterno, contrariamente alla narrazione comune che vede il digitale come strada "*green"* e sostenibile a livello ambientale, emerge tutto il peso specifico che le tecnologie digitali hanno sull'ambiente fisico e sociale (Nikolaou, 2024: 1793):

> *Digital technologies are complex assemblages of data, of hardware, and of software (material and immaterial) depending on global internet traffic, which are everchanging, creating new dynamics and relationships that require constant reflection and negotiation of traditional concepts such as authenticity, materiality, and power.*

Ogni scelta tecnologica comporta, quindi, un consumo di risorse (energia, materiali rari per l'hardware) e la produzione di rifiuti elettronici (*e-waste*), contribuendo alla crisi climatica globale, oltre a intervenire direttamente nelle dinamiche di potere globale. In un'epoca definita dalla crisi climatica, il museo non può ignorare l'impronta ecologica della sua trasformazione. La rincorsa acritica all'ultima novità tecnologica rischia di entrare in conflitto con la responsabilità del museo verso la sostenibilità, imponendo una riflessione critica su quali digitalizzazioni siano davvero necessarie e quali rappresentino invece un costo ingiustificato. A questo si aggiunge il timore che il patrimonio digitale possa scomparire più rapidamente di quello fisico, mettendo a rischio la capacità dei progetti tecnologici di raggiungere le generazioni future; le stesse che stanno affidando proprio al digitale il ruolo di depositario (Yüksek e Sökmen, 2021: 140).

Un approccio post-digitale maturo richiede di valutare ogni progetto non solo per il suo potenziale comunicativo o per la sua attrattività turistica, ma per la sua sostenibilità sistemica, bilanciando l'innovazione con la capacità di cura a lungo termine e la responsabilità ecologica. Il concetto di responsabilità non si esaurisce nella tutela delle risorse ambientali o nella gestione dei processi interni, ma si estende alla capacità dell'istituzione museale di adempiere al proprio mandato sociale, ossia garantire l'accessibilità universale. Se da un lato la tecnologia pone problemi di obsolescenza e impatto materiale, dall'altro essa è in grado di superare barriere fisiche e cognitive

altrimenti insormontabili, così come di innalzare ulteriori ostacoli. La riflessione sulle criticità deve dunque allargarsi dal piano infrastrutturale a quello etico-sociale, affrontando il tema dell'inclusione e dell'equità nell'accesso. Non si tratta solo di capire se il museo può permettersi la tecnologia, ma se la tecnologia scelta permette a tutti di accedere al museo, o se invece non finisca per replicare, nello spazio digitale, le stesse o nuove esclusioni.

La vera sfida dell'innovazione digitale nei musei non risiede nella sofisticazione tecnica fine a sé stessa, ma nella sua capacità di perseguire obiettivi di inclusione ed equità sociale. Gli autori sottolineano come la ricerca e la pratica museale debbano concentrarsi su come le tecnologie possano migliorare concretamente l'accessibilità digitale (Tham et al., 2024: 644). In questa prospettiva, strumenti come la Realtà Aumentata o le interfacce adattive cessano di essere semplici supporti informativi per diventare tecnologie abilitanti, fondamentali per migliorare l'inclusione sociale di visitatori con sfide fisiche o mentali. Il digitale offre l'opportunità unica di personalizzare l'esperienza di fruizione, adattandola alle diverse abilità cognitive e motorie, trasformando il museo in uno spazio permeabile anche per chi ne è stato storicamente escluso. Tuttavia, l'adozione della tecnologia non garantisce automaticamente l'inclusione.

Attraverso un'analisi che evidenzia l'interconnessione tra le pratiche culturali offline e quelle online è possibile constatare che le disuguaglianze socio-digitali tendono a rispecchiare fedelmente le disuguaglianze sociali preesistenti: non basta, quindi, mettere online un contenuto per renderlo accessibile. Lo studio mette in guardia contro l'illusione che il digitale azzeri le differenze di classe o di istruzione. Al contrario, l'analisi dei dati europei suggerisce che vi sia un’omologia tra la partecipazione culturale fisica e quella digitale: chi è culturalmente attivo e privilegiato nella vita reale tende ad esserlo anche negli spazi digitali, mentre chi è escluso offline spesso rimane escluso anche online (Cvetičanin et al., 2025). La criticità risiede nel rischio che la digitalizzazione, se non accompagnata da politiche attive di mediazione e *digital literacy*, finisca per servire prevalentemente un pubblico già presente e interessato, dotato di capitale culturale, fallendo al contempo nella missione di allargare la base sociale del museo. Un museo realmente inclusivo deve quindi progettare le proprie infrastrutture digitali non solo per l'utente, ma considerando le specifiche necessità di accessibilità (Tham et al., 2024) e le

barriere socio-economiche (Cvetičanin et al., 2025), affinché il digitale agisca realmente come ponte e non come ulteriore forma di esclusione.

Queste criticità si presentano sia come rapporto tra l'istituzione museale e le comunità che possono partecipare o che ne sono escluse, sia come rapporto tra aree del mondo dotate di risorse e possibilità tecnologiche e aree del mondo che ne sono sprovviste. Laddove vi sono contesti caratterizzati da crisi economiche, politiche, sociali, sanitarie, ecc., la capacità di preservare e valorizzare il patrimonio culturale spesso dipende dall'intervento di attori sociali esterni dotati di risorse maggiori. Questo rischia però di replicare modi e discorsi estranei ai contesti locali e, al contrario, aderenti ad una rappresentazione della cultura di tipo occidentale (Yüksek & Sökmen, 2021: 139-140). Il possesso di risorse digitali locali potrebbe aiutare questi contesti a ridurre il divario, favorendo allo stesso tempo la diffusione attraverso i canali digitali di rappresentazioni culturali differenti da quella occidentale. Questa affermazione si ricollega però alla necessità di fornire non solo soluzioni tecnologiche, ma anche un'adeguata alfabetizzazione digitale e le risorse necessarie a far sì che i progetti digitali non abbiano vita breve, ma diventino realmente sistemici.
Limitarsi a chiedere o progettare una maggiore alfabetizzazione tecnica o una più equa distribuzione delle risorse rischia, però, di essere una soluzione parziale se non accompagnata da una revisione profonda dei valori che guidano l'adozione stessa della tecnologia. Non è sufficiente, dunque, che il museo sappia usare il digitale e che possa permetterselo; è necessario che si interroghi sul perché e sul come il suo utilizzo impatti il mondo circostante.

L'analisi delle criticità ci conduce, infine, verso l'orizzonte delle direzioni future, dove i concetti di etica e alfabetizzazione devono fondersi. Il superamento delle sfide attuali non passa per un'ulteriore accelerazione tecnologica, ma per l'adozione di una prospettiva radicalmente nuova: quella del «museo digitalmente mirato» (Nikolaou, 2024, trad. dell'autore). Questo concetto implica un'istituzione che non subisce passivamente la pressione normativa all'innovazione, ma che sceglie e modella i propri strumenti in base a una riflessione critica. L'alfabetizzazione, quindi, non è più solo un insieme di *skill* tecniche, ma diventa etica, ovvero diventa in grado di comprendere che le tecnologie digitali sono

attanti che operano all'interno di sistemi socio-tecnici complessi e che hanno ripercussioni tangibili sulle comunità, sul lavoro e sull'ambiente. Questo approccio costituisce il primo passo fondamentale per trasformare l'istituzione da semplice utilizzatrice di tecnologie a soggetto consapevole delle proprie scelte, e ciò significa riconoscere che ogni azione digitale del museo è interconnessa con un contesto globale più ampio.

Il museo del futuro è chiamato a ridefinire il proprio ruolo all'interno di questo contesto globale complesso. L'istituzione museale deve chiedersi se la sua strategia digitale contribuisce al benessere della comunità e alla sostenibilità ambientale, sociale e culturale o se, al contrario, alimenta cicli di consumo e disuguaglianza. La strada futura non è quella di un rifiuto della tecnologia, né di una adesione acritica e aprioristica, ma di un'integrazione e un utilizzo intenzionale e responsabile.
Il prossimo capitolo analizza come un contesto museale piccolo e con limitate risorse si sia trovato nel pieno di questa situazione e quali sono state le strade percorse. La mancanza di una strategia digitale e, ancor più, di una forma di coscienza digitale, che unisce competenza tecnica e sensibilità etica, ha permesso comunque di ottenere dei cambiamenti positivi, ma allo stesso tempo ha evidenziato tutti i limiti e le difficoltà di spostare questi cambiamenti da un piano di singola azione o progetto ad un piano strutturale.

4. Il Museo Etnografico dell'Alta Brianza

4.1 Arrivo a Camporeso

Arrivare a Camporeso, frazione del comune di Galbiate, e località nella quale si trova il Museo Etnografico dell'Alta Brianza (MEAB), non è stato semplice all'inizio. Sono partito con la mia automobile una mattina di novembre del 2022, poco dopo l'inizio del dottorato. Superati i confini di Milano, ho percorso la Strada Statale 36 del Lago di Como e dello Spluga. Questo primo percorso, lungo un'arteria stradale tra le più trafficate del Nord Italia, che attraversa le province di Milano, Monza e Brianza, Lecco, Como e Sondrio, è stato un primo significativo spostamento etnografico; la Lombardia fuori da Milano. Questa strada è stata per diversi viaggi uno spazio significativo, perché durante la settimana costituisce il transito dei pendolari che dalle aree settentrionali scendono a Milano per lavorare, mentre nel fine settimana diventa una delle vie di fuga per i milanesi, che escono dalla metropoli anche solo per un giorno. Nel compiere quel tragitto sono divenuto anche io, a mio modo, un pendolare. Sebbene in settimana mi trovassi in direzione contraria al flusso principale, nei fine settimana la salita e la discesa coincidevano invece con i flussi dettati dal turismo, trovandomi spesso imbottigliato nel traffico. Il paesaggio, in quel percorso, mostra quel particolare legame turistico esistente tra Milano e i paesi della provincia di Lecco, che nei due secoli precedenti si era caratterizzato per la presenza di eleganti case di villeggiatura delle famiglie facoltose milanesi.

Giunti sulla sponda nord del Lago di Annone, si imbocca l'uscita "Civate - Oggiono" direzione Galbiate. Fino a quel punto non si trova nessuna indicazione né del Parco Monte Barro, né del MEAB, nonostante, in realtà, il monte sia già lì a svettare tra il Lago di Annone e il Lago di Lecco. La strada, dalle due corsie della statale 36, si riduce ad una normale strada che sale lungo le pendici del monte e attraversa la frazione di Sala al Barro prima e poi il comune di Galbiate. In alcuni punti la salita è più ripida e la strada più stretta. La differenza rispetto alla viabilità milanese è forte, così come il cambio di ambiente, che si avverte già durante il tragitto sulla statale. Entrati a Galbiate, la via si restringe così tanto che per

attraversare il tratto tra via Como e via Bertarelli si trova un semaforo che alterna il passaggio tra coloro che escono da Galbiate e coloro che ci entrano. Una svolta a sinistra all'interno di una strettoia tra case addossate e si passa accanto all'ingresso di Villa Bertarelli (immagine 4.1), dimora storica di inizio '700, costruita nel periodo in cui in questo territorio vennero edificate numerose ville da parte della borghesia milanese. Villa Bertarelli, passata di mano a diverse famiglie milanesi, nel 2003 è stata acquistata per una parte dal Comune di Galbiate, che attualmente non la sta utilizzando, e per una parte dal Parco Monte Barro, che vi ha istituito la sede.

Immagine 4.1: Ingresso di Villa Bertarelli a Galbiate

Note. Ingresso principale della villa lungo via Bertarelli. Tratto da Villa Bertarelli (Galbiate) - entrance along Via Bertarelli, Wikimedia Commons (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Villa_Bertarelli_(Galbiate)_-_entrance_along_Via_Bertarelli.jpg)

Da lì si diparte una stretta stradina che riesce ad ospitare una sola automobile (in alcuni tratti anche a fatica) e che sale verso l'abitato di Camporeso (immagine 4.2), addossato sulle pendici del Monte Barro.

Immagine 4.2: Veduta del nucleo storico di Camporeso a Galbiate

Note. Fotografia del nucleo di case che compone la frazione Camporeso. Tratto da Camporeso.jpg, di M. Pirovano, 2007, Wikimedia Commons (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Camporeso.jpg). In pubblico dominio sotto licenza CC BY-SA 4.0.

Si tratta di un viaggio della durata di un'ora circa (quando il traffico non crea code) che segna prima il distacco da Milano, poi il distacco da un'area metropolitana fatta di tanti comuni addossati l'uno all'altro senza soluzione di continuità, poi il distacco con la piana attraverso la salita al monte e, infine, il distacco con il comune di Galbiate. Arrivare al MEAB non è un atto banale, né casuale, perché si trova al termine della stradina che conduce alla località di Camporeso, oltre la quale non si può proseguire se non a piedi. Chi arriva a Camporeso e parcheggia nello spiazzo che sovrasta l'agglomerato di edifici lo fa principalmente o per raggiungere a piedi la falesia di Galbiate, dove si pratica arrampicata su roccia, o per raggiungere una struttura ricettiva che offre appartamenti in affitto per periodi brevi, oppure per raggiungere il MEAB. La stradina che porta al parcheggio offre anche due piccoli tornanti, che danno degna conclusione all'avventurosità del tragitto da Galbiate e che diventa terreno di incontro-scontro in occasione degli eventi al MEAB tra gli scalatori del fine settimana e le guide del museo per l'accesso, quando il museo ne rivendica l'esclusività per consentire ai partecipanti agli eventi di avere un accesso agevolato.

Ricordo ancora la sensazione di piacere che stavo provando la prima volta che percorsi questo tragitto nel novembre del 2022. Fino a Galbiate il piacere e l'emozione del luogo e del cambiamento rispetto a Milano erano predominanti. Superata Piazza Trieste, poco dopo Villa Bertarelli, iniziai a domandarmi se Google Maps non si fosse sbagliato e non mi avesse portato in una di quelle strade senza uscita non percorribili. Fino a quel momento, però, il fatto che la strada fosse asfaltata mi rassicurava, anche se la larghezza era più simile ad una mulattiera che si snodava tra sparute villette e terreni boschivi. La lunghezza del tragitto tra Villa Bertarelli e Camporeso è di poco più di un chilometro, eppure più la strada si faceva ripida e le curve strette, più quella distanza sembrava dilatarsi e più io mi convincevo di aver sbagliato tragitto. L'asfalto finisce infine ad una curva a cento metri da Camporeso, poco sotto di esso; da lì un acciottolato abbastanza ripido conduce dentro l'abitato. Preso coraggio, anche grazie alla conferma di un cartello stradale che indicava la strada per il museo in quella direzione, sono salito ulteriormente.

Camporeso, ho scoperto nel corso della ricerca, è un contesto che risente molto della stagionalità in virtù della sua peculiare posizione geografica. Per quanto l'Alta Brianza sia un territorio urbanizzato, le zone verdi sono molto estese, sia quelle boschive sia quelle agricole, conducendo ad una generale riduzione delle temperature rispetto a contesti. Grazie alla presenza dei laghi di Lecco e di Annone a mitigare il clima, le temperature medie possono oscillare gli 8° e gli 0° in inverno e i 20° e 30° in estate. Gli edifici di Camporeso hanno muri spessi e piccole finestrelle sulle facciate, compreso il museo che ne occupa una piccola porzione. D'estate, quindi, all'esterno è possibile godere della frescura e della vegetazione riccamente fiorita e inverdita, mentre all'interno del museo le temperature sono piacevolmente più basse, soprattutto nelle giornate più calde. D'inverno, al contrario, la differenza tra l'ambiente esterno e quello interno talvolta è scarsa. Lungo la strada è facile trovare nebbia, soprattutto al mattino, ma ciò che accomuna l'esterno e l'interno del museo è il freddo. I radiatori del museo vengono accesi solo durante le aperture, mentre sono spenti per il resto del tempo, al fine di ridurre i costi. Questo non è sufficiente però a riscaldare adeguatamente gli ambienti, che rimangono per lo più molto freddi, tanto da costringere guide e visitatori a indossare le giacche pesanti che si utilizzano all'esterno. Un'eccezione la fanno i momenti laboratoriali (soprattutto con le scuole) e i convegni, per i quali vengono accesi i radiatori per un tempo maggiore, così da rendere gli ambienti più

confortevoli. L'unico ambiente che riesce a scaldarsi di più e più rapidamente è la biglietteria, una piccola stanza adiacente alla prima sala, grazie ad una lampada ad infrarossi che rende vivibile lo spazio interno, diventando il luogo di attesa dei visitatori e, al contempo, il luogo di socializzazione delle guide in turno.

Il primo giorno al MEAB era una giornata di sole; me lo ricordo bene non perché io abbia particolare memoria meteorologica, ma perché se avesse piovuto, lo spirito di avventura con cui avevo affrontato la stradina da Galbiate a Camporeso avrebbe dovuto sconfinare nello spirito di sopravvivenza. Dopo aver lasciato l'auto nel parcheggio alle spalle dell'abitato, ho abbracciato con i vari sensi il contesto che mi si presentava davanti. Alle mie spalle le pendici del Monte Barro, alla mia destra la vista lontana del Monte Cornizzolo e del Monte Pesora, davanti a me in lontananza il Monte di Brianza con le tre cime (Regina, Crocione e San Genesio), al di sotto, oltre alle vaste aree verdi, i tetti di Sala al Barro (in particolare quelli degli imponenti capannoni delle aziende metallurgiche) e il Lago di Annone e, in primo piano i tetti di tegole e i muri gialli e rossi degli edifici di Camporeso (immagine 4.3). L'impatto visivo è stato piacevole ed estraniante allo stesso tempo.
Abituato alla generale piattezza della superficie di Milano (se si escludono i grattacieli),

Immagine 4.3: Veduta panoramica di Camporeso e del lago di Annone

Note. Scatto dell'autore realizzato dal parcheggio del MEAB

trovarsi in un luogo circondato da alture, seppure di più modeste dimensioni rispetto ai monti alpini poco più a nord, riusciva a trasmettere chiaramente quella sensazione di distanza etnografica rispetto al contesto di provenienza. Lo stesso riusciva a farlo la limpidezza del cielo, tenendo presente che il comune di Galbiate ha livelli di polveri sottili

(PM2.5 e PM10) notevolmente minori rispetto all'intera area metropolitana di Milano durante tutto l'anno (The World Air Quality Index project, n.d.). Tradotto in termini esperienziali, quel viaggio di un'ora (o più) verso il MEAB restituiva sempre la sensazione di attraversare una soglia: anche se Milano e Galbiate sono nella stessa regione, il tragitto creava una sorta di distanza e segnava l'ingresso nel campo etnografico. Questo era favorito dal fatto che, prima di iniziare il dottorato, conoscevo poco del territorio lecchese e non avevo affatto familiarità con Galbiate, Camporeso e il MEAB.

Il MEAB occupa circa un quinto delle strutture che compongono l'abitato di Camporeso, sviluppandosi per sei piani sfalsati, perché disposti all'interno di tre edifici addossati tra loro, ma distinti. In passato questo era un contesto abitato da famiglie contadine, come avrò modo di spiegare in seguito, ma, a partire dall'acquisto da parte dell'Ente Parco nel 1991 e con la successiva inaugurazione del museo nel 2003, ha cambiato destinazione d'uso. Questo cambiamento ha comportato un diverso approccio e uso degli spazi, influendo contemporaneamente sull'impatto visivo nel passaggio da dentro a fuori.
Nonostante la luce del sole raggiunga l'ingresso del museo, l'interno risulta particolarmente buio e la luce è data quasi totalmente dai faretti. Le imposte di legno sono tenute sempre chiuse, tranne nelle sale dove si svolgono i laboratori e i rinfreschi, ossia dove non sono presenti oggetti dell'allestimento. I faretti illuminano in maniera precisa gli ambienti a seconda della modalità di allestimento. Questa scelta però genera un primo effetto di straniamento tra un esterno luminoso (a seconda del meteo e dell'ora del giorno) e un interno decisamente teatrale, ma buio. Anche questo elemento, per nulla scontato per un museo, ha contribuito a calarmi fortemente nel contesto durante la ricerca. Se l'edificio è stato acquistato e allestito per tracciare un collegamento diretto tra la vita dei contadini del secolo scorso e le ricerche di un museo etnografico riguardo a questi modi di vita, gli allestimenti hanno richiesto o comunque indirizzato lo sviluppo del fattore luminoso in una direzione opposta rispetto agli usi tradizionali di quegli stessi spazi.

L'ultimo elemento straniante nello spostamento tra Milano e il MEAB era l'impatto sonoro. Non sorprenderà più di tanto sapere che Milano è la città più rumorosa in Italia, con un impatto sonoro medio di oltre 65 decibel. Al contrario, come detto, Camporeso è distante circa un chilometro da Galbiate e lungo la strada si trovano poche case. A parte qualche

attività agricola di piccole dimensioni, non ci sono altri rumori ad interferire, eccetto per gli animali presenti soprattutto nei periodi più caldi. Una volta entrato al museo, come è stato per l'impatto luminoso, anche quello sonoro accoglie in uno spazio nuovo. Voci, racconti degli informatori e informatrici che Massimo aveva raccolto nel tempo, e poi canzoni e parole in dialetto. Quando chiudevo gli occhi, quelle stanze sembravano ancora vive e popolate; le voci di una stanza si sovrapponevano a quelle di un'altra e, camminando tra le sale, cambiavano i temi ma non la presenza. La prima voce, una voce femminile, presente nella sala della bachicoltura, si poteva udire anche fuori dalla soglia del museo, per cui ogni volta mi sembrava quasi di stare per entrare a casa di qualcuno. Fuori il silenzio, o al più il ronzio delle api dalle arnie del vicino; dentro il chiassoso realizzarsi della socialità, nonostante la voce che racconta sia solo una e si rivolga all'ascoltatore. Eppure, aprendo gli occhi, quelle sale erano vuote. Buie e vuote, eccezion fatta per quei momenti nei quali si presentava qualche visitatore, oppure quando si svolgevano le conferenze organizzate da Massimo all'interno della rassegna annuale.

Camporeso è stato un luogo altro, un campo etnografico estraniante per la maggior parte della mia ricerca, che ancora conosco poco, nel senso che ignoro cosa ospitino gli altri edifici o come si chiamino i proprietari che affittano gli appartamenti. Quell'alienazione mi ha poi consentito di guardare al museo come ad un soggetto per certi versi vicino e familiare ma per altri sempre estraneo. Familiare nel rapporto col direttore e con diversi volontari, estraneo nel rapporto con le sale, gli oggetti e le pratiche che si sono stratificate al suo interno.

4.2 Stratigrafia del contesto

Camporeso è un borgo di fondazione medievale di cui si sono trovate le prime testimonianze a partire dal XIV secolo. La struttura è fatta a corte ma, rispetto alle cascine di pianura, è più accentrata e ridotta, per riuscire ad occupare il minor spazio possibile lungo il versante del monte. La posizione risponderebbe a criteri di controllo del territorio. L'abitato sorge sui resti di fortificazioni e assume un ruolo di controllo fiscale durante il XIV e XV secolo. A partire dal Cinquecento sono attestate nell'abitato sei famiglie di contadini, in un periodo nel quale inizia l'espansione rurale nell'Alta Brianza, che porta nei due secoli successivi ad una espansione del numero di cascine agricole nel territorio. L'espansione rurale prosegue e raggiunge l'apice durante l'Ottocento e i primi del Novecento. In questo periodo l'abitato di Camporeso viene ampliato con l'aggiunta di altri edifici e arriva ad ospitare circa novanta persone (Panzeri, 2000).

Le famiglie di contadini presenti fino alla metà del XX secolo sono affittuari al servizio della famiglia di proprietari terrieri. In questo rapporto di potere il padrone della terra, almeno nella metà del Novecento, conduce i bambini dell'abitato a scuola oppure condivide la televisione con gli affittuari. Il lavoro della terra è reso possibile grazie ai terrazzamenti che erano stati costruiti nel corso dei secoli, oltre alle risorse che il bosco offriva. Queste famiglie di contadini si sono presi cura di campi, boschi, teleferiche per il trasporto dei materiali dalle zone più alte della montagna, strade e fonti d'acqua. È con l'inizio dei lavori in fabbrica che l'abitato inizia a spopolarsi; da un censimento del 1971 risultano trentadue abitanti, fino a spopolarsi del tutto e ad essere acquistato dalla USSL di Lecco. Nel 1991 l'Ente Parco Monte Barro acquista parte dell'abitato di Camporeso, circa 800 mq di superficie utilizzabile per esposizioni, al fine di realizzare un museo contadino.

Quello di cui si fruisce oggi è quindi il risultato di una lunga stratigrafia di storie ed esperienze che è stata in larghissima parte caratterizzata dalla vita contadina, ma non solo. Ad oggi il paesaggio è ancora in parte coltivato, sempre grazie all'uso di terrazzamenti, ma la parte boschiva ha riguadagnato molto spazio. L'allestimento museale attuale si fa portatore di una parte di questa lunga storia locale, soprattutto per quanto riguarda la metà del secolo scorso, attraverso lo sviluppo dei temi nelle sale. Questa però è solo una

piccolissima parte della storia di un territorio molto complesso, che il museo si è dato come missione di raccogliere.

Se Camporeso appartiene al comune di Galbiate, il quale a sua volta appartiene alla provincia di Lecco, quest'ultima appartiene alla zona denominata Brianza, della quale il Museo Etnografico si è dato la missione di raccontarne una parte, ossia quella denominata Alta Brianza. Quest'area così specifica appartiene alla più vasta Brianza, una zona dai confini vaghi e mutevoli nel corso dei secoli ma che compare già a partire dal XV secolo e più frequentemente nel XVIII (Beretta, 1966). Oggi i confini più comuni di questa regione priva di organizzazione autonoma andrebbero dal torrente Seveso ad Ovest, il fiume Adda ad Est, il canale Villoresi a Sud e la linea pedemontana che collega Como a Lecco a Nord (Di Napoli, 2015: 117). In questo modo si racchiude un territorio che comprende le attuali province di Monza, Como e Lecco. Questa area verrebbe a sua volta suddivisa secondo differenze morfologiche in Bassa Brianza a Sud, caratterizzata da zone pianeggianti e acque superficiali di risorgive, e in Alta Brianza a Nord, caratterizzata da quel territorio collinare (Di Napoli, 2015: 117) che, durante i miei spostamenti verso il museo, segnava il mio ingresso o la mia uscita dal campo etnografico.
La storia della Brianza dalla metà del XIX secolo è una storia di grandi difficoltà per i contadini, che hanno affrontato la diffusione della crittogama, un fungo che colpisce i bachi da seta, e la filossera, un insetto che attacca i vitigni, provocando una serie di epidemie che portarono a loro volta a frequenti carestie. Furono questi cambiamenti che spinsero la popolazione locale ad integrare sempre di più l'attività manifatturiera a quella agricola. Nei primi decenni del XX secolo gli agricoltori divennero una minoranza rispetto ai lavoratori industriali (Di Napoli, 2015: 133). Questo cambiamento significativo influì pesantemente sul tessuto produttivo e sulla conformazione dell'attuale territorio brianzolo, oltre che nella vita delle famiglie, nelle quali anche donne e bambini vennero reclutati come forza lavoro per consentire a quelle più povere di sopravvivere. I settori chiave della zona dell'Alta Brianza furono quello tessile, quello meccanico e quello metallurgico, spesso con aziende medie e piccole a conduzione familiare; questo però ridusse ulteriormente la forza lavoro nei campi, portando, ad esempio, l'abitato di Camporeso ad essere abbandonato e venduto.

L’Alta Brianza contemporanea presenta una differenza sensibile riguardo alla produzione economica tra l’area comasca ed il lecchese. La provincia di Como, più ricca rispetto a Lecco, produce valore aggiunto prevalentemente dal settore terziario, mentre quello dell’area lecchese non ha puntato in modo così spiccato nel medesimo settore, mantenendo un’economia maggiormente diversificata e ancora -per larga parte-di natura industriale. Infatti, all’interno del settore manifatturiero, la provincia di Lecco ha un numero di imprese metallurgiche ancora oggi ampiamente predominante rispetto alle altre, segno di un territorio che mantiene una forte vocazione produttiva, rispetto alla provincia di Como, nella quale terziario e turismo rappresentano il settore trainante (Camera di Commercio Como-Lecco, 2025). A fronte di questi rapidi cambiamenti, il MEAB conserva nelle sue sale un mondo che l’economia locale ha cancellato piuttosto velocemente e che, a volte, riemerge nel ricordo dei visitatori rispetto alla vita dei loro nonni.

L’Alta Brianza oggi è un territorio molto urbanizzato, seppur in maniera molto minore rispetto alla zona della Brianza Bassa. Il report ambientale 2025 di SNPA (Sistema Nazionale per la Protezione dell’Ambiente) mostra una percentuale di suolo consumato nella sola provincia di Lecco più alto rispetto alla media nazionale, a cui bisogna aggiungere la considerazione che la maggior parte del territorio lecchese a nord del capoluogo di provincia è montuoso e, di conseguenza, poco interessato da dinamiche di cementificazione, che invece si concentrano proprio nella zona prealpina, ossia l’Alta Brianza (DeAndreis, 2025).
Come mostra però l’Atlante nazionale del consumo del suolo 2023 redatto da ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) l’area dell’Alta Brianza lecchese presenta ancora ampi spazi non consumati, grazie a zone protette come il Parco del Monte Barro o ad aree ricche di pendii che non facilitano l’edificazione (Cimini et al., 2023). Al contempo questo significa che le zone più pianeggianti sono state pesantemente occupate, come si può vedere dalle schede dell’Atlante e dalle foto satellitari, che hanno prodotto un susseguirsi di comuni amministrativamente autonomi ma attaccati tra loro, come la fascia Malgrate, Valmadrera, Civate, oppure Pescate, Garlate, Galbiate. Quell’idea di “borgo rurale” rappresentata dalla Camporeso presente nell’allestimento museale è, quindi, un ricordo che ad oggi non è più presente in Alta Brianza e che non esisteva più neanche nel 2003, anno dell'inaugurazione del MEAB.

Questi piccoli comuni (dei quali solo Valmadrera supera i diecimila abitanti), nonostante i comuni processi di spopolamento che coinvolgono oggi le aree interne e di media montagna in tutta Italia, sono considerati un luogo ancora attrattivo in cui abitare perché dispongono di spazi verdi e migliori condizioni di vita in termini di salute, come si è visto ad esempio con il dato sulla qualità dell'aria, ad una distanza accettabile da centri urbani come Lecco e Milano. L'abitante contemporaneo vive una condizione che si potrebbe definire di doppia appartenenza, ossia è fisicamente ancorato a un territorio che conserva l'aspetto del passato contadino (i terrazzamenti, le cascine ristrutturate, i santuari), ma è mentalmente ed economicamente proiettato verso le dinamiche metropolitane della Grande Milano e della globalizzazione. Tutti quei dettagli profondi della vita brianzola pre-industrializzata, come l'invasività domestica della bachicoltura, o la produzione agricola di sussistenza - mais, vite e fieno - che ha modellato il territorio attraverso i terrazzamenti, trasformando i brianzoli in produttori di paesaggio, o ancora il profondo legame con il Sacro come elemento per fronteggiare le incertezze legate a possibili carestie o epidemie, o infine gli elementi sonori peculiari come il dialetto e il suono del flauto di Pan, non sono più presenti nell'Alta Brianza contemporanea. Il contadino, a partire dagli anni '60 del secolo scorso, è diventato operaio e, nel tempo, ha abbandonato quelle forme abitative più utili al lavoro della terra, come gli abitati a corte, per ristabilirsi in città.

Negli ultimi decenni diversi comuni della zona hanno visto crescere il numero di residenti, grazie al trasferimento di nuove famiglie e all'arrivo di immigrati che sono diventati stabilmente una presenza locale. Oltre al dato demografico, il cambiamento riguarda anche lo stile di vita, molto più legato, oggigiorno, al pendolarismo scolastico e lavorativo. I poli attrattivi sono Lecco e, soprattutto, la Brianza Bassa e Milano, che vengono raggiunti attraverso il mezzo proprio o l'uso dei treni. Questo comporta un territorio che vede uno svuotamento nelle ore del giorno e un ritorno nelle ore serali con una conseguenza diretta anche nelle attività del tempo libero, che vengono ridotte a causa del tempo impiegato negli spostamenti. Il sistema abitativo diffuso è la villetta o la piccola palazzina, nelle quali il verde è un elemento ricercato, ma che è passato dall'essere mezzo di sussistenza a elemento estetico. Nelle aree verdi l'attività non è più quella comunitaria del lavoro, ma è diventata quella del piacere - soprattutto attraverso il ciclismo, il trekking e l'arrampicata - che vedono la partecipazione anche dei pendolari vacanzieri del fine settimana dall'area

milanese. Le attività agricole sono ancora presenti sul territorio ma sono residuali, limitate a piccole aziende.

Quello che emerge dall'Alta Brianza contemporanea è un'immagine profondamente diversa rispetto a ciò che il MEAB mette in mostra. Da un lato, questo crea una dissonanza utile a mantenere la memoria di quello che è stato il recente passato di un territorio che mostra ancora i segni delle attività umane. Dall'altro lato, questa distanza si pone il problema del radicamento dell'etnografia al presente. La storia del MEAB non ha ignorato questo passaggio, piuttosto si è trovata nelle condizioni di non riuscire più a perseguire a pieno la missione che si era prefissata, rischiando di diventare «stanze della memoria e della nostalgia che non vivono dentro le comunità locali, se non quando si connettono al mondo della scuola diventando luogo di visita per studenti della scuola primaria» (Broccolini, 2022).

4.3 Il MEAB

Prima di passare a tratteggiare per sommi capi la storia del MEAB, occorre ripercorrere la storia dell'ente territoriale che ne è proprietario, ossia l'Ente Parco Monte Barro. Per difendere il territorio dalla speculazione edilizia ed estrattiva che stava alimentando i cambiamenti sociali che ho descritto precedentemente, nel 1969 si formò un Comitato promotore per la salvaguardia del monte guidato da Giuseppe Panzeri. Grazie a questo comitato, nel 1974 venne creato il Consorzio per la salvaguardia del Monte Barro, del quale inizialmente facevano parte i rappresentanti dei comuni di Galbiate, Lecco, Malgrate, Pescate, Valmadrera e la Comunità Montana del Lario Orientale; successivamente aderirono anche Garlate, Oggiono e la Provincia di Lecco (Parco Monte Barro, 2021a). Queste realtà amministrative sono le stesse che partecipano all'attuale Ente Parco e che detengono una quota proporzionale al territorio inserito nel parco e agli abitanti.
Due anni dopo, nel 1976, il Monte Barro fu istituito come Riserva Naturale Locale tramite Decreto del Presidente della Regione Lombardia e, nello stesso anno, il Consorzio realizzò l'acquisto del compendio dell'Eremo di Monte Barro, che era un ex sanatorio in stato di abbandono. L'Eremo, ad oggi, è la sede del Museo Archeologico del Barro (MAB), oltre che sede di un ristorante e di un ostello. Si trova sullo stesso versante del MEAB ma i due luoghi non sono collegati direttamente con una strada; per raggiungere l'Eremo occorre tornare a Galbiate e salire le pendici del Monte Barro grazie ad un'altra strada.

Il 16 settembre 1983, con la Legge Regionale n. 78, il Consiglio Regionale istituì il Parco Naturale Regionale del Monte Barro, e il Consorzio, di cui Panzeri divenne presidente, che già operava prima dell'istituzione del Parco Regionale ne divenne l'Ente gestore, affiancando all'attività di tutela del patrimonio naturalistico quella del patrimonio culturale e scientifico (Panzeri, 2011: 45-46). A partire dal 1986, infatti, furono avviate indagini archeologiche che portarono alla scoperta di un vasto insediamento ostrogoto (V-VI secolo d.C.), il più esteso scoperto in Italia di quell'epoca. Questa attività archeologica culminò nell'apertura dell'Antiquarium, divenuto poi il MAB nel 1999, situato all'Eremo, e nella creazione del Parco Archeologico dei Piani di Barra (Panzeri, 2011: 54). L'attività culturale promossa dal presidente del parco Giuseppe Panzeri proseguì e nel maggio 1991 fu

acquistato il compendio ex Fatebenefratelli di Camporeso per realizzare un museo etnografico, il futuro MEAB. Nel 1988 fu acquisito l'ex Roccolo di Costa Perla, trasformato in Osservatorio Ornitologico Sperimentale nel 1990, e successivamente sede di una sezione staccata del MEAB sulla caccia e l'uccellagione tradizionale (Panzeri, 2011: 60). Nel 1996 fu inaugurato il Centro Parco per l'Educazione Ambientale (CePEA), sempre presso l'Eremo e, a seguito della Legge Regionale n. 28, il 29 novembre 2002, fu istituito il Parco Naturale del Monte Barro all'interno del perimetro del Parco Regionale, limitando così l'attività venatoria ad una porzione limitata del territorio del Monte (Panzeri, 2011: 60). Il Monte Barro è stato riconosciuto Sito di Importanza Comunitaria (SIC) e Zona di Protezione Speciale (ZPS) nel 2003, ai sensi delle direttive europee "habitat" e "uccelli", entrando così a far parte della Rete Natura 2000 per la tutela della biodiversità e dell'avifauna. Nel 2003, l'Ente Parco acquistò, insieme al Comune di Galbiate, una porzione di Villa Bertarelli, dove dal 2006 è stata collocata la Sede Direzionale del Parco e la sede centrale del Centro di Flora Autoctona, istituito da Regione Lombardia (Panzeri, 2011: 17).
Sintetizzando, l'Ente Parco Monte Barro è il risultato di un lungo processo di regionalizzazione "dal basso", nato per la volontà delle comunità locali di preservare un territorio percepito come un'isola di natura circondata da aree urbanizzate. La sua missione, promossa soprattutto da Giuseppe Panzeri, è stata quella di unire la tutela dell'ambiente con la valorizzazione del ricco patrimonio culturale (storico, archeologico ed etnografico) e la promozione dell'educazione ambientale.

Il legame tra l'Ente Parco e il futuro MEAB è profondo e significativo fin dalle radici nella visione del fondatore del Parco, Giuseppe Panzeri, il quale promosse fin da subito un'istituzione che andasse oltre la sola tutela naturalistica. Questo importante personaggio pubblico, storico presidente del Parco Monte Barro dal 1974 al 2008, fu il principale artefice della visione secondo la quale il Parco dovesse affiancare alla tutela naturalistica una significativa e originale valorizzazione del patrimonio culturale del territorio. Come detto, nel maggio 1991, il Parco acquistò il Compendio ex Fatebenefratelli di Camporeso; si trattava di tre fabbricati rurali accorpati, estesi circa 800 mq, insieme a 36.000 mq di terreni agricoli circostanti, con l'obiettivo di riconvertirli e renderli la sede del futuro museo (Pirovano, 2024). In questa fase, il Parco fornì il sostegno economico necessario per la ricerca etnografica del MEAB, sfociata in pubblicazioni e documentari, che furono un

requisito imprescindibile per l'ottenimento del riconoscimento regionale di “Museo di primo livello” dopo soli due anni dalla sua fondazione (Panzeri, 2011: 81).
Le cose cambiarono in peggio dal 2008, ossia a partire dalla fine della presidenza Panzeri, in parte perché i Presidenti che si sono succeduti al Parco non erano animati dallo stesso spirito e interesse per lo studio e la conoscenza multidisciplinare, in parte perché la stagione degli investimenti pubblici era finita a causa della crisi economica dello stesso anno. Nonostante le difficoltà, il MEAB ha continuato a operare come "museo di società", basandosi sulla partecipazione attiva della comunità e sul fondamentale contributo dei volontari dell'Associazione Amici del MEAB (Lecco Heritage, 2023). Questa, ormai strutturale, mancanza di risorse è stato un dato significativo e costante di tutto il mio periodo di ricerca ed emergerà a più riprese quando parlerò dei progetti di digitalizzazione interrotti prima della conclusione o mai attivati, così come nel confronto con il Museo Etnografico dell’Istria, mostrando come gli investimenti potrebbero modificare il corso delle cose che, almeno al momento, non prospetta tempi floridi.

Come accennato in precedenza, il MEAB è, in primo luogo, il prodotto del desiderio di un amministratore locale, ovvero Panzeri, in secondo luogo, il frutto dell’incontro di questo amministratore illuminato con la figura che mi ha accompagnato lungo tutto il periodo della ricerca: Massimo Pirovano. Dalle interviste con Massimo a quelle con i volontari dell’Associazione, la figura di Giuseppe Panzeri è riemersa con frequenza, tanto che credo di poter dire senza rischio di smentite che senza di lui il MEAB (e penso di poter aggiungere almeno anche il MAB e, forse, persino l’Ente Parco Monte Barro) non esisterebbe. Una foto di questo importante personaggio osserva guide e visitatori dall’interno della biglietteria. Per questi motivi trovo sia importante approfondire la sua figura, prima di passare alle fasi di fondazione del museo etnografico.
Come scrivono Brambilla e Colombini, Giuseppe Panzeri nacque a Galbiate nel 1939 in una cascina nella parte Sud del comune, dove i suoi genitori vivevano come contadini affittuari. Dimostrando una propensione per lo studio, una volta terminate le elementari, entra in seminario, dove studia musica oltre che le materie previste. D’estate torna a casa per aiutare la famiglia (oltre ai genitori, è il terzo di sei fratelli). Durante questi periodi matura il suo amore per questi luoghi, in particolare Piani di Barra per il lavoro nei prati assieme al padre, Camporeso, luogo di nascita della madre, e Villa Bertarelli. Lascia il seminario e inizia

a frequentare il liceo classico a Lecco prima, e poi l'Università Cattolica di Milano, conseguendo una laurea in Lettere Classiche nel 1964. Diventa quindi docente nelle scuole superiori, lavoro che porterà avanti fino alla pensione. Allo stesso tempo si dedica alla vita politica di Galbiate all'interno della Democrazia Cristiana, diventando assessore a ventidue anni e sindaco a trentadue. Panzeri viene definito "architetto della comunità" per il suo impegno nello sviluppo sia materiale sia culturale di Galbiate. Come accennato prima, è promotore prima e presidente poi del consorzio per la tutela del Monte Barro, divenendo quindi presidente dell'Ente Parco dall'anno della sua istituzione, nel 1983 fino al 2008. Muore nel 2010, trasmettendo un lascito che ho potuto ritrovare ancora nel 2022. Un elemento che emerge dalle interviste, oltre all'incredibile impegno pubblico, è l'amore per i luoghi di nascita e per le origini familiari, che Panzeri riverserà sia nelle opere scritte sia nel lavoro a favore dei due musei all'interno del Parco.

La prima idea di istituire un museo dedicato al territorio nasce negli anni '80, con l'intenzione, come mi raccontò Massimo in uno dei nostri primi dialoghi etnografici, di rendere omaggio alla sua famiglia, alle sue origini contadine, e in generale un profondo senso di riconoscenza nei confronti di coloro che hanno costruito il paesaggio locale attraverso il lavoro e i sacrifici. Il lavoro dei campi come prodotto culturale nobilitato a tal punto da poter diventare opera museale, non tanto e non solo da collezionare, ma da trasformare in istituzione culturale. Negli stessi anni Massimo Pirovano, Dottore di ricerca in Antropologia della contemporaneità, stava compiendo le prime ricerche e pubblicando i primi articoli su temi quali il lavoro in filanda, i canti, i riti e le feste in Brianza. Così nel 1991, mentre il Parco acquistava una porzione di Camporeso, avvenne l'incontro tra Panzeri e Pirovano (2024) che scrive:

> Gli proposi di organizzare un convegno di fondazione che ebbe luogo al piano terra di Villa Ronchetti, allora sede degli uffici del Parco, il 21 e il 22 settembre – con cui fare il punto sulle ricerche già realizzate in alcuni campi, su altre indagini da condurre, ma anche in cui discutere di problemi teorici e metodologici che un'istituzione come quella che si voleva fare nascere, con ambizioni scientifiche, non poteva e non voleva ignorare. Panzeri fu d'accordo su questa impostazione che ci permetteva di riunire ricercatori locali e studiosi più esperti come Italo Sordi e Glauco Sanga.

Nel 1997 Panzeri si convinse ad istituire il museo etnografico e chiamò una serie di professionisti preparati e al contempo legati al territorio; si avviarono i lavori di recupero degli spazi di Camporeso acquisiti sei anni prima, si creò il logo del museo e, nel frattempo, Massimo ricevette l'incarico di conservatore. Dal 1998 al 2003, grazie a contatti personali di entrambi gli studiosi, cominciò la raccolta degli oggetti, la realizzazione di ricerche tradotte in filmati e pubblicazioni, l'avvicinamento di persone interessate al progetto del museo, come donatori, informatori, studiosi, ecc. Il confronto con altre realtà nazionali importanti e di esperienza fu fondamentale. A partire dal 2002 vennero istituite gite annuali con un gruppo di persone, galbiatesi e non, che si erano avvicinate al progetto con entusiasmo, per conoscere e dialogare con quei progetti che avrebbero potuto fornire conoscenza (Pirovano, 2024). Il progetto del MEAB nacque già con l'idea della comunità come tratto distintivo: un'istituzione che intendeva studiare una comunità, omaggiare una comunità, parlare ad una comunità, proprio attraverso il dialogo con la comunità stessa.

Più di una volta Massimo ci ha tenuto a ricordare che il cambio di traiettoria da un museo contadino a uno etnografico era opera sua. Gli riconosco il coraggio di una scelta simile, tenendo presente quanto poco la stessa parola "etnografico" significhi tutt'oggi per le persone. Davanti ai due studiosi si presentava una Brianza che stava cambiando per sempre sulla spinta dell'industrializzazione e dell'urbanizzazione. Si trattava, quindi, di riuscire a testimoniare quelle pratiche ancora vive ma a rischio di scomparsa, di fatto anticipando tutto quello che UNESCO inserirà nel concetto di Patrimonio Culturale Immateriale.
Il Parco e, spesso, anche la provincia di Lecco sostennero economicamente questo intenso lavoro di raccolta, analisi e produzione, che arrivò ad ottenere importanti riconoscimenti sia nazionali che internazionali. I temi di tali ricerche hanno restituito una narrazione delle molteplici professioni dell'area: pescatori di professione del lago, l'artigianato contadino, la pastorizia, la viticoltura, l'olivicoltura, il mestiere del burattinaio, del boscaiolo, del bottaio, così come sul flauto di Pan. Queste ricerche non si limitavano al territorio contiguo al Parco, ma si aprivano al territorio in senso più ampio e alla varietà di attività culturali al suo interno, sempre seguite e sostenute da Panzeri. La reputazione del museo crebbe parallelamente ai contatti che lo stesso strinse con studiosi del mondo accademico, spaziando in diversi ambiti del sapere (Pirovano, 2024).

Ricordo ancora lo stupore che provai quando Massimo condivise con me i palinsesti degli eventi culturali che ogni anno, a partire dalla sua fondazione nel 2003, il museo aveva realizzato. Vidi scorrere, oltre a mostre sempre varie, nomi che mi provocarono un misto di ammirazione, stupore e soggezione: Italo Sordi, Francesco Remotti, Marc Augé, il mai dimenticato Ugo Fabietti, per il quale ero andato a studiare antropologia a Milano, e poi colui a cui devo l'amore per l'antropologia stessa, Fabio Dei. Oltre a loro, un lungo elenco di studiosi, esperti e portatori (per dirla con il linguaggio UNESCO) che testimoniavano due cose: il senso profondo di quello che la ricerca etnografica significava e significa per Massimo, ossia confronto, apertura, dialogo, scambio, movimento, approfondimento e curiosità mai domata; l'enorme mole di lavoro progettata e realizzata per trasformare il MEAB in un nodo di una rete di sapere. Tutto questo movimento di sapere venne sostenuto da Panzeri, sempre con lo scopo di porre la qualità del risultato davanti ad altre logiche.

Dopo quanto ho scritto diventa forse più facile comprendere quanto pesi il periodo successivo nella storia del MEAB, che si è trovato investito dalla crisi economica del 2008 e dal cambiamento del modo di fare politica, sia locale sia nazionale, a cui stiamo assistendo anche oggi, che consiste nell'adozione di logiche neoliberiste che erodono il tessuto culturale, finendo per sgretolare quello sociale. È importante sottolineare questo punto in vista del capitolo finale nel quale, secondo indicazioni del bando di dottorato, si deve "indirizzare la programmazione di investimenti mirati". In quest'ultimo ventennio le scelte nazionali nel settore della cultura sono abbastanza evidenti: investimenti stabilmente al di sotto della media nazionale europea, depotenziamento delle Province rispetto ad altri enti territoriali, politiche nazionali e regionali che hanno favorito i grandi poli museali a discapito delle realtà territoriali e locali, mercificazione e turistificazione della cultura. A questo si può aggiungere, nell'universo del MEAB, una generale preoccupazione da parte del personale e dei volontari nei confronti degli amministratori del Parco e un cambio di indirizzo da parte dello stesso nel sostegno ad altri interventi culturali (Pirovano, 2024).

La sensazione generale che ho percepito durante il lavoro di campo non è soltanto quella di un museo che, come molti altri in Italia, si trova a dover fronteggiare ogni anno sempre maggiori difficoltà economiche. Si tratta anche di un rapporto di fiducia e di sostegno tra il museo e il Parco che si è andato deteriorando nel tempo, e che ha generato una stabile sfiducia nel credere che sia possibile un'inversione di rotta. A conferma di questo ci sono i

numerosi scambi che ho avuto con i volontari e il direttore Pirovano, oltre ad una intervista con l'allora Presidente del Parco in carica:

> Autore: Le faccio una domanda diretta: i due musei sarebbero in grado di rimanere aperti, di fare la loro attività senza i volontari?
>
> Presidente: Uno sì, l'altro no, per quanto riguarda il Museo Archeologico su all'Eremo si era arrivato a un punto in cui l'apertura non poteva più essere garantita dal gruppo degli Amici. E quindi abbiamo dovuto dare il compito dell'apertura del museo a Legambiente, che gestisce già l'ostello. […] Da notare che il Museo Archeologico è una raccolta museale; quindi, non ha l'inghippo di dover aprire 25 ore alla settimana, come invece ha il Museo Etnografico [...] Se si arriva a un punto in cui, se il gruppo non può più garantire l'apertura, il Parco deve trovare un modo per garantirla. [...] I volontari devono mantenere le 25 ore settimanali se vogliono restare in museo. Questa è una scelta che il direttore Pirovano sta cercando di mantenere con le unghie e con i denti. Vediamo fin quando sarà possibile, nel senso che magari saranno così bravi da avere del personale in più, dei volontari in più e riuscire comodamente a farlo come hanno sempre fatto fino adesso. O se invece dovremmo trovare una soluzione alternativa che vuol dire dare la gestione dell'apertura a un'associazione piuttosto che, ne so, ecco, spero di no, nel senso che per il Parco saranno anche, cioè…questo comporta anche una spesa ulteriore, per cui non è nostra volontà arrivare a questo punto. [...] Non credo succeda, che ci sia questo rischio per il MEAB per il momento, però, dovesse succedere, quella cosa lì sarebbe la riduzione dell'orario, quindi la retrocessione, se vogliamo dire, a raccolta museale (P. Golfari, comunicazione personale, 5 giugno 2023).

durante la mia ricerca, la quale disse che se non si fosse trovata una modalità efficace di ricambio generazione dei volontari dell'Associazione in grado di sostenere il ritmo di invecchiamento degli attuali volontari, il Parco si sarebbe trovato costretto ad affidare le attività di apertura ad un ente esterno con un vincolo di spesa ristretto, sul modello del Museo Archeologico del Barro. Questo cambiamento, oltre a privare il MEAB di un elemento unico che è il rapporto dei volontari con il museo, comporterebbe il declassamento dello stesso MEAB da Museo regionale a raccolta museale, secondo le indicazioni del D.g.r. 17 dicembre 2018 - n. XI/1018 di Regione Lombardia. Seguendo le indicazioni della Regione (n.d.): «I musei svolgono precise funzioni tra loro integrate: la conservazione e l'esposizione di oggetti e collezioni, la ricerca e la comunicazione ad essi

pertinente. Le raccolte museali svolgono principalmente le funzioni di conservazione e di esposizione». Dopo aver tratteggiato la parabola di nascita e sviluppo del MEAB, sembra piuttosto evidente che un'occorrenza del genere sarebbe una frattura profonda rispetto alle motivazioni che hanno guidato i lavori fin dagli anni '90. Non solo, sarebbe anche un profondo controsenso se si tengono presenti le recenti convenzioni e indicazioni - discusse nei capitoli precedenti - provenienti da UNESCO e ICOM sui musei circa il dialogo con le comunità locali, la salvaguardia dei patrimoni immateriali e la funzione sociale di attivatore e mediatore territoriale.

Questo diffuso stato d'animo cupo nel rivolgere lo sguardo al futuro ha coinvolto in generale anche il resto dei rapporti che il MEAB ha costruito nel tempo. Ciò non significa che ogni legame esterno sia stato reciso, tanto è vero che il mio arrivo come dottorando è frutto di uno di questi contatti esterni, così come l'arrivo di due giovani volontari, una delle quali è rimasta ed è una delle protagoniste del collettivo di Futuro MEAB. Questi sono solo degli esempi di incontri riusciti, ma i progetti da realizzare necessitano di un sostegno amministrativo da parte del Parco, e ciò significa che, se non si avverte di ricevere un adeguato sostegno, molte di queste spinte verso un dialogo e una collaborazione esterne si prosciugheranno. In parte, ad esempio, questo sta avvenendo con REBEL, la Rete dei Musei e dei Beni Etnografici Lombardi, nata a cavallo tra il 2005 e il 2006 e che, ad oggi, fatica a realizzare nuovi progetti a causa di questa condizione di mancato sostegno che diversi musei aderenti stanno vivendo, MEAB compreso.
A fronte delle carenze e dei limiti strutturali che il museo sta vivendo, la storia di questo istituto parla di oltre vent'anni di attività sul territorio locale, con incursioni anche nel più ampio contesto nazionale. Come ho già avuto modo di dire in precedenza, oltre al lavoro di Panzeri, il MEAB e tutto ciò che ha prodotto e attratto è il frutto dell'impegno del direttore, Massimo Pirovano, che è stato il mio interlocutore privilegiato (per dirla con un modo di dire desueto dell'antropologia). In un testo preparato in occasione di uno dei suoi numerosi interventi nelle scuole, Massimo scrive:

> Non sono un pedagogista ma un raccoglitore di materiale folklorico e di testimonianze orali, un insegnante che ha lavorato nella scuola media e nelle scuole superiori, uno studioso che da circa 30 anni compie ricerche sul campo e

> dal 1999 sono stato conservatore di un museo che ho cercato di costruire come museo di società, cioè come strumento di dialogo sociale e di crescita culturale. Nella mia esperienza c'è stata una contaminazione inevitabile tra la passione per la ricerca, per il rapporto diretto con i testimoni, e quella per il lavoro con gli studenti nell'insegnamento.

Il Massimo che ho conosciuto durante la mia ricerca è questo: un raccoglitore, un etnografo, uno sperimentatore, un dialogatore, mosso dalla sua passione per ciò che ostinatamente provava a portare avanti. Nel suo curriculum c'è una Laurea in filosofia all'Università degli Studi di Milano e in Antropologia culturale all'Università Cà Foscari di Venezia. Oltre che direttore del MEAB, è stato docente presso il liceo scientifico Grassi di Lecco e il rapporto con la scuola e l'educazione è qualcosa che ha influenzato anche il lavoro al museo, spendendosi sempre per costruire un luogo che fosse di incontro e di dialogo soprattutto tra diverse generazioni. Il mio rapporto con lui è stato, almeno da parte mia, intenso, per questo motivo non cercherò di definire una traiettoria delle sue attività che sembri neutra, ma lascerò che i miei sentimenti e ricordi traspaiano chiaramente. Posso dire, senza timore di smentita, che Massimo è onnipresente all'interno del MEAB, anche quando fisicamente è assente. Scherzando con lui, una volta gli dissi che probabilmente, quando morirà, tornerà come fantasma a infestare quelle stesse sale delle quali è stato il direttore. Andando oltre i nostri confronti scherzosi, non vi è alcun dubbio, per nessuno che lo conosca, di come Massimo rappresenti uno dei muri portanti del MEAB.

Come già anticipato, la figura di Panzeri è stata assolutamente fondamentale nel lavoro che Massimo ha portato avanti in oltre due decenni di MEAB. Durante la realizzazione dei progetti con i giovani, in quasi tutte le occasioni nelle quali ho intervistato i volontari, ognuno di loro mi diceva di come fosse arrivato al museo grazie a Massimo:

> Volontaria 1: Mi sono avvicinata al MEAB nel momento in cui ho incontrato Massimo. Io avevo raccolto per un compito scolastico una serie di fiabe e storie di Casatenovo e avevo incontrato Massimo per farglieli vedere, per farti per farli conoscere. E in quell'occasione mi aveva coinvolto in una riunione che era stata fatta nella biblioteca di Casatenovo per pensare ad un possibile museo del mondo contadino. Ricordo che c'era anche Panzieri.

Volontario 2: Io sono arrivato tramite Massimo Pirovano che prima, siccome ero dentro anche nel canzoniere popolare a cantare, mi ha tirato dentro qua fin dal 2002 mi sembra che siamo partiti. Da quando c'è io ci sono.

Volontaria 3: Sono nell'associazione da quando è nata e anzi anche prima di nascesse, con mia sorella, avevamo cooperato anche a portare delle donazioni, gli attrezzi, attrezzature, attrezzature. Quindi abbiamo cooperato anche a farla sorgere insomma questa associazione.

Volontaria 4: Ho conosciuto il museo tramite, in realtà, la presentazione del direttore che è stata fatta quando ho ricevuto la Costituzione. Nell'estate della quarta superiore non ho partecipato a un bando di un'associazione di Lecco che appunto permetteva a dei giovani di andare a lavorare in alcuni musei. Io ho fatto la candidatura per qui a Galbiate, dove abito e da lì poi, una volta finito il mio percorso, ho deciso di rimanere appunto come volontaria.

Volontario 5: Sono arrivato al MEAB grazie a una mia amica che è anche una volontaria della Protezione Civile di Lecco come me, la quale mi ha appunto invogliato, invitato a fare un corso che si dava su a Civate, nel comune di Civate, abbiamo fatto il corso come guida museale. L'ho superato e dopodiché mi ha messo questa mia amica in contatto con Massimo Pirovano, il quale ho avuto un incontro e mi ha accettato come guida del MEAB.

Volontario 6: Sono un dirigente scolastico andato in pensione due anni fa e grazie all'amicizia di Massimo Piovano, ho incominciato a frequentare e a collaborare col Museo Etnografico.

Volontaria 7: Come sono approdata al museo? Come per tutte le cose, un po' per caso, tramite l'amicizia di Volontaria 8, che è un pilastro del museo etnografico.

Volontaria 8: Sono entrata al museo per Massimo Pirovano che non so come sapeva che a casa mia ci ritrovavamo per la storia del parco del Curone ed era in allestimento il museo e voleva chiedermi se potevo chiedere a gente anziana che conoscevo e mi ha dato tutte le schede degli attrezzi, come li chiamavano, come li usavano. Ho cominciato così, poi basta, non sono più uscita.

Volontaria 9: Sono arrivata al MEAB grazie a Volontaria 10 che mi ha detto vuoi venire, aprono un museo a Galbiate, perché non vieni anche tu? Sono andata a sentire la prima, il primo incontro e non sono più uscita.

Volontaria 10: Questa può essere un po' la prima cosa fatta un po' per il museo Massimo Pirovano con cui ci conoscevamo, e Volontaria 9 con cui anche ci conoscevamo, mi aveva chiesto Massimo di registrare il convegno che poi sarà quello di fondazione del museo appunto del Ronchetti nel 2003 però è già dal 2002. Quindi l'avventura è un po' cominciata là.

Volontaria 11: Conoscevo da tempo Massimo Pirovano, ho partecipato al primo convegno per la formazione di questo nuovo museo etnografico, voluto dal presidente del Parco Giuseppe Panzeri e istituito insieme a Massimo Pirovano.

Volontaria 12: Sono arrivata al MEAB nel 2014 in seguito ad aver fatto un corso di perfezionamento in Bicocca legato all'antropologia perché mi interessava per caso sono finita a fare questo corso e lì l'aggancio è stato con il museo. Siccome l'allora direttrice del corso conosceva Massimo Pirovano mi ha creato un aggancio mi sono avvicinata al museo con l'opportunità di fare la guida.

Volontario 13: Sono arrivato al MEAB in seguito a una visita di questo museo prima del Covid. Avendo lasciato il mio indirizzo e-mail, sono stato contattato dal direttore Massimo Pirovano, al quale io gli ho detto che avevo del tempo libero e che ero appassionato di questa materia, viaggiando in giro per l'Italia con la mia moto (Futuro MEAB, 2025).

La stessa Associazione, come collettivo, ha sempre fatto affidamento sul direttore, così come gli amministratori del Parco che si sono susseguiti. A fronte di un impegno contrattuale di circa sei ore settimanali, l'impegno del direttore è stato di molto superiore a questo, nell'ordine anche di quattro volte. Negli ultimi vent'anni del suo lavoro per il museo, sono state venticinque le mostre svolte, in gran parte realizzate dal museo assieme ad alcuni collaboratori, insieme a oltre centoventi incontri e conferenze con più di duecentocinquanta ospiti, assieme a performance musicali o teatrali e circa trenta documentari, insieme ad una ricca collezione cartacea. Una mole di risultati che sono arrivati nonostante il MEAB sconti la mancanza di una struttura di professionisti fin dalla sua fondazione (fatto salvo per la figura del direttore).

Il rovescio della medaglia di tutto questo impegno e dei risultati è stata la considerazione che il MEAB, soprattutto dopo la morte di Panzeri, fosse "il museo di Pirovano". Un simile appellativo è al contempo sia positivo, nel riconoscere a Massimo un impegno costante, sia negativo, nel porre il direttore come la chiave di volta del MEAB. Essendo l'unico professionista stabilmente al lavoro nel museo, sembra difficile scardinare questa considerazione. Io stesso, poco fa, l'ho definito onnipresente all'interno del museo, ma si tratta di ricalibrare le analisi riguardo a una figura come la sua, attraverso una conoscenza non superficiale del contesto.

La superficie è quella di un piccolo museo con un direttore che porta avanti i lavori da quasi trent'anni, prima quelli preparatori, poi la gestione dell'istituzione, che non è mai stato sostituito né ha mai dovuto scontrarsi con altre visioni interne al lavoro da svolgere e che ha attivato e guidato un'Associazione di volontari nel supportarlo a lato delle sue attività. Si potrebbe sintetizzare con l'espressione "un uomo solo al comando", per riprendere una frase di ambito ciclistico (tanto amato da Massimo) riferita a Fausto Coppi. Osservando il mio periodo di ricerca e il divenire del mio rapporto con lui, mi chiedo se Coppi sia effettivamente una metafora per il ruolo di Massimo nel MEAB. Spesso, ad essere sinceri, l'ho visto più come un Ivano Bordon, storico portiere dell'Inter, ossia come un uomo solo ma non al comando, piuttosto a difesa di luogo e di un'idea.

Generalmente gli onori e la gloria non includono i portieri, ai quali, al più, sono riservate le critiche per gli errori. Il suo operato, come quello di un portiere, è stato finalizzato a mantenere l'integrità dello spazio a lui assegnato, che sia un'area di rigore o uno spazio museale, a dare indicazioni a chi portava avanti il gioco, nella speranza di essere ascoltato, e a provare a far ripartire un'azione, magari a propiziare un gol, oppure, nel caso di Massimo, ad aprire ad un confronto su temi attuali, andando al di là dei limiti del contesto.

Arriva a questo punto proprio il ragionamento sui limiti. Ho accennato prima ad un calo delle risorse e ad un orientamento di politiche differente da parte del Parco. Durante la festa di Natale del 2024, in un discorso ai volontari presenti che si erano ritrovati numerosi per scambiarsi gli auguri, Massimo disse:

> La mancanza ventennale di una struttura di professionisti, quindi, che possa (e dovrebbe) garantire i servizi di un museo vero e proprio gioca un ruolo decisivo sulla mia intenzione di lasciare questo tipo di direzione del MEAB.

Su questa decisione ritornerò, perché chiaramente ha avuto, ha e avrà impatti significativi sul MEAB. Prima di passare al prossimo soggetto che dà vita al museo, è giusto sottolineare che in questi decenni Massimo ha sempre ribadito la necessità di investire prima di tutto sul personale, senza il quale è pressoché impossibile sviluppare alcunché. Questi ripetuti appelli per l'assunzione di un gruppo di professionisti sono stati inascoltati; nel frattempo il direttore si è speso per coinvolgere singoli volontari all'interno di specifiche necessità, spingendo per un riconoscimento economico. Parliamo di attività quali i laboratori per le

scuole, il trasporto degli oggetti, l'inventariazione, l'allestimento di mostre, la risoluzione di problemi informatici ed elettronici, l'organizzazione di una biblioteca, la documentazione fotografica e video, l'accoglienza degli ospiti, la comunicazione, ecc.

Ai volontari, Massimo ha chiesto la capacità di interrogarsi, rispetto alle proposte del direttore, sul tipo di museo che si intende costruire e di replicare a quelle proposte con risposte e pareri che possano costruire un ambiente di confronto teorico e pratico più vivo e costruttivo - a fronte anche di un generale silenzio del Parco. A questo punto, ritengo sia utile introdurre l'altro soggetto fondamentale per l'esistenza del MEAB, ossia l'Associazione dei volontari.

Sul sito internet ufficiale del Parco Monte Barro, nella sezione "Ente Parco", all'interno della sotto-sezione "il personale", al termine di un breve testo è possibile trovare questa frase:

> Il Museo Etnografico dell'Alta Brianza ed il Museo Archeologico del Barro non potrebbero funzionare se non fossero supportati da un gran numero di appassionati, che prestano volontariamente, con entusiasmo e senza compenso, la loro opera (Parco Monte Barro, 2022).

Ho riportato la frase in primis per restituire l'importanza delle figure che sto per raccontare, ossia il gruppo dei volontari, le quali vengono menzionate appunto nella sezione dedicata al personale dell'Ente Parco, pur non essendo di fatto dei dipendenti dello stesso. In seconda battuta per mostrare quanto la loro opera sia effettivamente fondamentale per l'esistenza stessa del MEAB, come di fatto ha riconosciuto a più riprese anche il direttore e come ho potuto constatare io durante la ricerca.

L'Associazione Amici del Museo Etnografico dell'Alta Brianza nasce nel 2004 per iniziativa dello stesso Massimo, quindi pochi mesi dopo l'inaugurazione del museo stesso. Questo dato non deve sorprendere, perché, come avevo già accennato, durante i lavori preparatori per la raccolta di oggetti e documenti, il direttore Pirovano e il presidente Panzeri si erano già fatti affiancare da diverse altre figure interessate ai temi che avrebbero costituito il contenuto del futuro museo. Il legame tra l'Associazione e il museo è quindi lungo nel tempo e profondo nella relazione. La crucialità dell'Associazione è emersa in maniera lampante nel momento di crisi maggiore, ossia subito dopo la riapertura a seguito della pandemia del 2020, quando diverse persone avevano deciso di non proseguire con l'attività

di volontariato per motivi dovuti ai postumi della pandemia stessa, il museo ha rischiato di perdere lo status di museo riconosciuto da Regione Lombardia a causa delle aperture ridotte. L'Associazione si è ritrovata e, pur a fatica, ha ripristinato le aperture minime richieste dalla Regione, ossia cinque giorni settimanali per almeno ventiquattro ore settimanali e almeno cento giorni l'anno. Attualmente il museo apre martedì, mercoledì e venerdì mattina e nel fine settimana mattina e pomeriggio. Si tratta quindi di sette turni a settimana, nei quali vengono coinvolti due volontari alla volta che hanno l'incarico di aprire la struttura, accogliere i visitatori, svolgere le visite guidate, controllare il corretto funzionamento delle attrezzature e gestire temporaneamente la cassa del museo. Generalmente ogni volontario è occupato da un turno al mese, per cui si tratta di una cinquantina di volontari attivi, oltre a quelli che non svolgono il ruolo di guide ma che sono coinvolti in altre attività.

Quando ho iniziato a frequentare il museo nel novembre 2022 era ancora Massimo a gestire il calendario con i turni, mansione che ha delegato ad uno dei volontari che fa parte anche del direttivo dell'Associazione. Le attività che l'Associazione svolge sono diverse e tutte arricchiscono l'offerta del MEAB. Limitandomi anche solo alla visita guidata, trovo rilevante sottolineare come, sebbene la preparazione riguardo alle sale, agli oggetti e ai temi che il direttore prepara sia la medesima, ogni guida, soprattutto quelle più anziane, personalizza la propria visita attraverso aneddoti personali di famiglia, conoscenza del dialetto, tema o sala preferita. Insomma, un visitatore che si trovasse a visitare il museo difficilmente vivrà la stessa esperienza.

Un ulteriore dato su cui riflettere è l'eterogeneità di provenienza e storie dei volontari; conoscendoli più in profondità, si scoprono storie operaie, contadine, così come quelle di insegnanti, piccoli imprenditori, ecc. Trovo, in questo impegno da parte del direttore, un impulso nella direzione dell'idea di intellettuale organico proposto da Gramsci (1975), il quale riconobbe nel lavoro manuale una forma di intellettualismo e nel ruolo del nuovo intellettuale quello di una persona capace di unire teoria e pratica.

Un esempio su tutti che mi piace ricordare è quello di Romeo Riva, che è stato fin dal 1999 uno storico informatore e donatore, oltre che guida e formatore. Nato da una famiglia di contadini affittuari di una località di Galbiate posta sulle rive del lago di Annone, divenne operaio di professione, oltre a praticare la caccia, la pesca, l'agricoltura, il ciclismo e molto

altro. Ho avuto la fortuna di conoscere Romeo nei suoi ultimi anni di vita e di vedere ancora quanta passione mettesse nel suo ruolo di volontario del museo, così importante da essere il protagonista di un documentario (Parco Monte Barro, 2021b), rimanendo anche l'emblema del lavoratore proletario. Romeo è simbolicamente l'immagine del "riscatto sociale" di diverse persone che sono diventate volontarie al MEAB. A questo si è unito l'impegno ad organizzare gite annuali in musei dei territori circostanti, per alimentare non solo la conoscenza dei temi del MEAB, ma anche un confronto sulle tematiche espositive. Se il direttore è la mente e l'anima del museo, grazie ad una profonda conoscenza sia dei temi che delle questioni organizzative e amministrative, l'Associazione in generale è le braccia e le gambe, nonostante Massimo abbia potuto contare nella storia del MEAB anche sulle ricerche condotte da singoli volontari.

Nel 2017 l'Associazione dei volontari del MEAB e quella dei volontari del MAB (numericamente più ridotta) sono state accorpate in un'unica realtà, con la denominazione "Associazione Amici del Museo Etnografico dell'Alta Brianza con Amici del Museo Archeologico del Barro APS". Una scelta che ho percepito essere stata calata dall'alto; un cambiamento che ha dovuto adeguarsi ai mutamenti introdotti dalla nuova legge sugli enti del terzo settore del decreto legislativo n. 117 del 2017. Da quello che è emerso dalle mie osservazioni di campo durante diversi momenti di incontro associativo, questa integrazione statutaria è rimasta più sulla carta che non nelle pratiche associazionistiche.
Al di là di questi cambiamenti burocratici, il tema del volontariato all'interno dell'ambito del lavoro culturale è qualcosa che non è mai emerso direttamente nelle conversazioni con i volontari stessi, se non, in alcune occasioni, con il gruppo dei giovani, nella riflessione di come sviluppare le esperienze prodotte in seno all'Associazione. Al contrario, emergeva in quelle occasioni di confronto pubblico, come convegni o anche solo chiacchierate informali, ogni qual volta presentavo la situazione del MEAB. Che il volontariato all'interno del lavoro culturale sia un problema è un dato ormai diffuso anche sulla stampa (Miriconosci, 2020, Ruggiero, 2020, Andreozzi, 2024). Quello dei volontari è un ruolo che viene ritenuto importante e di valore in ambito culturale ma, legandosi alle analisi sulla situazione degli investimenti nell'ambito dei beni culturali, rischia di diventare un alibi per la mancata

assunzione di professionisti[17]. Se è vero che il MEAB fin dall'inizio è stato caratterizzato dalla partecipazione dal basso e la nascita dell'Associazione è stata dunque solo la formalizzazione di una situazione pregressa - per cui è improprio parlare di posti di lavoro persi, come invece è accaduto in altri contesti - rimane però il forte dubbio su quali decisioni avrebbe preso il Parco a fronte di una presenza di volontari ridimensionata o assente. Purtroppo, per questo tipo di riflessioni teoriche, manca la prova dei fatti a confermare o smentire. Rimane l'affermazione dell'allora Presidente del Parco che mi disse che in mancanza di un ricambio generazionale dei volontari e, di conseguenza, di una diminuzione della loro presenza, si sarebbe dovuto intervenire attraverso la collaborazione con un ente esterno, come nel caso del MAB, che affida le aperture (limitate a due volte alla settimana) a Legambiente.

Tornando al dato etnografico, attualmente l'Associazione conta oltre quaranta volontari attivi nel solo Museo Etnografico, di cui la stragrande maggioranza sono pensionati. Questo dato si traduce nella pratica in un gruppo di persone in grado di leggere più facilmente il patrimonio materiale e immateriale che il museo attualmente conserva, e con una maggior quantità di tempo da dedicare alle attività. Contemporaneamente, però, conduce ad una minore presa su questioni contemporanee, come lavoro, famiglia e casa (per rimanere all'interno dell'alveo dei temi che il museo tratta nelle sue sale), ed un minore capitale culturale in tema di tecnologie digitali, non secondario se si tratta di intervenire per trovare soluzioni a problemi che il museo vive.

Non a caso, sempre più spesso il MEAB viene descritto come un museo della memoria della vita delle classi popolari della Brianza dei secoli scorsi, come si può leggere da descrizioni presenti su siti terzi di promozione territoriale e turistica (ente parco, portale associativo, consorzio territoriale, guida nazionale):

[17] In Italia, nel 2020, sono oltre 14 mila le persone inquadrate come volontari, tirocinanti, stagisti impiegati nelle strutture museali (in media 4 per struttura); inoltre il 12% dei musei e istituzioni similari dichiara un organico composto interamente da personale volontario e non retribuito (tra questi, il 52,2% ha titolarità comunale) (ISTAT, 2022). Su microdati ISTAT (Indagine su musei e istituzioni similari, anno 2021), considerando i soli istituti con dato disponibile sui dipendenti (≈4.000), i dipendenti dichiarati risultano fortemente concentrati: il 50% si colloca nel 6,4% degli istituti (258 su ≈4.000) (ISTAT, 2023; elaborazione dell'autore).Nella spesa pubblica in ambito culturale l'Italia è al terzultimo posto tra i Paesi europei (Eurostat, 2025), e mentre il Ministero della Cultura dichiara uno scoperto del 39% tra personale impiegato e dotazione organica (Ministero della Cultura, 2024), sul sito del Ministero della Cultura ci sono avvisi pubblici per selezionare associazioni di volontariato a supporto di attività come accoglienza e assistenza al pubblico.

- “Il Museo Etnografico dell’Alta Brianza, che documenta la vita delle classi popolari in Brianza e nel Lecchese nei secoli XIX e XX [...]” (Parco Monte Barro, 2021);
- “A Camporeso, una piccola frazione di Galbiate nel Parco Regionale Monte Barro, si trova il Museo Etnografico dell’Alta Brianza, che documenta la vita quotidiana delle classi popolari nel Lecchese e nella Brianza nei secoli XIX e XX” (Gite-In-Lombardia.It, 2020).
- “Visitare questo museo contadino equivale a fare un tuffo nel passato scoprendo i gesti e gli strumenti esistenti fino al secolo scorso, prima della diffusione dei mezzi industriali” (Consorzio Salame Brianza, n.d.).
- “Il museo documenta la vita quotidiana delle classi popolari in Brianza e nel Lecchese nel XIX e XX secolo” (Touring Club Italiano, 2018).

Molte frasi simili si ripetono su varie piattaforme con sfumature diverse, sottolineando come, nel discorso pubblico che circonda il MEAB, il tempo sembri essersi fermato: il museo viene ricondotto soprattutto a un repertorio della civiltà contadina e della vita delle classi popolari tra XIX e XX secolo, quasi a fissare un modo di vivere che – come ho mostrato – in Alta Brianza non esiste più nelle forme del passato. Eppure, per riprendere un punto che Massimo ha ribadito più volte, quel passato non dovrebbe funzionare come un feticcio da alimentare, bensì come un dispositivo per interrogare il presente: una soglia comparativa da cui guardare alle trasformazioni del lavoro, delle economie domestiche, delle appartenenze e delle disuguaglianze contemporanee.

In questo senso, il museo può essere letto attraverso il “giro lungo” dell’antropologia (Kluckhohn): non una fuga verso l’esotico, ma un attraversamento dell’alterità che consente di tornare al proprio contesto con maggiore consapevolezza. Se l’alterità che il MEAB mette in scena è oggi soprattutto temporale (un “lontano” nel tempo), il dialogo con un “vicino” contemporaneo diventa ancora più necessario: le classi popolari non sono scomparse, ma si sono riconfigurate. Proprio mentre il museo racconta povertà e lavoro di ieri, l’Italia registra livelli ancora molto elevati di povertà assoluta (oltre 5,7 milioni di individui nel 2024) e un’incidenza particolarmente alta tra i minori (ISTAT, 2025). Ne consegue che un museo etnografico, se vuole essere tale, non può limitarsi a custodire “i poveri” del passato, ma può (e forse dovrebbe) includere anche i mondi popolari del

presente: non per sostituire la memoria, bensì per farla lavorare come strumento critico sul contemporaneo.

Per concludere il tema della memoria al MEAB, è importante sottolineare come soprattutto i primi lavori di ricerca etnografica svolti da Massimo e da alcuni volontari si siano concentrati proprio sul raccogliere le testimonianze di pratiche e conoscenze che stavano sparendo, come i pescatori di professione dei laghi dell'Alta Brianza; un tema, ad esempio, che ha trovato un diretto riscontro all'interno del percorso di dottorato nel dialogo con l'Università di Perugia e con la Cooperativa dei Pescatori del Trasimeno. Questo lavoro ha permesso di raccogliere preziosi dati relativi al contesto. La mia idea è che, rispetto a questo tema della memoria, si crei un cortocircuito legato alla permanenza dell'esposizione piuttosto che ai temi trattati o ai dati raccolti. Fu lo stesso Massimo a dirmi in più occasioni che trovava insensata l'idea di un'esposizione "permanente" all'interno di un museo etnografico. L'impossibilità di operare cambiamenti nelle sale del MEAB, sempre per la limitata disponibilità di risorse, genera quell'immagine di museo della memoria, con il rischio concreto che questa diventi un modo per intendere "i bei tempi che furono" (Direttore Massimo Pirovano, intervista personale, 18 novembre 2022).

Come già detto, il problema più cogente dell'Associazione - e del museo di riflesso - è quello del mancato ricambio generazionale dei volontari. In questi ultimi anni alcuni giovani sono stati coinvolti e partecipano stabilmente delle attività associative. Il numero dei nuovi ingressi annuali difficilmente riuscirà a coprire il tasso di abbandono dei volontari più anziani. Non si tratta solo di trovare un maggior numero di persone più giovani; diversi fattori sono in gioco in questo caso. Tra questi fattori si potrebbe citare la riflessione sul fatto che i musei sembrano non essere più in grado di attirare un pubblico giovane autonomo (mi riferisco cioè alle visite al di fuori del contesto familiare o scolastico) (Gimigliano, 2024, (Ministero della Cultura & Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, 2025), oppure la considerazione riguardo alla possibilità di sostituire il vuoto lasciato dai volontari con professionisti, oppure ancora l'analisi riguardo alle future esigenze di un museo come il MEAB che possono comportare una minor richiesta di personale di servizio.

Insomma, non si tratta solo di riuscire a portare un volontario più giovane nell'associazione per ogni volontario più anziano che lascia il proprio ruolo. Vista solo in questo senso la questione assumerebbe più la forma di una catena di montaggio nella quale sostituire l'operaio mancante. Paradossalmente questa imminente crisi potrebbe aprire spazi di riflessione interni non solo all'Associazione, ma anche al museo e al Parco, inserendola all'interno di una più ampia e strutturata riflessione sulle risorse necessarie - comprese quelle digitali.

Per quanto riguarda i "giovani" dell'Associazione, questo termine descrive in realtà un gruppo molto eterogeneo che, in realtà, sembra più riferirsi a persone non pensionate e attivamente coinvolte nelle attività museali. Si passa quindi da volontarie di diciotto anni ad altri che superano i cinquant'anni. Ci sono, però, alcune caratteristiche particolari che differenziano questo gruppo da quello numericamente più rappresentativo dei volontari più anziani.

Questo cosiddetto gruppo di giovani, come già accennato, si trova ancora all'interno della fascia dei lavoratori, ragion per cui il tempo che viene dedicato al museo è diverso rispetto ai volontari in pensione, non per forza a livello di ore dedicate ma piuttosto di modalità nelle quali vengono svolte quelle ore. La maggior parte di questi volontari, soprattutto dai trent'anni in su, sono sposati e hanno uno o due figli; anche questo fattore condiziona l'impegno con il museo. Altro dato interessante è il titolo di studio: tutti i giovani volontari possiedono un diploma superiore e la maggioranza ha almeno una laurea triennale. Il dato riferito ai più anziani è molto diverso e raramente questi possiedono un titolo di studio più alto del diploma. Se i canali con cui i volontari più anziani sono entrati in contatto con il direttore e il museo sono la scuola superiore (per coloro che provengono dall'insegnamento), oppure le donazioni di oggetti o ancora l'interesse per specifici temi come il dialetto, la musica, ecc., per i giovani è una combinazione di vicinanza abitativa presso la propria famiglia e di collegamento universitario indirizzato più su temi antropologici ed etnografici.

Tutti questi elementi di caratterizzazione e distinzione rispetto al resto dell'Associazione che, come detto, rappresenta la maggioranza, emergeranno quando parlerò dei progetti realizzati durante la ricerca e analizzerò i motivi per il raggiungimento di alcuni risultati o il

mancato raggiungimento. Non sarà un'analisi fine a sé stessa, ma servirà come dato per pensare e progettare investimenti e azioni.

Fino ad ora ho parlato di coloro che permettono al museo di funzionare, ma non ho detto nulla delle persone che visitano il museo. Non possiedo statistici precisi riguardo alla composizione della totalità dei visitatori, ma una serie di dati etnografici e netnografici, derivanti da osservazione diretta, interviste e conversazioni dei volontari nel gruppo WhatsApp adibito al coordinamento. Mediamente il numero di visitatori annui del MEAB si è attestato tra 1800 e 2000 fin dal 2005, con gli ovvi cali nel 2020 e 2021 dovuti alla pandemia, ed un picco di 2139 nel 2024.

La maggior parte dei biglietti appartiene a due categorie: le scuole e i partecipanti ai convegni. Nel primo caso, il fatto di ospitare una o più classi per lo svolgimento dei laboratori consente di staccare più biglietti insieme. Di solito questo tipo di visitatori è presente in settimana, durante il turno della mattina, quando gli orari scolastici e del museo coincidono. Mentre i contatti con le scuole e la gestione generale della comunicazione verso l'esterno con altri enti viene gestita dalla Cooperativa Eliante, incaricata dal Parco, i laboratori vengono preparati e tenuti dalle volontarie[18] che fanno parte del cosiddetto "gruppo scuola". I tre quarti delle classi che partecipano a questi laboratori provengono dalle scuole primarie, mentre la minima parte sono classi secondarie di secondo grado; a tutte loro viene offerta la visita gratuita del museo e, successivamente, il laboratorio per il quale l'istituto ha pagato. Quello che emerge è un progressivo allontanamento dal museo a mano a mano che gli studenti crescono.

Il secondo gruppo di visitatori, dei quali ho avuto esperienza di osservazione diretta, sono coloro che prendono parte alle conferenze, ai laboratori e, in generale, agli eventi inseriti all'interno del palinsesto culturale denominato "Voci, gesti e culture". In diverse occasioni nelle quali ero presente, le presenze hanno superato anche le sessanta unità, riempiendo la piccola sala dedicata a Roberto Leydi, dotata di microfoni e amplificazione, oltre che di proiettore. L'età media dei partecipanti è analoga a quella della maggior parte dei membri

[18] Ogni attività di workshop del MEAB erogata alle scuole o aperta alla cittadinanza viene svolta dai volontari dell'Associazione; in questo caso ai volontari che prestano la loro opera viene corrisposto un pagamento come prestazione occasionale. Si configura quindi tra museo, Parco e volontari un rapporto che oscilla tra il volontariato e il lavorativo.

dell'Associazione. Molti soci partecipano come uditori, e a loro viene offerto il biglietto di ingresso gratuito. Oltre a loro, di solito, partecipa almeno una trentina di persone dai comuni del Parco. Questi eventi sono una grande occasione sociale e di apertura per il museo, oltre che di crescita e formazione per coloro che partecipano, grazie al lavoro che il direttore ogni anno ha fatto per strutturare temi di attualità e per portare ospiti di livello. Ognuno di questi eventi è organizzato per portare temi di livello accademico ad un pubblico non esperto. A margine di questi eventi, un gruppo di volontari si occupa di portare cibi e bevande per trasformare l'apprendimento frontale in un momento di scambio informale e confronto alla pari.

Il resto dei visitatori sono persone di diversa provenienza, per lo più italiane e per la maggior parte provenienti dalla provincia di Lecco, che si trovano a visitare il museo. Una parte importante delle richieste del direttore nei confronti dei volontari impiegati nel servizio di apertura e guida è quello di intercettare coloro che usufruiscono del parcheggio come base di partenza per visitare il parco. La richiesta deriva dal fatto che, effettivamente, oltre ad una segnaletica limitata o carente in diversi punti del tragitto per arrivare a Camporeso, l'ingresso al museo è piuttosto defilato, attraverso una piccola porta, che tende a mimetizzarsi tra gli edifici addossati dell'abitato. Capita quindi che i turisti, prima o dopo l'attività nel parco, decidano di visitare il museo, considerando anche i prezzi estremamente popolari[19] e rimangano stupiti sia della ricchezza dell'allestimento, sia dell'esperienza della visita guidata da parte dei volontari (o del direttore). Lo testimoniano le oltre cento recensioni presenti su Google Maps molte delle quali con il massimo dei voti e con testimonianze delle visite, oltre che il libro delle firme posto accanto all'ingresso/uscita. Se si volesse trovare un rovescio della medaglia rispetto a queste esternazioni, sarebbe il fatto che in diverse di queste emerge un'immagine del museo come di un luogo della memoria o "della vita dei nonni". Il dato che, però, rimane dei visitatori è quello di un luogo capace di far affezionare le persone che visitano e di trasmettere loro concetti ed emozioni.

[19] Il costo del biglietto d'ingresso al MEAB è di due euro per il biglietto intero, un euro per quello ridotto, oppure gratuito in occasione di alcune specifiche condizioni.

Parlando proprio della possibilità che le persone raggiungano questo luogo, nel discorso della festa di Natale del 2024 il direttore disse:

> I risultati lusinghieri tra gli esperti e diversi studiosi, che in qualche caso citano il MEAB nei loro libri tra le esperienze interessanti in Italia, non hanno avuto gli stessi riscontri per il numero dei visitatori, certamente per la collocazione marginale della sede del museo, che peraltro offre a chi ci arriva un luogo degno di essere ricordato. La segnaletica sulla presenza del museo, come da anni ho fatto notare al Parco, almeno fuori da Galbiate, non è sufficientemente esplicita per far conoscere l'esistenza di un museo che, per la sua stessa denominazione (di cui mi sono assunto la responsabilità proponendola a Giuseppe Panzeri alla fine del secolo scorso) può risultare poco attraente, essendo l'etnografia una disciplina misconosciuta che può dare luogo a dubbi e interrogativi.

Rispetto a questo, mi permetto di discostarmi un po' dal pensiero del direttore. Se è effettivamente vero che la segnaletica stradale è carente, è altrettanto vero che molti viaggiatori oggigiorno utilizzano sistemi di navigazione digitale, che riportano dati sulle attività presenti sul territorio. Si potrebbe quindi migliorare la raggiungibilità ma, a mio parere, quello dei cartelli è un problema marginale.

In primis c'è il problema dell'isolamento dell'abitato di Camporeso rispetto, ad esempio, all'Eremo del Barro che, seppur più difficile da raggiungere per via di una strada ancora più ripida, si trova in un punto di grande passaggio di visitatori, locali e non, che intendono salire verso la cima del Monte e che hanno a disposizione un luogo dove consumare cibi e bevande. Analizzando i dati ISTAT sul numero di visitatori, risulta che, nei diversi anni a partire dal conteggio del 2017, il MAB, che, come detto, si trova all'Eremo e che apre solo due giorni a settimana grazie alla collaborazione tra il Parco e Legambiente, riesce ad avere solo qualche centinaio di visitatori in meno, grazie alla posizione più centrale rispetto al flusso di visitatori.

Il secondo ordine di problemi, a mio avviso, del MEAB è la generale mancanza di una comunicazione costante con i comuni del circondario, primo fra tutti Galbiate. In questo senso mi sento di fare due precisazioni: la prima è il fatto che di base parliamo di un direttore che ha un monte ore insufficiente per svolgere le normali funzioni di amministrazione del museo, e che non viene supportato da alcun tipo di personale

museale, per cui la mia considerazione sul contatto con i comuni vicini va contestualizzata all'interno di un ambito che, allo stato attuale, non avrebbe le risorse per attuare questo dialogo; la seconda precisazione è che i volontari si spendono con passione per portare le locandine ed i pieghevoli informativi degli eventi nelle bacheche e nelle biblioteche dei circondario. Quello che manca è un dialogo con alcune specifiche realtà locali, soprattutto quelle frequentate dalle generazioni più giovani, che infatti sono quelle meno presenti al museo. In questo caso, però, ritengo che non si possa risolvere la questione semplicemente portando una locandina in un bar o in un locale pubblico. Quello che forse occorre - e su questo punto ritornerò nell'ultimo capitolo - non è cercare di portare al museo quella tipologia di pubblico che fino ad ora è stato assente, ma semmai potrebbe essere quella di portare il museo da loro, stabilendo un diverso tipo di comunicazione, anche attraverso canali digitali. Tutto questo a condizione che il museo abbia sufficienti risorse per farlo. D'altra parte, se il problema dell'allestimento del MEAB è che restituisce l'idea di un museo della memoria invece che di un museo che fa dialogare il passato ed il presente, è proprio all'interno di Galbiate e degli altri comuni dell'Alta Brianza che si trovano ora quelle comunità che popolano quest'area e che portano con sé pratiche e conoscenze che possono anche diventare patrimoni immateriali. In buona sostanza, quello che intendo dire è che la possibilità che questi visitatori, appartenenti alle comunità locali, possano frequentare con assiduità il MEAB forse può essere la conseguenza di un dialogo che, al contrario, nasce per conoscere e ascoltare loro da parte del museo.

4.4 Attraversare le sale

Dopo aver parlato del contesto e della sua storia e aver esplorato quelli che sono i soggetti che popolano il MEAB, mi sembra utile passare alla descrizione dell'interno del museo, attraversando le sue sale. Non verrà descritto nel dettaglio ogni singolo oggetto esposto; il mio obiettivo non è tanto analizzare l'esposizione o la scelta degli oggetti, ma contestualizzare quanto detto prima per poi, nel prossimo paragrafo, porre le diverse tecnologie sotto una lente analitica.

Come già detto, il MEAB è costituito da un accorpamento di edifici, ma data la struttura di Camporeso, il museo non si estende in lunghezza o larghezza ma piuttosto in altezza, occupando di fatto l'equivalente di sette piani sfalsati. L'ingresso del museo si trova al di sotto del livello del parcheggio, non immediatamente visibile dalla strada che proviene da Galbiate. Attraverso una porticina si entra all'interno di una stanza generalmente buia, illuminata da faretti. Questa è la prima sala del percorso museale e si occupa del tema della bachicoltura. Da questa sala è possibile accedere alla biglietteria e alle sale successive. Questa prima sala, che ospita un camino incassato nel muro, è un piccolo ambiente stipato di oggetti, alcuni di essi particolarmente voluminosi, come le cinque file di assi addossate alla parete, simili a letti a castello, sulle quali venivano posti i rami di gelso per consentire ai bruchi del baco da seta di cibarsi delle foglie fresche. Oltre a questo, si trovano incubatrici per i bachi di diverse dimensioni, strumenti in legno per raccogliere e lavorare i rami di gelso, una bacheca che mostra le diverse fasi di evoluzione del baco da seta e un grosso pannello con la spiegazione della sala e della pratica, anche se generalmente la spiegazione è lasciata alle guide. In sottofondo si sente la voce di una donna che spiega l'importanza della pratica nelle famiglie del secolo scorso per riuscire a pagare le spese al padrone del campo o per integrare le entrate di casa. Alcuni elementi che emergono dagli oggetti, dalla sala, dalla voce in sottofondo e dalle spiegazioni (del pannello o delle guide) sono il fatto che questo ambito economico fosse prettamente femminile, sia nella cura dei bachi a casa, sia nel lavoro nelle filande. Oltre alla dimensione di classe tra i padroni e operaie, si sovrappone anche la dimensione di genere legata a queste attività: in un canto che viene intonato dalla voce si parla di un gruppo di donne che lavorano alla filanda e che non

vengono pagate, per cui si recano dal padrone per chiedere quanto spetta loro, ma il padrone (le donne lavorano, il padrone è uomo) non le paga, adducendo scuse. Ultimo elemento che emerge spesso dai racconti delle guide è il fatto che allestire questo tema in quella specifica sala non è casuale: la cura dei bachi avveniva nelle cucine, che erano il luogo più caldo della casa, perché l'insetto necessita di temperature stabili. Per questo motivo sulle porte venivano posti dei teli per evitare lo sbalzo termico. Tutto questo, oltre ad alterare la fisionomia dello spazio domestico in un modo che oggi sarebbe inconcepibile, operava anche sulle vite delle persone: le donne dovevano badare in modo maniacale a che i bachi non morissero, mentre il resto della famiglia, soprattutto i bambini, erano tenuti al di fuori di quella stanza per evitare che potessero creare sbalzi di temperatura. Quello che avveniva è che i bachi ricevessero più cure e attenzioni che la prole, il tutto per poter pagare le spese. Una visita che inizia con temi domestici e antropologici molto forti, trattando di povertà e di disparità di classe, oltre che di pratiche molto lontane dalla nostra quotidianità.

La prima sala, attraverso una piccola rampa, conduce alla seconda, molto più spaziosa in lunghezza. La sala è divisa idealmente in due parti attraverso le pedane espositive, ma il tema, ossia il lavoro nei campi, rimane affine. Nella prima metà il lavoro è dedicato alla coltivazione del mais, che fu la coltura base per le famiglie, in quanto altamente produttivo. Una serie di strumenti agricoli è esposta su una pedana stretta e lunga. A differenza della sala precedente, dove una parte dell'allestimento intendeva ricreare l'ambiente domestico, qui l'esposizione tende più all'artistico, nel senso che gli oggetti sono totalmente decontestualizzati dal luogo del loro utilizzo e sono stati affiancati con un'attenzione per l'uso degli spazi e delle luci dei faretti che li illuminano. Come per la sala precedente, i materiali degli oggetti sono il legno e il metallo. In sottofondo scorre la voce di Romeo Riva che racconta come gli adulti insegnassero già ai bambini come vangare e lavorare la terra così da togliere le piante non utili in modo da concimare il terreno e favorire le colture. Dalle sue parole emerge anzitutto il sapere che guidava i gesti, nobilitando così la pratica agricola a vero e proprio patrimonio di conoscenza, e successivamente un mondo fatto di fatica fin da bambini, come nel caso della sala precedente. Un grosso pannello a metà della sala, accanto alla porta che conduce alle scale,

spiega i temi presentati; anche in questo caso il pannello viene per lo più ignorato dai visitatori, che invece vengono istruiti dalle guide.
L'altra metà della sala presenta strumenti utili per la coltivazione della vite. A differenza di quelli precedenti, sono strumenti principalmente metallici, posizionati dietro teche di vetro (le uniche presenti nel museo). Grazie alla presenza dei laghi a mitigare le temperature, la coltivazione della vite era possibile in queste zone. A differenza della prima metà della sala, qui non ci sono voci che raccontano, anche perché in questo caso le due tracce audio si sarebbero sovrapposte, creando confusione. Oltre al grande pannello, posto accanto alla porta in maniera speculare al primo, si trovano due schermi che proiettano dei video sulla pratica di viticoltura, restituendo in qualche modo quel contesto che qui manca.
Oltre al tema del lavoro della terra, ad emergere è il tema alimentare, esponendo quello che era familiare e allo stesso tempo mostrando i limiti di una alimentazione particolarmente sbilanciata e povera di molti nutrienti. Questa, inoltre, è una delle sale che si caratterizzano per quel "buio" che avevo menzionato ad inizio capitolo, rispetto alla luce esterna. A differenza di altre sale, con minori aperture esterne o collocate in zone più buie della struttura dell'abitato, questa sala potrebbe godere dell'affaccio diretto al lago di Annone della luce naturale diretta, ma gli scuri sono chiusi e le uniche luci sono quelle artificiali dei faretti. Questo elemento, unito alle pareti che alternano muri intonacati e muri in pietra, restituiscono un certo senso di chiusura e isolamento.

L'unica porta che si apre lungo uno dei due lati lunghi conduce alla tromba delle scale che permette di salire e scendere lungo i piani sfalsati dell'edificio. Al centro un ascensore consente a persone con mobilità ridotta di accedere ad ogni ambiente del museo. Anche le scale sono illuminate da faretti.
Sullo stesso piano rispetto alle sale presentate fino ad ora si trova la cucina, che normalmente rappresenta la terza sala della visita guidata. Come per la prima sala, anche questa è allestita per ricreare la destinazione d'uso. Questa stanza si affaccia sul lato a monte del versante e, oltre alla luce dei faretti, gode di una porzione di luce naturale fornita da due finestre; trattandosi del retro dell'edificio, la luce che entra è limitata.
Nella stanza è presente un camino incassato nel muro, un tavolo di legno al centro della sala, e un'ingente quantità di oggetti, divisi tra mobilio, oggetti per l'infanzia e stoviglie. Un altro elemento in comune con la prima sala è il pavimento in cotto pertinente con l'utilizzo

di questi spazi precedentemente alla ricollocazione museale. La seconda stanza invece presenta un pavimento di assi di legno, che danno un maggiore senso di calore e modernità rispetto ai pavimenti in cotto consumato originali.

Come detto, la sensazione è quella di entrare in una cucina e, spesso, durante le visite questo è l'ambiente che i visitatori riconoscono come più familiare perché legato ai nonni. In questa immersione ci sono due elementi che stonano rispetto alla ricostruzione ambientale, ossia uno schermo appeso al muro che dà sull'esterno, posto tra due finestre, e un mouse, il cui filo scompare dentro un cassetto del tavolo di legno. All'interno del cassetto è presente un mini pc che consente la trasmissione sullo schermo appeso di una pagina html piuttosto semplice nei suoi elementi, dotata di link che permettono di esplorare il tema dell'alimentazione nell'Alta Brianza (gli stessi elementi sono presenti sul sito internet del museo, anche se non facilmente reperibili). Le varie schede presentano la sala e gli oggetti presenti attraverso brevi testi e immagini.

Interessante è il fatto che questa ricerca sia una testimonianza diretta del passato che dialoga con il presente, raccontando come da una situazione di povertà e di fame si sia passati ad un periodo di abbondanza durante il secondo dopoguerra, con l'avvento dell'industria. Oltre ai testi e alle immagini, sono presenti diversi filmati di informatori etnografici, per la maggior parte donne, nate tra gli anni '20 e '30 del secolo scorso, che raccontano la vita legata a quelle cucine, alla preparazione dei pasti e ai cicli del giorno, oltre a due sezioni dedicate ai canti e alle storie. La particolarità di questi audio è che sono canti e storie della tradizione, registrati o raccolti durante le ricerche di Massimo. Il tema principale trattato nei canti è il cibo (ad esempio, la polenta come simbolo di povertà, l'abbondanza desiderata, i pranzi delle feste con i cibi rari e i rapporti burrascosi tra i familiari) mentre le storie sono temi di fantasia ambientati nella zona, con un finale moralistico. Interessante è il fatto che gli audio sia dei canti che delle storie siano tutti in dialetto e siano accompagnati dai testi e dalla traduzione in italiano.

In questo caso l'uscita della sala è la stessa porta da cui si è entrati, e riporta nella tromba delle scale. Da qui, generalmente, la visita prosegue verso il piano inferiore. Scendendo la rampa di scale si giunge al piano terra e, attraverso una porta, si accede al locale della stalla. Questo luogo, come per la cucina, è effettivamente allestito in una vecchia stalla. Per terra il pavimento di ciottoli, le canaline di scolo. Un ambiente angusto con quasi nessuna luce

naturale e i faretti ad illuminare. Al suo interno si trovano balle di fieno quadrate, alcuni attrezzi di legno e metallo che servivano per ripulire gli ambienti e per svolgere alcune mansioni quotidiane. Attraverso uno schermo posizionato nel lato opposto della stanza rispetto all'ingresso, viene spiegato come la stalla spesso fosse usata, oltre che per il ricovero degli animali, anche per la vita domestica, in quanto luogo più caldo rispetto ad altri. Sicuramente la permanenza in questo luogo testimonia una pratica molto diversa da quelle quotidiane.

Accanto alla rampa delle scale si trova una porta che apre sull'esterno del museo, nel portico attorno a cui sono addossati gli edifici di Camporeso. Questo è anche l'ingresso che viene utilizzato normalmente dal personale. Il portico ospita una grande slitta in legno e due voluminosi carri per il trasporto dei prodotti agricoli, oltre che delle persone. Sono mezzi di trasporto da lavoro, che venivano trainati da bovini, invece che da cavalli. Oltre a questi, si trovano gli strumenti che venivano utilizzati per legare gli animali al carro.
Questo spazio è molto suggestivo e intimo. Si trova all'aperto ma all'interno della piccola corte, che funge da passaggio per accedere al sentiero che conduce, tra l'altro, alle pareti per l'arrampicata. È un luogo molto silenzioso e, a mio avviso, piacevole.
Da qui, attraverso una porta chiusa a chiave che le guide possono aprire, si accede alla stanza dedicata alla cantina. Se lo spazio precedente, quello del portico, si trova al di sotto della seconda sala, la cantina si trova al di sotto della biglietteria. Appena entrati si viene accolti da un intenso odore di mosto d'uva e una festosa musica da osteria. La sala è accessibile solo per metà, perché è divisa da una parete trasparente che consente di preservare gli oggetti dietro di essa. Dentro sono conservati gli strumenti necessari per lavorare l'uva, dalla raccolta all'imbottigliamento del vino. Il torchio presente all'interno di questa stanza è un pezzo originale di Camporeso, che serviva le famiglie della zona. L'uva, come spiegato anche nella seconda sala, era un'importante produzione locale; il vino prodotto veniva venduto alle osterie, nelle quale si svolgeva molta della vita sociale maschile.

Terminata la visita a questi tre spazi, è necessario tornare ai piani superiori. Due piccole note etnografiche: la prima è che, generalmente, durante le visite guidate il tempo speso dalle guide nelle prime tre sale, ovvero bachicoltura, agricoltura e cucina, è molto maggiore

rispetto agli ultimi tre ambienti che ho descritto. La seconda nota è che tra il piano della cucina e quello della stalla si trova un piano sfalsato, al di sotto della sala della bachicoltura. L'ingresso di questa sala è coperto da un pesante drappo. La stanza, all'inizio, avrebbe dovuto essere adibita come sala conferenze, tant'è vero che si trovano ancora delle strutture in legno per ospitare le sedute. A causa del freddo e dell'umidità, si è scelto di spostare queste funzioni in un altro spazio del museo. Qui, di conseguenza, si sarebbe voluto allestire una ulteriore sala, magari dedicata al tema del gioco; a causa della mancanza di risorse la stanza giace tuttora inutilizzata.

Salendo le scale e superando il piano della cucina si arriva al secondo piano sfalsato. Una doppia porta conduce alla sala dei flauti, l'ultima dell'allestimento permanente.

Questo spazio è simile a quello della seconda sala, che per altro è possibile vedere attraverso una finestra interna. Il pavimento in assi di legno e la pedana centrale mettono in scena una parata di flauti di Pan di diverse dimensioni. Al posto di manichini a reggere i flauti si trovano aste in metallo dalla forma sinuosa che ricordano una chiave di Fa.

Questo strumento è stato molto presente in Brianza già dal Settecento, tanto che sono state formate bande musicali composte di flauti di Pan di diverse dimensioni, così da offrire diverse sonorità. All'ingresso nella sala, oltre alla vista dei flauti, si viene accolti dalla festosa musica in sottofondo di una banda musicale. Due grossi pannelli spiegano sia lo strumento e la sua diffusione mondiale, sia l'importanza delle bande nella zona della Brianza. Nell'angolo opposto all'ingresso si trovano due costumi tradizionali riferibili ai suonatori.

Oltre a questa esposizione, il MEAB conserva un documentario e una pubblicazione dedicata alle tecniche di costruzione, grazie al contatto del museo con Angelo Sirico, immigrato dal sud, per il quale l'apprendimento della costruzione e dell'uso hanno rappresentato un mezzo di integrazione nel contesto locale. Rispetto al tema di questa sala, il concetto di glocale è quanto mai appropriato, passando da piccole realtà fortemente locali ad uno strumento diffuso in molte parti del mondo.

Terminata questa visita guidata, prima di passare alla descrizione degli spazi destinati ad altri utilizzi, vorrei restituire una sintesi generica del percorso che i visitatori si trovano a fare. La struttura interna del museo è molto caratteristica e restituisce al visitatore le architetture del secolo scorso, poiché obbliga il corpo stesso del visitatore a muoversi all'interno di queste. Non è possibile dire che siano le architetture originali, perché

elementi di restauro funzionali al cambio di destinazione d'uso sono ben visibili. Comunque sia, la volontà di lasciare in molte parti la pietra a vista, la permanenza dei camini a muro e il loro utilizzo all'interno dell'esposizione, l'uso in alcune sale della pavimentazione originale, sono tutti elementi che aiutano i visitatori ad entrare in una dimensione nuova e differente rispetto all'esterno. Lo spazio stesso, come ho detto, cambia anche in base alle stagioni, diventando più o meno accogliente in termini di temperatura interna.

Un altro elemento di raccordo tra le sale è l'illuminazione che viene fornita da faretti led collocati in modo da illuminare l'ambiente generale ma evidenziando strategicamente i punti di esposizione. Solo nella sala della cucina si aggiunge la luce naturale, che arriva ovattata grazie alla struttura esterna di Camporeso.

Attraversando l'allestimento permanente, oltre al cambio di esposizione e al variare della struttura delle sale, i visitatori vengono accolti da un costante cambio di ritmo sonoro: dapprima la voce della testimone della bachicoltura e il suo canto di protesta, poi la voce cadenzata come i gesti del lavoro della terra, poi il silenzio della cucina, quindi il racconto all'interno della stalla, i rumori esterni ovattati dalla struttura della corte nel portico, spezzati dai canti da osteria della cantina, quindi nuovamente il silenzio delle scale per terminare con l'allegra banda di flauti di Pan. Tutto questo accompagnati dalla presenza e dalle parole delle guide volontarie, ognuna con il suo stile, il suo bagaglio di conoscenze e il suo timbro vocale.

L'esperienza corporea, elemento che viene spesso ignorato quando si parla di musei, al MEAB è forte e impattante e partecipa in maniera determinante all'esperienza del visitatore. Può essere un elemento immersivo particolarmente efficace, oppure disturbante per altri.

Passo ora a descrivere il resto del museo, cominciando dalla biglietteria, che funge anche da *bookshop*. Dopo essere entrati nel museo, attraverso la porticina, nella sala della bachicoltura ci si trova di fronte ad una parete di vetro, oltre la quale si vede la biglietteria. Come ho accennato in precedenza parlando delle temperature, questa stanza nella stagione fredda è il luogo più accogliente e caldo, dove le guide si rifugiano in attesa dei visitatori.

All'interno si trova un piccolo bancone di legno e vetro sul quale sono esposti alcuni volumi in vendita e gli opuscoli informativi sul museo, sulle attività culturali, sulle mostre

temporanee o sul territorio. Questo è anche il luogo della cassa per i biglietti e gli acquisti e il punto di controllo per l'accensione degli audio delle sale.
Un grande pannello presenta la storia di Camporeso e dei suoi abitanti, oltre al lavoro che ha portato alla fondazione del museo etnografico. Accanto ad esso si trovano gli scaffali con i libri e le ricerche prodotte dal MEAB. Ogni volume tratta un tema specifico attraverso una ricerca scientifica puntuale. Oltre a questi, si possono trovare alcuni *compact disc* di musiche tradizionali. Generalmente questo è il luogo del primo incontro e scambio tra le guide e i visitatori. Il rapporto è generalmente molto informale, accogliente e basato sullo scambio di informazioni e conoscenze; chi visita il MEAB porta sempre qualcosa che talvolta rimane al museo come esperienza delle guide o aneddoti condivisi all'interno del gruppo WhatsApp o nei momenti di incontro. Qui è anche dove vengono ospitati i tablet sui quali sono pre-caricate le audioguide in diverse lingue (italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo).

Il prossimo spazio si trova al di sopra della seconda sala e si raggiunge attraverso le scale, superando il primo piano sfalsato occupato dalla sala dei flauti. Qui si accede a tre sale che ospitano le mostre temporanee, di solito almeno due all'anno. Occupando una superficie analoga alla sala della bachicoltura, a quella dell'agricoltura e alla cucina, questo spazio è molto ampio. Dalle scale si accede allo spazio più voluminoso, in corrispondenza della sala due, che viene utilizzato per allestire il nucleo principale delle mostre temporanee, attraverso oggetti e pannelli esplicativi. Da lì, due porte conducono ad una sala che ospita un proiettore e una decina di sedie, utilizzata per la visione dei documentari che normalmente si associano alle mostre temporanee. Questa è la stanza che si trova in corrispondenza della cucina. La terza ed ultima sala, che si trova in corrispondenza della sala della bachicoltura, viene utilizzata per proseguire l'allestimento delle mostre temporanee. Essendo più piccola, restituisce un maggior senso di intimità che, ad esempio, può essere sfruttato per stimolare maggiormente le esperienze sensoriali dei visitatori, come è recentemente capitato con la mostra "Apicoltura e api-cultura. Hobbisti e professionisti in Brianza", aperta da settembre 2024 a giugno 2025 e curata da Paola D'Ambrosio, una volontaria appartenente al gruppo dei giovani. All'interno di questo spazio più piccolo sono state allestite due alcove nelle quali il visitatore poteva entrare: il tema era l'uso del miele e dei prodotti delle api nell'industria moderna. Due tablet fornivano il

sottofondo sonoro del ronzare delle api, mentre l'olfatto veniva stimolato da candele alla cera d'api.

Collegata direttamente alla sala dei flauti da due porte è la sala del patrimonio immateriale, dedicata a Roberto Leydi, musicista e studioso, considerato tra i fondatori dell'etnomusicologia, che ha dato contributi importanti in termini di ricerche anche nel territorio lecchese. Questa sala, stretta e lunga, contiene diverse file di sedie che terminano davanti ad un palchetto sul quale si trova una scrivania e alcune sedie destinate agli oratori durante le conferenze. Oltre al mobilio, si trova un proiettore con il pannello e un sistema di amplificazione con microfoni.
Quando il museo è aperto, ma non sono in programma eventi, all'interno di questa sala viene trasmesso uno dei documentari che il MEAB ha realizzato. Durante le mie visite non mi è mai capitato di vedere visitatori sedersi e fruire di questi contenuti, anche perché i visitatori seguono le guide nei loro spostamenti. Durante gli eventi, al contrario, questa sala si anima ed è molto frequente che si riempia di visitatori, alcuni facenti parte delle guide che al momento non sono in servizio, altri semplicemente sono visitatori esterni. La possibilità di trasmettere presentazioni e video, la funzionalità del sistema di amplificazione e la ricchezza degli eventi rendono questa sala uno dei luoghi imprescindibili della vita del MEAB. Dal 2004, infatti, il direttore ogni anno ha organizzato una rassegna annuale chiamata "voci, gesti della tradizione", poi rinominata "voci, gesti e culture", all'interno della quale si trovano incontri, conferenze, workshop, presentazioni di mostre e performance dal vivo, tutte sempre pensate per un pubblico non esperto ma interessato.

Uscendo dalla sala conferenze e, successivamente, da quella dei flauti, e salendo le scale, oltrepassando lo spazio dedicato alle mostre temporanee, si arriva agli spazi dedicati ai laboratori. Si tratta di due stanze che si trovano in corrispondenza della sala dei flauti e di parte della sala conferenze. Oltre a questi due spazi, è possibile trovare anche i bagni a disposizione dei visitatori e delle guide.
Le due stanze adibite a laboratori vengono usate per vari scopi: allestimento per la vendita di libri, spazio per riunioni e ritrovi e, ovviamente, per allestire i laboratori. Sono presenti alcuni tavoli e panche, mentre alle pareti sono presenti poster e lavori realizzati nei

laboratori. L'altra importante attività che viene svolta è il momento di convivio post conferenze.

Per quanto riguarda i laboratori, eviterò di descrivere nel dettaglio come vengono svolti; ciò che è importante, a mio avviso, è il lavoro che il gruppo scuola svolge praticamente da quando il museo è aperto. Il fatto che diversi volontari che hanno iniziato fin da subito a collaborare con Pirovano e Panzeri provenissero dal mondo dell'insegnamento ha, da un lato, attivato subito l'attenzione del MEAB per il lato educativo, dall'altro ha facilitato la creazione di un gruppo che si è messo al lavoro proprio su questo tema. Per almeno metà degli anni di attività del museo, il gruppo scuola ha gestito non solo la creazione dei laboratori e l'erogazione, ma anche le attività legate alla comunicazione presso le scuole del circondario. Negli ultimi anni, di quest'ultima attività, così come di altre legate al Parco, se ne è occupata la Cooperativa Eliante, che è subentrata per decisione del Parco stesso. Questo cambiamento non è stato privo di conseguenze, che si riversano nei rapporti cordiali ma spesso tesi tra il rappresentante della cooperativa e le volontarie del gruppo scuola. Attraverso conversazioni che ho personalmente avuto con gli interessati emerge da una parte una certa chiusura del gruppo interno al MEAB a collaborazioni esterne (una sorta di difesa del proprio territorio) mentre dall'altra parte emergerebbe un latente malcontento per una realtà che conoscerebbe poco o nulla la storia del museo e dei suoi volontari e che opererebbe secondo logiche differenti e poco o per nulla condivise. Questo è un tema importante per ogni contesto piccolo nel quale da un lato si avverte un'esigenza di maggior apertura, ma dall'altra è presente il timore di perdere la propria identità.

Riguardo, invece, i momenti di convivialità, per quanto possa sembrare un momento triviale, viene allestito un rinfresco che i volontari organizzano sempre con molta passione. Tra di loro vi sono anche ruoli stabiliti; una sorta di autorevolezza acquisita nel tempo nel preparare quel particolare dolce o portare quello specifico salume. Questo tipo di impegno dell'Associazione, come per il gruppo scuola, è cominciato fin dall'apertura del museo ed è un punto di orgoglio per tutti i volontari che vi partecipano. Allestire il rinfresco consente di ovviare alla mancanza di un bar a Camporeso, e permette ai partecipanti degli eventi di poter ridiscutere dei temi, porre domande ai relatori e scambiarsi opinioni. Insomma, è un importante momento di socialità nel quale il museo e i suoi volontari si impegnano nell'accoglienza.

Lo spazio del museo che rimane da presentare è quello che si trova all'ultimo piano dell'edificio. Salendo le scale, superate le stanze dei laboratori, si arriva davanti ad una porta differente dalle altre, più pesante e di vetro. Dietro questa si apre l'ufficio del direttore, la biblioteca e uno spazio nel quale l'entropia trova il suo sviluppo grazie a oggetti donati e ancora da inventariare e a due tavoli ingombri di volumi e altri piccoli oggetti. Un'entropia che ho sempre trovato calorosamente accogliente e antropologica, quasi significativamente sintetica dell'esperienza del MEAB, che ha fatto di tutto e si è impegnato a fondo per realizzare quanto gli era possibile con le proprie forze, dimostrabile da un allestimento che, seppur poco visitato, fa affezionare i visitatori, da un'associazione di volontari viva, partecipata e appassionata, da una rassegna culturale capace di esplorare temi importanti grazie a esperti, a da ricerche approdate a pubblicazioni e documentari che hanno ottenuto anche riconoscimenti importanti. Nonostante tutto questo, nella soffitta all'ultimo piano gli oggetti si accumulano in attesa di una catalogazione che diventa difficoltosa per la mole di lavoro che richiede e le risorse troppo limitate.

La biblioteca è composta da diverse teche protette da vetri dove vengono ospitati volumi sia di ricerche sul territorio locale sia temi antropologici più ampi. Due volontarie che hanno lavorato come bibliotecarie prima della pensione si stanno prendendo cura di stilare un catalogo dei volumi contenuti, in vista della possibilità di collegarlo con un sistema di ricerca bibliografica locale così da favorire la possibilità a ricercatori di avere accesso a volumi più rari. Di fronte a questi scaffali si trova un altro piccolo angolo di entropia che ospita una serie di giocattoli d'epoca che avrebbero potuto far parte dell'allestimento della sala posta tra la cucina e la stalla ma che, come per gli oggetti in attesa di catalogazione, rimangono lì in attesa di tempi diversi, forse migliori, così da trovare anche loro una ricollocazione e una nuova vita come beni museali.

Proseguendo si apre una stanza nella quale sono ospitati gli oggetti per il laboratorio denominato "sul filo di lana"; l'unico che, necessitando di strumenti ingombranti e pronti per essere usati per trattare la lana viene tenuto allestito all'ultimo piano in questa stanza che si apre su due lati dell'edificio e risulta quindi molto luminoso e accogliente.

Rimarrebbero poi due ulteriori spazi, ossia una piccola stanza di passaggio che collega lo spazio del laboratorio della lana con l'ultima stanza. Questi spazi sono un terreno conteso tra il museo e il Parco, perché in teoria sarebbero stati assegnati a due associazioni come

spazi di ritrovo e di riunione, ma in ogni mia visita non li ho mai visti usati e anche il direttore mi ha confermato che sono spazi inutilizzati e, quindi, sprecati.

Un ultimo inciso, prima di terminare il paragrafo, vorrei farlo riprendendo i temi dell'esperienza sensoriale di inizio capitolo. L'ultimo piano del museo è uno spazio altro; è uno spazio del museo ma non è dedicato all'allestimento o all'accoglienza dei visitatori. Nell'intimità del fatto che non tutti possono accedervi, diventa anche spazio di caos e disordine che, come ho detto, non è un dato negativo ma è quel segno tangibile di un museo che non riesce a farcela in tutto quello che gli si chiede, e che, ad essere onesti, ha fatto anche più di quanto avrebbe potuto. Non essendo uno spazio espositivo, gli scuri delle finestre sono aperti e si può godere di una bellissima vista del lago di Annone e della zona a sud del Monte Barro. Le finestre stesse sono particolari, perché sono differenti dal resto dell'edificio; piccole e quadrate, collocate una accanto all'altra a distanza cadenzata sulla parete opposta alla porta d'ingresso. Quelle finestrelle, che aprono dei veri e propri quadretti dell'Alta Brianza a coloro che entrano nella stanza all'ultimo piano, vennero usate da Mauro Panzeri (omonimo di Giuseppe Panzeri ma non parente), un importante grafico, per il logo del MEAB.
Un segno, anche questo, del modo differente di partecipare alla costruzione del progetto da parte dell'allora Presidente del Parco, Giuseppe Panzeri. Come ha scritto Massimo in ricordo proprio di questa importante figura:

> Mai, per questo presidente, si parlava di incarichi motivati dalla necessità di risparmiare; piuttosto per Panzeri si trattava di scegliere professionisti capaci di progetti ambiziosi e di qualità (Pirovano, 2024).

4.5 La tecnologia del MEAB

In quest'ultimo paragrafo intendo parlare dei progetti inerenti alle tecnologie digitali all'interno del MEAB. L'intenzione era di dare spazio sia a quelli attivati e completati, ma anche a quelli mai completati, né, in alcuni casi, iniziati. Tuttavia, ripercorrere la storia di questi progetti non è stato possibile, quindi diversi dettagli saranno mancanti. Vorrei però concentrarmi non tanto sull'aspetto di gestione progettuale del singolo intervento, quanto sugli effetti attuali e sul quadro generale della digitalizzazione, per poi chiudere il capitolo con una considerazione generale. L'altra premessa è che, non avendo io un curriculum informatico o tecnico, mi limiterò ad esprimere opinioni basate sulle mie conoscenze personali oppure, quando possibili, su dati esterni.

Il primo ambito di analisi è la presenza online del museo, ossia quelle modalità con cui il MEAB comunica verso l'esterno. Attualmente i canali sono: il sito internet, i canali social, il canale YouTube, la newsletter e il gruppo WhatsApp.

Il primo canale analizzato è il sito internet, che attualmente si trova all'indirizzo https://meabparcobarro.weebly.com/. Il sito era attivo dal 2004, grazie al lavoro e alle capacità personali di programmazione in HTML di un volontario (visibile nell'immagine 4.4), al quale si sono succeduti altri due volontari dell'Associazione, elemento comune ad altri

Immagine 4.4: Screenshot della prima versione del sito internet del MEAB (2004)

Note. Interfaccia grafica della prima architettura digitale del museo nell'anno della sua fondazione. Immagine fornita da Alberto Barizza (comunicazione personale, 30/12/2025), volontario autore del sito originale.

progetti digitali del museo, che lo hanno trasferito su una nuova piattaforma per poter

consentire a chiunque subentrasse nella gestione di apportare modifiche senza la necessità di avere conoscenze specifiche di linguaggi di programmazione.

La veste grafica (visibile nell'immagine 4.5) è rimasta quasi invariata dal 2015 ad oggi, salvo per alcuni testi e integrazioni. La pagina fa un limitato uso di colori. Oltre al titolo che riporta il nome del museo e i loghi del museo e del Parco, si trova una prima divisione in sezioni, le quali, a loro volta, sono divise in sotto-sezioni. Questa scelta grafica è nata, come mi è stato spiegato, da un compromesso richiesto dal Parco al fine di armonizzare gli stili dei siti internet delle istituzioni afferenti allo stesso ente. Nonostante già al momento del passaggio alla nuova piattaforma nel 2015 l'impostazione fosse vecchia, si è dovuto accettare questa richiesta dall'alto. Successivamente il Parco stesso ha cambiato l'impostazione grafica del sito e, ad oggi, le due homepage sono molto diverse, con quella del museo che sembra essere rimasta indietro di due decenni.

Immagine 4.5: Interfaccia della homepage ufficiale del Museo Etnografico dell'Alta Brianza (MEAB)

Note. Screenshot della homepage istituzionale del museo ospitata su piattaforma Weebly. Cattura dello schermo effettuata dall'autore (29 gennaio 2026) dal sito ufficiale del Museo Etnografico dell'Alta Brianza (https://meabparcobarro.weebly.com/).

Considerando invece la struttura e i contenuti del sito internet del MEAB, per prima cosa si distacca la sezione “chi siamo”, che riporta gli aspetti della storia del MEAB: le persone che compongono le istituzioni coinvolte (Parco, museo e associazione), la missione del museo, il regolamento, la storia dell’edificio a Camporeso, la storia del museo, il ricordo alle persone che hanno dato un contributo al museo e che sono venute a mancare nel corso del tempo, accademici, volontari e informatori, l’Associazione e, infine, una sezione dedicata alla trascrizione dei commenti dal registro dei visitatori che comincia dal 2008 e, a dicembre 2025, arriva fino all’inizio del 2017.

La sezione “dove siamo” chiarisce sia la posizione del museo, anche grazie all’integrazione con una mappa esplorabile, sia le modalità con cui raggiungere il museo, specificando soprattutto i limiti dei mezzi pubblici. Questa sezione riporta, quasi per ogni sotto-sezione, un link ad un documento pdf: la missione del museo, il regolamento, la progettazione, la storia, lo statuto dell’Associazione e i testi di ricordo per i collaboratori deceduti.

La sezione “contatti” riporta gli indizi e i numeri di telefono, oltre a presentare un form per contattare direttamente il museo tramite un messaggio. Questa sezione, a mio parere, avrebbe potuto essere presente nella *homepage* per una maggiore visibilità.

La sezione “collaborazioni” riporta l’elenco delle istituzioni con cui il MEAB ha intrecciato rapporti proficui. Il problema di questa sezione è che non specifica quale tipo di collaborazioni siano state realizzate. Oltre a questo, alcune di queste istituzioni non sono più attive o hanno cambiato indirizzo Internet, per cui i link di collegamento non funzionano. Se, da una parte, questa sezione offre uno spaccato delle collaborazioni del museo, dall’altra, non specificando nulla e non avendo i link aggiornati, restituisce la sensazione che questi contatti ci siano stati ma che non siano più attivi.

La sezione “Parco Monte Barro” in realtà è un link esterno che porta direttamente alla *homepage* del Parco, motivo per cui questa sezione potrebbe essere sostituita da un semplice pulsante con link sulla *homepage* del sito del museo.

Infine, la sezione “archivio eventi” contiene l’archivio delle mostre in corso, quelle passate, delle quali si possono trovare le locandine a partire dal 2004, mentre per gli eventi dal 2015 in poi è possibile trovare le foto e gli audio oppure i video degli interventi. Questa parte mostra tutto l’impegno del museo nel costruire momenti istruttivi e tutta la partecipazione del pubblico, motivo per cui, a mio avviso, essa meriterebbe molta più evidenza e spazio.

Tornando alla homepage, qui si trovano altri collegamenti. Dopo la foto della sala dei flauti, su cui è presente un pulsante per scoprire la mostra temporanea attualmente visitabile al museo, si trova un banner giallo con quattro icone che riprendono la grafica ed i colori del logo del MEAB. Ognuno di questi (allestimenti, eventi, scuola e ricerche) rimanda ad una diversa sezione.

La pagina relativa agli "allestimenti" presenta i temi di cui parla il museo con i testi ripresi dai pannelli espositivi presenti al museo e riadattati per il sito. Consente quindi di informarsi prima della visita sugli argomenti che tratta il MEAB. Questa parte è interessante e utile ma andrebbe valorizzata meglio e resa più facile da fruire.

La sezione "eventi" riporta all'archivio che ho descritto sopra, quindi si tratta di un doppio link interno alla medesima sezione. Nonostante vi siano due diversi link, la fruizione è poco intuitiva e piacevole.

La pagina "scuola" riporta le informazioni utili agli istituti scolastici per prenotare i laboratori, attraverso i contatti con Eliante. Oltre a questo, è divisa nelle sotto-sezioni: scuola dell'infanzia, scuola primaria, secondario primo grado, secondaria secondo grado, che riportano ognuna di loro i laboratori disponibili per il grado scolastico. Accedendo ad ognuna di queste e selezionando uno dei laboratori si apre un *depliant* in pdf con le informazioni sintetiche sul laboratorio. Infine, un pulsante rimanda al *depliant* con tutti i laboratori ed il costo di questi.

La sezione "ricerche", altrettanto ricca quando quella "eventi" riporta le sotto-sezioni: ricerche in corso, temi in discussione, pubblicazioni e archivio audiovisivi. "Ricerche in corso" riporta quattro titoli di ricerche svolte da volontari che portano ad altrettanti documenti in pdf di testi correlati da bibliografie. Non restituiscono l'idea di ricerche in corso ma semmai di qualcosa di concluso, sebbene non siano particolarmente valorizzati. "Temi in discussione" è un lungo elenco di nomi di accademici e di titoli di interventi che riportano i discorsi degli oratori che nel tempo si sono succeduti al MEAB. Sono, quindi, documenti di poche pagine ma molto interessanti e utili per riprendere quanto ascoltato o per recuperare gli interventi a cui non si è potuto assistere, dal 2004 al 2025. A mio avviso, anche quest'area del sito meriterebbe una maggiore visibilità. La sezione "pubblicazioni" non è funzionante e riporta alla *homepage*. Infine, la pagina dedicata all'"archivio audiovisivi" riporta i video dei documentari, gli audio delle fiabe tradizionali, l'autobiografia di un abitante di Sirone, un comune dell'Alta Brianza, e il fondo di audio del MEAB presenti

sul sito di AESS (Archivio di Etnografia e Storia Sociale di Regione Lombardia). Un'altra sezione molto utile ed interessante ma al momento poco valorizzata, come le altre.

Tornando ancora una volta sulla homepage, si trovano altre informazioni come il link alla mostra temporanea attualmente visitabile, il link alle informazioni e agli audio presenti anche nel pc collocato nell'allestimento permanente nella sala della cucina, il link ai documentari, il link che porta, teoricamente, al bookshop online ma che, in realtà porta ad una pagina vuota della libreria con cui il MEAB collaborerebbe, un pulsante con link con un tour virtuale del Parco Monte Barro, del MEAB e del museo e della zona archeologica. Quest'ultimo è un progetto coordinato dalla Cooperativa Eliante e finanziato da due enti del territorio che contiene un tour virtuale molto ben realizzato, che consente di percorrere la visita, tra le altre, anche del museo etnografico; sarebbe un contenuto sicuramente più valorizzabile.
Infine, vengono forniti gli orari di apertura, i prezzi dei biglietti, le chiusure festive e l'accessibilità per i disabili. Sono presenti anche i link alle audioguide in inglese, francese e tedesco, che in realtà portano a documenti in pdf nelle diverse lingue che forniscono informazioni sulla visita al Parco, al MAB, al MEAB e a tutte le altre attività, come i mezzi per raggiungere i luoghi o le attività per le scuole (quindi, di fatto, non sono audioguide ma testi). Al termine della homepage, poco visibile e poco valorizzato, si trovano i tre pulsanti che rimandano ai canali social del MEAB di cui parlerò tra poco, ossia la pagina Facebook, il canale YouTube e il profilo Instagram.
Il sito internet del museo, come si può vedere dal dominio, è ospitato su una piattaforma denominata "*Weebly*" che offre la possibilità di creazione di un sito web attraverso un editor denominato "*drag-and-drop*", ossia "trascina e rilascia", che permette la costruzione di siti internet senza conoscere i linguaggi di codice, ma partendo direttamente dall'aspetto visivo. L'utente inserisce e muove gli elementi come preferisce (testi, immagini, video, link, ecc.) e la piattaforma scrive il codice relativo alla creazione del sito con quelle caratteristiche strutturali e visive. La potenzialità di questa, come di altre piattaforme analoghe che sono state sviluppate negli ultimi anni, è quella di consentire la creazione di siti internet senza la necessità di competenze informatiche specialistiche. Questi siti, seppur semplici, riescono ad essere, oltre che semplici da gestire, anche gradevoli esteticamente.

Prima di passare a parlare dei canali social, è doveroso fare alcune considerazioni complessive sul sito. La premessa, già fatta anche per altri elementi, è che ciò che adesso è disponibile sul sito e il sito stesso sono il frutto dell'impegno del direttore nel fornire i materiali e dei volontari nel fornire il lavoro per la realizzazione del sito e il costante aggiornamento. Senza di loro non potremmo neanche parlare di questo canale comunicativo. Detto questo, e sempre con l'approccio non da esperto, il sito risulta graficamente poco attrattivo e dall'impostazione vecchia. L'homepage ha troppi link che rimandano ad altri elementi, i quali a loro volta sono molto ricchi di contenuti. L'aspetto estremamente positivo è che questo sito ha tanto da dare al visitatore, sia quello che si appresta a visitare il museo, sia quello che ha già visitato il museo, ma in realtà ha tanto da dare anche a coloro che non visiteranno mai di persona il museo, ma che sono interessati ai temi e ai contenuti. La possibilità di realizzare questa comunicazione in maniera più efficace passa però dalla necessità di strutturare l'architettura del sito in maniera più funzionale e, al contempo, dargli una veste grafica più attrattiva. Il sito necessita anche di ottimizzazione per la fruizione da smartphone. Rispetto, quindi, a tanti altri siti di musei piccoli, quello del MEAB è ricco di contenuti, approfondito e restituisce l'enorme lavoro che il museo ha svolto negli anni. Come per l'allestimento permanente all'interno delle sale, anche queste stanze digitali necessiterebbero di un ammodernamento, il quale però, giustamente, richiede risorse.

Come ho accennato, in fondo alla homepage del sito del museo sono riportati i tre canali social del museo: Facebook, Instagram e YouTube. Per quanto riguarda i primi due canali, la mia analisi sarà parziale e particolare rispetto a YouTube per diversi motivi: ho esperienza lavorativa con i social media in ambito marketing, al momento ho cancellato i miei profili social; quindi, le informazioni che posso prendere sono limitate dalle piattaforme, per alcuni mesi del 2025 ho gestito i canali social del museo ma ho lasciato l'incarico. A questo si aggiunga un mio posizionamento molto critico nei confronti delle piattaforme social, che andrò brevemente a motivare per chiarire perché questo, a mio avviso, ha a che vedere anche con i musei.

La pagina Facebook del MEAB è stata creata a gennaio 2016, mentre il profilo Instagram a marzo 2021. La prima attualmente ha circa tremila follower, mentre per Instagram parliamo di milleduecento follower. Sono numeri piccoli, ma in linea con le azioni di

gestione da parte del museo. Per quanto riguarda la gestione, per lungo tempo i canali social sono stati gestiti da una volontaria che nel 2024 ha dovuto lasciare per necessità personali; quindi, sono subentrato io per alcuni mesi del 2025, ma anche io ho dovuto lasciare l'incarico per motivi personali; al momento i social vengono gestiti da un gruppo di giovani volontari che provano a dividersi i carichi di lavoro. Lo stesso direttore del MEAB non utilizza canali social a livello personale, limitando la sua conoscenza tecnica di tali strumenti a un livello superficiale e non adeguato alla gestione di dei canali museali. . Se la mancanza di interesse per questo aspetto della comunicazione del museo è un elemento che si può comprendere e condividere, ancora una volta emerge la mancanza di risorse, in questo caso di personale formato, che possa ovviare alle lacune. Come per altri progetti, sono stati i volontari a provare a colmare questo vuoto, ma si tratta, anche in questo caso, di un progetto molto complesso e, soprattutto, molto dinamico, che richiede un impegno e una formazione costante, superiore allo sforzo di un volontario.

Per quel che riguarda la gestione e la programmazione strutturale di questo ambito, l'Ente Parco di anno in anno stabilisce contratti di collaborazione per la gestione dei canali social del Parco stesso, MEAB e MAB. Si tratta quindi di collaborazioni a breve termine, che vengono strutturate e pagate per gestire una comunicazione minima, soprattutto di tipo istituzionale al fine di informare di eventi in programma o variazioni.

Riguardo a questi canali social e al loro utilizzo, manca però una visione strategica condivisa, un'analisi degli scopi e una costruzione dei contenuti che non può dipendere solo da chi si assume l'incarico di gestire i canali. Quando parlo di visione strategica mi riferisco alla necessità di inserire i canali social all'interno delle quotidiane attività museali attraverso una strutturazione che definisca quali sono le necessità a cui questi profili social devono rispondere, quali sono i desideri rispetto ai risultati da ottenere e quali sono le possibilità e i limiti che si pone nella loro gestione. La definizione di questi elementi strategici e l'inserimento all'interno del più ampio operato del museo renderebbe evidente anche ciò che manca e di cui si ha necessità per operare al meglio, come ad esempio contenuti visuali originali del museo. Questo elemento tornerà anche il prossimo capitolo nel confronto con il Museo Etnografico dell'Istria.

Al MEAB, come accade spesso anche in altri contesti museali, questi canali vengono considerati esclusivamente come degli strumenti, ormai imprescindibili, per comunicare al

pubblico (invece che “con il pubblico”). Inoltre, essendo gratuiti nel loro funzionamento base, sono visti come utili accessori (seppur considerati altrettanto fastidiosi da gestire). In realtà, il discorso sull’approccio al digitale è ben più complesso di così, ma verrà approfondimento in modo puntuale all’interno dell’ultimo capitolo. Parliamo di piattaforme diverse tra loro, ognuna delle quali ha un proprio funzionamento specifico, proprie regole e pubblici diversi, che generalmente richiedono strategie comunicative diverse.

Nel periodo in cui ho gestito i canali social, grazie al contributo del direttore e dei giovani volontari, si è provato ad integrare l’elemento delle dirette, ossia trasmettere le conferenze e gli eventi del MEAB anche sul profilo Facebook per testare la possibilità di intercettare quel pubblico che non vuole o non può essere presente di persone ma è interessato ai temi trattati. Essendosi trattati di pochi esperimenti, i risultati sono stati molto marginali e parziali. La possibilità di nuovi tipi di contenuti e di interazioni dipende però dall’introduzione di una strategia comunicativa, che a sua volta andrebbe inserita in una più ampia strategia digitale, tutte cose che richiedono maggiori risorse.
La difficoltà personale nel portare avanti la gestione dei social del MEAB (così come del Parco e del MAB) è dovuta sia a fattori personali esterni al ruolo e al dottorato, ma che hanno impattato in maniera importante, e ad una costante difficoltà nel trovare una struttura entro la quale operare e attraverso la quale costruire contenuti pertinenti. Questo, chiaramente, riguarda me e la mia modalità di approccio al lavoro; al posto mio, Sara, la volontaria che per diverso tempo ha gestito i social del MEAB prima di me, è riuscita a gestire i canali social, incontrando alcune delle mie difficoltà, ma trovando il modo di superarle. A prescindere dalle singole esperienze, i risultati nel tempo sono stati marginali proprio per una mancanza di struttura strategica e di risorse adeguate.

Un discorso a parte merita il canale YouTube, anzitutto perché non si tratta del canale del MEAB, ma è denominato “Parco Monte Barro”, compreso di logo del Parco. Questo canale attualmente ha in archivio cinquantaquattro video, dei quali quarantacinque associabili al MEAB e che comprendono i documentari e le registrazioni delle conferenze, e nove realizzati per il Parco o il Museo Archeologico. L’utilità di questo spazio su YouTube è principalmente quella di offrire un catalogo online dei prodotti realizzati che sia a

disposizione degli utenti o che possa essere inserito all'interno di altre piattaforme (come avviene per esempio con il sito internet).

Gli ultimi due canali che il MEAB utilizza per comunicare verso l'esterno sono la newsletter e il gruppo WhatsApp. La prima, che rappresenta uno dei primi strumenti digitali a disposizione per raggiungere gli utenti, è gestita da un volontario che condivide in maniera cadenzata le informazioni che il direttore prepara. Trattandosi di e-mail da parte del MEAB, e avendo quindi una forma più simile al comunicato stampa anche se meno formale, i testi sono redatti con minori difficoltà e limiti da parte del direttore. Vengono condivisi gli eventi culturali e le informazioni necessarie, come variazioni di orari o luoghi, a coloro che, attraverso il sito internet o al termine della visita guidata, ne fanno richiesta fornendo la loro e-mail. Non ho dati sul tasso di apertura delle e-mail inviate e sui responsi da parte del pubblico.

Il gruppo WhatsApp, al quale si affiancano le e-mail organizzative, è utilizzato per le comunicazioni interne all'Associazione. Il gruppo è stato creato dal direttore nel 2019 e si chiama "Guide MEAB", attualmente ha cinquantanove membri, anche se non tutti svolgono il ruolo di guida attiva in questo momento, ma lo sono tutti stati. Oltre a questo, esiste anche il "Guide scuola meab", nel quale si trova anche il responsabile di Eliante incaricato della comunicazione con gli istituti scolastici. Questo gruppo, rispetto al precedente, è molto operativo e ha la funzione di coordinare i volontari che devono erogare i laboratori tra loro e con il responsabile di Eliante per quanto riguarda i giorni e gli orari di arrivo e permanenza delle classi coinvolte. Ho detto "rispetto al precedente" perché, sebbene il gruppo "Guide MEAB" dovrebbe assolvere allo scopo di coordinare i volontari nei turni, di condividere le comunicazioni sulla gestione delle sale o di scambiare turni di guida qualora sopraggiungano eventi, spesso viene usato anche per la condivisione di foto non solo del MEAB, di opinioni, di auguri, fino a che il direttore non richiama al corretto utilizzo istituzionale del canale. Il terzo gruppo WhatsApp che è stato creato è denominato "Futuro MEAB", creato sempre da Massimo a novembre del 2020, quindi nel pieno della seconda ondata pandemica. Ne fanno parte venti membri, direttore compreso, e sarà il punto di partenza del progetto oggetto di analisi nel quinto capitolo.

Per quanto riguarda, invece, gli altri canali di comunicazione, escludendo YouTube, che è di proprietà di Google, e la newsletter, gli altri tre canali, Facebook, Instagram e WhatsApp, appartengono alla stessa proprietà, ossia Meta, il cui presidente e CEO è Mark Zuckerberg. Da una parte si pone la questione dell'accessibilità delle piattaforme di proprietà delle Big Tech (che tornerà anche nel prossimo capitolo con il progetto dei giovani) rispetto a soluzioni *open source*, dall'altra emerge la questione della scelta etica rispetto ad aziende che nel recente passato hanno preso chiare posizioni politiche che sono in aperto contrasto con la missione del MEAB e dei musei in generale per come è stata formulata da ICOM.

Dopo aver trattato la comunicazione verso l'esterno delle mura, torno dentro la sede per approfondire le tecnologie digitali presenti (o assenti) all'interno del museo.
Ho già raccontato la prima volta che arrivai al museo, ma, fino ad ora, ho omesso un dettaglio, ossia cosa successe appena entrai al museo. Quella volta, invece di scendere fino all'ingresso del pubblico, percorsi un ponticello di metallo che collega il parcheggio con l'ultimo piano dell'edificio, nello specifico la sala che sarebbe destinata ad altre due associazioni. Nella sala trovai Massimo intento ad armeggiare con un modem che aveva visto tempi migliori. Mi disse che stava cercando di capire se internet funzionasse perché da due settimane erano senza segnale. Ricordo che pensai: "cominciamo bene. Se questo è il posto dove dovrei fare ricerca sul tema della digitalizzazione, non mi sembra un buon inizio". Per fortuna mi sbagliavo; non nel senso che il livello tecnologico fosse sorprendentemente alto, ma che in realtà -proprio per il ridotto approccio digitale, il MEAB rappresentava un ottimo posto dove portare avanti quel tipo di ricerca, cominciando dal basso e dal semplice.
Posso testimoniare che durante il corso della ricerca la rete internet al museo è stata presente, ma attualmente la copertura della rete all'interno del museo è scarsa o del tutto assente in quasi tutto l'edificio tranne in poche stanze, tra le quale la sala conferenze. Questo ha permesso, una volta ottenuto l'accesso consentito solo alle guide, di realizzare alcune dirette sulla pagina Facebook degli eventi culturali al MEAB, ma impedisce un qualsiasi sviluppo tecnologico basato su app all'interno dell'esposizione permanente. Questo è un elemento che è intervenuto in maniera incisiva durante lo sviluppo del progetto dei giovani volontari. Non è neanche possibile utilizzare la rete mobile, poiché la zona isolata sul versante del monte e le spesse pareti in pietra bloccano ogni segnale. Una

soluzione potrebbe essere valutare la rete internet satellitare o ad onde radio per poter avere un segnale forte da distribuire nell'edificio. Queste possibilità potrebbero consentire di studiare e progettare nuove strategie di allestimento e comunicazione.

Come ho accennato in precedenza, la sala che raccoglie più tecnologia è la sala conferenze, che è coperta dal WiFi grazie ad un'antenna presente sul fondo della sala, ha un sistema multimediale e un proiettore che consente l'amplificazione audio attraverso due microfoni, la trasmissione di video su CD-ROM, che il museo usa per trasmettere i documentari, e, infine, consente la presentazione di slide e altri contenuti attraverso il collegamento con un portatile di proprietà del direttore. Se può sembrare qualcosa di banale o di semplice, in realtà, per un piccolo museo, la capacità di trasmettere contenuti multimediali in maniera chiara ad un pubblico non è per nulla scontato. Ho avuto modo di constatare come in diversi contesti, anche accademici, l'atto di avviare presentazioni fosse più problematico del previsto. Durante le conferenze oppure i workshop viene utilizzata una piccola videocamera digitale per registrare i contenuti, in modo tale da riproporli sul sito e sul canale YouTube. La rete internet WiFi è stata utilizzata per mandare in onda alcune dirette di eventi sulla pagina Facebook. Le prove hanno dato esito sufficiente, anche se il segnale a volte discontinuo creava qualche problema. Questa è però una possibilità che si può sfruttare in futuro, specialmente se si implementasse la copertura internet.

All'interno dell'allestimento vengono utilizzate tecnologie visive e audio. Come ho già anticipato, nella sala due, nella zona dedicata alla coltivazione della vite, sono presenti due piccoli schermi per la trasmissione di video che mostrano la pratica della coltivazione, un altro schermo è presente nella stalla e l'ultimo nella sala della cantina. Gli ultimi due sono controllati dalla loro postazione specifica, che va accesa e spenta ad ogni inizio e fine turno di apertura, mentre gli schermi nella sala due sono controllati dalla postazione posta in biglietteria. Tutti questi schermi che ho nominato sono stati collocati prima dell'inaugurazione del museo, quindi nel 2003.
L'utilità di questi video, a mio avviso, è dubbia. Non perché non arricchiscano il racconto delle specifiche sale, anzi, ma perché o si integrano male con l'ambiente, ad esempio nel caso della stalla, o sono poco accessibili, come nel caso della seconda sala. Tendenzialmente, infatti, gli schermi sono piccoli e, in generale, essendo le visite guidate

da un volontario, non c'è il tempo per i visitatori di fermarsi a guardare e ascoltare cosa viene proposto. Attualmente, quindi, anche se funzionanti, gli schermi non sono in realtà integrati in maniera ottimale all'interno dello svolgimento della visita.
Gli audio meritano un discorso un po' diverso. Essi sono presenti nella prima sala della bachicoltura, nella seconda, nell'area dedicata alla coltivazione del mais, e nella sala dei flauti. Qui, a differenza degli schermi che convogliano l'attenzione in un punto specifico, l'intera sala è avvolta dalle parole degli informatori oppure dalle musiche. Come per i video, i contenuti sono di valore e provengono dalle ricerche etnografiche del museo. Quello che risulta complesso o impossibile da regolare è il volume e la diffusione. I volumi di tutte e tre le sale menzionate sono regolati dalla postazione collocata in biglietteria, dietro al bancone. Il problema non è la regolazione meccanica del volume, per cui basta girare la manopola corrispondente, ma trovare il giusto livello, che non si sovrapponga alla voce della guida ma che possa essere di supporto alla visita guidata. Al momento, tale livello è stato impostato dal direttore e viene raccomandato alle guide di non modificarlo in alcun modo. Per quanto riguarda la diffusione, il sistema di amplificazione copre tutta la sala e non è possibile in alcun modo cambiarla, ad esempio limitando l'audio ad alcune zone dell'esposizione, come invece ho potuto esperito nel recente rifacimento della Galleria Nazionale dell'Umbria a Perugia.

Mutuando una frase da Marx ed Engels, "uno spettro si aggira per il museo" ed è il piccolo computer che si trova nella sala dedicata alla cucina. Una frase che si usa, di solito, per intendere una minaccia all'ordine costituito, e così è anche in questo caso.
Non c'è nulla, all'interno del MEAB, che sia volutamente interattivo, che chieda al visitatore di partecipare attivamente al processo di apprendimento. Ho scritto "volutamente" perché, a parte per una porzione della sala due e della cantina, gli altri oggetti non sono ingabbiati dietro a vetri o rinchiusi in teche. Per cui, se qualcuno volesse interagire con loro, troverebbe pochi ostacoli. Ciò detto, l'esposizione permanente, per come è stata realizzata, non chiede al visitatore di fare nulla se non osservare e ascoltare.
Eppure, qualcosa minaccia questo generale ordine costituito sulla passività: il minicomputer rintanato nel cassetto del tavolo della sala della cucina. Come ho precedentemente descritto, infatti, entrando nella terza sala della visita ci si trova nella ricostruzione di un ambiente domestico, sia per la conformazione della sala, sia per

l'allestimento che è stato organizzato: un camino a muro, il pentolone appeso a simulare la cottura, le stoviglie e gli attrezzi per cucinare e mangiare, alcuni oggetti per la cura dei bambini o per le faccende di casa. Nel centro della sala un tavolo di legno consumato dal tempo ma dignitosamente stabile, corredato di sedie, e lì, totalmente decontestualizzato, un mouse di plastica. Non un topo, come ci si potrebbe aspettare di trovare in una cucina di un edificio di campagna, ma un mouse, ossia un dispositivo di puntamento che permette di controllare il cursore del pc. Potrei aggiungere che quello specifico tipo di mouse, rispetto a quelli attuali, sia abbastanza datato ma non così tanto da non risultare fuori posto su quella tavola.

Quell'oggetto rischia di compromettere l'ordine perché risulta essere l'unico potenziale punto di frattura della passività, potendo selezionare le informazioni sull'alimentazione, oppure decidendo di ascoltare una canzone o una storia. Il rischio, come per i video e gli audio, viene disinnescato dal fatto che la visita guidata non consente deviazioni dal percorso. Durante le visite guidate con il direttore, Massimo lo utilizza davanti ai visitatori, mostrando il catalogo delle informazioni reperibili e invitando i presenti ad accedervi dal computer di casa. Mi è capitato di pensare alla possibilità di spostare quel device in un altro punto del museo, così da trasformarlo davvero in una postazione utilizzabile da parte dei visitatori, ad esempio nella sala conferenze, ma anche in quel caso andrebbe ripensata l'organizzazione della stanza, rompendo quella frontalità tipica di un'aula.

L'ultimo supporto alla visita di tipo digitale disponibile al MEAB è nascosto nella biglietteria, pronto ad essere usato in caso di necessità. Si tratta di quattro tablet delle dimensioni di circa nove pollici di schermo. Su ognuno di questi device è presente un'applicazione che viene aperta nel momento in cui il tablet viene consegnato ai visitatori. Lo scopo è quello di fornire a persone che non conoscono la lingua italiana di visitare comunque il museo, considerando che molte guide volontarie non conoscono altre lingue o, comunque, ne conoscono solo una.

Nel tablet sono inserite le audioguide in diverse lingue: italiano, inglese, francese, tedesco. Queste presentano un testo e una voce che offre la lettura. Ho personalmente sperimentato la visita utilizzando un tablet e l'esperienza è del tutto similare a quella della visita guidata come progressione delle sale e come temi. Ciò che cambia è il tempo della visita, che si riduce con il tablet, e la ricchezza personale che ogni guida riesce a trasmettere

durante il proprio turno. Di fatto può essere uno strumento utile per riuscire ad offrire maggiori contenuti ai visitatori che non conoscono l'italiano, in quanto i pannelli e i cartellini nell'esposizione permanente sono tutti in italiano, oppure a garantire ai visitatori italiani un'esperienza qualitativamente più ricca qualora la guida fosse da sola o non possa condurre una visita guidata.

Se è vero che i tablet non sono prodotti di ultima generazione, ma accusano un po' di obsolescenza, è anche vero che assolvono alla semplicità del loro compito in maniera egregia. Sarebbe da valutare se, nell'eventualità di una nuova app, questi device siano in grado di farla funzionare correttamente. Nonostante il funzionamento di questi tablet possa sembrare intuitivo, occorre considerare il diverso grado di competenza digitale, tanto è vero che in ogni e-mail che viene inviata nella seconda metà del mese con i turni delle guide del mese successivo è presente, oltre ad altre istruzioni, questa frase:

> Controllare la carica delle AUDIOGUIDE, sulla scrivania del bookshop, specie per eventuali visitatori stranieri, o metterle in carica, **DA SPENTE**, attivando la ciabatta a terra. Se cariche al 100%, non lasciarle attaccate ai cavi, e spegnerle. (colore del testo, grassetto, sottolineatura ed evidenziatura sono originale nel testo per le guide)

Più di una volta ho potuto vedere il direttore condividere le stesse informazioni anche nel gruppo WhatsApp, segno che durante il suo turno al museo aveva trovato una situazione differente da quella che dovrebbe essere la norma.

Nonostante la loro presenza al museo, la frequenza di utilizzo di questi device è molto limitata, sia per una presenza limitata di visitatori stranieri, sia per una mancanza di abitudine (oppure un aperto rifiuto) ad utilizzarli anche in presenza di stranieri in visita al museo. Più facilmente è capitato che le guide si sforzassero di condurre la visita e cercassero, attraverso gesti, singole parole o un aiuto da parte dei visitatori stessi, di fornire loro i dettagli del luogo e dell'allestimento.

Quelle presentate fino ad ora erano strumenti tecnologici a disposizione del museo e accessibili al pubblico. Un museo, però, non inizia e finisce con i servizi accessibili al pubblico, anzi quella è la parte finale di un lavoro che inizia ben prima con la raccolta delle collezioni, la gestione, la ricerca e, solo a quel punto, la messa in scena per il pubblico. Nella

mia ricerca non mi sono concentrato specificatamente su questo tipo di tecnologie, ma ritengo comunque importante presentare quello che è lo stato del MEAB.

Il museo, come ho raccontato, non è stato da meno rispetto a questi aspetti preparatori, anzi ha realizzato ricerche e organizzato gli oggetti arrivati attraverso le donazioni. Paradossalmente, tutta la parte di oggetti, sia quelli esposti sia quelli stipati in un magazzino all'Eremo, sono solo la cornice materiale dell'enorme lavoro etnografico fatto per raccogliere le fonti orali e visive.

Il primo tema di cui voglio parlare è la catalogazione dei beni mobili che arrivano al museo quasi sempre da donazioni. Questa deve essere fatta raccogliendo le immagini dell'oggetto e le informazioni su di esso: funzione, provenienza, caratteristiche e quanto altro si conosca della storia di chi l'ha posseduto e utilizzato.

Sempre più spesso gli enti museali si affidano a sistemi digitali di catalogazione, che consentono una gestione facilitata delle collezioni permettendo integrazioni di informazioni, modifiche e possibilità alternative di collocamento di singoli oggetti all'interno di esposizioni. L'uso di questo tipo di gestionali comporta lo sviluppo interno o l'acquisizione del software, oppure la scelta di affidarsi ad un sistema esterno, come nel caso del MEAB.

Questo sistema si chiama SIRBeC, o Sistema Informativo Regionale dei Beni Culturali, un sistema implementato da Regione Lombardia a partire dal 1992 al 1998 e che è stato messo a disposizione di enti pubblici e privati dell'amministrazione regionale. Le diverse tipologie di beni che si possono catalogare sono associate a diverse schede di catalogazione, tra le quali si trova quella denominata "Scheda BDM – Beni etnoantropologici: strumenti e attrezzi da lavoro, oggetti di uso domestico e personale, arte popolare, giocattoli". Attualmente, tra i 46.250 beni etnoantropologici inseriti nel SIRBeC, 250 sono beni appartenenti al MEAB.

Per inserire questi dati all'interno del sistema è richiesta una preparazione specifica, al fine di compilare correttamente le voci. Per questo motivo, i beni inseriti fino ad ora sono il frutto del lavoro fatto nel 2024 da una collaboratrice esterna che lavora come curatrice in un altro museo lombardo. Avendo lei una preparazione specifica sul sistema di catalogazione e avendo anche a disposizione delle attrezzature specifiche (fotocamera, luci, fondale), quando ha potuto ha fornito assistenza al MEAB, ma anche in questo caso si

tratta di destinare il proprio tempo libero per raccogliere le fonti necessarie e, successivamente, compilare tutto.

La partecipazione a questo sistema di catalogazione consente di inserire il museo all'interno di un sistema più ampio e di apparire nella costellazione degli enti a cui un ricercatore potrebbe essere interessato. Questo però richiede competenze specifiche, attrezzature adeguate e i fondi per realizzare le prime due condizioni e per remunerare il lavoro dei volontari che se ne volessero prendere carico, così come per il sito internet. Durante il periodo della mia ricerca sia il capitale culturale sia quello tecnologico mancavano, per cui la possibilità che restava al MEAB era quella di affidarsi al dono di tempo di questa collaboratrice esterna. Recentemente Massimo mi ha informato che due giovani volontarie si stanno formando per l'utilizzo di questo sistema, così come ho saputo che, a seguito dei due progetti realizzati con i giovani volontari, sono arrivate al museo le attrezzature fotografiche necessarie.

L'altro fondo digitale a cui il MEAB partecipa è quello di AESS, Archivio di Etnografia e Storia Sociale, denominato LDA, Lombardia Digital Archive. In questo caso si tratta di ventinove file audio provenienti dal catalogo del MEAB, in parte registrati da Massimo prima dell'apertura del museo, nel 2002, in parte registrati dalla stessa collaboratrice che ha fornito assistenza per il catalogo dei beni su SIRBeC.

A parte questi due cataloghi online, entrambi aperti al pubblico e gratuiti, il museo dispone di un archivio video, audio e foto molto ampio, ma principalmente in formato analogico. La digitalizzazione di tutto questo ampio archivio permetterebbe sia una miglior conservazione, eliminando il rischio di perdita dei dati a causa del deperimento dei supporti analogici, consentendo un restauro delle fonti digitalizzate e aprendo alla possibilità di condivisione, così come già avviene per il resto del materiale digitale del MEAB.

Come per i due progetti di catalogazione, anche la digitalizzazione degli archivi richiede alcune risorse imprescindibili per portare a termine il lavoro: strumentazione tecnica adeguata, personale disponibile e competenze adeguate. Se si parte dalla considerazione che i volontari disponibili si potrebbero trovare e che le tecnologie al momento disponibili sul mercato siano sufficientemente facili da imparare, quello che occorre sono adeguate risorse per poter strutturare un progetto di digitalizzazione che possa remunerare il tempo dei volontari coinvolti, oltre a reperire i *device* necessari per trasformare i dati da analogici

a digitali e, successivamente, per catalogarli adeguatamente. Una parte delle fonti è già digitalizzata, quella che è stata inserita nei cataloghi digitali, ma molto lavoro resta da fare. Il problema della mancata prosecuzione di questo lavoro è il medesimo che il direttore ha menzionato nel suo discorso alla fine del 2024, ossia che, a partire dal 2008, le risorse a disposizione del museo sono state insufficienti per svolgere i compiti necessari.

Del tutto analogo è il problema che riscontra la biblioteca del museo. Come ho accennato, negli scaffali all'ultimo piano, proprio accanto all'area destinata all'ufficio del direttore, si trovano una serie di volumi originali che, all'interno del campo dell'antropologia, coprono una vasta area del sapere: dai volumi più teorici e di respiro nazionale ai volumi più monografici e tematici, fino alle ricerche sul territorio dell'Alta Brianza. L'immagine che emerge dalla scelta da parte di Massimo di quei volumi è la stessa che lui ha del MEAB, ossia quella di un museo che tratta un tema abbastanza specifico, in termini di specificità territoriale, ma che si collega, sia in termini temporali che spaziali, al resto dei flussi mondiali. Insomma, uno spazio glocale, che rinuncia intenzionalmente alla chiusura localista.

Personalmente ritengo che la stessa intenzione di mettere a disposizione le fonti possedute, come le conferenze, le schede sui beni, ecc., rientri nella stessa logica di aprire il museo a più persone possibili, siano essi appassionati dei temi che il museo tratta oppure ricercatori che necessitano di materiale. Per questo motivo la mancanza di un catalogo bibliotecario digitale da poter consultare, che magari sia anche collegato ai sistemi di ricerca più ampi, è un'altra questione che si è provato a risolvere. In questo caso si sono mosse un totale di quattro volontarie più anziane nel corso del tempo. Dapprima, due di loro hanno iniziato il lavoro, quindi sono subentrate altre due volontarie, tra le quali una è Giovanna, la moglie di Massimo, che ha lavorato come bibliotecaria prima di andare in pensione. Coloro che hanno partecipato e ancora partecipano a questo progetto hanno messo in campo la loro competenza lavorativa, dedicando, anche in questo caso, il loro tempo libero per raccogliere le informazioni sui volumi presenti al MEAB all'interno di un documento digitale. Durante le interviste è emerso come, oltre alla mole di lavoro ancora da fare, visto che nel tempo la biblioteca del museo si è allargata, la speranza sarebbe quella di riuscire a condividere il frutto del loro lavoro con qualcuno di esterno che possa raccogliere quanto fatto e portare a compimento la messa online del catalogo, ma al momento non ci sono prospettive che ciò possa accadere nel breve.

Quelli descritti fino ad ora sono gli strumenti o i progetti digitali che il museo ha fino ad ora realizzato o provato a fare e di cui sono riuscito a reperire le informazioni. Molta della vita del museo e dell'associazione di volontari rimane analogica oppure, se digitale, confinata entro qualche file su di un pc personale. Uno dei dati più evidenti che è emerso durante la ricerca era il divario digitale tra il direttore e i volontari impegnati nelle attività e le richieste di un museo che, come altri piccoli musei, invece di trasformarsi grazie alla tecnologia, sta rimanendo indietro sempre di più.

Questa affermazione non vuole suonare come un'accusa né al direttore né ai volontari più anziani, sia perché appartengono ad una generazione che ha visto l'introduzione del digitale solo molto tardi, sia perché ognuno di loro ha avuto traiettorie di vita che hanno comportato altri tipi di conoscenze. Quello che semmai vorrei sottolineare è proprio la necessità, per il museo, di estendere le sue relazioni così da avere maggiori possibilità di realizzare i progetti desiderati. Nel frattempo, però, il museo non rimane immobile, semmai ho mostrato come siano diversi i progetti attivati, quelli realizzati e le idee messe in pratica grazie alla sinergia tra il direttore, il contesto e i volontari e nonostante le sfide poste dai vincoli di scarsità delle risorse o quelli burocratici.

Ciò che emerge sia dai progetti che ho osservato e che mi sono stati raccontati, sia da quelli a cui ho partecipato direttamente, è la ricorrenza di pratiche di *bricolage* e di *digital bricolage* (Chandler, 1998; Deuze, 2006; Matthews, 2019; Karanasios, 2022). In linea con la letteratura sulla trasformazione digitale, soprattutto nei contesti di piccole dimensioni, dagli uffici alle micro-imprese, fino alle organizzazioni culturali minori, l'innovazione tecnologica tende infatti a realizzarsi attraverso soluzioni pragmatiche e incrementalmente adattate alle risorse disponibili, più che tramite processi lineari e pianificati. Proprio per questo il digitale si presta in modo particolare a una lettura in termini di *bricolage*, riprendendo la teoria originariamente formulata da Lévi-Strauss (1966): non l'applicazione di un progetto ideale, ma la capacità di "fare con ciò che c'è", combinando strumenti eterogenei e ridefinendone gli usi in funzione di vincoli concreti.

Al MEAB è stato possibile mettere in pratica il modello del *digital bricolage*: i *bricoleurs* (nel mio caso, i volontari) mobilitano competenze e conoscenze personali per combinare strumenti analogici e digitali disponibili, o facilmente reperibili, e farli funzionare nel contesto concreto del museo. Questo tipo di intervento produce un equilibrio instabile tra

sopravvivenza e transizione digitale: da un lato permette di introdurre cambiamenti e soluzioni operative, dall'altro resta legato a risorse limitate e quindi a risultati spesso precari e non strutturali. In un contesto come il MEAB, il bricolage digitale consente dunque di avanzare, ma solo entro i vincoli di un sistema che offre condizioni poco favorevoli allo sviluppo digitale. Queste possibilità si inseriscono perfettamente all'interno dell'idea di post-digitale:

> *This encapsulates the postdigital choice: the right tool for the right job and not defaulting to the latest digital device without evaluation. Postdigital is in no way a rejection of the digital but a move towards a mature, evolutionary approach to everyday practices including a rejection of the use of digital in some ways to mean better or improved (Matthews, 2019: 414).*

Le piattaforme scelte, le possibilità che vengono sviluppate non sono tutte quelle possibili, ma sono quelle possibili in quello specifico contesto grazie alla capacità dei volontari di attivare abilità adatte a trovare il giusto strumento per il lavoro che va fatto. Per giusto non si intende però il migliore o l'ultimo uscito, ma è strettamente correlato alle conoscenze e alle capacità delle persone, oltre che al grado di relazione e fiducia con lo strumento scelto. Questo, però, significa anche non riuscire a realizzare sempre tutto ciò che si vorrebbe o farlo esattamente nel modo in cui si vorrebbe. A fronte di un aumento di risorse, entrerebbero in gioco nuove possibilità e nuovi strumenti, ma in mancanza di essere, la sopravvivenza è un fattore determinante tanto quanto lo sviluppo.

La capacità del MEAB di sviluppare questo approccio non va letta come un indicatore di pieno successo o di assenza di criticità; segnala piuttosto che gli attori coinvolti riescono ad attivare forme alternative di agentività per far funzionare il museo entro vincoli concreti. Al tempo stesso, questa dinamica rende visibile la carenza strutturale di risorse, ossia l'assenza di un sostegno stabile "dall'alto" o di canali ordinari a cui attingere. Si ritorna, quindi, a quanto il direttore disse circa il cambiamento occorso dal 2008 in poi al MEAB. I cambiamenti politici nazionali e i riflessi più locali, fino ad arrivare all'Ente Parco, hanno realizzato una condizione di scarsità di risorse che ormai è strutturale. Le possibilità come la comunicazione digitale, la sostituzione di uno schermo danneggiato o la possibilità di proseguire con la catalogazione digitale dipendono soltanto da risorse a breve termine e

disponibilità eccezionali, come la collaboratrice esterna che ha supportato il MEAB. Questa situazione non viene solo subita, ma, come ho detto prima, attiva capacità interne. Queste ultime però non hanno la forza di capovolgere un andamento strutturale che tende, al contrario dell'azione contestuale, alla stasi.

Per evitare la stasi, l'immobilità e, di conseguenza, la lenta morte della vitalità interna al MEAB, i volontari che vengono di volta in volta coinvolti mettono in campo le loro conoscenze e le loro strumentazioni. Lo stesso avviene da parte del direttore, che più volte si è trovato nella condizione di dover rendere disponibili i propri *device* per poter realizzare una registrazione video di una conferenza o la condivisione di un file. Questo agire che, come detto, tornerà in maniera massiva nel prossimo capitolo, è molto ricco in termini di raccolta dati da un punto di vista etnografico, ma denuncia una mancanza totale di supporto che viene fornito dall'alto o dall'esterno del MEAB. In questo modo, quindi, la "digitalizzazione" menzionata nel titolo della mia ricerca, e diventata un concetto ormai mainstream per intendere l'indiscusso miglioramento delle pratiche, dell'efficienza e della resa finale, diventa un costante gioco di equilibri da un "voler fare" e un "non poter fare".

In sintesi, il digitale e la digitalizzazione al MEAB non sono una strategia istituzionale ma piuttosto una tecnica di *bricolage* volta a mettere delle toppe laddove ci sono evidenti buchi. Nel prossimo capitolo parlerò di due progetti messi in atto non più da singoli volontari che assumono di volta in volta il ruolo di *bricoleur*, ma di un movimento corale dei giovani volontari volto alla costruzione di una rete che agisce per pensare a nuove possibilità attraverso ciò che è stato realizzato prima, con gli strumenti a disposizione ora; un approccio differente rispetto a quanto il museo aveva portato avanti le cose. È importante, quindi, evitare di leggere i progetti realizzati dal gruppo giovani come singole iniziative estemporanee di sperimentazione che, una volta terminate, svuotano di contenuto il contesto nel quale si sono svolte, lasciando solo il senso della performance.

Ogni scelta fatta, ogni possibilità mancata, ogni risultato raggiunto o disatteso sono frutto di scelte più ampie, che hanno incluso quanto raccontato fino ad ora del MEAB e lo hanno osservato da altri punti di vista. I due progetti oggetto del prossimo capitolo si sono conclusi ma il movimento creato all'inizio no. Quale sarà il suo destino non è possibile prevederlo, ma se c'è la possibilità che possa diventare più di un arrangiarsi con quello che si ha, per diventare motore di cambiamento, questa possibilità passa prima di tutto e soprattutto

dalle persone che stanno partecipando e che parteciperanno e, secondariamente, dalle indicazioni che proverò a trarre e che spero possano trovare ascolto.

Quello che è successo al MEAB ha una sua unicità, che deriva dalle condizioni particolari del contesto, ma la sfida è quella di ragionare oltre il MEAB, cioè oltre la specificità del contesto. I piccoli musei e, più in generale, le piccole istituzioni culturali soffrono di problemi strutturali che, seppur declinati nella propria unicità, derivano da condizioni più generali che le mettono sotto pressione. Ci si trova ad avere a che fare con istituzioni disinteressate, disimpegnate, distanti oppure, nei casi più gravi, apertamente ostili, come è stato il caso di alcune mie colleghe di dottorato.

L'alternativa può essere la costruzione di nuovi spazi di azione in cui la tecnologia non giochi un ruolo da attore principale, ma neanche solo di utile strumento. Dovrebbe piuttosto essere integrato come uno degli attori sociali che partecipano attivamente e con cui occorre imparare ad averci a che fare, senza rifiuti a priori né accettazione acritica dettata dal positivismo tecnologico.

5. Il collettivo Futuro MEAB in azione

5.1 Futuro MEAB: speranze e profezie autoavveranti

Come ho raccontato nel precedente capitolo, pochi mesi dopo l'apertura del museo si è costituita l'Associazione Amici del Museo che nel tempo ha riunito persone di diverso genere e provenienza sociale unite da un legame con il MEAB e il suo direttore. Nel corso degli anni, l'Associazione ha proseguito con passione le sue attività su diversi fronti, dall'apertura alle visite guidate, dai laboratori con le scuole alle ricerche sul territorio, e nel contempo è riuscita ad adattarsi ai cambiamenti e alle nuove richieste legislative.
Quasi tutti i volontari sono stati portati nell'associazione dal direttore, il quale ha coordinato le loro attività nel tempo, costruendo una fitta rete di relazioni nella zona. Negli ultimi due anni, complici anche la stanchezza e la frustrazione, alcune attività sono state demandate ai volontari, come la definizione dei turni mensili delle guide volontarie. Un momento chiave nella vita dell'associazione è stata la pandemia del 2020, che ha ridotto drasticamente l'attività dei singoli volontari, alcuni dei quali non hanno mai ripreso le loro attività. Ciò ha comportato e comporta tuttora un grave rischio per il mantenimento dello status museo e per le attività interne. Dopo la pandemia, direttore e volontari sono riusciti a ripristinare l'attività minima necessaria per il riconoscimento amministrativo. Negli ultimi anni, ai volontari più anziani si è aggiunto un gruppo di volontari più giovani già legati al territorio, ma per lo più provenienti da ambienti accademici. Questi ultimi sono stati soggetti co-partecipanti della mia ricerca etnografica.

Alla fine di novembre 2020, il direttore ha creato un gruppo WhatsApp che ha denominato "Futuro MEAB", nel quale ha inserito i volontari più giovani, senza però che vi fosse un reale vincolo di età restrittivo. L'obiettivo era quello di riunire giovani ricercatori per avviare progetti collaborativi, anche retribuiti, per il museo, come la catalogazione degli oggetti, la ricerca sul territorio e attività con i visitatori, come passeggiate etnografiche o workshop. Alla fine del 2025 il gruppo contava venti membri, un numero che rimasto più o meno

stabile durante la mia ricerca. Per quanto riguarda il genere maggiormente rappresentato, il gruppo è prevalentemente femminile, mentre l'età copre le generazioni [20]Z, Y e, in maniera minore, X. Questa diversità consente un forte scambio di idee, ma anche una profonda varietà di esperienze, conoscenze e approcci. Una caratteristica comune a questo gruppo di volontari e che li differenzia dalla maggioranza dell'associazione è che hanno un livello medio di istruzione più alto, poiché quasi tutti hanno frequentato o frequentano l'università. Durante la pandemia il gruppo si è ritrovato qualche volta in video chiamata, ma, a parte alcuni progetti di singoli volontari, non è stato finalizzata alcuna azione collettiva.

Questi giovani volontari hanno iniziato a organizzarsi come collettivo nella seconda metà del 2023, quando il direttore ha proposto di pensare e allestire una mostra su un argomento di loro interesse. La profonda differenza rispetto al passato, quando venivano coinvolti singoli volontari, viene dal fatto che la proposta era indirizzata a produrre una riflessione e un progetto concreto in maniera collettiva. Da quel momento in poi, il gruppo si è attivato autonomamente, organizzando incontri periodici per condividere riflessioni, che non hanno riguardato solo il tema di una possibile prossima mostra, ma che si sono estese anche alla sostenibilità e al futuro del museo.

Contemporaneamente all'avvio di questo processo, è arrivato l'annuncio da parte dello stesso direttore di voler lasciare il suo ruolo e ritirarsi dalle attività. Considerando l'importanza e la centralità che Massimo ha avuto durante i vent'anni di vita del museo, la possibilità del suo abbandono ha provocato uno scossone in generale in tutta l'Associazione, in particolare nel gruppo di Futuro MEAB. Così, nel momento in cui il desiderio di realizzare un progetto collettivamente e non più come singoli volontari ha iniziato a dare i suoi frutti, dando avvio ad un nuovo confluire di energie innovative, è sorta una ancora più forte esigenza di coesione di fronte ai timori per il pensionamento del direttore. Ciò che i giovani volontari hanno fatto, anche in risposta a questo timore, è stato lavorare insieme, costruendo così una rete di relazioni che fino a quel momento era rimasta a un grado superficiale.

[20] Si consideri la suddivisione e definizione di generazioni data all'interno del primo capitolo.

Durante gli incontri in videochiamata, scambiando riflessioni e opinioni, è emerso un forte legame con il museo e i suoi "abitanti" ed è maturato il desiderio di mettere in moto un processo in grado di raccogliere la memoria collettiva del museo, del suo direttore e dei volontari (Ricoeur, 2004: 130) per proseguire il lavoro che il MEAB aveva svolto fino a quel momento. Realizzare insieme una mostra ha significato intraprendere un nuovo percorso andando oltre il lavoro del singolo ricercatore, con la consapevolezza che nessuno di loro potesse proteggere il MEAB da un futuro incerto e preoccupante, ma che una comunità coesa poteva almeno provarci. Prima, però, quella comunità ha avuto bisogno di essere costruita. All'interno di questa rete sociale che veniva a formarsi, le tecnologie hanno rappresentato nodi importanti capaci di aprire nuovi orizzonti e possibilità. Per molti volontari del collettivo, le conoscenze tecnologiche si limitano all'uso di alcune funzioni dello smartphone e del pc, ma ciò che ha fatto la grande differenza è stato l'atteggiamento aperto alla sperimentazione: la tecnologia è stata considerata un potenziale piuttosto che una minaccia. Anche le tecnologie più controverse di oggi, come l'intelligenza artificiale generativa, sono viste con curiosità, nonostante ci si riservi lo spazio per il sospetto. Questa apertura ideologica, per poter essere concretizzata in un utilizzo tecnologico tangibile, richiede un capitale maggiore, non solo in senso economico, ma anche culturale e simbolico (Bourdieu 2011: 78-86). Uno dei limiti che è emerso dal lavoro del gruppo di giovani volontari è stato quindi come reperire, sviluppare e condividere le risorse per aumentare il capitale posseduto.

Gli sforzi compiuti nascevano dal timore che l'uscita del direttore potesse lasciare un vuoto gestionale e innescare una nuova crisi al MEAB. Negli anni precedenti il museo aveva già dovuto affrontare un calo costante dei finanziamenti, accompagnato da un aumento dei costi di gestione, e aveva incontrato difficoltà nel ricambio generazionale dei volontari, necessari a compensare le defezioni di chi non riusciva più a offrire tempo e continuità. In questo quadro, l'incertezza legata all'assenza di una figura come Massimo e la diffidenza verso l'Ente Parco, percepito come poco interessato a mantenere il museo attivo e vitale, hanno contribuito a innescare una reazione profonda nel gruppo dei giovani volontari. La denominazione data da Massimo, ossia "Futuro MEAB", è sembrata oltre che predittiva, anche performativa, perché ha caricato di responsabilità un gruppo di persone dotate di preparazione accademica, di legame e conoscenza del contesto e di volontà nel provare a superare i limiti che avrebbero incontrato durante i lavori. Per attivare queste energie e

queste potenzialità era però necessario operare qualcosa che almeno negli ultimi anni non era più stato fatto al museo, ossia ridiscutere la catena gestionale e attivare un cambio di operatività.

Lo sviluppo del progetto da parte dei giovani volontari ha reso ben visibile l'approccio alla distribuzione dell'autorità decisionale all'interno dell'ecosistema MEAB. Il gruppo di giovani ha gestito autonomamente tutte le fasi del primo progetto, dalla progettazione del primo questionario alla selezione dei temi e degli oggetti, alla stesura dei testi, alla progettazione del layout grafico, all'organizzazione dello spazio espositivo, alla creazione del documentario e del sito web, fino alla gestione della comunicazione sui social media. Questa modalità autonoma è stata attivata anche nel secondo progetto, che ha riguardato solo una parte del gruppo e solo per una parte delle attività, ossia il documentario.

Un approccio così autonomo è stato reso possibile in parte dalla decisione consapevole del direttore del museo di fare un passo indietro e lasciare che il gruppo prendesse l'iniziativa, intervenendo solo quando veniva richiesto per informazioni logistiche. Questo modello di leadership, decentralizzato e facilitante piuttosto che direttivo, riflette i recenti sforzi per ridefinire l'autorità curatoriale e attivare le competenze della comunità in modo più equo e inclusivo (Morse 2018; Pegno & Brindza 2021) ed è in linea con le più ampie trasformazioni nella pratica museale che enfatizzano la reattività, l'innovazione e il coinvolgimento della comunità come pilastri centrali della museologia del XXI secolo (Black 2012). Gli attori istituzionali, come l'Autorità del Parco che sovrintende al MEAB, non sono stati coinvolti nel progetto e non hanno fornito alcun feedback. Ciononostante, i giovani volontari hanno dimostrato consapevolezza contestuale adattando informalmente il loro stile di comunicazione e le loro scelte espositive al fine di evitare potenziali attriti istituzionali o dissidi interni all'Associazione. La premura ha lasciato comunque abbastanza spazio alle deviazioni dalle norme operative del MEAB. Questa autoregolamentazione implicita rivela una dinamica di potere latente in cui l'autonomia è modellata non solo dall'organizzazione interna, ma anche dai confini percepiti dell'accettabilità istituzionale.
Sebbene non direttamente coinvolti nella pianificazione della mostra, i volontari più anziani sono stati inclusi nel processo di realizzazione del documentario attraverso interviste e scambi informali. Questi ultimi hanno reagito in modo largamente positivo all'iniziativa,

esprimendo entusiasmo per la rinnovata vitalità apportata dal gruppo più giovane. Molti hanno visto il primo progetto come un segno di speranza per il futuro del museo e hanno accolto con favore la prospettiva che i volontari più giovani, sostenuti dall'associazione e guidati da membri esperti, svolgessero un ruolo riconosciuto nel sostenere il MEAB. Le relazioni intergenerazionali sviluppate all'interno dell'Associazione hanno anche attivato una forma di capitale simbolico che ha contribuito a legittimare le iniziative del gruppo più giovane (Bourdieu 2011). Da un lato, i volontari più anziani hanno riconosciuto nel progetto un tentativo di infondere nuove energie al museo, apprezzando anche l'investimento di tempo e competenze che esso ha richiesto. Questo riconoscimento ha funzionato come un "credito" interno alla comunità del MEAB, rendendo le iniziative di Futuro MEAB più accettabili e fornendo al collettivo una licenza sociale ad operare nel museo. Dall'altro lato, i giovani volontari hanno costruito le proprie proposte senza contrapporsi al passato, ma facendosi carico del bagaglio di memoria del museo e dell'impegno profuso da chi lo ha sostenuto nel tempo. In questa combinazione tra riconoscimento intergenerazionale e continuità con la memoria si produce la legittimazione che permette al gruppo di proporre cambiamenti senza essere percepito come estraneo o in rottura. Queste dinamiche dimostrano che il processo decisionale durante il più ampio progetto di azione collettiva di Futuro MEAB non si è strutturato attraverso gerarchie formali, ma è piuttosto il risultato di relazioni negoziate, riconoscimento reciproco e strategie adattive. Il progetto offre quindi un esempio di come il potere nelle istituzioni guidate da volontari possa circolare orizzontalmente pur rimanendo plasmato dalla storia istituzionale e dai confini percepiti.

Essendo già stato incluso nel gruppo WhatsApp di Futuro MEAB, ho potuto osservare prima e poi partecipare direttamente al divenire dei lavori. Questo studio si basa, quindi, sul metodo etnografico, integrato da focus group e interviste semi-strutturate. Al posto dell'"osservazione partecipante", ho condotto una "partecipazione osservante" (Wacquant, 2006; 2015), che Seim (2024: 124-125) definisce:

> *as a heterodoxic style of fieldwork that is capable of unlocking truths that are otherwise hidden from the orthodox ethnographer. By assuming a more "involved" role in the field, the observant participator is supposedly capable of excavating social facts buried deep beneath a surface. Those who advocate this general method tend to emphasize a deepening of fieldwork in two ways: an*

increased exposure to concealed activities and conversations and an increased sensitivity to processes of embodiment.

La ricerca e il lavoro con i giovani volontari sono state condotte tra la fine del 2023 e la metà del 2025 e la maggior parte dei dati è stata raccolta attraverso l'etnografia digitale, cosa che ha permesso di continuare la ricerca mentre mi trovavo impegnato nel mio soggiorno all'estero. Durante la ricerca, ho interagito direttamente con i volontari del museo, sia anziani che giovani, partecipando a frequenti incontri, la maggior parte dei quali si è svolta online, lavorando con loro allo sviluppo del progetto espositivo e dei documentari e integrando con questionari, interviste libere e focus group. Il mio primo contatto con i giovani volontari è avvenuto grazie al direttore del MEAB, che mi ha presentato il gruppo e le loro attività dopo il mio primo anno di ricerca di dottorato.

La mia osservazione partecipante, che inizialmente si concentrava sulle opinioni individuali durante le riunioni del gruppo di giovani volontari, si è gradualmente trasformata in una partecipazione a pieno titolo. Ciononostante, il mio doppio ruolo di partecipante ma anche di etnografo di questo contesto e di questa esperienza è stato chiaro fin dall'inizio.

Durante lo svolgimento di questa ricerca, i volontari si sono abituati alla mia presenza attraverso la partecipazione a eventi dal vivo e incontri, anche se, prima di allora, non avevo partecipato attivamente ad alcuna attività del museo. Nella seconda metà del 2023, il direttore del museo mi ha inserito in un gruppo WhatsApp chiamato Futuro MEAB, il quale, come detto, dopo aver ricevuto la proposta di una mostra da parte del direttore su argomenti di loro interesse, si è gradualmente ma costantemente attivato. Poiché i giovani volontari sono molto più sparsi sul territorio rispetto ai volontari più anziani e poiché gli impegni lavorativi e familiari sono più pressanti, il gruppo ha deciso fin dall'inizio di continuare una pratica che aveva iniziato sporadicamente durante la recente pandemia, ovvero quella di incontrarsi in riunioni virtuali. La mia ricerca si è svolta principalmente attraverso questo canale, un fenomeno che però non è nuovo nelle scienze sociali. Delle tre fasi dell'osservazione partecipante descritte da Musante e DeWalt (2011: 9), ovvero partecipazione, osservazione e interrogazione, quella da me più utilizzata è stata la partecipazione. Nel prosieguo del lavoro, quando il progetto della mostra prima, e quello del secondo documentario poi, sono entrati nel vivo, il gruppo di giovani volontari si è suddiviso in ulteriori sottogruppi per svolgere i compiti necessari alla realizzazione delle

specifiche azioni. Per avere un quadro completo, ho partecipato a tutti i sottogruppi e a tutte le riunioni virtuali e fisiche, fino a quando sono dovuto partire per il periodo di ricerca all'estero; a quel punto, ho partecipato solo alle riunioni virtuali, che rimanevano comunque la maggioranza. La scelta di aderire a tutti i gruppi di lavoro mi ha offerto una visione olistica della rete di relazioni tra i giovani volontari, l'associazione di volontariato, il direttore, il museo e la tecnologia stessa.

Quando ho condotto questa ricerca durante il mio secondo anno di studi di dottorato, il mio obiettivo era capire come tecnologie ampiamente utilizzate come smartphone, piattaforme collaborative e strumenti di editing potessero essere integrate in un museo ancora alle prese con la transizione digitale strutturale. Quali di queste tecnologie potevano essere integrate nelle reti relazionali e operative del museo? In che modo questi attori non umani avrebbero interagito con le pratiche, le aspettative e i timori dei volontari? Quali relazioni sarebbero emerse tra attori umani e non umani in questo ambiente e in che modo queste interazioni avrebbero contribuito o limitato lo sviluppo continuo del museo? In breve, in che modo le tecnologie e il coinvolgimento dei volontari influenzano il modo in cui i musei operano e la loro capacità di ridefinirsi come istituzioni partecipative, dinamiche e socialmente integrate?
Nel corso di questo capitolo intendo chiarire queste domande attraverso i dati raccolti, prima di passare al prossimo ed ultimo capitolo, dove le risposte a queste domande insieme alla letteratura scientifica forniranno il materiale per articolare una proposta operativa.

5.1.1 Zero budget: *bricolage* e tecnologie a costo zero

Che la situazione al MEAB sia caratterizzata da scarsità di risorse è un dato ormai acquisito. Quando il gruppo di giovani volontari si è ritrovato per iniziare i lavori è emerso il tema delle risorse necessarie per sviluppare i progetti: nello specifico, oltre ai costi per l'allestimento della mostra, ci si è posti il dubbio di quali altri prodotti avrebbero affiancato l'esposizione temporanea. Nel tempo, infatti, le ricerche del MEAB sul territorio non hanno prodotto solo mostre; a queste si sono aggiunte, come detto, le pubblicazioni cartacee e i documentari. Entrambi questi prodotti comunicativi hanno dei costi.

La pubblicazione cartacea non è stata presa in considerazione, perché la mostra non si fondava su una ricerca territoriale: mancavano quindi sia il materiale etnografico sia il tempo necessario per trasformarla in un prodotto a stampa di livello accademico. Per quanto riguardava documentario, invece, l'obiettivo era di realizzarlo. La prima domanda non era tanto "che cosa raccontare", quanto "con quali mezzi e con quale organizzazione" renderlo possibile. Ogni documentario prodotto dal MEAB è stato realizzato grazie alla collaborazione retribuita di un collaboratore del museo che, oltre alle competenze tecniche, dispone di attrezzatura professionale sia per le riprese sia per la post-produzione. Il tema del lavoro retribuito, per quanto si fosse in un collettivo di volontari, è sempre stato presente. Questo dato non deve stupire, considerando anche che la maggior parte dei giovani volontari appartengono a quelle generazioni (Y e Z) che vivono oggi dinamiche di sfruttamento lavorativo e condizioni di lavoro precarie generate da un sistema economico iniquo e politiche pubbliche sui temi del lavoro e welfare sempre più carenti. I ragionamenti emersi hanno toccato quindi la necessità di pagare le professionalità coinvolte (per quanto possibile) e le sempre più ridotte risorse a disposizione del museo; la domanda a cui il gruppo si è dovuto trovare a rispondere è stata: tenendo ferma la volontà di continuare a realizzare la missione di ricerca del MEAB, quali possibilità si prospettano per un museo le cui risorse continuano a diminuire: cessare di creare prodotti della ricerca o trovare nuove modalità di produzione? Nello specifico caso del progetto della mostra si tratta di decidere se rinunciare al documentario o sperimentare nuove strade, con la consapevolezza che la possibilità di insuccesso era alta.

Come ho specificato nel precedente paragrafo, una delle caratteristiche che questo gruppo ha manifestato durante i lavori è stata l'apertura alla sperimentazione. Pertanto, si è deciso di provare a trovare altre vie possibili. La stessa cosa è avvenuta per altri prodotti della mostra, come il sito internet e le grafiche delle locandine. Il gruppo è riuscito a gestire, nel corso di tutto il progetto, il delicato equilibrio dell'assenza di risorse. La mostra non aveva per tema il museo senza risorse, semmai quello è stato uno dei temi fondanti del lavoro di gruppo, che ha guidato le scelte e i tentativi per perseguire i risultati desiderati. L'economia della scarsità è diventata quindi il terreno su cui provare ad innestare pratiche resilienti al fine di osservare quali possibilità di successo avessero. La scelta di cosa utilizzare e come non era fine a sé stessa per la realizzazione di un progetto, ma era funzionale a

comprendere se sarebbe potuta diventare una strada percorribile in un futuro prossimo per rendere il MEAB più sostenibile e meno succube della scarsità. Il budget per il primo progetto è stato complessivamente di poco più di duecento euro, che sono stati dati dall'Associazione dei volontari, dopo alcune telefonate e tentativi di chiarimento circa la modalità di spesa e le modalità di contabilizzazione, a giugno 2024, due settimane prima dell'inaugurazione della mostra stessa. Di questa cifra, circa centottanta euro sono stati spesi per la stampa delle locandine da distribuire nei comuni limitrofi a Galbiate e per la stampa dei pannelli esplicativi della mostra. La restante cifra, ovvero poco più di venti euro, è stata impiegata per le spese in ambito tecnologico.

Come è stata possibile una spesa tanto esigua? Da una parte è stato necessario rinunciare ad alcuni sviluppi, in particolare quelli che riguardavano questioni strutturali (come la copertura WiFi all'interno del museo), che avrebbero richiesto un investimento non alla portata del gruppo, dall'altra attraverso due strategie: 1) *bricolage* digitale; 2) *Bring Your Own Device* (BYOD).

Della prima delle due strategie ho già accennato a proposito del lavoro svolto dai singoli volontari nel tentativo di realizzare progetti di digitalizzazione a basso costo, senza un reale supporto esterno. In questo caso si è trattato di un processo similare ma complicato dalla dinamica di gruppo, che ha richiesto un confronto collettivo sulle possibilità a disposizione e su eventuali preferenze o remore nei confronti di specifiche possibilità. Il *bricolage* digitale è un concetto studiato principalmente in ambito aziendale, ma che può estendersi benissimo al contesto di un gruppo di giovani volontari intenti a realizzare un progetto museale e a sperimentare nuove soluzioni. Questo concetto, in maniera sintetica, si riferisce alla capacità di fare con ciò che si ha a disposizione, utilizzando risorse digitali e competenze proprie per risolvere problemi o creare valore (Karanasios et al., 2022; Karanasios et al., 2025). Questo tipo di strategia trova riscontro proprio in quei contesti nei quali le risorse sono limitate e diventa non una scelta estetica o teorica, ma una necessità al fine di evitare i vuoti. Seguendo la teoria di Karanasios et al. (2022: 10), nel caso che è stato oggetto della mia ricerca, il gruppo di giovani volontari ha applicato una forma ibrida di "*bricolage* digitale parallelo", nel quale si utilizzano strumenti digitali gratuiti accanto a strumenti personali, e di "*bricolage* digitale selettivo", dove si combinano strumenti digitali gratuiti con alcune tecnologie a pagamento.

Il *bricolage* di tipo selettivo è stato applicato laddove i limiti della tecnologia a pagamento diventavano troppo stringenti ed era necessario superarli al più presto. L'esempio principale è l'acquisto di un abbonamento a Google One per una cifra inferiore a due euro al mese che ha consentito di ottenere uno spazio di archiviazione con il servizio Drive collegato all'account di Futuro MEAB. Questo spazio di archiviazione era funzionale ad archiviare i filmati delle interviste ai volontari per procedere poi al montaggio del documentario.

Il *bricolage* di tipo parallelo, invece, riguarda la seconda strategia che ho menzionato poco fa, denominata *Bring Your Own Device* (letteralmente "Porta il Tuo Dispositivo Personale") (Hovav & Putri, 2016), che si è basata sulla disponibilità di alcuni giovani volontari, tra cui io, a mettere a disposizione del progetto e del gruppo i dispositivi già di nostra proprietà. Si è trattato di smartphone, microfoni, luci, cavalletti, computer, programmi e abbonamenti a servizi. Anche la teoria BYOD è stata sviluppata e analizzata principalmente in contesti aziendali; negli ultimi anni è al centro di studi sui rischi relativi alla perdita dei dati e alla violazione della sicurezza. Questi aspetti problematici, all'interno del gruppo dei giovani volontari, sono emersi raramente, sia per una sottovalutazione dei rischi, sia per un maggior bisogno di ovviare alle necessità di un museo sprovvisto di molti *device* digitali di base.

Queste modalità di adattamento che, come ho detto, hanno richiesto confronti e discussioni tra i singoli volontari, hanno però permesso di realizzare tra il 2023 e il 2025 una mostra temporanea, un sito internet con la mostra digitale, due documentari, interviste, questionari, riunioni e comunicazione social. Senza un confronto continuo, uno scambio di informazioni, un atteggiamento di apertura, una condivisione costante dei risultati e dei fallimenti tra i volontari non si sarebbe potuto realizzare nulla di quello che si è riusciti a fare con le risorse a disposizione. Questo non significa che tutto quello che è stato realizzato avesse una qualità ritenuta accettabile per un museo, ma la stessa apertura al fatto che i limiti e i difetti potessero emergere ha consentito ai volontari di trattarli come traguardi da cui ripartire, mentre a me come ricercatore ha consentito di osservarli come dati da cui trarre analisi.

A questo punto del mio lavoro inserisco un ulteriore elemento di lettura e analisi del contesto nel quale ho partecipato. La tecnologia digitale viene spesso letta attraverso la

lente del determinismo tecnologico, secondo il quale la tecnologia è un elemento autonomo che prosegue secondo una propria strada e un proprio sviluppo, arrivando ad impattare sulla vita delle persone, oppure la lente del costruttivismo sociale, secondo la quale la tecnologia dipende dall'interpretazione che i gruppi sociali ne danno e dall'azione che le persone compiono sulla tecnologia. Come anticipato nei capitoli teorici, *l'Actor-Network Theory* risulta particolarmente adatta a questo caso di studio perché permette di mettere a fuoco come attanti umani e non-umani co-producono pratiche, vincoli e possibilità operative all'interno della rete museale (Baron & Gomez, 2016).

Tenendo presenti le condizioni strutturali che vincolavano le vite personali dei giovani volontari (orari lavorativi, sedi di lavoro da raggiungere, famiglie, distanza dal museo) l'incontro di persona per i partecipanti del gruppo Futuro MEAB era estremamente problematico. Il gruppo WhatsApp prima, la piattaforma di videochiamata poi, lo spazio di cloud storage dove scambiarsi file e in generale tutte le piattaforme di scrittura o di creazione grafica condivise sono diventati attanti che hanno consentito lo sviluppo del lavoro e la nascita del gruppo come condivisione di pratiche. Ognuna delle tecnologie coinvolte nei processi di lavoro, negli scambi e nelle relazioni ha permesso che tutto questo avvenisse, oppure lo ha impedito, ad esempio ponendo condizioni da rispettare, come il pagamento di un abbonamento o l'attivazione di un profilo premium. Le stesse tecnologie, come spiegherò più avanti, hanno prodotto risultati inattesi, che hanno spinto il gruppo a reagire.

Analizzare quello che è successo attraverso un rapporto deterministico soggetto-strumento avrebbe negato tutta la complessità emersa durante la ricerca, appiattendo l'esperienza a cui ho partecipato direttamente. La frustrazione di un mancato esito, l'aspettativa di funzionamento di una piattaforma, le potenzialità emerse in maniera sorprendente, la diffidenza nell'uso di un determinato servizio sono tutte sfumature che la ANT consente di analizzare.

5.1.2 "Te lo do io il museo"

Il progetto della mostra temporanea proposto dal direttore nel 2023 aveva come titolo "Te lo do io il museo". Nato dall'idea di creare una mostra temporanea su un tema di interesse

per le nuove generazioni, delle quali il collettivo Futuro MEAB si sarebbe fatto in un certo senso portavoce. Come accennato in precedenza, questa proposta nel suo sviluppo non si è limitata solo a discutere dei temi relativi all'allestimento ma si è allargata, spinta dall'intenzione del direttore di lasciare il suo ruolo, e ha incluso una riflessione sul futuro del museo, sul cambiamento generazionale, sulle paure e le aspirazioni dei volontari per un'organizzazione a cui hanno donato, e continuano a donare, così tanto. Da quella proposta, discutendo oggetti di affezione, i giovani volontari hanno sentito il bisogno di mettere il futuro del MEAB al centro della loro discussione, assumendosi la responsabilità che il direttore sperava di condividere con loro quando creò il gruppo.

Il progetto, come si può intuire, è stato molto complesso e denso, e il fatto che io ne abbia fatto parte attraverso un processo di partecipazione osservante mi ha permesso di acquisire una mole di dati enorme. Per prima cosa vorrei affrontare la questione del titolo della mostra, che inizia ad aprire il tema della tensione tra desiderio di rinnovamento e rispetto delle gerarchie.

Come detto, "Te lo do io il museo" è un titolo proposto da Massimo al gruppo. Nelle sue intenzioni, questa espressione avrebbe dovuto segnalare la rottura che la mostra curata dai giovani volontari intendeva introdurre rispetto alle pratiche consuete al MEAB. Paradossalmente, però, proprio come questo modo di dire non appartiene più al linguaggio delle nuove generazioni, anche il progetto è riuscito solo in parte a produrre una discontinuità rispetto alle consuetudini museali. Nel corso delle riunioni del collettivo si è quindi discusso se adottare il titolo proposto da Massimo oppure scegliere una denominazione autonoma. Ricordo che, tra i titoli alternativi, una proposta che avanzai io fu "Morte e pianto museale", rielaborando il titolo di una delle famose opere di Ernesto De Martino (1958), che nasceva dalla riflessione per cui se non avessimo trovato modi alternativi per realizzare progetti come le ricerche o il documentario, avremmo potuto considerare il museo come già morto.

Dopo una iniziale ilarità, questa, come altre proposte, è stata rifiutata a favore di quella originale di Massimo. La volontà espressa dal gruppo era quella di non discostarsi dalla versione "ufficiale". Occorre sottolineare che durante tutta la fase di lavoro, Massimo non ha mai chiesto di partecipare né ha mai voluto imporre alcunché, preferendo lasciarci liberi di lavorare in autonomia. Questo, però, non ha impedito che il gruppo stesso sentisse

l'esigenza in alcune occasioni di rientrare entro i binari del consueto. La scelta del titolo della mostra è stata una di quelle occasioni.

Una nota a margine riguardo al titolo, che è sfuggita al direttore ed è stata ritenuta poco problematica dai giovani volontari, è il fatto che lo stesso titolo era già stato usato in passato per un documentario sviluppato nel 1993 dal Museo Etnografico Trentino San Michele (METS, n.d.). Con questo museo, per altro, il MEAB aveva collaborato in passato e con cui manteneva ancora i rapporti. La conseguenza è stata che, quando è cominciata la campagna di comunicazione attraverso i canali social del MEAB, sulla pagina Facebook del museo sono giunti commenti negativi e astiosi da parte di uno dei due responsabili del progetto del 1993, che si è sentito defraudato del titolo, nonostante il progetto del Museo San Michele e quello del MEAB fossero profondamente diversi e quindi non confondibili. Di quel momento ricordo come Massimo mi abbia contattato allarmato per avere consiglio su come affrontare questa "crisi" diplomatica. Gli dissi che ormai il danno era fatto, considerato anche il fatto che le locandine erano già in stampa, e che comunque il danno non sarebbe andato oltre qualche commento e il malumore. Questo aneddoto si inserisce in una più ampia considerazione riguardo alla necessità di sviluppare un protocollo di crisi all'interno della strategia digitale e museale. Nel caso del progetto dei giovani volontari, questo passaggio non è stato considerato.

Il progetto proposto dal direttore e accolto dal gruppo non definiva da subito un tema "contenutistico" preciso; piuttosto indicava un dispositivo di lavoro. L'idea era partire da oggetti di uso quotidiano a cui i giovani volontari attribuivano un valore affettivo, trattandoli come "oggetti densi" capaci di attivare racconti, memorie e significati situati (Geertz, 1973, p. 104). Per trasformare questa cornice in un tema condiviso, il gruppo ha deciso di costruire un questionario da somministrare ai volontari presenti nel gruppo WhatsApp di Futuro MEAB tramite Google Moduli. La scelta di rivolgersi in prima battuta allo stesso gruppo di provenienza è dipesa sia dai tempi ristretti, sia dal timore di non riuscire a individuare e coinvolgere in modo adeguato un gruppo esterno al MEAB, e dalla consapevolezza di non avere ancora esperienza sufficiente per strutturare rapidamente una relazione di ricerca con soggetti non già connessi al museo. La formulazione e l'invio del questionario hanno rappresentato il primo prodotto concreto del lavoro collettivo e un passaggio simbolicamente rilevante per "costituirsi" come gruppo operativo. Il

questionario includeva fino a ventitré domande, in numero variabile a seconda che i partecipanti dichiarassero o meno interesse a contribuire attivamente alla costruzione della mostra.

Dalle risposte è emerso che gli oggetti di affezione richiamavano ricorrentemente alcune aree tematiche, tra cui tempo libero, relazioni e affetti, lavoro e scuola, e memoria. In questo modo, la proposta iniziale si è chiarita: gli oggetti non erano il fine, ma il mezzo attraverso cui discutere i cambiamenti nella vita delle nuove generazioni in Alta Brianza. Per questo, la riflessione del gruppo non si è limitata alla singola mostra, ma si è estesa anche al museo, alla sua funzione e al suo futuro. Questo approccio ha caratterizzato questo primo questionario. Le risposte sono state quindici in tutto sul totale dei venti partecipanti al gruppo WhatsApp. Ne è emersa anche una caratterizzazione del gruppo: rispetto al totale di coloro che hanno risposto, quattro volontari avevano meno di trent'anni, sette volontari avevano tra i trenta e i quarant'anni e quattro volontari tra i quaranta e i quarantacinque anni. Metà dei partecipanti collaborava con il MEAB da meno di due anni, ma c'era anche chi lo faceva da oltre dieci anni. Per quasi tutti il ruolo ricoperto fino ad ora al museo era quello di guida volontaria. Inoltre, cinque di loro avevano occupato anche ruoli differenti come la gestione della comunicazione social, dei laboratori, dei workshop e della catalogazione. Come avevo brevemente anticipato, la maggioranza dei partecipanti possedeva un titolo di studio universitario, e il gruppo copriva diversi ambiti accademici, una preponderanza per gli ambiti umanistici e antropologici.

A questi partecipanti è stato poi chiesto, attraverso domande aperte, di riflettere sulla definizione e il ruolo di museo e di museo del territorio. Questo passaggio aveva nelle intenzioni la volontà di esplorare l'approccio che ognuno dei partecipanti al questionario aveva con l'istituzione museale e con una tipologia particolare come quella del MEAB. Volutamente non si è scelto di utilizzare la parola museo etnografico, per poter includere nel ragionamento anche quei musei definiti in altro modo.

La parte successiva del questionario ha riguardato la mostra. Le prime domande hanno chiesto di indicare un oggetto significativo che avrebbero voluto inserire nel museo e la motivazione di questa scelta. I focus di queste domande erano due: la significatività dell'oggetto per il partecipante e lo spostamento di senso che tale oggetto avrebbe compiuto venendo esposto nel museo e diventando, quindi, un oggetto della collezione (da qui la necessità di far riflettere prima sulla funzione del museo). La scelta di chiedere un

“oggetto significativo” mette in scena un passaggio simile a quello osservato in altri musei etnografici: oggetti quotidiani e memorie familiari vengono ritradotti in patrimonio, e il museo diventa una zona di contatto tra sfera istituzionale e sfera domestica, dove l’affezione è parte del dispositivo (Colombatto, 2014).

Le domande successive hanno interrogato i partecipanti sul loro sentimento riguardo alla possibilità di sviluppare un progetto come quello che si stava avviando e sulla loro disponibilità a partecipare attivamente alla sua costruzione, indicando anche gli ambiti di azione preferiti.

Per tutti i partecipanti al questionario il progetto “Te lo do io il museo” aveva una grande rilevanza, sia a livello personale, ma soprattutto per l’Associazione, per i giovani al suo interno e per il territorio locale. Per dodici su quindici partecipanti la mostra si sarebbe dovuta svolgere sia all’interno del MEAB sia in uno spazio digitale ancora da definire. Rispetto al totale, solo tre partecipanti hanno dichiarato che non avrebbero partecipato attivamente al progetto, e tutti per mancanza di tempo disponibile.

Dopo aver raccolto le proposte di oggetti con il primo questionario, il gruppo di giovani che aveva dichiarato la volontà di partecipare attivamente si è incontrato dal vivo al MEAB e ha analizzato le risposte. È stato il primo momento di incontro dal vivo come gruppo di lavoro; lo spazio scelto è stato una delle due sale del MEAB dove vengono svolti i laboratori.

I questionari sono stati letti insieme e si sono estrapolate idee e visioni condivise, oltre che temi ritenuti rilevanti. Si è poi deciso di suddividere gli oggetti in quattro categorie tematiche, tenendo conto del tipo di oggetto e del legame manifestato; 1) scuola e lavoro, 2) passioni, 3) relazioni e 4) memoria. Questo lavoro di lettura e interpretazione delle risposte ha fornito la base per costruire il secondo questionario, che è stato diviso in due macro temi: il primo era la mostra e gli oggetti di affezione, per il quale è stato chiesto ai partecipanti di indicare per ognuna delle quattro categorie un oggetto significativo e il legame con quell’oggetto, e il secondo era la funzione e il legame con il MEAB, sviluppato attraverso tre domande legate alle tre tematiche maggiormente emerse nel primo questionario, ossia memoria, paure e speranze. Anche questo secondo questionario è stato somministrato ai volontari del gruppo WhatsApp di Futuro MEAB.

La fase successiva del lavoro di preparazione è stata quella di valutare la fattibilità della mostra e il recupero degli oggetti. Non tutti gli oggetti suggeriti nelle risposte al

questionario erano realmente disponibili o risultavano complicati da esporre, come ad esempio il filmato della vacanza d'infanzia di un volontario, che avrebbe richiesto la sua digitalizzazione e un supporto video con cui trasmetterlo, oltre alle autorizzazioni delle persone filmate. Pensare alla mostra ha significato, a questo punto, pensare alle risorse e agli spazi disponibili (due sale per la mostra e una per il documentario), alle aspettative e ai desideri che il gruppo aveva rispetto a come la mostra si sarebbe presentata ai visitatori. È emerso ancora il tema della tensione tra desiderio di rinnovamento e adesione alla consuetudine che, in questo caso, significava soprattutto rapporto con risorse limitate. Un desiderio emerso durante gli incontri è stato quello di creare una mostra con un'estetica "instagrammabile[21]" (Rhee et al., 2022), ritenendo che l'impatto visivo richiedesse un cambiamento di prospettiva rispetto alle pratiche abituali del MEAB, e che questo potesse essere una forza trainante per attrarre più partecipazione e pubblico, soprattutto tra i più giovani. Alcune idee per riuscire a realizzare questo tipo di esposizione si basavano sia sull'utilizzo di nuovi materiali per la mostra, come pallet, luci ed effetti LED, sia su un diverso approccio alle informazioni sugli oggetti esposti fornite, attraverso l'uso di QR code collegati a materiale audiovisivo al fine di poter sostituire le etichette tradizionali (Rhee et al. 2021).

All'atto pratico, è stato possibile realizzare qualche soluzione alternativa, come i pannelli appesi al soffitto con fili e la presenza all'interno dell'allestimento di una bacheca ad uso dei visitatori. Le attrezzature espositive avrebbero comportato un esborso economico non compatibile con le risorse a disposizione, per cui si è dovuto utilizzare ciò che era già a disposizione del museo, mentre l'integrazione di un rudimentale sistema di realtà aumentata attraverso l'uso di QR code è stata resa impraticabile dall'assenza di rete internet, sia mobile che Wi-Fi, nelle sale adibite alle mostre temporanee.
Nonostante la scarsità di risorse, l'impegno nell'applicare modalità di *bricolage* digitale da parte del gruppo ha consentito di curare aspetti quali i contenuti dei testi e l'apparato grafico della brochure informativa e della pannellistica, grazie all'uso della piattaforma Canva e alla possibilità di avere l'account premium per un mese gratuitamente.

[21] «*'Instagrammable' describes anything that is 'visually appealing in a way that is suitable for being photographed for posting on social media*» (Anastasi, 2020)

Anche in questo caso, come per il titolo della mostra, è emersa una tensione latente tra il desiderio di innovare e la volontà di non discostarsi troppo: nella fase di creazione delle grafiche, davanti alla possibilità di scegliere una segnaletica dallo stile "punk" su cui era inizialmente riportata una parola volgare, si è scelto (senza l'intervento del direttore) di mantenere lo stile grafico alternativo, edulcorando però il contenuto testuale (entrambe le segnaletiche sono visibili nelle immagini 5.1 e 5.2) nel dubbio che una simile scelta avrebbe incontrato il rifiuto di Massimo. Per quanto riguarda i testi dei pannelli esplicativi di ogni sezione, questi, dopo esser stati redatti, sono stati condivisi con il direttore per ricevere l'approvazione. Questa scelta era anche dovuta al fatto che Massimo fosse il responsabile unico di quanto il museo espone, essendone l'unico dipendente. In questo senso, il gruppo di volontari voleva evitare ogni possibile rischio nei confronti del Parco o del pubblico.

Immagine 5.1: Versione preliminare non adottata della grafica direzionale per la mostra

Note. Bozza grafica caratterizzata da uno stile comunicativo più provocatorio, successivamente scartata dal gruppo Futuro MEAB in favore di una versione edulcorata. Elaborazione collettiva del gruppo di lavoro (2024) prodotta tramite la piattaforma Canva.

Immagine 5.2: Grafica direzionale per il percorso della mostra "Te lo do io il museo"

Note. Cartello posizionato all'inizio del percorso espositivo fisico. Grafica realizzata collettivamente dal gruppo di lavoro Futuro MEAB (2024) utilizzando la versione premium della piattaforma Canva.

Gli obiettivi della mostra erano triplici e sono stati raggiunti solo in parte: 1) aumentare il coinvolgimento delle giovani generazioni nelle pratiche museali; 2) avviare un processo partecipativo nella programmazione culturale del museo; 3) produrre una mostra che potesse rappresentare l'esperienza contemporanea dell'Alta Brianza attraverso gli occhi dei giovani coinvolti. Per quanto riguarda il primo obiettivo, è possibile dire che, rispetto alle consuete pratiche del MEAB, il coinvolgimento di persone più giovani è avvenuto, seppur, al momento, limitato ai volontari già presenti al museo. Per ciò che concerne il secondo obiettivo, la riuscita è stata molto limitata alla singola mostra, mentre sia per il 2024 che per il 2025 la programmazione culturale ha continuato ad essere un'attività gestita dal direttore. Nel complesso, i due progetti hanno aperto uno spiraglio, ma la loro trasformazione in un cambiamento stabile dipende dalla tenuta del gruppo Futuro MEAB, dall'accesso a risorse adeguate e dall'incertezza legata alla futura direzione del museo. Senza queste condizioni, l'apertura rischia di rimanere episodica. Più difficile da stimare è il risultato del terzo obiettivo. È vero che sono emersi temi nuovi rispetto, ad esempio, al lavoro in Brianza, come il pendolarismo, scolastico e lavorativo, che caratterizza le nuove generazioni più di quelle precedenti. Considerato però che la partecipazione alla proposta

di oggetti e temi correlati è stata limitata a una quindicina di persone e che il coinvolgimento all'esterno del MEAB si è limitato all'attività di visita ma non ha coinvolto una partecipazione concreta, è difficile pensare che la mostra "Te lo do io il museo" possa rappresentare l'esperienza contemporanea del territorio lecchese.

Come per i progetti realizzati dai volontari di cui ho parlato nel capitolo precedente, anche questo ha dovuto necessariamente costruire e costantemente rinnovare un equilibrio tra sopravvivenza e innovazione. Sono state proposte e attuate nuove pratiche, ma la deviazione rispetto a quelle consuete è stata limitata.

Una delle attività che ha caratterizzato la ricerca del MEAB in questi vent'anni è stata la produzione di documentari etnografici a sostegno di mostre temporanee. In questo lasso di tempo il museo ha avuto un collaboratore di fiducia dotato dell'attrezzatura tecnica adeguata e delle competenze per svolgere il ruolo di operatore video. La qualità dei risultati è visibile sia dai documentari che dai riconoscimenti ottenuti.

Il gruppo di giovani volontari ha discusso fin dall'inizio della possibilità di produrre un documentario per accompagnare la mostra, esternando anche in questo caso il desiderio di allontanarsi dalle consuete pratiche museali. L'altro fattore che ha influenzato le decisioni è stato, come per la mostra, le risorse a disposizione. I volontari che si sono dichiarati interessati a sviluppare questo progetto sono stati tre, uno dei quali ero io. Durante le riunioni avvenute in videochiamata (così come per il resto del gruppo di lavoro) si è deciso che i temi della mostra e gli oggetti esposti sarebbero stati spiegati tramite brevi testi scritti. Realizzare un documentario sui temi del lavoro, degli affetti o in generale dei cambiamenti nella vita delle nuove generazioni in Alta Brianza avrebbe richiesto una ricerca etnografica all'esterno del MEAB, per poter dire qualcosa di più rispetto a quello che i partecipanti al questionario avevano già detto. Il prodotto di questa ricerca, ossia le riprese, dovevano poi essere lavorate per realizzare il prodotto finale. Questo avrebbe comportato una mole di tempo di cui nessuno dei tre disponeva.

Il sottogruppo documentario ha deciso quindi di concentrarsi sul percorso di riflessione riguardo alle sorti del museo intrapreso dal gruppo di giovani volontari. L'idea era di approfondire queste riflessioni sul futuro del MEAB, percepito come in pericolo a causa del pensionamento imminente del direttore e della diffidenza riguardo alle intenzioni dell'Ente Parco di procedere a trovare un successore. Anche in questo caso, coloro che avevano

risposto al secondo questionario avevano esternato idee, preoccupazioni e speranze; la volontà dei documentaristi è stata quella di approfondire questi temi, allargando la riflessione ai volontari più anziani e, quindi, coinvolgendo il resto dell'Associazione. Questo avrebbe anche consentito di realizzare un dialogo intergenerazionale, sentito come importante da parte del gruppo di Futuro MEAB.

Le interviste si sono concentrate su temi centrali di quel momento nella vita del MEAB: il futuro del museo, la condizione contemporanea di difficoltà e la memoria di ciò che è stato realizzato in vent'anni. Secondo Macdonald (2013: 228-229), il patrimonio non è mai un'entità fissa e immutabile, ma è configurato come un processo dinamico in cui diversi attori partecipano attivamente alla costruzione del significato. Attraverso il documentario si sarebbe potuto contribuire a quel processo dinamico di riflessione sul destino del MEAB. Il progetto documentaristico che intendeva produrre qualcosa di qualità simile a quanto fatto in passato, come detto, è stato messo alla prova dalla mancanza di risorse. La qualità ottenuta in passato avrebbe richiesto un videomaker con attrezzature professionali che non era possibile retribuire. Come per la mostra, le sfide sono state in parte affrontate dai volontari attraverso la strategia del *Bring Your Own Device*, ma i limiti sono risultati evidenti. Gli smartphone, i microfoni, le luci, il treppiede, i computer e i programmi di editing sono stati messi a disposizione dallo stesso sottogruppo documentario. La qualità ottica di uno smartphone di fascia medio-bassa non è la medesima di una videocamera professionale, così come la qualità audio di un microfono USB economico. Ugualmente i saperi appresi con la pratica da parte di un operatore video sono ben superiori a quelli di chi maneggia uno smartphone ma non lo ha mai utilizzato per realizzare un documentario etnografico. Un equilibrio tra la sopravvivenza e l'innovazione.

Il documentario, intitolato "Te lo do io il museo - un esperimento auto etnografico", è lungo ventitré minuti e si divide in tre capitoli. Questi capitoli sono le tre domande che sono state poste ad ogni volontario intervistato, un totale di diciotto persone coinvolte: 1) "cosa rimane quando scompare la memoria?"; 2) "come pensi che sarà il MEAB del futuro?"; 3) "come desideri che sia il MEAB del futuro?". La prima domanda, relativa alla memoria, sebbene sia il capitolo I del documentario, è stata in realtà l'ultima domanda posta ai volontari. Si tratta di una domanda che rimane volutamente ambigua per consentire di esplorare spazi di riflessione personale, legati però alle prime due domande che hanno

consentito di mantenere la discussione ancorata al museo. L'ambiguità è stata terreno fertile e ha prodotto risultati profondi, come il timore per i volontari più anziani di perdere memorie fondamentali per non ripetere errori storici, e il desiderio dei volontari più giovani di alleggerire il carico della memoria (onnipresente al MEAB sia nell'allestimento che nei discorsi) per fare spazio a nuove pratiche e a nuove memorie. La seconda e la terza domanda, seppur simili, chiedevano di fare uno sforzo riflessivo differente: da un lato riflettere sulla condizione presente per ipotizzare una traiettoria realistica (tendenzialmente pessimista) del museo; dall'altro esternare desideri e sogni finalizzati a costruire un'immagine ideale del MEAB del futuro.

Il documentario alterna le voci di volontari anziani a quelle di volontari giovani, creando una polifonia, costruendo ponti tra visioni simili e stimolando la riflessione tra opinioni discordanti. Le interviste ai volontari più anziani sono state realizzate presso lo stesso MEAB, mentre quelle ai volontari giovani hanno posto una sfida in più. Questi, infatti, erano disponibili per le interviste soltanto in limitati orari al di fuori delle incombenze lavorative e familiari. Raccogliere tutte le interviste avrebbe richiesto tempistiche e spostamenti non sostenibili per il gruppo documentario; quindi, si è deciso di caratterizzare le voci dei giovani volontari attraverso la registrazione dello schermo del computer durante l'intervista. Per fare ciò, l'unico programma gratuito accessibile è stato AnyCap Screen Recorder, il quale però, a fronte di un'interfaccia molto semplice da usare, non consente la registrazione in HD.

Il contrasto tra la qualità delle interviste registrate con gli smartphone e quelle con la registrazione dello schermo è visibilmente notevole e rappresenta uno di quei limiti evidenti che le strategie di *bricolage* digitale e BYOD comportano. Se anche ci fossero stati programmi migliori per la registrazione dello schermo e dell'audio del computer durante le interviste in videochiamata, questa conoscenza non era a disposizione del gruppo di lavoro. I limiti non hanno impedito la realizzazione del prodotto, laddove si è deciso di dare più peso al contenuto rispetto alla tecnica, e si è accettata la sfida di sperimentare nuove soluzioni.

Accanto all'esposizione nelle sale del museo, la mostra temporanea ha avuto il *digital twin*, di cui ho già parlato nel capitolo tre. Dal primo questionario era emerso il desiderio di avere un corrispettivo digitale della mostra, ma allo stesso tempo è emersa anche una generale

mancanza di competenze da parte del gruppo di lavoro. L'assunzione generalizzata che i giovani utenti abbiano le competenze specializzate per produrre contenuti di qualità, in quanto appartenenti a generazioni fortemente digitalizzate se non addirittura native digitali, non può essere data per vera e va verificata nel contesto reale.

La realizzazione del sito web rappresenta il punto in cui il mio posizionamento di ricercatore ha subito lo slittamento più marcato verso la partecipazione attiva. Se per la selezione degli oggetti, la curatela e il documentario la gestione è rimasta saldamente nelle mani del gruppo, la fase di costruzione tecnica dell'infrastruttura digitale ha richiesto un mio intervento diretto e preponderante. Nell'ottica di una totale trasparenza metodologica, trovo doveroso dichiarare che la quasi totalità dello sviluppo del sito è stata operata dallo scrivente. La scelta della piattaforma è ricaduta su Google Sites, uno strumento *no-code* che ha permesso di abbattere le barriere tecniche di ingresso, come la mancanza di conoscenza dei linguaggi di programmazione. Trovo significativo notare come la selezione di questo specifico tool non sia stata frutto di una mia competenza pregressa, bensì di un suggerimento ricevuto dalla mia tutor, Francesca Gasparini. Anche la mia figura, dunque, non ha agito come quella di un esperto onnisciente, ma si è trovata immersa in un processo di apprendimento e di attivazione di reti relazionali esterne per colmare le proprie lacune.

Il mio intervento di costruzione del "gemello digitale" della mostra non va letto come un'ingerenza esterna che inquina il campo, ma come un atto di restituzione e reciprocità tipico dell'etnografia collaborativa: a fronte della generosità dei volontari nel condividere le proprie narrazioni, come ricercatore ho messo a disposizione le mie competenze tecniche per colmare quel divario digitale che avrebbe altrimenti impedito la realizzazione del progetto.

Il sito è stato dunque il risultato di una negoziazione: il contenitore è stato costruito grazie alle mie competenze tecniche e agli apporti esterni, mentre il contenuto è rimasto espressione autentica del gruppo dei giovani volontari. Questa dinamica evidenzia ulteriormente come, in contesti museali privi di figure professionali specifiche, la presenza di un attore esterno (in questo caso l'etnografo) possa diventare temporaneamente l'unica infrastruttura abilitante per l'innovazione.

Avendo utilizzato come strumento di costruzione del sito Google Sites, allineare questa piattaforma alle altre utilizzate non ha rappresentato alcun problema, considerando che per lo spazio cloud si è utilizzato Google Drive, e per i documenti e i questionari abbiamo

continuato a usare l'infrastruttura di Google. Tutti questi servizi sono gratuiti, così come lo è stato il temporaneo account premium di Canva per la creazione di tutte le grafiche del progetto: mostra fisica, sito internet, documentario, comunicazione (di cui sono visibili due esempi nelle immagini 5.3 e 5.4). Le spese per le infrastrutture digitale che, come detto, sono ammontate a circa venti euro, sono state destinate per l'acquisto di un abbonamento a Google One, così da poter avere uno spazio di archiviazione in cloud più ampio rispetto a quello gratuito, e per l'acquisto per un anno del dominio internet "www.telodoioilmuseo.it", che, una volta scaduto, non è più stato rinnovato. Il sito

Immagine 5.3: Locandina del documentario "Te lo do io il museo – un esperimento auto-etnografico"

Note. Materiale promozionale prodotto per la presentazione del documentario avvenuta il 16 giugno 2024. Grafica realizzata collettivamente dal gruppo di lavoro Futuro MEAB (2024) utilizzando la piattaforma Canva.

Immagine 5.4: Locandina ufficiale della mostra "Te lo do io il museo"

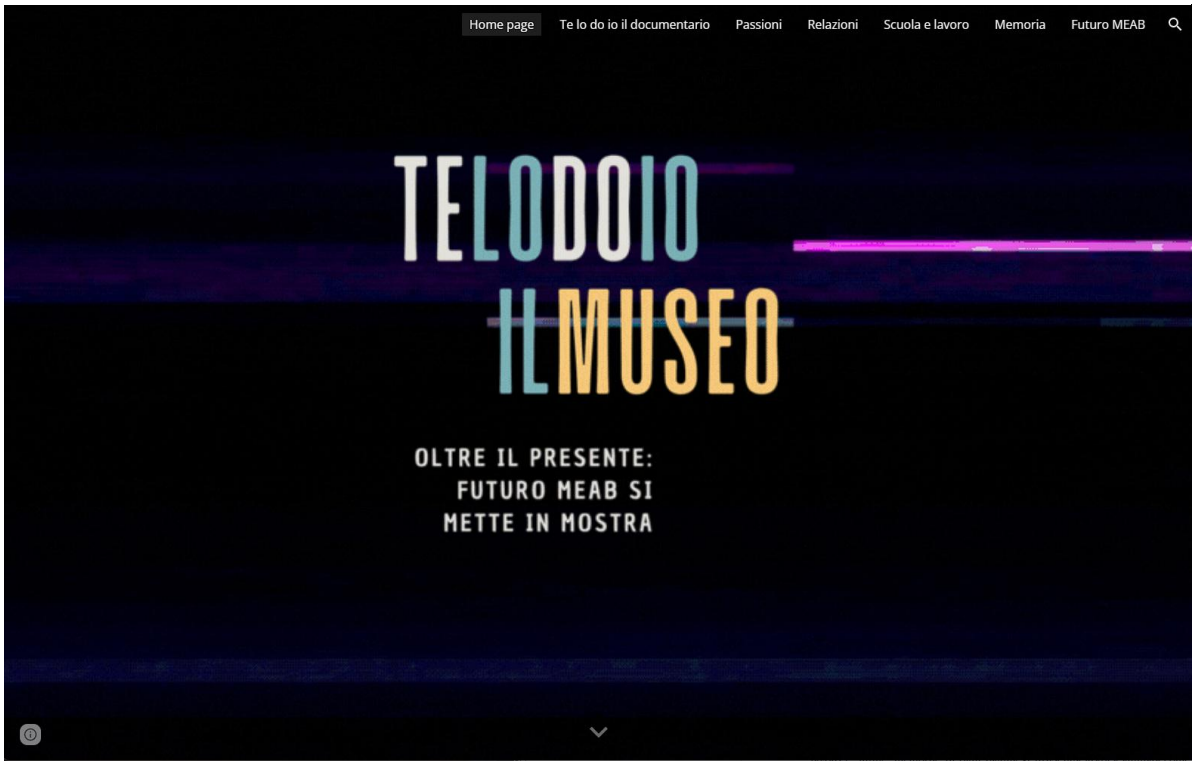
Note. Materiale promozionale stampato e affisso nei comuni limitrofi a Galbiate nel giugno 2024. La grafica è stata realizzata collettivamente dal gruppo di lavoro Futuro MEAB utilizzando la piattaforma Canva.

attualmente è ancora visibile all'indirizzo https://sites.google.com/view/telodoioilmuseo/home-page fornito in automatico da Google Sites, ma di fatto non è più visitato.

All'interno del sito internet della mostra le sezioni sono organizzate nello stesso modo della mostra fisica, con alcune deviazioni estetiche rese possibili dal formato digitale e non fisico.

L’homepage, di cui è visibile uno screenshot nell’immagine 5.5, si apre con il titolo e il sottotitolo della mostra, ossia “TE LO DO IO IL MUSEO - Oltre il presente: Futuro MEAB si mette in mostra”, che appaiono sullo sfondo animato che mostrano glitch che simulano i problemi di ricezione dei vecchi televisori, mentre di seguito viene spiegato qual è il tema della mostra attraverso un testo che era il medesimo del primo pannello della mostra fisica.

Immagine 5.5: Homepage del sito web dedicato alla mostra "Te lo do io il museo"



Note. Screenshot dell'interfaccia digitale della mostra. L'header presenta un effetto animato che simula i problemi di ricezione dei vecchi televisori, introducendo il tema del superamento del presente. Infrastruttura realizzata dall'autore tramite la piattaforma Google Sites (2024).

La seconda sezione porta ad una pagina nella quale è integrato il player del documentario, seguendo il percorso della mostra fisica che portava alla sala con il video proiettato. A seguire si trovano le quattro sezioni nelle quali la mostra era organizzata: passioni, relazioni, scuola e lavoro e, infine, memoria. In ogni pagina si trova una grafica animata come titolo, il testo di spiegazione della sezione che riporta il testo dei pannelli della mostra fisica, quindi la carrellata degli oggi presenti nell’allestimento museale con il testo del cartellino. Al termine di ogni pagina si trova un modulo compilabile con la possibilità per il visitatore del sito di indicare un oggetto relativo a quella sezione che avrebbe proposto lui e il motivo per cui quell’oggetto è significativo a livello personale. Infine, l’ultima sezione

era dedicata a presentare il progetto di Futuro MEAB, sempre utilizzando un testo creato collettivamente e la possibilità di lasciare i propri contatti per realizzare una collaborazione. Il sito ha consentito di sperimentare un'altra strada possibile con un utilizzo di risorse sostenibili. La mancanza di competenze tecniche ha fatto emergere, anche in questo caso, tutti i limiti della strategia di *bricolage*. Ad esempio, il sito è gradevole ma non è stato supportato da un'analisi sull'esperienza dell'utente, né sul livello di accessibilità, né è stato ottimizzato secondo i parametri SEO, così come le foto al suo interno non sono ottimali da un punto di vista estetico. Probabilmente un'analisi tecnica evidenzierebbe numerosi altri limiti che io non sono in grado di individuare. I deludenti esiti di interazione con il sito web sono ascrivibili ad un numero di visite esiguo e solamente due proposte di oggetti inviate dagli utenti.

La mostra fisica "Te lo do io il museo" è durata dalla metà di giugno alla metà di settembre del 2024, mentre il sito della mostra, con il dominio acquistato, è rimasto *online* fino ai primi mesi del 2025. Per non rischiare di perdere la memoria dell'evento, il sito internet e il documentario sono stati caricati sulla piattaforma *Internet Archive*[22]: il video del documentario è stato condiviso con la piattaforma attraverso il caricamento del file video, mentre per il sito internet si è utilizzato il progetto *Wayback Machine*.

Come per gli altri progetti, anche in questo caso i rischi erano stati accettati fin dal principio da parte del gruppo di lavoro come contropartita per la possibilità di sperimentare nuove strade. Non si tratta quindi di fallimenti ma della possibilità di vedere fin dove è possibile arrivare con determinate risorse e dove si fermano queste possibilità. Questo clima di sperimentazione si è parzialmente incrinato con il secondo progetto, realizzato tra il 2024 e il 2025.

[22] L'Internet Archive è un'organizzazione non profit e una biblioteca digitale fondata nel 1996 a San Francisco da Brewster Kahle. La sua missione istituzionale è garantire l'"accesso universale a tutta la conoscenza" attraverso la conservazione a lungo termine e la libera fruizione del patrimonio digitale mondiale (testi, audio, video e software). Il progetto più celebre dell'organizzazione è la *Wayback Machine*, un monumentale archivio del World Wide Web che scansiona e memorizza periodicamente le pagine internet, permettendo agli utenti e ai ricercatori di recuperare le versioni passate dei siti web, contrastando in questo modo la naturale volatilità e obsolescenza delle informazioni online.

5.1.3 “Il futuro ha radici profonde”

Dopo aver inaugurato la mostra nel giugno del 2024, le attività di Futuro MEAB sono rallentate, sia per l’allentamento della tensione sia per l’arrivo del periodo estivo. A luglio 2024 il gruppo che aveva lavorato al progetto si è ritrovato al MEAB per la seconda riunione in presenza dopo la prima ad inizio progetto e, grazie alla mediazione professionale di una consulente esterna, ha svolto un workshop per tracciare un bilancio delle attività svolte.
Questo momento è servito principalmente per riflettere sulla possibilità che il gruppo potesse e volesse continuare a lavorare insieme, sulle possibilità di sviluppo di questa collaborazione sia interne all’Associazione dei volontari, sia esterne, e sui prossimi progetti da sviluppare, soprattutto nell’ottica di aprirsi ad un dialogo verso l’esterno.
A partire da ottobre 2024 lentamente il gruppo ha serrato nuovamente le fila e si è ritrovato, cercando di raccogliere proposte dai singoli giovani volontari per discuterne. Una proposta è arrivata dalla stessa Associazione di cui il gruppo fa parte. Come ho raccontato, l’Associazione Amici del Museo è nata ufficialmente pochi mesi dopo, nel 2004. Per questo motivo, proprio a seguito della riuscita della mostra dei giovani volontari, il direttivo dell’Associazione alla fine del 2024 ha proposto a Futuro MEAB di pensare ad un progetto nuovo che potesse celebrare i vent’anni di impegno dei volontari nel museo. Il gruppo dei giovani ha recepito la proposta, ne ha discusso e ha proposto due progetti differenti da sviluppare entrambi: un documentario e una valutazione di impatto sociale. Nel primo caso si trattava di esplorare un terreno già percorso, e quindi approfondire competenze già acquisite, mentre nel secondo caso si trattava di acquisirne di nuove.
Il progetto della valutazione d’impatto non è mai realmente partito; si era solo riunito il gruppo di giovani volontari interessati ma, in mancanza di un coordinamento interno, il progetto ha prima rallentato e poi si è definitivamente arenato, per essere silenziosamente abbandonato. Questo è uno dei limiti della distribuzione del lavoro orizzontalmente, come nel caso della modalità di Futuro MEAB, è la necessità di avere figure di coordinamento che possano gestire il team su specifici compiti o progetti. Nel caso del progetto “Te lo do io il museo” questo tipo di dinamica si è autogenerata e gestita. In questo caso, però, la mancanza di coordinamento dovuta ai molti impegni personali di ogni volontario ha portato alla chiusura del progetto.

Un discorso diverso, invece, va fatto per il documentario. All'interno di questo gruppo c'è stata una forma di coordinamento più flessibile, nel senso che più persone in momenti diversi hanno preso in mano la gestione degli incontri e dei compiti da realizzare. Rispetto al ristretto gruppo di tre persone del primo documentario, il numero di volontari che ha partecipato al secondo documentario è raddoppiato, potendo così lavorare sull'aspetto della maggior partecipazione.

Durante gli incontri, organizzati sempre attraverso la piattaforma di videochiamata, sono state raccolte le informazioni relative all'Associazione, in particolare attraverso la memoria storica.

A differenza del precedente documentario, dove l'obiettivo era aprire uno spazio di riflessione per ragionare di sviluppi futuri, in questo caso l'interesse del gruppo di lavoro era quello di restituire a tutti i volontari un pezzo di memoria che desse merito del grande impegno dell'Associazione per il museo in tutte le attività realizzate. I primi compiti da realizzare sono stati proprio quelli di definire tutti gli ambiti di intervento dell'Associazione; quindi raccogliere i nominativi di coloro che nel corso dei vent'anni si erano spesi in ognuno degli ambiti e, infine, stabilire quali volontari coinvolgere nelle interviste. L'ultimo di questi compiti è stato quello che ha preso più tempo, perché si trattava di fare una selezione che avrebbe potuto scontentare coloro che non sarebbero stati coinvolti. Il desiderio era quello di dare spazio ad alcune voci autorevoli e a coloro che, più di altri, conservavano quella memoria storica che si intendeva valorizzare, tenendo presente che il numero di volontari coinvolti non permetteva di poter intervistare tutti quanti senza realizzare un documentario eccessivamente lungo.

All'interno di questo progetto, il mio ruolo è stato quello di consulente tecnico per l'uso delle attrezzature e responsabile della post-produzione e montaggio. Anche in questo caso le strategie attuate sono state la BYOD, nella misura in cui alcuni volontari hanno messo a disposizione microfoni, luci e treppiedi, oltre all'uso personale degli smartphone, e il *bricolage* digitale, nel trovare e imparare, ad esempio, l'uso di un programma di montaggio video come DaVinci Resolve. Ancora una volta si è trattato di imparare competenze nuove e gestire necessità con le risorse a disposizione. Il budget di tutto questo progetto è stato zero, perché tutte le risorse utilizzate erano provenienti dai giovani volontari coinvolti.

Cinque volontari hanno gestito la parte delle interviste con i volontari più anziani, organizzando gli appuntamenti e i temi delle interviste; quindi, si sono occupati di caricare all'interno dello spazio cloud di Futuro MEAB i file, mentre io mi sono occupato di scaricare le interviste e iniziare a lavorarle. Poiché i video delle interviste erano molti e il lavoro si prospettava lungo, il gruppo si è organizzato per selezionare le parti rilevanti e strutturare una bozza di storyboard da utilizzare per velocizzare il lavoro di montaggio. Il progetto, al quale il gruppo ha dato il titolo "Il futuro ha radici profonde: 20 anni di volontariato al MEAB" (di cui è visibile la locandina nell'immagine 5.6) è stato inserito nel palinsesto museale ufficiale della rassegna "Voci, gesti, culture - 2025", a differenza di "Te lo do io il museo", ed è stato presentato al MEAB il 29 giugno 2025. Il documentario ha una durata di poco più di un'ora e divide questi vent'anni di associazionismo in diversi ambiti, alcuni dei quali menzionati nel capitolo 4, come il gruppo scuola, le visite guidate, i buffet, le gite, ecc.

Immagine 5.6: Locandina del documentario "Il futuro ha radici profonde: 20 anni di volontariato al MEAB"

Note. Materiale promozionale per il documentario celebrativo del ventennale dell'Associazione Amici del Museo, presentato al MEAB il 29 giugno 2025. La grafica è stata realizzata collettivamente dal gruppo di lavoro Futuro MEAB.

Come ho scritto al termine del precedente paragrafo, il clima di sperimentazione tecnica si è inceppato durante questo progetto, arrivando anche a creare momenti di frizione tra i giovani volontari coinvolti e i volontari più anziani.

Entrando nello specifico, sono emerse carenze sotto il profilo tecnico in diversi ambiti: difficoltà nel registrare video nel formato che era stato concordato prima delle riprese (ossia 1920x1080 30fps); difficoltà nel costruire una inquadratura luminosa ed equilibrata; difficoltà nel gestire il funzionamento dei microfoni, per cui la maggior parte delle interviste registrate utilizzavano l'audio dello smartphone anziché dei microfoni, con enormi problemi di qualità dei volumi, echi e rumori esterni alla voce dell'interlocutore. Solo alcuni di questi problemi si sono potuti risolvere durante la post-produzione, soprattutto quelli relativi all'immagine, mentre i problemi audio sono stati solo parzialmente attenuati attraverso l'uso di un altro software gratuito di nome *Audacity*. Quindi, da una parte i difetti non evitati in fase di registrazione, dall'altra i limiti di competenze e software in fase di post-produzione, hanno ottenuto come risultato quello di creare un prodotto che, rispetto al documentario dell'anno precedente, era molto al di sotto degli standard qualitativi attesi dai volontari. Questi problemi erano già noti al gruppo di lavoro, che si è confrontato a più riprese e ha dovuto accettare quanto era stato prodotto, non avendo tempo per poter rifare le interviste tecnicamente non all'altezza. La situazione si presentava, per certi versi, analoga al 2024, ossia un prodotto il cui contenuto etnografico era qualitativamente superiore alla struttura tecnica, solo che in questo caso la struttura tecnica era decisamente peggio di quella presentata nel 2024. L'assenza o la carenza di competenze tecniche da parte dei volontari ha, di fatto, pesato sulla qualità finale del prodotto offerto.

Il pomeriggio del 29 giugno 2025 il documentario è stato presentato. Per diversi motivi, tra cui le eccessive temperature, molti dei volontari anziani coinvolti nelle interviste non hanno potuto essere presenti. I partecipanti hanno assistito alla presentazione del documentario, a cui è seguito il consueto dibattito. In quella sede sono emersi, oltre all'interesse per il tema e alle considerazioni sul contenuto, ossia l'importante mole di lavoro svolta in vent'anni dall'Associazione, le critiche per i palesi limiti tecnici. Queste critiche non sono state portate come giudizi di valore fini a sé stessi, ma come difficoltà, ad esempio, nel seguire il parlato a causa dell'audio troppo rovinato, tenendo anche presente l'età delle persone che avanzavano tali critiche. I volontari hanno apprezzato l'impegno e l'enorme

lavoro svolto dai giovani nel realizzare il documentario, e per questo erano molto dispiaciuti o delusi per le difficoltà nel poterlo fruire pienamente.

Nella successiva riunione di Futuro MEAB, il 31 luglio 2025, è emersa tutta la frustrazione del gruppo di lavoro del documentario riguardo ai commenti delle persone che hanno assistito alla proiezione nella giornata di giugno. Il malumore generale manifestato durante la videochiamata si è focalizzato sul fatto che i commenti espressi durante la proiezione hanno riguardato prevalentemente critiche alla parte tecnica rispetto ai contenuti etnografici, svilendo tutto il lavoro di raccolta effettuato con grande impegno da parte dei giovani volontari. Il successivo report pubblicato sul gruppo WhatsApp di Futuro MEAB recitava questo:

> 1. Resoconto della presentazione del 29 giugno "Il futuro ha radici profonde":
> - emersi i problemi tecnici soprattutto relativi all'audio
> - si è compreso perché non erano presenti tutti i volontari nel doc
> - trovato interessante il punto di vista del gruppo futuro meab sui 20 anni del meab
> - trasporto emotivo sentito ma attenuato dai problemi tecnici
> - durata: troppo lungo, risultato sul finale troppo pesante e faticoso da seguire
> - i limiti tecnici sono stati un punto di partenza imprescindibile
> - sensazione che durante la presentazione ci si sia soffermati troppo sui problemi tecnici e non sulla qualità del lavoro di storyboard
> - forse l'associazione ha alte aspettative sul lavoro del gruppo e si aspettavano quindi un lavoro tecnicamente ottimo, ma è certamente un aspetto su cui si può lavorare
> - non sono emersi commenti da chi è stato intervistato
> - temi talmente vasti che varrebbe la pena avere un documentario per ciascun tema
>
> - punti favorevoli rispetto al passato su questo lavoro: ha lavorato un gruppo di persone ampio, che si è cimentato anche per la prima volta; bellissimo l'incontro tra nuove e vecchie guide, facendo emergere la storia dell'associazione
> - punti migliorabili: a parte i miglioramenti tecnici, pensare a un'organizzazione del lavoro con "potere fluido", con responsabili a "tempo" o a "tema". Importanza seguire le regole per arrivare a miglioramenti tecnici. Organizzare bene il tempo per avere modo di sbagliare e correggere

Quello che ha contribuito maggiormente al malumore è stata la percezione di un peso eccessivo attribuito alle questioni tecniche rispetto all'impegno profuso e ai contenuti trasmessi. Pur essendo maturata, tra chi lavorava ai progetti, una consapevolezza dei propri limiti tecnici, la quantità e il tono delle critiche hanno avuto un impatto rilevante e hanno rischiato di oscurare sia l'entusiasmo generativo sia il valore del lavoro svolto, realizzato peraltro con risorse estremamente limitate. Al contrario, quando l'accompagnamento avviene con un approccio più costruttivo, i limiti tecnici individuali vengono accettati con maggiore facilità e diventano più gestibili, anche in vista di un loro superamento, nei limiti delle risorse disponibili. L'aspetto emotivo e relazionale risulta quindi tutt'altro che marginale nella gestione di contesti di digitalizzazione dal basso e di *bricolage* digitale.

L'uso delle tecnologie digitali per realizzare i progetti è stata da parte di Futuro MEAB una scelta obbligata, più che voluta. Obbligata per consentire le attività necessarie al confronto, alla preparazione della mostra e ai documentari, data la distanza geografica dei volontari coinvolti nella co-progettazione e la difficoltà di conciliare lavoro e vita quotidiana. è stata voluta nel tentativo di offrire alla mostra maggiore accessibilità e visibilità al di fuori del contesto museale, caratterizzato da marginalità, e nel tentativo di realizzare i prodotti della ricerca di strade economicamente più sostenibili.

Per questi motivi, le tecnologie digitali sono state e sono una presenza costante nel lavoro dei volontari. Tuttavia, è sbagliato presumere che le nuove generazioni abbiano tutte le competenze necessarie per produrre contenuti di qualità, come dimostrato, ad esempio, dal secondo documentario. Fin dall'inizio il gruppo, consapevole di molti dei propri limiti, si è interrogato riguardo l'intenzione di produrre contenuti, sapendo fin dall'inizio che non avrebbero avuto standard professionali.

Oltre alle competenze personali, la lavorazione dei progetti ha richiesto al gruppo di affrontare il problema strutturale delle attrezzature disponibili al museo e delle risorse necessarie. De Certeau (1984: 44) ha evidenziato come l'uso abile e tattico di strumenti facilmente disponibili, anche se non destinati a uno scopo specifico, possa sbloccare soluzioni innovative; questa considerazione vale tanto per gli strumenti analogici quanto per quelli digitali. A valle di tutte le riflessioni condivise durante le videochiamate, i giovani volontari hanno scelto di proseguire i lavori con soluzioni a basso o zero budget, sperimentando pratiche mai provate prima al MEAB, caratterizzate dall'uso di strategie

come il *bricolage* digitale o il BYOD. Dando uno sguardo d'insieme a Futuro MEAB è possibile accorgersi che la composizione demografica dei volontari, prevalentemente giovani, è stato un fattore che ha facilitato l'esplorazione di nuove strade tecnologiche (Kshirsagar & Ingle, 2025).

Nonostante il costo finanziario relativamente basso, l'investimento di tempo necessario per completare ogni aspetto dei progetti è stato considerevolmente alto. Questo è stato aggravato dal fatto che questi compiti non venivano svolti da personale con competenze tecniche specifiche e, di conseguenza, tutte le attività si potevano realizzare solamente attraverso l'auto-formazione. Questo aspetto del tempo è cruciale e richiede un'attenta valutazione, soprattutto in contesti con personale e risorse limitate, come evidenziato anche dalla recente letteratura sulle sfide organizzative affrontate dai musei in trasformazione digitale (Taormina & Baraldi 2022). Il personale coinvolto sarà costretto a investire tempo ed energie per acquisire competenze che non sono direttamente pertinenti ai loro compiti. Inoltre, un altro livello di complessità è introdotto dal grado di accettazione degli strumenti tecnologici da parte del personale, fattore studiato dalla letteratura esistente sull'accettazione della tecnologia (Davis 1989; Venkatesh et al. 2003) e l'alfabetizzazione digitale (Dobson & Willinsky 2009; Reddy et al. 2020).

Nel caso del gruppo dei giovani volontari, non c'erano iniziali paure o rifiuti nell'utilizzare servizi e piattaforme e, in misura sporadica, si è persino testato l'uso dell'intelligenza artificiale generativa come supporto per il miglioramento dei testi. Come sottolineato dalla letteratura esistente, fattori come l'utilità percepita (PU) e la facilità d'uso percepita (PEOU) sono fondamentali nel determinare l'accettazione delle tecnologie (Davis 1989: 3; Jiang et al. 2024). Nel caso della mia ricerca, la combinazione tra la facilità d'uso percepita dai giovani volontari e l'utilità percepita nel raggiungimento degli obiettivi necessari alla realizzazione dei progetti ha agito come fattore abilitante per la ricerca e la sperimentazione di strumenti digitali.

È significativo sottolineare che il museo non disponeva di infrastrutture tecnologiche precedenti né di pratiche consolidate nell'uso di strumenti digitali. Paradossalmente, proprio l'assenza di un ecosistema digitale preesistente ha agito come motore all'innovazione, attraverso la spinta per trovare rapidamente soluzioni efficaci. Questo fenomeno può essere interpretato come un esempio di innovazione digitale *bottom-up*, in

cui l'assenza di vincoli infrastrutturali ha permesso l'adozione di pratiche nuove e adattabili (Breckon et al. 2019; Katmada et al. 2022; Parry 2007). L'aspirazione a "rompere" con i metodi operativi convenzionali del MEAB, come ho raccontato, si basava più sulle metodologie impiegate che sul contenuto stesso. Questo ha comportato un cambiamento nei processi e negli strumenti piuttosto che negli obiettivi, che invece hanno cercato di aderire il più possibile alla convenzione del museo, ritenuta un valore da preservare. Questa aspirazione al cambiamento, identificata in altri contesti di innovazione partecipativa dalla letteratura scientifica, può essere interpretata come una manifestazione di *agency* collettiva orientata ad accentuare il carattere sperimentale del progetto (Bonacini et al. 2019; Reinón 2024; Wilkowska & Ziefle 2009). Nel caso di Futuro MEAB, la variabile generazionale ha inciso in modo limitato sull'accettazione delle tecnologie, nonostante l'ampiezza della forbice anagrafica interna al gruppo (dai circa vent'anni fino a quasi cinquant'anni). Questo perché anche i membri più adulti appartengono a generazioni che hanno conosciuto relativamente presto la diffusione del digitale e hanno incorporato nel tempo pratiche quotidiane di utilizzo di base. La differenza più rilevante non è emersa quindi nell'atteggiamento verso la tecnologia, quanto piuttosto nell'interesse per l'ambito digitale e nella frequenza e qualità d'uso. Molti volontari non manifestavano un orientamento "tecnofilo" né una particolare attenzione all'aggiornamento dei dispositivi, e la familiarità risultava maggiore per un uso prevalentemente passivo (messaggistica, consultazione di contenuti) che per un uso attivo e produttivo (registrare video, montare materiali, pubblicare contenuti sui social). Questa asimmetria aiuta a comprendere quanto osservato nei progetti: quando si è trattato di immaginare nuovi impieghi del digitale al museo, non si sono registrate resistenze significative; quando invece si è passati alla realizzazione concreta, sono emersi i limiti delle competenze operative e dell'esperienza necessaria per tradurre l'apertura in pratica

Il ruolo della leadership diffusa all'interno del gruppo si è rivelato centrale per il successo dei progetti, non tanto nei termini della qualità, quanto in quelli della realizzazione finale. Alcuni membri con maggiore familiarità tecnologica, tra i quali lo scrivente, hanno facilitato l'inclusione di altri, incoraggiando l'uso attraverso il supporto reciproco e la condivisione delle competenze (Breckon et al. 2019: 218-219). Laddove è mancata, come nel caso del progetto della valutazione d'impatto, l'esito è stato nullo; laddove il supporto è stato

mediato da canali digitali, questi ultimi hanno sfumato l'effetto positivo fino quasi ad annullarlo. Nello specifico mi riferisco al progetto del secondo documentario. Per supportare i volontari che si erano aggiunti al progetto ma che erano assenti nella lavorazione del primo documentario, è stato condiviso un video tutorial sul corretto funzionamento dei microfoni per smartphone. Nonostante questo, i problemi di funzionamento si sono presentati in quasi tutti i contenuti registrati. È ipotizzabile che la natura mediata del supporto (il video tutorial anziché la presenza in fase di registrazione) abbia annullato l'effetto di sostegno, contribuendo a generare i problemi. Nel contesto della ricerca, la presenza di fiducia interpersonale tra i volontari e la costruzione di un ambiente sperimentale privo di giudizi hanno ridotto i fattori di rifiuto nell'uso degli strumenti digitali, anche a fronte di possibili fallimenti.

Fattori come fiducia, familiarità e utilità percepita sono stati identificati come significativi in altri contesti di accettazione della tecnologia, inclusi, ad esempio, i programmi di supporto all'impiego (Winkelkotte et al. 2024).

Un altro aspetto rilevante per l'esperienza dei volontari di Futuro MEAB riguardava la capacità immaginativa del gruppo, ovvero la loro attitudine a visualizzare i prodotti finali desiderati (ad esempio poster, video, post sui social media) e il loro impatto previsto. Questo approccio motivazionale, caratterizzato da una visione condivisa e obiettivi concreti, è emerso come un importante catalizzatore per un coinvolgimento attivo. L'esempio dell'intelligenza artificiale generativa è emblematico: prima del progetto, alcuni volontari non avevano mai usato una piattaforma come ChatGPT, ma l'idea di testarne le capacità durante i lavori di gruppo per migliorare la comunicazione testuale è stata accolta senza timori. Dopo una fase iniziale di prova, i testi generati sono stati discussi collettivamente e, sebbene ulteriormente rielaborati dagli stessi volontari, alcune delle proposte dell'IA sono state mantenute perché considerate efficaci.

Sebbene i volontari abbiano manifestato e alimentato una serie di predisposizioni funzionali al percorso di lavoro di gruppo, quali la necessità di rottura rispetto agli schemi tradizionali, l'apertura verso l'utilizzo di nuovi strumenti, la costruzione di un clima privo di giudizi sulla mancanza di competenze, lo sviluppo di un supporto all'utilizzo, questo non può nascondere i limiti emersi a causa della scarsità di risorse strutturali e dell'uso delle strategie di *bricolage* digitale e BYOD. Come emerge anche dalla letteratura scientifica

(Baker & Nelson, 2005; Karanasios et al., 2025), la capacità di operare in contesti nei quali le risorse strutturali sono scarse attraverso strategie *bottom-up* come quelle che ho citato, fornisce un aiuto a superare i limiti iniziali ma rischia di trovare ostacoli insormontabili nelle progettualità a lungo termine, che necessitano di cambiamenti gestionali e maggiori investimenti strutturali. Nello specifico di questa ricerca, l'attivazione di strategie di *bricolage* da parte di Futuro MEAB può sopperire nel breve termine a trovare alternative economicamente sostenibili per continuare a realizzare progetti di ricerca, ma diventa difficile pensare a questo modello come consuetudinario per la gestione a lungo termine. Se il *bricolage* digitale e il BYOD sono intesi non come uno stato permanente di precarietà, ma come una metodologia dinamica di *resource orchestration*[23] (Simon et al., 2011), allora possono essere una base per lo sviluppo a lungo termine, a condizione che l'organizzazione attui una consapevole transizione verso modelli ibridi e strutturati.

5.1.4 Conclusioni dell'esperienza partecipata

Non c'è un'unica strada per riuscire ad analizzare l'esperienza di ricerca e la mia partecipazione diretta nel lavoro di Futuro MEAB; avrei potuto definire le tecnologie digitali citate come strumenti nelle mani dei giovani volontari. Come anticipato, piuttosto che aderire a un determinismo tecnologico (dove lo strumento impone l'azione) o a un costruttivismo sociale (dove l'uso umano definisce interamente lo strumento), l'ANT mi permette di osservare la co-costruzione tra umano e digitale: ad esempio, come le *affordance* tecniche di WhatsApp limitano il gruppo, e come il gruppo ridefinisce l'uso di WhatsApp.

Che il digitale sia presente nella vita dei volontari è evidente anche solo osservando l'uso dello smartphone per inviare un messaggio nel gruppo WhatsApp. In questa interazione, però, smartphone e app di messaggistica non sono un semplice canale neutro:

[23] La *resource orchestration*, teorizzata da Sirmon et al. (2011), estende la *Resource-Based Theory* evidenziando come il vantaggio competitivo derivi non dal solo possesso delle risorse, ma dalle azioni intraprese dai manager per strutturarle, integrarle in specifiche capacità e sfruttarle commercialmente. Applicare questo framework a pratiche di natura informale come il BYOD o il *bricolage* significa passare da un uso tattico ed estemporaneo degli strumenti a un loro coordinamento intenzionale e strategico per la creazione di valore istituzionale.

contribuiscono a rendere possibile lo scambio, ne condizionano tempi e forme, e quindi incidono anche sul modo in cui la relazione tra chi scrive e chi legge si costruisce e si mantiene. Basta poco perché questo equilibrio si modifichi: uno schermo danneggiato può rallentare o impedire la scrittura, oppure l'app può avere malfunzionamenti che bloccano l'invio o la ricezione dei messaggi. In altri termini, le tecnologie producono spesso effetti diversi da quelli attesi. Per esempio, sto solo in parte scherzando quando sostengo che le stampanti sappiano percepire quando si è di fretta e si deve stampare qualcosa e aspettino quel momento per incepparsi.

Per questo motivo ritengo che l'*Actor-Network Theory* (ANT), introducendo il concetto della simmetria tra attori umani e non umani e attribuendo *agency* ad ogni attante presente nella relazione, sia uno strumento teorico più utile per analizzare i dati raccolti durante il mio lavoro di campo (Callon, 1984; Latour, 1986; Law, 1994). L'ANT permette di superare la dicotomia soggetto-oggetto attribuendo dignità di attore (o attante) a chiunque o qualunque cosa modifichi una situazione in corso. Sebbene non attribuisca agli oggetti un'intenzionalità umana o una coscienza morale, Latour (2005) sottolinea come essi possiedano un'agentività effettiva: essi prescrivono comportamenti, autorizzano azioni e ne vietano altre, rendendo l'azione umana un risultato ibrido. Altrettanto interessante è il passaggio presente in Sage et al. (2020), che inserisce come ulteriore elemento costitutivo, oltre alle intenzioni degli attanti, le emozioni: nel caso di Futuro MEAB, la scelta tra una piattaforma in particolare, oppure il timore nell'adottare una specifica tecnologia o a utilizzarla in un modo nuovo, diventano elementi che trovano spazio nella rete che si è creata.

Come ho detto, fin dal principio l'insieme dei giovani volontari è potuto esistere come gruppo grazie alla mediazione della tecnologia. Massimo ha identificato il problema di riunire i volontari più giovani per tentare di creare un gruppo fidato al fine di dare un nuovo corso al MEAB dopo di lui. Il fatto che ognuno di questi volontari abiti in località differenti, unito ai loro numerosi impegni di studio o lavorativi, e familiari, ha fatto sì che la scelta di un'applicazione di messaggistica digitale fosse un obbligo, più che un'opzione. WhatsApp

si è configurato come un Punto di Passaggio Obbligato (OPP)[24]: senza transitare per questo nodo tecnico, la rete sociale del gruppo non avrebbe potuto stabilizzarsi (Callon, 1984).

La scelta di WhatsApp, tra le altre disponibili, deriva da una maggiore fiducia derivante dal fatto che era già conosciuta e utilizzata. A quel punto i volontari sono stati arruolati, grazie al fatto che ognuno dei giovani volontari già partecipava o aveva partecipato in passato ad attività come le visite guidate o i laboratori. Senza WhatsApp non ci sarebbe stato il raggruppamento prima, l'attivazione con la proposta della mostra poi e infine il coordinamento durante i lavori. Se si fosse deciso di usare un'altra piattaforma di messaggistica, i risultati probabilmente non sarebbero stati gli stessi, per via della mancata conoscenza della nuova app.

Allo stesso modo si può dire che la piattaforma per le videochiamate sia stata un OPP nel momento in cui il gruppo ha deciso di attivarsi per lavorare. Il fatto che tutti avessero conoscenza di Google Meet ha facilitato l'ingresso di questo attante non-umano all'interno della rete, il quale ha modellato il modo in cui i volontari si potevano vedere e parlare tra di loro. Ad esempio, non possedendo un account a pagamento per i primi mesi, le videochiamate nelle "stanze" con più persone potevano durare solo un'ora. Questo significava che ogni cinquanta minuti un volontario si doveva assumere la responsabilità di creare una nuova "stanza" di Meet e far spostare tutti i volontari lì, in modo da continuare la riunione. Questo processo avveniva almeno due volte a riunione e, nonostante ciò, nessun volontario ha mai proposto di trovare una piattaforma di videochiamata differente. Il limite temporale di Google Meet agiva come uno *script* (Akrich, 1992) che disciplinava la riunione, imponendo una pausa forzata e una riorganizzazione rituale ogni cinquanta minuti.

I sentimenti sono risultati altrettanto decisivi nei momenti in cui alcuni volontari non conoscevano una piattaforma di cui veniva proposto l'utilizzo, come *Canva*, oppure i microfoni per smartphone. Come ho detto, il sostegno degli altri volontari e il clima di

[24] Nell'*Actor-Network Theory*, il Punto di Passaggio Obbligato (*Obligatory Passage* Point, OPP) rappresenta quel nodo, materiale o immateriale, attraverso cui gli attanti di una rete devono passare per raggiungere i loro obiettivi. Nel modello di Callon, l'OPP si manifesta durante la fase di "problematizzazione": un attante identifica un problema e si propone come un passaggio essenziale, coordinando così interessi diversi e rendendo possibile l'azione collettiva (Callon, 1984). L'OPP non è semplicemente un "mezzo" neutro; è un mediatore che seleziona, organizza e stabilizza le relazioni, facilitando alcune forme di partecipazione e rendendone più complicate altre (Latour, 2005; Law, 1992). In questo contesto, quando un gruppo si basa su un canale tecnico che consente il coordinamento, quel canale può agire come OPP, poiché influisce sull'accesso alla rete e sulla sua sostenibilità nel tempo.

fiducia instaurato hanno permesso una più facile relazione con il nuovo attante non-umano. Ciò non ha significato, però, che questa relazione producesse i risultati sperati. Se da una parte l'uso di *Canva* ha prodotto un esito soddisfacente, ad esempio la locandina del secondo documentario, in grado di proporre un'alternativa alle locandine che erano già state create, dall'altra i microfoni hanno generato un esito del tutto inaspettato da parte dei volontari, come la frustrazione per un lavoro ritenuto di bassa qualità, oppure il senso di inadeguatezza rispetto agli altri volontari. I sentimenti e le emozioni che si sono attivate in questo percorso dal 2023 in poi, non sono stati elementi marginali, né esclusivamente stati d'animo interni. Al contrario, sono state una forza che circola nella rete e hanno mosso e guidato tante delle intenzioni dei volontari, come dirò meglio nell'ultimo capitolo.

Utilizzare l'ANT per l'analisi di questo contesto realmente post-digitale, dove le tecnologie non sono elementi nuovi o speciali, ma piuttosto qualcosa di familiare e utile al funzionamento dei flussi di lavoro, oltre che un passaggio obbligato, ha permesso di leggere le scelte, le emozioni e gli esiti, sia riusciti che mancati, come elementi di una rete di relazioni che ha incluso attanti umani e non-umani. La conclusione non è che basti investire in *device* tecnologici migliori, né che la soluzione consista unicamente nell'introdurre competenze tecniche individuali: ciò che emerge è piuttosto la necessità di intervenire sulle condizioni di funzionamento della rete.

Quando la rete funziona, rende possibile l'apprendimento, stabilizza ruoli e aspettative e può supportare cambiamenti progressivi. Quando invece non funziona, non basta un semplice aggiornamento tecnologico, ma richiede azioni di manutenzione e ri-articolazione della rete: chiarire responsabilità e confini operativi, creare momenti di coordinamento e feedback non punitivo, distribuire il carico di lavoro in modo sostenibile, e garantire risorse minime e continuità (tempo, spazi, strumenti, tutoraggio). In altre parole, è fondamentale trasformare soluzioni temporanee in pratiche più solide, riducendo la dipendenza da singoli nodi critici, come una persona "tuttofare" o un unico canale tecnologico e costruendo ridondanze di competenze e strumenti. In questo contesto, investire in tecnologie e competenze rimane importante, ma come parte di un intervento più ampio che riguarda la qualità delle relazioni, la governabilità dei processi e le condizioni organizzative che permettono al cambiamento di essere duraturo.

Tra i risultati permessi dall'integrazione delle tecnologie digitali, il primo è stato indubbiamente la creazione di un gruppo attivo, lo scambio di idee e riflessioni e la conseguente formazione di un contesto fertile per l'accettazione di proposte di lavoro, come quella del Direttore e del Direttivo dell'Associazione. L'altro grande traguardo è stata la realizzazione pratica di progetti museali innovativi, non nel contenuto, ma nel processo di creazione e nella forma: la mostra temporanea, i documentari e i prodotti attorno ad essi; la comunicazione, come locandine, pannelli, sito internet, post sui canali social, i flussi di lavoro, i questionari. Si sono sperimentate nuove piattaforme, nuovi modi di fare le cose, nuove possibilità e nuove estetiche. La co-costruzione di gruppo e l'uso di tecnologie fino a quel momento assenti ha cambiato gli schemi consueti, anche solo temporaneamente.

Le stesse difficoltà tecniche, come i microfoni, i progetti non realizzati - come i QR code nell'allestimento della mostra - o i limiti evidenti - come il sito poco visitato - non sono elementi che indeboliscono il progetto di Futuro MEAB, semmai riflettono le fragilità strutturali dei musei sottofinanziati, dove idee e progetti importanti si scontrano con vincoli infrastrutturali e finanziari. Ad esempio, il piano di incorporare la realtà aumentata come strumento narrativo potenziato è stato abbandonato a causa dell'assenza di copertura Wi-Fi nelle sale espositive e della mancanza di fondi necessari. Utilizzare la AR come alternativa alla comunicazione convenzionale nell'esposizione permanente avrebbe ulteriormente evidenziato un cambiamento di paradigma, introducendo un'ulteriore dimensione innovativa al MEAB.

Il sito web della mostra non ha raggiunto molti dei suoi obiettivi, tra cui un'analisi preliminare della *user experience*, l'ottimizzazione per i motori di ricerca e una migliore gestione di immagini e testi. Anche la strategia comunicativa adottata sulle piattaforme social ha mostrato limiti evidenti: ha raggiunto poche persone e ha mostrato una strategia poco innovativa sia nei canali che nelle forme. Tuttavia, queste carenze non hanno generato frustrazione o conflitti tra i volontari. Al contrario, è emerso un consenso riguardo alle cause sottostanti di queste sfide, ossia una carenza di risorse strutturali, come i persistenti vincoli finanziari del museo e la scarsità di sostegno istituzionale sostenuto per la trasformazione digitale. Di conseguenza, questi "fallimenti" sono stati interpretati più come opportunità mancate che come incapacità personali, sottolineando la differenza tra agende digitali istituzionali e le condizioni in cui operano i piccoli musei. Piuttosto che indebolire e smobilitare il gruppo, questa consapevolezza ha alimentato un atteggiamento

costruttivo. Il collettivo Futuro MEAB ha dimostrato un alto livello di solidarietà, superando ostacoli tecnici attraverso il supporto reciproco e lo sviluppo di strategie creative di soluzione alternativa. Nei casi in cui alcuni obiettivi non potevano essere raggiunti (ad esempio, la funzionalità del sito web o la qualità audio dei video), la risposta è stata di sostegno piuttosto che di colpevolizzazione; anche davanti alle critiche ricevute dai volontari più anziani esterni a Futuro MEAB durante la visione del secondo documentario, il gruppo si è compattato internamente, rivendicano l'impegno e ritenendo le critiche esterne ingenerose, sebbene motivate.

Per molti di loro, il progetto ha di fatto ridefinito il significato stesso del loro lavoro di volontariato, trasformandolo da assistenza occasionale in uno spazio di significato personale e collettivo. Questo passaggio di senso, sostenuto dalla carenza di risorse, pone al centro il tema della sostenibilità di un modello *bottom-up* di questo tipo e di un piccolo museo locale, con un focus sull'integrazione delle tecnologie digitali. Secondo Parry (2007: 81), la vera innovazione nei musei non risiede solo nell'adozione di nuovi strumenti digitali, ma anche nel modo in cui queste tecnologie sono integrate nei flussi di lavoro collettivi e nelle pratiche museali. Il caso di Futuro MEAB lo dimostra ampiamente. Analogamente, Cameron e Kenderdine (2007: 4) sottolineano che il lavoro sul patrimonio digitale è un processo mediato socialmente, piuttosto che semplicemente tecnologico.

La sfida strutturale posta dal personale museale limitato è stata temporaneamente affrontata grazie al supporto del direttore del museo, che ha deliberatamente fatto un passo indietro per dare potere ai volontari, e a una cultura di sperimentazione e apprendimento tra pari. I volontari cercavano informazioni in modo indipendente e condividevano conoscenze, acquisendo gradualmente le competenze digitali necessarie. L'approccio orizzontale e distribuito di Futuro MEAB ha favorito l'inclusione e la proprietà collettiva, ma ha comportato anche un avanzamento più lento e risultati di qualità più "artigianale", perché fondati su un miglioramento graduale attraverso la pratica. In questo senso, i modelli museali guidati dal volontariato e orientati dal basso verso l'alto possono aumentare la partecipazione e contribuire alla democratizzazione del lavoro museale (Goodlad & McIvor, 2005, p. 87). Allo stesso modo, i modelli partecipativi basati sul coinvolgimento e sulla collaborazione della comunità vengono indicati come centrali per la

sostenibilità delle istituzioni culturali, soprattutto quando operano con risorse economiche limitate (Simon, 2010, p. 120).

Riportare queste posizioni, però, non significa sostenere che un modello come quello presentato dei giovani volontari possa essere sostenibile sul lungo periodo senza un supporto istituzionale. La carenza di risorse è un limite che sulla gestione a lungo termine diventa invalicabile a meno di cambiamenti dall'alto mirati a supportare il lavoro più che l'iper-sfruttamento dei volontari, i quali possono dare sostegno ma non possono colmare ogni aspetto carente o mancante dell'attività museale.

La partecipazione condivisa e il lavoro comunitario sono stati anche il terreno perfetto per una riflessione condivisa sulle risorse di cui il MEAB ha bisogno per continuare a svolgere il suo ruolo di istituzione culturale. Per i musei in situazioni simili, con personale limitato ed evidenti carenze tecnologiche, l'esperienza del MEAB suggerisce che l'integrazione digitale non deve necessariamente dipendere da grandi budget o personale specializzato. Al contrario, promuovere una cultura aperta e collaborativa in cui il personale museale è sufficiente e preparato e le comunità locali sono incoraggiate a partecipare, imparare e sperimentare collettivamente, generando un coinvolgimento digitale significativo e arricchire l'esperienza senza grandi spese con finalità di spettacolarizzazione. La chiave sta nel considerare gli strumenti digitali non come soluzioni autonome, ma come parte di un flusso di lavoro condiviso e di un processo di apprendimento continuo integrato nel tessuto sociale del museo (Latour 2005: 131). L'implementazione di progetti *bottom-up*, con tutti i limiti che ho evidenziato, può rappresentare un potente catalizzatore emotivo tra i coinvolti, un mezzo per costruire reti sociali e un'attrazione per gli stakeholder che potrebbero trovare desiderabile collaborare con il museo, ampliando così la rete di attori coinvolti nel dialogo (Janes & Sandell 2019: 214-215). Questo è possibile a patto di costruire una più ampia rete nella quale le istituzioni sostengono con risorse adeguate il museo, il quale apre alla partecipazione e alla co-costruzione. Significa, quindi, non scaricare la carenza di risorse sui volontari, chiedendo loro di sopperire con attività come quelle nelle quali si è impegnato il gruppo di Futuro MEAB, né significa coinvolgere attori locali in progetti che sono *bottom-up* solo sulla carta, quando in realtà vi è un controllo e una manipolazione strutturali. In questo modo, ritengo che un museo come il MEAB, un museo

locale, esterno ai flussi turistici di massa, può non solo sopravvivere ma diventare un punto di riferimento sul territorio.

Se l'ipotesi di un sostegno istituzionale a sostegno di un museo che si apre al territorio e lascia spazio alle comunità locali di costruire i propri spazi può sembrare una pretesa utopistica, nel prossimo paragrafo proverò a mostrare che non è così. Attraverso un confronto con il Museo Etnografico dell'Istria, dove ho svolto sette mesi di ricerca, cercherò di evidenziare i punti di forza di una realtà come il MEAB, soprattutto per ciò che riguarda il coinvolgimento attivo della comunità locale, e metterò in luce i fattori di forza del museo croato e quali risultati hanno portato.

5.2 *Etnografski Muzej Istre*

A fine aprile 2024, utilizzando l'automobile di famiglia, sono partito da Barona, un quartiere di Milano sud, in direzione est. Dopo quasi seicento chilometri di viaggio e due confini nazionali attraversati (Slovenia e Croazia), sono arrivato nella cittadina di *Pazin* (o Pisino in italiano), collocata al centro dell'Istria croata. Parcheggiata l'auto presso l'alloggio che avevo trovato i mesi precedenti, proprio di fronte ad esso, al di là di una depressione del terreno che scende verso il torrente *Pazinčica*, potevo già vedere la sede dei miei prossimi mesi di ricerca, ossia il castello di Montecuccoli. Il primo ricordo della mia esperienza è stato il viaggio di circa sei ore in auto, a causa della scarsità di mezzi pubblici che collegano l'interno della Croazia. Per raggiungere Pazin dalla stazione ferroviaria di Trieste avrei dovuto impiegare dalle 4 alle 6 ore con i mezzi, passando prima per Rijeka o Pula, invece che un'ora e mezza con l'auto.
Mi trovavo a *Pazin*, in Croazia, a seguito di accordi presi con il Museo Etnografico dell'Istria (*Etnografski muzej Istre* in lingua croata) o EMI nei mesi precedenti, quando avevo contattato alcuni enti che si stavano occupando di digitalizzazione del patrimonio e di patrimonio immateriale. Il museo istriano, nella persona della direttrice, Ivona Orlić, mi aveva risposto che era molto interessato ad accogliermi. Ivona mi aveva presentato ad una delle curatrici, Duga Mavrinac, che sarebbe stata la persona che mi avrebbe assistito durante i mesi di ricerca. Grazie a loro e al resto del personale museale, ho trascorso sette mesi intensi ma molto densi e ricchi, sia dal punto di vista umano sia da quello accademico.

Il Museo Etnografico dell'Istria si trova nel comune di *Pazin*, cittadina collocata esattamente al centro della regione istriana, della quale è il capoluogo amministrativo, nonostante abbia meno di diecimila abitanti, contro gli oltre cinquantamila di *Pula*. La maggior parte della popolazione si distribuisce lungo le coste, in particolare la costa occidentale, dove si trovano le principali città (Umago, Parenzo, Rovigno e Pola) e dove si distribuiscono maggiormente i flussi turistici. Grazie alla sua storia, che testimonia un contesto ricco di incontri e avvicendamenti, la regione è attualmente considerata bilingue (croato e italiano). Mentre le coste sono principalmente composte da scogli e sassi, l'interno è caratterizzato da una grande varietà, che ha caratterizzato questa regione anche sotto il profilo delle

produzioni agricole. Questa varietà è ben rappresentata da un pannello sospeso nella prima sala dell'esposizione permanente del dell'EMI (visibile nell'immagine 5.7), che illustra quelle zone che vengono chiamate Istria bianca, nella zona nord est, Istria grigia, nella zona centrale, Istria rossa nella zona sud ovest e l'Istria blu, che si riferisce alle coste. La zona prevalentemente agricola è l'Istria rossa, caratterizzata da una terra ricca di ferro; aggettivo che ho compreso quanto fosse attinente osservando il colore intenso dopo l'aratura dei campi. La zona grigia ospita anch'essa molte aree coltivate, grazie alla presenza di colline dolci, ma il terreno è ricco di rocce calcaree che rendono l'attività agricola molto più faticosa da svolgere. A nord, nell'Istria bianca, dove i pendii si fanno più ripidi, le attività umane sono state principalmente estrattive e minerarie. La zona blu ha visto la prevalenza delle attività di pesca, oltre ad un intenso utilizzo militare, soprattutto durante il XX secolo, mentre negli ultimi decenni il turismo è diventato la principale economia.

Immagine 5.7 Rappresentazione cartografica delle "quattro Istrie" presso l'EMI

Note. Pannello sospeso situato nella prima sala dell'esposizione permanente che illustra la varietà geologica e culturale della regione (Istria bianca, grigia, rossa e blu). Fotografia scattata dall'autore durante il periodo di ricerca a Pisino (2024).

Oltre al bilinguismo, la regione presenta un mosaico culturale complesso. La mia ricerca ha documentato la persistenza di lingue minoritarie radicate nel territorio: l'istro veneto (nord-ovest), l'istriota (sud) e l'istrorumeno (est).

Al centro di questa enorme ricchezza e varietà si trova Pazin, ed è proprio per questo che la Regione Istria, che possiede l'EMI, ha deciso di collocare il museo in questa cittadina, al posto di una sede più costiera e turistica. La scelta non è stata, quindi, casuale ma fortemente simbolica: un'istituzione che osserva, fa ricerca sul territorio e racconta il territorio posizionata proprio al centro di esso. Questa scelta, come spiegherò più avanti, inevitabilmente condiziona anche la tipologia di visitatori.

Pisino si trova principalmente ai piedi del versante di una collina che scende verso la piccola valle creata dal fiume Pazinčica. È una piccola località che ospita principalmente attività commerciali per gli abitanti locali; il turismo qui è caratterizzato da persone con un legame emotivo con la cittadina, ma la relativa distanza dal mare esclude il grande turismo di massa costiero che, al più, si sposta qui nelle giornate non soleggiate. Oltre al piccolo centro, caratterizzato da pochi edifici storici, soprattutto se confrontato con alcuni pittoreschi borghi nei dintorni, il castello di Montecuccoli è l'attrazione principale, oltre agli elementi naturalistici. All'interno di questo castello hanno sede il Museo della Città di Pisino (*Muzej Grada Pazina* in lingua croata) e il Museo Etnografico dell'Istria (*Etnografski muzej Istr*e in lingua croata).

La struttura si trova strategicamente edificato sul bordo di una rupe, affacciato all'orrido della Foiba, dove il torrente precipita all'interno di un ambiente sotterraneo. La prima menzione, come *Castrum Pisinum*, si trova in un documento dell'imperatore Ottone II di Sassonia del 983 d.C. Attorno al primo forte vennero edificate col tempo numerose strutture che andarono a formare il nucleo dell'abitato. Lo stesso castello ha subito nel corso dei secoli importanti rifacimenti che ne hanno modificato completamente la pianta e la struttura, sia per ristrutturazioni a seguito di attacchi e distruzioni, sia per modifiche in linea con l'evoluzione degli armamenti. Altrettanto varia è la storia dei possidenti del castello e dell'abitato, ad esempio gli Asburgo dal 1374, arrivando fino al 1766, quando vennero ceduti alla famiglia Montecuccoli che li mantenne fino alla II Guerra Mondiale. Nel dopoguerra la Società per la storia e le questioni culturali dell'Istria a Pisino formata da un gruppo di appassionati di patrimonio culturale, iniziò la raccolta della collezione del futuro museo, e la contemporanea sistemazione dell'edificio. Nel 1955 venne aperto il Museo

civico di Pisino. Negli stessi anni cominciò anche il lavoro di raccolta della collezione etnografica: questo campo di studi era particolarmente importante perché, al termine del conflitto e della presenza fascista nella regione, il governo jugoslavo intendeva dimostrare che l'Istria fosse slava più che italiana. Il museo civico nel 1960 cambiò nome in Museo popolare di Pisino e diventò un'istituzione autonoma amministrata dal Consiglio comunale della cittadina. A partire dal 1961, vennero inaugurate due sale etnografiche. All'interno degli stessi locali del castello, il 12 maggio 1962 venne fondato il Museo etnografico dell'Istria. Esso divenne il più importante centro di questo genere nella regione, con già un'importante collezione di circa ottocento oggetti, oltre a un laboratorio fotografico e a etnografi assunti a tempo fisso.

Attualmente, quindi, il castello di Pisino ospita le due istituzioni museali, una amministrata dal Consiglio comunale locale e una dalla Regione, che prevedono le esposizioni permanenti, gli uffici dei dipendenti e i laboratori tecnici. Inoltre, il castello ospita la biglietteria con il negozio e, nei mesi più caldi, un bar che si apre lungo il muro nord-ovest, accanto al portone d'ingresso che porta al cortile centrale, e prevede sia posti a sedere all'interno, in una sala del castello, sia all'esterno, nella piazza di fronte. Parcheggiando l'auto poco distante, è possibile raggiungere a piedi il castello, ben segnalato anche al di fuori del comune di Pisino. Una volta lì, molti turisti approfittano del bar, posto in una posizione molto suggestiva, e osservano il cortile centrale attraverso alcuni cancelli. Alcuni di loro decidono quindi di entrare, pagando il biglietto, e visitare i due musei interni.
Rispetto al MEAB emergono già le prime differenze importanti: l'EMI è più vecchio di almeno quarant'anni, si trova all'interno del territorio comunale in un'area sicuramente centrale nella regione, ma marginale dal punto di vista turistico, e si sviluppa all'interno del principale luogo di interesse di Pisino. Sia il museo lecchese che quello istriano sono amministrati da enti pubblici. Nel caso del MEAB, l'Ente Parco vede la partecipazione dei comuni di Galbiate, Garlate, Lecco, Malgrate, Oggiono, Pescate e Valmadrera, oltre alla provincia di Lecco e alla Comunità Montana del Lario Orientale Val San Martino. L'EMI è amministrato dalla Regione Istria. Le politiche messe in atto da queste due realtà sono però molto diverse.
Entrambe le sedi museali si trovano in edifici storici e significativi per il territorio, che danno ulteriore valore all'esposizione, ma al contempo vincolando in maniera importante ogni

possibile modifica architettonica. Come ho accennato, l'EMI è ben segnalato e facilmente raggiungibile. Il castello è il centro attrattivo per i turisti, a poca distanza dal resto della cittadina. Non tutti coloro che arrivano al castello decidono di visitare il museo, anzi spesso si fermano al bar all'esterno e visitano esclusivamente il cortile interno, ma il numero di ingressi è alto nella stagione turistica, e tende a diminuire drasticamente con l'arrivo del freddo. Durante l'autunno i turisti sono sostituiti principalmente dalle scolaresche della regione e dai locali durante le attività culturali.

Al di là del numero di visitatori, per i quali non dispongo di dati per quanto riguarda l'EMI, quello che emerge come differenza sostanziale è la visibile connessione del museo istriano con il tessuto locale, sia come struttura che come istituzione. Durante i molti eventi cittadini e regionali, il museo è presente e spesso partecipa attivamente alle attività. La connessione, però, non si limita al territorio locale ma si estende capillarmente sia a livello nazionale che internazionale, attraverso convegni e partecipazioni accademiche e divulgative. Durante i miei mesi di ricerca ho visto spesso i dipendenti del museo effettuare trasferte anche internazionali per rispondere a inviti da parte di enti museali, culturali o universitari. Queste occasioni non erano casi eccezionali, ma parte del flusso di lavoro e vengono incentivate dalla Regione Istria per dare visibilità al lavoro del museo e della Regione in termini culturali. Lo stesso non si può dire per l'Ente Parco del MEAB, che piuttosto mi ha dato l'impressione di non essere particolarmente interessato allo sviluppo del museo, preferendo una politica basata sul basso impegno, a cui si associa lo scarso apporto di risorse, economiche e tecniche.

Se il castello di Pisino ha il vantaggio evidente di trovarsi in un punto attrattivo e facilmente raggiungibile, dall'altra parte Camporeso ha permesso al MEAB di poter intervenire maggiormente sull'architettura dell'edificio, inserendo un ascensore al centro del vano delle scale che consente di raggiungere ogni parte del museo anche a coloro che hanno difficoltà motorie. Da questo punto di vista l'EMI presenta un grosso problema, ossia la totale mancanza di accessibilità per chi ha limitata mobilità.

L'ingresso al castello fino alla biglietteria è percorribile, da qui in poi, soprattutto a partire dal cortile interno, cominciano una serie di scalinate che impediscono del tutto il passaggio alle carrozzine e, in generale, pongono una sfida importante. Il personale del museo è perfettamente consapevole di questo limite, ma al momento non ha possibilità di

intervenire in quanto il castello è un edificio tutelato e quindi viene impedito ogni intervento strutturale. Questo non vale solamente per i dispositivi di accessibilità, ma per qualsiasi altro intervento che vada ad intervenire e modificare l'architettura, come la predisposizione di una copertura WiFi in tutte le sale o la modifica della disposizione delle sale interne.

Entrambi i musei, quindi, condividono una sede che li caratterizza fortemente e al contempo li vincola in maniera importante. Per il contesto lecchese parliamo di un isolamento importante, che riduce l'arrivo di visitatori e le risorse a disposizione (come un luogo di ristoro, la linea internet veloce, i mezzi pubblici, ecc.) e, personalmente, mi sembra che allo stato attuale sia più un enorme peso che schiaccia le possibilità piuttosto che un elemento di caratterizzazione. Se, come ho raccontato, la sala della cucina, della bachicoltura o ancora della stalla risultano "naturalmente" più immersive grazie all'architettura, il numero di persone a cui riescono a restituire questa immersività è ridotto dall'isolamento che il MEAB vive. Per l'EMI, invece, il castello non lavora come amplificatore dei temi trattati, ma costruendo un generale ambiente attrattivo per i turisti, i quali arrivano per vedere un edificio ed eventualmente si convincono a visitare il museo al suo interno. L'attrattività del castello aiuta sicuramente ad avere più visitatori complessivamente ma pone dei limiti che rischiano di essere eccessivi e dare un messaggio negativo ai potenziali visitatori che si troverebbero davanti alle barriere architettoniche.

Quello che però distingue in maniera profonda i due musei è la struttura interna e le persone impiegate. Come ho già detto più volte, il MEAB dal momento della sua apertura fino almeno al termine del 2025 (quindi per ventidue anni), ha avuto un solo vero dipendente, il direttore Massimo Pirovano, impiegato per un numero di ore settimanali chiaramente insufficienti per coprire la mole di lavoro. È stato solo grazie al legame di Massimo con Giuseppe Panzeri, con l'Associazione dei volontari e con il museo stesso che il MEAB ha potuto realizzare tutto quello che ha fatto nel corso della sua storia. Nel momento in cui Massimo lascerà il ruolo di direttore, è difficile pensare di poter trovare una persona altrettanto competente, appassionata e legata a questa istituzione che possa dedicare al museo un'analoga quantità di tempo. È altrettanto difficile pensare che l'Associazione di volontari riesca a mantenere tutta la forza e il supporto che ha avuto

dall'inizio fino ad oggi, tenendo presente che già ora sta iniziando a faticare a trovare un ricambio con nuovi volontari che possano prendere il posto di quelli più anziani.

Attualmente l'EMI può contare dodici persone che lavorano al suo interno, divise in: una direttrice, sei curatori e curatrici museali, tra le quali anche una educatrice e una documentarista, un curatore stagista, un tecnico, una segretaria contabile, un addetto alla biglietteria e un'addetta ai servizi. Presentato in questo modo, è chiaro come tra i due musei non ci possa essere paragone nei termini dell'impegno profuso da parte degli Enti che amministrano. Tuttavia, limitarsi ad un elenco di professionalità rischierebbe di far passare l'idea che avere uno staff più ampio sia l'unico fattore rilevante (teoria che se applicata al caso del MEAB potrebbe essere parzialmente vera). Non si tratta però di una tema di quantità di personale, ma piuttosto di cosa si può ottenere con un simile investimento in risorse umane e di come lo si può ottenere. La Regione Istria paga gli stipendi dei dipendenti e le spese di mantenimento del museo. Tutto ciò che deriva dal loro lavoro, ossia le ricerche, le mostre temporanee, le pubblicazioni, la partecipazione ad eventi e, come è avvenuto circa dieci anni fa, il completo rifacimento dell'esposizione permanente, dipende dalla capacità del museo stesso di partecipare a bandi regionali, nazionali e internazionali e ottenere i finanziamenti con cui realizzare le ricerche e portare avanti la conoscenza e le attività del museo.

Durante il mio periodo di permanenza, una delle ricerche da poco attivate riguardava la produzione delle energie rinnovabili e le ricadute sui territori e le comunità, ma altre hanno riguardato la condizione femminile nel mercato del lavoro contemporaneo, le nuove forme di immigrazione e l'analisi nelle aree periferiche. Il museo è fortemente impegnato a proporre progetti o a fare rete con altri soggetti istituzionali, nazionali e internazionali, e, all'atto pratico, riesce a vincere bandi di ricerca e ad avere finanziamenti per realizzare tutta una serie di attività che sono correlate al tema della ricerca. I bandi di ricerca che vengono pubblicati negli ultimi anni includono sempre di più richieste di divulgazione non solo accademica ma anche diffusa, oltre che di partecipazione delle comunità coinvolte nelle ricerche.

Ciò significa che, vincendo questi bandi, l'EMI si assicura la possibilità di esplorare nuovi temi di ricerca, aprire nuovi contatti con le comunità locali, costruire partnership con nuove realtà internazionali e divulgare i prodotti di questi lavori sempre più co-partecipati alle comunità stesse, restituendo al territorio l'investimento ottenuto da parte dei bandi.

Quando sono arrivato le prime volte al MEAB, Massimo mi ha accennato ad alcuni bandi a cui l'Ente Parco aveva partecipato e di cui stava attendendo l'esito. Uno di questi era relativo ad un bando nazionale relativo al sostegno delle attività culturali colpite dalla pandemia. I fondi ottenuti sarebbero poi serviti per proseguire il lavoro di catalogazione e digitalizzazione della collezione. Nello stesso periodo, è giunta la notizia del fallimento di un'altra *application* per un bando regionale. Ciò che generale ho potuto osservare e che mi è anche stato riportato è una generale mancanza di supporto amministrativo e di risorse tecniche che consentano al MEAB di ricevere finanziamenti attraverso i bandi, oltre ai fondi annuali provenienti dal Parco stesso. Questo spiega come i vari progetti di catalogazione e digitalizzazione delle collezioni materiali, fotografiche, audio e video inizino e vengano continuamente interrotti proprio per mancanza di fondi. Ugualmente, durante il mio periodo di ricerca al museo lecchese, non ho assistito allo svilupparsi di nuove collaborazioni né con realtà locali. né con altri enti o organizzazioni sovralocali. Alla base di tutto questo immobilismo, che prende sempre più le sembianze di una lenta morte del MEAB, c'è la mancanza di sostegno istituzionale. In questo contesto, avere più personale non significa soltanto aumentare le possibilità di ottenere fondi per la ricerca, ma soprattutto rendere meno necessario l'attuale assetto di compensazione con una sola figura assunta a tempo parziale e uno staff interamente costituito da volontari. In primo luogo, permetterebbe di ridurre la dipendenza da un volontariato di tipo assistenziale[25]; in secondo luogo, eviterebbe di concentrare su un'unica figura "tuttofare" (ruolo che oggi ricade sul direttore Pirovano) funzioni eterogenee e continue; infine, limiterebbe il ricorso a soluzioni di *bricolage* pensate per tamponare, di volta in volta, le carenze prodotte dal sistema. A ognuno dei curatori del museo croato viene chiesto di sviluppare e possedere diverse competenze, ma la possibilità di distribuire questo apprendimento e di condividerlo all'interno del gruppo di professionisti, in maniera simile a quanto sviluppato dai giovani volontari del MEAB nel loro tempo libero, rende queste competenze stabilmente presenti all'EMI e viene rafforzata dalle risorse a disposizione a disposizione oppure ottenibili.

[25] L'uso della parola "assistenziale" e non "partecipativo" non intende sminuire quanto fatto dall'Associazione dei volontari in questo contesto. Vuole semmai sottolineare quello che a tutti gli effetti sembra essere l'approccio dell'Ente Parco a questo impegno. Le attività dei volontari al MEAB, infatti, non sono andate a rafforzare il lavoro e le risorse erogate da Parco, piuttosto hanno tentato di sopperire alle evidenti criticità (e in parte ci sono riuscite). Di contro, ritengo che abbiano avuto l'effetto di spingere l'Ente Parco a giustificare un ulteriore disimpegno.

Uno dei risultati concreti di questo diverso sistema di organizzazione interna è la possibilità per l'EMI di avere una capacità di gestione dell''impegno del proprio organico che vada ben oltre il singolo mese (come invece avviene con i volontari del MEAB) e una programmazione sulle ricerche e sulle attività museali che copre quasi i due anni successivi. Questo tipo di situazione non si caratterizza dunque per una costante ricerca di risorse finalizzate alla sopravvivenza nel brevissimo periodo, ma per una gestione delle risorse finalizzata alla produzione di ricerca, conoscenza e partecipazione.

La maggior disponibilità di personale qualificato non rende il museo immune dalle carenze e dai problemi. Trattando ad esempio il tema delle tecnologie digitali, centrale nella mia ricerca, ho potuto vedere in maniera diretta come alcune competenze fossero molto carenti o del tutto assenti all'EMI, rispetto ai volontari di Futuro MEAB. Questo non dovrebbe sorprendere, perché la varietà di profili personali all'interno dei giovani volontari del MEAB, per quanto riguarda carriere lavorative e interessi personali, è molto più ampia rispetto alla specifica professionalizzazione museale dei dipendenti dell'EMI. Ciò che i curatori del museo croato possiedono è tutto quel bagaglio di competenze specialistiche relative ai patrimoni culturali e alla curatela. Nell'intersezione tra queste due particolarità e ricchezze si potrebbe trovare la strada migliore per introdurre un cambiamento strutturale interno al museo.

Una doverosa specifica riguarda proprio il ruolo del volontario. Se è vero che il confronto tra il personale impiegato nei due musei è impietoso per il MEAB, è altrettanto vero che l'EMI non dispone di una comunità partecipante come quella che ho conosciuto a Camporeso. Quando ho parlato della realtà lecchese al museo istriano mi è stato riferito che la legislazione croata non consente ai volontari di svolgere le mansioni di cui, invece, l'Associazione Amici dei Musei si fa carico. In Croazia, quindi, la partecipazione dal basso e la co-costruzione vengono ostacolate, mentre in Italia, grazie alla legge 14 gennaio 1993, n. 4, detta anche Legge Ronchey, sta avvenendo un processo sistematico di sostituzione e precarizzazione del lavoro con il "lavoro non retribuito" dei volontari (Pasotti & Aledda, 2021).

L'assenza di un gruppo organizzato di volontari che partecipano attivamente alle attività museali non significa che l'EMI sia un luogo arroccato e chiuso entro le mura del castello che lo ospita. Significa però che la partecipazione avviene in maniera differente.

Nel secondo capitolo ho parlato del museo come “terzo luogo”, con riferimento al lavoro di Oldenburg (1999) di uno spazio altro rispetto alla casa e al luogo di lavoro, dove le persone si incontrano, interagiscono e costruiscono un senso di comunità. Parlando del museo, ho abbracciato il cambio di paradigma dall’idea del museo come “tempio” a quella del museo come “forum”, come prospettato dal lavoro di Simon (2010), ovvero di un museo che non intimorisce ma accoglie persone che lo frequentano abitualmente e non solo in occasione di grandi eventi, e nel quale l’attività principale è lo scambio sociale, dove nessuno è “ospite” o “padrone”.

Molte di queste caratteristiche le ho riscontrate anche all’EMI, in quelle attività pensate non per i turisti come target primario, ma per coloro che vivono in Istria, a Pisino e non solo. Andando con ordine, propongo qualche esempio concreto di questo approccio, come emerge, per esempio, da questo stralcio del mio diario di campo del 16 maggio 2024:

> Il museo propone un appuntamento con le danze istriane. Il gruppo di musicisti e ballerini è originario di Pisino. Ivona è rimasta fuori dal museo ad aspettare le persone, così le ho fatto compagnia. Alle 19 è rientrata ma sembrava sconfortata perché non era arrivato praticamente nessuno a parte il gruppo di musicisti e danzatori. In tutto ci sono 13 persone più Ivona e Mirjana, ma il desiderio sarebbe quello di coinvolgere di più la comunità locale. Emerge tutto lo sconforto di Ivona nelle parole: “non so più cosa offrire per farli venire”.

La serata delle danze istriane è stato uno degli appuntamenti inseriti nella rassegna denominata “giovedì al museo” organizzata dall’EMI e dal Museo della Città di Pisino. Da fine marzo a fine aprile e da ottobre a dicembre il castello di Pisino è rimasto aperto oltre l’orario di chiusura e ha proposto una serie di attività aperte a tutti e gratuite. Il 16 maggio 2024, con inizio alle ore 19, la locandina bilingue propone il laboratorio di danza:

> Volete imparare le danze istriane? Venite alla serata danzante al museo, dove i membri dell'Associazione folcloristica di Pisino vi insegneranno le basi delle danze istriane. Il laboratorio è adatto a tutte le generazioni, quindi venite, socializzate, imparate e conoscete il vostro patrimonio nell'atmosfera allegra e rilassata del Castello di Pisino.

Tralasciando il dettaglio di quella specifica serata poco partecipata e dello sconforto comprensibile di Ivona, sono le parole scelte per quella (e altre) descrizione che trovo estremamente pertinenti con l'idea del "museo forum" e, come ho avuto modo di confermare frequentando questi eventi, rispecchianti dello spirito con cui l'EMI organizzava queste serate e apriva le sue porte oltre l'orario. Altre occasioni sono state molto più partecipate, come i cineforum o un avvincente torneo di *briškuli*, nel quale mi sono dovuto destreggiare tra la mia incapacità di giocare a briscola e l'ancora maggiore incapacità di comprendere la lingua croata, con il sommo disappunto della mia partner al tavolo.
Di giorno le sale del museo si aprivano grazie ad un biglietto e si offrivano per raccontare l'Istria, le sue pratiche e la sua storia stratificata e complessa attraverso un'esposizione permanente rinnovata, offrendo pannelli in croato e italiano e spiegazioni multilingue per i turisti. Di sera, quando il sole ormai era sceso e il castello era illuminato solo dai lampioni, i cancelli aperti accoglievano le persone venute per giocare, ballare, parlare, mangiare, ecc. Lo svolgimento di queste attività, peraltro, avveniva in un periodo non turistico, durante il quale anche il territorio istriano offre meno occasioni di sagre, feste e momenti di socialità.

Quello dei "giovedì al museo" è solo un esempio delle pratiche di socialità che l'EMI organizzava e ospitava. I luoghi dove queste avvengono sono la sede principale del museo e la sede del Centro per la cultura immateriale dell'Istria, fondato nel 2011 a *Pićan* (Pedena in italiano), piccolo comune di meno di duemila abitanti a sud-est di *Pazin*. In questa sede distaccata dell'EMI non si trova esposta una parte della collezione, ma è costituito da un ufficio a piano terra, collegato a una piccola biblioteca, e a una saletta per eventi al primo piano di un piccolo edificio nella piazza centrale, proprio di fronte alla sede del Comune.
Nella saletta al primo piano della sede di *Pićan,* così come nella sala utilizzata per i workshop e le attività della sede centrale di *Pazin*, il museo ospita con cadenza regolare eventi nei quali invita e ospita portatori di conoscenze e pratiche. Questi eventi sono sempre gratuiti, aperti a tutti e, di solito, accompagnati da cibo locale (una cosa che ho trovato molto affine al MEAB).
Ho preso parte a serate dedicate alle danze istriane, al gioco della briscola, a workshop condotti da artigiani locali sulla cesteria, il macramè, la fabbricazione di bambole con le foglie delle pannocchie, e da un gruppo locale di amanti della fotografia, incontri con i vignaioli del territorio, con alcuni ex minatori della miniera locale, con una famiglia di

contadini nella quale i nipoti hanno ripreso le pratiche del nonno e hanno realizzato un documentario sui saperi della terra. Questi sono solo alcuni degli eventi che il museo organizza per rompere quel rapporto di educazione frontale che spesso l'esposizione museale costruisce. Durante questi eventi non è il museo a insegnare, ma sono i portatori a raccontare e condividere, grazie alle curatrici che si fanno mediatrici. Il corpo dei partecipanti viene coinvolto in misura maggiore e diversa rispetto all'esposizione, diventando un tramite di socialità, ovvero le chiacchiere insieme, e di pratiche come le danze, la cesteria, ecc.

Poiché non si tratta di una pratica museale consolidata, le comunità locali faticano ancora a percepire il museo come luogo d'incontro anziché come "tempio della conoscenza"; di conseguenza, il successo dei processi partecipativi resta precario. Tuttavia, dalle parole di Ivona emerge la ferma volontà di trasformare l'istituzione in uno spazio di scambio aperto. Il modello delineato è quello di un'istituzione orizzontale che richiama la democratizzazione del sapere già discussa nei capitoli sul patrimonio immateriale e sul museo.

Nel mio percorso teorico, questa visione si ricollega alla figura dell'intellettuale organico gramsciano e al modello jugoslavo di *socijalističko samoupravljanje* (autogestione socialista). L'obiettivo, in sostanza, è scardinare il controllo verticale della conoscenza per favorire una partecipazione orizzontale. Questo approccio si oppone drasticamente all'isolamento e all'individualismo del capitalismo neoliberista, lo stesso che, in Italia, ha ridotto i musei a meri attrattori turistici finalizzati allo sbigliettamento, favorendo i grandi poli museali e i grandi eventi a discapito degli istituti più piccoli e del contatto con le comunità locali.

Come ho accennato, alcuni elementi di questi eventi organizzati dall'EMI li ho ritrovati anche al MEAB, come l'impegno a preparare un buffet a disposizione dei partecipanti che, nel caso del museo lecchese, diventa un'attività gestita con orgoglio dall'Associazione dei volontari. Massimo, ho raccontato, negli anni ha proposto importanti rassegne culturali, invitando al museo portatori di patrimoni e importanti figure accademiche. Ogni evento, sia del MEAB che dell'EMI, è strutturato per essere aperto a chiunque e gratuito. Vorrei soffermarmi un attimo su questi due concetti, perché non vengano letti solo come l'assenza di una selezione all'ingresso: strutturare un evento che tratta un tema culturale come "aperto a chiunque" significa togliere da quello spazio l'idea di una "Cultura" alta, elitaria

e da salotto, per rimettere al centro la "cultura" come forza di crescita personale e collettiva attraverso forme e linguaggi che siano il più possibile accessibili. In questo, le tecnologie digitali possono svolgere un ruolo di grande supporto.

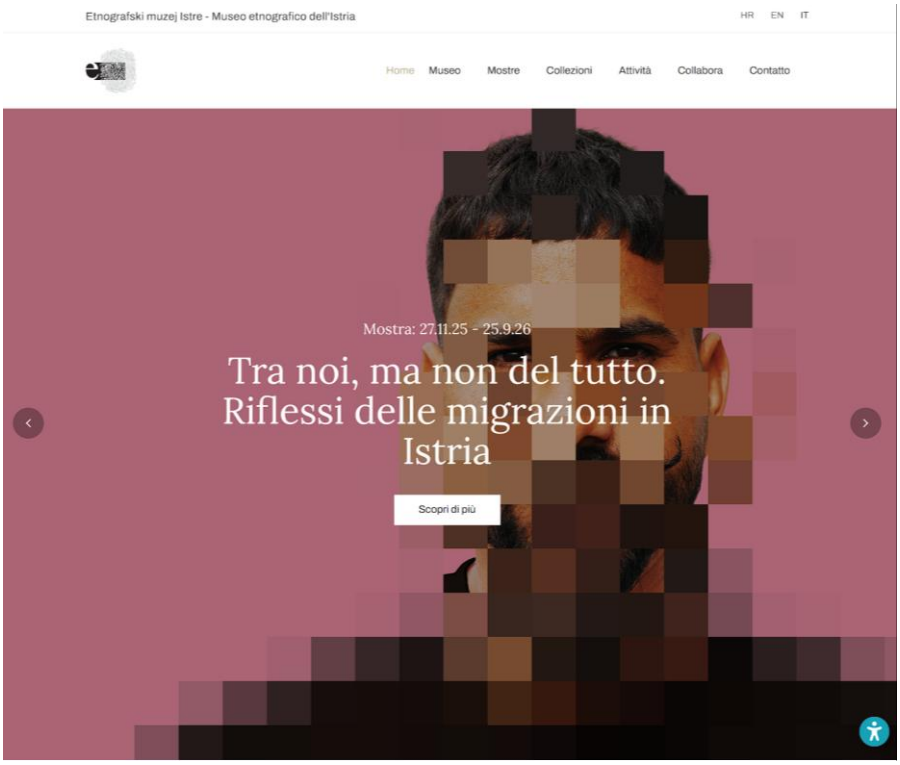
La grande differenza tra MEAB ed EMI sta nelle possibilità che il museo croato ha di strutturare eventi di partecipazione e scambio, grazie alla presenza di personale in grado di mediare questi momenti, di luoghi facilmente raggiungibili (Pisino più che Pedena) e fruibili anche durante la settimana, e a un generale supporto amministrativo. Tutte possibilità che, al momento, il MEAB non ha. Per questo motivo Massimo ha sempre strutturato gli eventi a Camporeso durante i fine settimana, mantenendo però il vincolo di riuscire a raggiungere la sede museale, cosa non sempre semplice a causa, ad esempio, del maltempo. Durante una visita al magazzino del MEAB, collocato all'Eremo del Monte Barro, ho suggerito a Massimo di utilizzare un'ampia sala espositiva, che si trova a disposizione di MEAB e MAB ma che al momento è vuota, come allestimento per una prossima mostra sul turismo nella zona dell'Alta Brianza. Il luogo si prestava bene, proprio per il fatto che l'Eremo è un luogo molto frequentato da escursionisti e visitatori, anche grazie alla presenza di un bar ristorante e di strutture di accoglienza. Questo avrebbe permesso non solo di aumentare la visibilità del MEAB, rispetto alla sua posizione periferica, ma di coinvolgere i visitatori attraverso la raccolta delle loro esperienze e del loro punto di vista; una mostra co-costruita con gli stessi visitatori. In quell'occasione Massimo fu d'accordo con me sull'attinenza della proposta ma pose il problema della fattibilità proprio a causa della mancanza di risorse disponibili a presidiare quello spazio oltre alla sede del MEAB.

Come per la gestione degli eventi culturali, anche gli aspetti tecnologici dei due musei nei quali ho svolto ricerca sono abbastanza simili da poter stabilire un paragone e sufficientemente diversi da poter mostrare e analizzare le differenze. Per farlo seguirò lo schema che ho utilizzato per presentare gli strumenti tecnologici a disposizione del MEAB, e illustrerò brevemente quelli a cui ho potuto avere accesso presso il museo istriano.

Cominciando dai canali comunicativi esterni, l'EMI dispone di un sito internet in tre lingue, croato, italiano e inglese, di aspetto simile a quello del MEAB, ossia formato da una sequenza di sezioni a cui si accede scorrendo sulla homepage. Rispetto al museo lecchese, secondo un'opinione personale, il sito dell'EMI risulta più pulito e ordinato, con sezioni chiaramente divise, scritte più leggibili e un migliore uso dei colori per catturare

l’attenzione sulle diverse sezioni. Nella parte superiore della homepage si trova la sezione di navigazione divisa in: home, museo, mostre, collezioni, attività, collabora e contatto. Subito al di sotto si trova l’*header* (visibile nell’immagine 5. che informa gli utenti degli eventi in programma, quelli appena avvenuti e i prossimi ad arrivare, attraverso grafiche d’impatto, colorate e in alta qualità, accompagnate dal tipo di evento e dal titolo riportato con una grande scritta grande al centro dell’immagine, e dal pulsante “scopri di più” che rimanda alle specifiche pagine di approfondimento.

Immagine 5.8: Homepage del Museo Etnografico dell’Istria (EMI) in lingua italiana



Note. Screenshot della homepage configurata in lingua italiana. Cattura dello schermo effettuata dall'autore (29 gennaio 2026) dal sito ufficiale dell'Etnografski muzej Istre (https://www.emi.hr/it/).

Continuando a scendere si trova il logo del museo accompagnato da una breve descrizione che enfatizza il ruolo dell’istituzione al servizio del territorio e del suo patrimonio, assieme al pulsante “scopri di più sul museo”. Subito sotto un carosello di piccole fotografie a colori o in bianco e nero che scorrono autonomamente e che rappresentano, insieme con la descrizione testuale al di sotto delle immagini, dei link per le specifiche pagine: progetti, collezioni, mostre, educazione, partecipa.

Al di sotto di questi, un banner grigio chiaro risalta sul resto dello sfondo bianco. Contiene le informazioni per i visitatori, divise in tre sezioni riconoscibili dai titoli e da tre loghi rossi: Calendario - Eventi e mostre; Biglietti - Individuali e gruppi; Accesso alle informazioni - Richiedi l'accesso. Le prime due sezioni, come indicano i titoli, riportano al calendario delle attività e agli orari di apertura e chiusura, ai prezzi dei biglietti e alle informazioni sull'accessibilità. L'ultimo riporta i contatti diretti per richieste di accessi particolari, oltre al listino dei materiali e della documentazione del museo che sono disponibili per la vendita.

A seguire si trovano due box, uno per la sede del castello di Pisino e uno per la sede del centro di cultura immateriale di Pedena. I box sono arricchiti con immagini suggestive dei due luoghi, gli orari di apertura, gli indirizzi e un pulsante che consente di accedere alla posizione esatta dei luoghi su Google Maps.

Di seguito si trova un banner con una foto del cortile interno del castello, parzialmente coperta da un'icona dal titolo "Pianificate la visita?" insieme alle informazioni sugli orari di apertura della sede di Pisino. Subito sotto una sezione con il calendario degli eventi, che vengono mostrati attraverso piccoli box con una foto quadrata, la data, il titolo e il pulsante "scopri di più" che rimanda alla specifica pagina.

Di colore diverso, grigio scuro, è la sezione successiva denominata "Esplora le collezioni", corredata di dieci box con fotografie che rimandano alle diverse collezioni con cui il museo ha organizzato il suo catalogo: 1) architettura e arredo della casa; 2) economia; 3) produzione tessile, abbigliamento, calzature e gli oggetti personali; 4) cultura sociale e spirituale; 5) souvenir, l'interpretazione contemporanea della cultura tradizionale; 6) migrazioni; 7) cartoline, biglietti d'auguri e lettere; 8) arte popolare; 9) lasciti; 10) fotografie. Ogni box è un link che rimanda alla specifica pagina della collezione con la spiegazione e il riferimento del curatore responsabile.

Chiudono il sito due sezioni: la prima, intitolata "Ricerche, progetti, attività", riporta quattro box con i loghi o le foto di progetti di ricerca che il museo ha sviluppato di recente; la seconda e ultima riporta il logo del museo, l'indirizzo, gli orari e il contatto telefonico ed e-mail. All'interno delle sezioni presenti nella parte superiore del sito sono presenti delle sotto-sezioni analoghe a ciò che si può trovare nella homepage, più alcune sezioni aggiuntive come le informazioni sul personale, la biblioteca, i programmi educativi, le pubblicazioni, i progetti internazionali e i progetti a cui è possibile partecipare.

Si tratta, come quello del MEAB, di un sito molto ricco di informazioni organizzato per priorità, in modo da comunicare con immediatezza ciò che può interessare maggiormente i potenziali visitatori e lasciare le altre informazioni in secondo piano. Quello che manca è la possibilità di un tour virtuale del museo e l'accesso alla collezione completa; le sezioni dedicate alle collezioni che ho menzionato prima riportano una decina di immagini ciascuna. Il link al profilo social è collocato sul fondo del sito internet, poco visibile.

L'altro canale comunicativo è la pagina Facebook del museo, che viene utilizzata sia per informare dei prossimi eventi al museo, aperture/chiusure, mostre, ecc., sia per condividere fotografie degli eventi passati. Rispetto al sito, il linguaggio utilizzato in questo canale, scritto e visivo, è più caldo e informale. Durante il mio periodo di ricerca, la pagina Facebook era gestita da due curatrici museali, a cui erano affidate la strategia e la pubblicazione dei post.

A differenza del MEAB, l'EMI non ha altri canali social attivi. Il tema dell'uso dei canali social è stato oggetto di analisi da parte mia e di scambio di conoscenze. Ho somministrato un questionario interno per indagare la conoscenza dei diversi social network da parte dei dipendenti del museo e l'utilità percepita da parte loro per gli scopi museali. I risultati del questionario mi sono serviti per preparare una presentazione che ho utilizzato durante un workshop assieme a cinque di loro. Abbiamo discusso di alcuni social network in particolare e delle possibilità e dei limiti che offrono, di come è possibile, per un museo, utilizzare i canali social a seconda dei diversi scopi che si vogliono perseguire. Infine, ho presentato alcuni casi reali di utilizzo, sia positivi che negativi. Lo scopo di quel lavoro era presentare punti di vista alternativi al classico utilizzo istituzionale dei canali social e dimostrare come è possibile cambiare le strategie e gli utilizzi.

Quello che è emerso da parte loro è interesse e curiosità per un ambito che è molto poco conosciuto, ma anche la necessità di avere tempo a disposizione per formarsi sia sull'utilizzo delle diverse piattaforme sia sulla creazione di diversi tipi di contenuti, come i video. Occupare tempo lavorativo utilizzando i social media, comprendendo il loro utilizzo e formandosi per utilizzarli al meglio è difficilmente visto come una spesa utile per il museo, e somiglia piuttosto ad una perdita di tempo poco professionale. Il personale dell'EMI è estremamente preparato sui temi etnografici e di curatela, ma nessuno, pur appartenendo anche a generazioni più giovani, utilizza i social media come uno spazio di interesse

personale e, quindi, nessuno di loro possiede conoscenze personali da poter spendere in ambito lavorativo.
Nel caso del MEAB, invece, il fatto che l'Ente Parco abbia affidato la gestione dei canali social del museo ad una volontaria con competenze lavorative nel campo della comunicazione digitale attraverso una collaborazione retribuita ha permesso di poter sviluppare meglio questo tipo di ambito. La fragilità di questa programmazione a breve termine è emersa quando prima la volontaria e poi lo scrivente hanno dovuto rinunciare al ruolo a causa di impedimenti personali.
Pensare di poter assumere del personale specifico per questo ambito all'interno di piccoli musei è difficile, considerando le limitate risorse. Appare invece più facilmente realizzabile inserire la comunicazione digitale all'interno del normale flusso di lavoro del museo, che comporta la necessità e l'esigenza per il personale coinvolto di formarsi in orario lavorativo come parte delle competenze necessarie a chi opera in un museo. Chiaramente questo è impossibile se il museo ha un solo dipendente pagato per un numero di ore non sufficienti neanche a coprire il fabbisogno della gestione amministrativa e della curatela, come nel caso del MEAB.

Per ciò che riguarda le tecnologie interne al museo, grazie al recente rifacimento dell'allestimento permanente, sono state inserite una serie di aree che invitano i visitatori a un utilizzo attivo di queste stesse tecnologie. Ciò che è presente, in generale, nelle sale sono video, audio, alcuni schermi touch e un'interessante postazione interattiva di cui ho già accennato in precedenza. Quello che mi interessa presentare non è l'elenco delle sale con i relativi dispositivi, ma evidenziare dove e come sono state realizzate scelte differenti all'interno dell'EMI ed eventualmente che impatto hanno sulle visite.
Il primo punto interessante dell'esposizione permanente è la seconda sala. Questa è divisa in due sezioni o argomenti: "Il vinaio di Momiano" e "Il pescatore di Fasana". Entrambe utilizzano la tecnologia inserita nell'allestimento che richiede un'azione da parte dei visitatori. Infatti, sedendosi su uno sgabello nella sezione del vinaio, oppure sulla panca all'interno della barca nella sezione del pescatore, si attivano da una parte un audio con una musica da osteria e dall'altra un racconto del pescatore. Nella sostanza somigliano molto a ciò che il MEAB propone nella sala della cantina e della bachicoltura, con la differenza sostanziale che i contributi sonori e visivi rispondono ad un'azione dei visitatori,

rimanendo inattivi fino a quel momento. La reazione di coloro che si prestano a sedersi per permettere di attivare queste due tecnologie è sempre molto sorpresa e divertita, oltre che interessata.

La stanza successiva, divisa nelle sezioni "Il bambino di Montona" e "Il vaso di Castelnuovo d'Arsa", è quella più interessante dal punto di vista della sperimentazione. Essa dispone di due schermi touch: il primo fornisce informazioni aggiuntive rispetto al tema dell'infanzia in Istria, in maniera analoga al pc della sala della cucina al MEAB, ma in una modalità molto più accessibile e attrattiva. Il secondo chiede al visitatore di avvicinarsi alla ricostruzione di un tegame da cucina posto sulla stufa, al cui interno si trova lo schermo che fornisce informazioni sulla preparazione di una zuppa di legumi tipica della cucina istriana. La possibilità di seguire i diversi passaggi della preparazione, illustrati da video a tutto schermo, dipende dalla disponibilità del visitatore a muovere in senso rotatorio il dito sullo schermo, simulando così l'atto di mescolare la zuppa.

Al centro dell'area dedicata all'infanzia si trova una postazione di gioco. Uno schermo posto sulla parete riproduce il disegno animato di una bambina che invita il visitatore a giocare quando viene ne rileva la presenza. Collocandosi nel punto indicato sul pavimento, il corpo della persona viene rilevato attraverso un sensore *Kinect*. A quel punto la bambina assume alcune posizioni in sequenza (piegarsi sulle ginocchia, alzare ora una, ora l'altra gamba, ecc.), chiedendo al giocatore di fare lo stesso e di mantenere la posizione per alcuni secondi. Dopo alcune opzioni, la sequenza ricomincia da capo. Questa installazione si richiama ad un gioco tradizionale (simile al nostro "sacco vuoto - sacco pieno") ed è solitamente molto apprezzata soprattutto dai bambini. Il difetto vistoso di questa tecnologia è che è in grado di riconoscere e seguire accuratamente un solo corpo collocato nel giusto punto, che non abbia accanto a sé altre persone, cosa che invece capita quasi sempre grazie alla curiosità che suscita. Questo limite non viene indicato nell'installazione tecnologica e, generalmente, ha come effetto quello di dare l'impressione che la tecnologia non stia funzionando perché difettosa.

Nelle sale successive si trovano alcuni punti di ascolto degli audio (musiche o spiegazioni) che chiedono al visitatore di attivare l'audio, un video che racconta il tema degli esuli (anche questo si attiva nel momento in cui il visitatore si siede sulla panca posta di fronte allo schermo), e uno schermo touch che offre informazioni ulteriori sul tema del turismo nell'ultima sala.

In generale, la scelta fatta per il nuovo allestimento non è rivoluzionaria o estremamente invasiva (come una sala immersiva), tenendo presente i limiti architettonici a cui l'EMI si deve conformare. La scelta delle installazioni tecnologiche, però, va nella direzione del coinvolgimento dei visitatori. I pannelli touch, i video, gli audio e il gioco non sono già in funzione quando qualcuno entra nella sala, ma vincolano il visitatore ad attivare volontariamente la postazione attraverso un coinvolgimento che passa dall'uso del corpo. A questo dettaglio ne aggiungo un altro fondamentale, ossia che, fatta eccezione per le scolaresche o i gruppi organizzati, le visite al museo non sono guidate e i visitatori si muovono in autonomia, scegliendo dove e quanto fermarsi e, quindi, se utilizzare o no le tecnologie offerte. Durante le visite delle scolaresche sono le stesse curatrici che seguono la visita che invitano i bambini a utilizzarle, spingendoli a relazionarsi con l'esposizione (oggetti e schermi) in maniera attiva e partecipata.

Queste differenze sostanziali con il MEAB rendono il confronto particolarmente interessante. Nel caso del museo italiano i video e gli audio sono attivi costantemente a rotazione, diventando elementi molto invasivi, con la possibilità di essere una fonte di disturbo alla spiegazione della guida. Durante le visite che ho seguito, non ho visto nessuno dei visitatori soffermarsi a guardare i video o ad ascoltare gli audio, preferendo concentrarsi sulla guida presente in quel momento. La stessa considerazione vale per il computer posto nella sala della cucina e per i documentari trasmessi nella sala conferenze. L'impressione che ne ricavo è quella di una presenza tecnologica che diventa equiparata ad uno degli oggetti collocati nell'esposizione: se da una parte il valore culturale del racconto degli informatori non è da meno rispetto a quello dei beni esposti, dall'altra parte, però, questa presenza non aggiunge valore all'esperienza dei visitatori.
Nel caso del museo croato, invece, l'esperienza della visita è personale e non guidata; quindi, il ruolo dell'allestimento cambia; non c'è un racconto o una mediazione a carico del personale, per cui è l'esposizione stessa a doversi raccontare. All'interno degli spazi i visitatori sono invitati a spostarsi autonomamente, a dedicare il tempo che preferiscono ai diversi argomenti e a sperimentare le postazioni tecnologiche. Di contro, non sempre l'attivazione va a buon fine o risponde in maniera adeguata alle aspettative: ho assistito, per esempio, a scene di visitatori che hanno provato ad attivare il video del pescatore sedendosi e lasciando la postazione poco dopo non esserci riusciti.

La scelta dell'EMI sull'uso delle tecnologie nell'esposizione volta a cercare il coinvolgimento del visitatore potrebbe avere dei vantaggi se applicata al MEAB. La premessa da fare è che, sebbene le visite guidate siano un punto di orgoglio per il museo lecchese, la possibilità di poter offrire questo servizio sembra sempre meno sostenibile. Se il numero di guide attive diminuisce, per riuscire a garantire l'apertura del museo per un numero sufficiente di giorni e ore potrebbe essere necessario ridurre il numero delle guide presenti in ogni turno da due a una, la quale dovrebbe rimanere a presidiare l'ingresso. In questo caso, quindi, si tratterebbe di modificare il modo in cui i visitatori fruiscono e si relazionano con l'esposizione, chiedendo loro maggiore autonomia. Le tecnologie inserite, a quel punto, potrebbero svolgere quelle funzioni di intrattenimento, coinvolgimento ed educazione che al momento non ricoprono. Rispetto ai limiti emersi nel museo croato, una migliore analisi del funzionamento e dell'usabilità potrebbe aiutare a limitare o risolvere i casi di mancato dialogo tra il visitatore e la tecnologia.

Da ultimo, considero uno strumento tecnologico che interviene direttamente sul lavoro dei curatori e sull'organizzazione dei flussi di lavoro interni: un software per la gestione delle collezioni. Ogni dipendente dispone in ufficio di un computer aziendale (assente al MEAB), sul quale è installato un software che permette di lavorare modificando le informazioni relative agli oggetti che il museo possiede: inserendo immagini, descrizioni e ogni tipo di informazione che nel tempo si riesce a reperire. Le informazioni che vengono fornite, utilizzando strumenti come le parole chiave, creano un database che diventa utile anche in caso di mostre temporanee, potendo prendere singoli oggetti da diverse collezioni per formare una collezione temporanea nuova, utile al racconto che si vuole fare.
Probabilmente questo tipo di software sarebbe utile al MEAB così come in ogni museo, ma è importante riconoscere che per poterlo utilizzare sarebbero necessarie alcune precondizioni che, al momento, sembrano irrealizzabili: *device* aziendali, personale con un'adeguata preparazione tecnica e abbastanza risorse per realizzare la catalogazione digitale della collezione.
La situazione dell'EMI sembrerebbe ottimale anche sotto il profilo delle risorse digitali, ma non è esattamente così. Se è indubbio che alcuni aspetti sono ben gestiti, soprattutto se paragonati alla situazione lecchese, è vero anche che durante la mia presenza ho potuto notare molte lacune nell'ambito delle competenze digitali. La comunicazione verso

l'esterno potrebbe essere notevolmente migliorata, così come potrebbero essere potenziate le risorse a disposizione. Occorre però, prima di valutare qualsiasi specifico intervento, considerare lo sguardo d'insieme. In altre parole, si tratta di definire una strategia digitale.

Poco prima del mio ritorno in Italia a novembre del 2024, ho avuto modo di confrontarmi con uno dei curatori del museo croato riguardo alla richiesta che la Regione Istria aveva inviato loro di compilare un piano strategico digitale, finora assente al museo.

Questo documento è più di una lista degli acquisti o di una richiesta di investimento. Si tratta di dare uno sguardo d'insieme ai piani e alle strategie del museo, nel lavoro quotidiano d'ufficio, nella gestione della collezione, nel mantenimento dell'esposizione, nello sviluppo della ricerca e nella pianificazione delle future mostre ed eventi. All'interno di questa pianificazione strutturale si può inserire la definizione di un piano strategico digitale che sia efficace.

Il museo post-digitale, come già descritto, è un museo che ormai non considera la tecnologia come un elemento di meraviglia. D'altra parte, la realtà dei piccoli musei territoriali è qualcosa di ben diverso dagli attori del turismo che devono creare lo stupore; per farla breve, un museo non è Disneyland. La missione di un museo è altra e l'uso della tecnologia dovrebbe seguire questa missione, sostenendola e alimentandola. L'uso di *device* digitali per la raccolta di informazioni durante le ricerche etnografiche è uno sviluppo che non persegue l'obiettivo primario di rendere emozionante la visita nelle sale del castello.

Se i dati di tali ricerche saranno qualitativamente significativi grazie al supporto tecnologico, allora il museo avrà fatto un passo ulteriore nel perseguimento della sua missione. Altrettanto si può dire per la capacità dell'EMI di aprirsi al dialogo con le nuove generazioni attraverso canali digitali, tentando di colmare quel vuoto di età che caratterizza il pubblico con cui è in contatto (elemento in comune con il MEAB e con molti altri musei). Se non per tutti gli appartenenti alle nuove generazioni, per molti di esse le comunità digitali sono luoghi nei quali costruire quotidianamente parte della propria identità. Anche all'interno di quei mondi è possibile svolgere ricerche, seguendo i principi della netnografia (Kozinets, 2015).

L'ambito della ricerca, come quello del lavoro di curatela o quello comunicativo sono aspetti che un piccolo museo dovrebbe considerare prioritari, molto di più rispetto alla

possibilità di realizzare un'installazione stupefacente all'interno dell'esposizione. Per poterlo fare però è necessario considerare il digitale come parte integrante del processo di programmazione del museo. Ma nella realtà del lavoro quotidiano, questo significa lavorare per scardinare un habitus che fino ad ora ha considerato il digitale come qualcosa di estraneo e lo dimostrava la difficoltà di questo curatore di riuscire, confrontandosi con i colleghi, a costruire un'analisi delle esigenze e delle possibilità che potesse toccare i diversi ambiti di vita del museo.

In conclusione, guardando al Museo Etnografico dell'Istria, quali elementi potrebbero essere trasferiti nell'Alta Brianza? I due musei esplorano entrambi un territorio attraverso la ricerca etnografica, ed entrambi intendono lavorare con il territorio e le comunità presenti. La differenza tra le due realtà sta, prima di tutto, nel sostegno che questi musei ricevono dagli enti che li amministrano: nel caso del museo istriano la Regione sostiene il museo nella sua attività, a partire dal numero di dipendenti che l'EMI ha nel suo organico e che gli permettono di aprirsi una serie di possibilità impensabili a Camporeso.
Questo è sicuramente il primo degli elementi che dovrebbero essere trasferiti dall'Istria all'Alta Brianza. Non tanto l'incrementare il numero di curatori quanto il rafforzamento della consapevolezza della rilevanza ed essenzialità di risorse caratterizzata da elevata professionalità e specializzazione nella progettazione, nella ricerca e adesione a bandi, nello sviluppo di nuove reti e relazioni e, in generale, nello sviluppo di pratiche innovative. Per riuscire ad attivare un presidio territoriale in grado di costruire una capillarità costituita da incontri e scambi con le comunità del territorio occorre avere le forze adeguate. La stessa considerazione vale per la definizione di un piano di investimenti digitali. La tecnologia necessita prima di tutto dell'elemento umano che la attivi, che ci si relazioni e che riesca a darle il giusto valore. La dimostrazione di questo è stato tutto il lavoro svolto da Futuro MEAB. Se è vero che tutti gli strumenti digitali inclusi nel lavoro erano già presenti al di fuori del museo, è stato solo con la presenza del gruppo di lavoro (e non solo dei singoli volontari) che si è potuto costruire nuovo valore e nuove possibilità.
Il secondo elemento che dovrebbe essere importato è la consapevolezza sulla rilevanza del fattore spaziale. L'isolamento fisico del MEAB, a mio avviso, è più un peso che non un vantaggio. Se è vero che Camporeso colloca una parte del discorso del MEAB all'interno di un contesto appropriato alla storia delle comunità di contadini del secolo scoro, lo scorrere

del tempo sta trasformando quel museo in un luogo della memoria piuttosto che del presente. Un museo del territorio che realizza etnografia è un museo che riesce ad essere presente su quello stesso territorio. Questo presuppone sia un movimento dall'ente verso le comunità territoriali sia dai territori verso l'ente stesso. Il museo può essere luogo di incontro e socialità, a patto che questo luogo sia raggiungibile. In questo senso il MEAB potrebbe ispirarsi a quanto sviluppato dall'EMI con l'apertura del Centro di Cultura Immateriale nella località di Pićan. Attivare un presidio museale all'interno di uno dei Comuni del Parco che sia specializzato nella costruzione di relazioni e nell'ingaggio di comunità potrebbe ridurre la distanza e l'isolamento del MEAB. Attualmente, l'isolamento di Camporeso non può essere mitigato neanche attraverso il digitale, in quanto i servizi internet che raggiungono l'abitato non sono adeguati. Quindi, collocare il museo in uno spazio altro, che possa favorire l'incontro e lo scambio fisico, ma anche digitale, metterebbe in condizioni il MEAB di sviluppare progetti di valorizzazione dei patrimoni immateriali diffusi a partire da una crescita dell'accessibilità fisica.

In conclusione, quello che ho cercato di far emergere in queste pagine è il campo di applicazione pratica delle tecnologie digitali a cui ho avuto accesso durante la ricerca di campo. Osservata al di fuori della lente del positivismo tecnologico, la ricerca ha mostrato tutta la materialità e la frizione del digitale in contesti privi di risorse, smentendo la retorica secondo la quale tutto è alla portata e accessibile. Per questo motivo, ho ritenuto fondamentale non perdere mai il contatto con il terreno, che nel mio caso è stato il contesto nel quale ho svolto la ricerca: il MEAB e, ancora più nello specifico, i giovani volontari che si sono organizzati nel collettivo Futuro MEAB, e il museo istriano. Le tecnologie digitali sono un campo che potenzialmente può andare dagli occhiali per la realtà aumentata di un museo cinese (Chen & Yu, 2024) alla creazione di un gruppo WhatsApp per radunare i giovani volontari del museo. Si tratta però di mondi ed esperienze così distanti che necessitano di elementi in più per essere chiariti. La letteratura scientifica continua a pubblicare articoli sul tema delle tecnologie digitali applicate ai contesti museali o patrimoniali. Di solito si tratta di analisi a posteriori di progetti digitali attivati in diversi contesti, sempre più spesso in Cina, dove si sta investendo molto in questo settore (Zhang & Courty, 2021). Nel mio caso, invece, ho voluto raccontare la creazione di un progetto digitale dal basso, la ricerca delle risorse tecnologiche e le strategie per attivarle all'interno

di un progetto. Quello che ritenevo importante sottolineare sono le possibilità che il collettivo di volontari si è dato, i tentativi che sono stati portati avanti e, infine, i risultati, sia i successi che i fallimenti, per riuscire ad analizzare le necessità che sono mancate e i limiti che si sono presentati.

Considerare la tecnologia come un attante non-umano ha permesso di approfondire le relazioni che si sono costruite durante il lavoro con i giovani volontari e di mettere in evidenza un punto cruciale: se l'elemento tecnologico può aprire nuove possibilità, ad esempio l'uso di un programma gratuito di montaggio video per realizzare un documentario a budget zero, queste possibilità diventano concrete solo quando esistono risorse umane e condizioni collaborative capaci di trasformarle in produzione di valore culturale.

Futuro MEAB ha lavorato fornendo le risorse umane e costruendo strategie di gruppo (il *bricolage* digitale e il BYOD) che potessero creare le condizioni per dei legami collaborativi con le tecnologie che sono state portate nel gruppo dai singoli volontari. Ma spero di aver anche dimostrato che questo progetto, per quanto denso di contenuti antropologici, non può essere l'elemento di sviluppo strutturale per il MEAB. L'utilità del lavoro dei volontari non si misura solo nei progetti realizzati con risorse quasi inesistenti, ma nel mostrare cosa sarebbe possibile se il museo collaborasse con comunità locali alla co-costruzione di progetti museali. Al posto di Futuro MEAB, o insieme a Futuro MEAB, ci potrebbero essere altri soggetti dotati di competenze. La possibilità di riuscire a coinvolgerli dipende però dalla presenza di risorse adeguate. Ed è proprio questo aspetto delle risorse che si è cercato di trovare nel confronto con il Museo Etnografico dell'Istria, attraverso quella distanza relativa che separa i due musei, e che viene talvolta affievolita, come ad esempio nella maggior capacità del MEAB di utilizzare i canali social, e in altri casi ingigantita, come nella possibilità di avere personale adeguato per ottenere i fondi con cui svolgere le ricerche di campo o nella possibilità di ripensare l'esposizione permanente attraverso temi attuali. L'elemento tecnologico presente nel museo croato è stato inserito all'interno di una analisi più ampia, che comprendesse anche il personale museale, sempre nell'ottica di non fare una distinzione tra attanti umani e non-umani, perseguendo quell'idea di museo post-digitale che ho riportato all'interno del capitolo teorico. L'etnografia condotta al MEAB riflette puntualmente questa fragilità. Sebbene il lavoro di reperimento e di coordinamento dei volontari messo in atto dal direttore sia stato mirabile nel motivare i volontari, mostra

i suoi limiti quando si cerca di strutturare un servizio digitale continuativo. Il confronto con il Museo Etnografico dell'Istria risulta, ancora una volta, illuminante: la presenza in Istria di un corpo curatoriale in numero sufficiente, strutturato e contrattualizzato permette di integrare le strategie digitali fino ad ora costruite nelle mansioni ordinarie, garantendo quella continuità che al MEAB è affidata all'estemporaneità dei fondi e alla buona volontà dei singoli, oppure è destinata a fallire. Come evidenzia la letteratura scientifica, senza le risorse finanziarie necessarie e la presenza professionale contrattualizzata sufficiente e dotata di competenze digitali adeguate, non è possibile attuare alcun progetto di digitalizzazione. Questo vale sia per i progetti interni all'ente museale, che si ritroverebbe con ulteriori mansioni da svolgere senza avere il personale per farlo, sia per quelli sul territorio a contatto con le comunità (Leoni & Cristofaro, 2021). Se l'EMI dimostra come la struttura abiliti la ricerca, il caso MEAB dimostra come la comunità possa riempire di senso quella struttura, a patto di non essere lasciata sola nella gestione.

Dovendo realizzare ciò che era la richiesta alla base della borsa per la mia ricerca di dottorato, ossia «indirizzare la programmazione di investimenti mirati» attraverso «un modello per la valorizzazione dei patrimoni culturali immateriali diffusi», ho avvertito la necessità di riflettere prima di tutto sul significato di patrimonio culturale immateriale e poi di ragionare sui cambiamenti in atto all'interno dei musei, passando poi per l'analisi del contesto del MEAB, riletto anche alla luce della mia esperienza istriana.
Solo alla luce di tutti questi elementi, sia teorici che etnografici, è possibile costruire un modello per la valorizzazione dell'ICH all'interno di una piccola realtà museale che sia attuabile e, soprattutto, sostenibile. Analizzando la letteratura scientifica sul tema della digitalizzazione è emerso chiaramente come spesso, soprattutto in contesti con risorse limitate, alla realizzazione di progetti non corrisponda una capacità di mantenimento di quanto attivato: si pensi alle app non aggiornate o a *device* non utilizzati. Tuttavia, l'analisi comparata tra la resilienza creativa dei volontari del MEAB e la solidità strutturale dell'EMI ci consegna un dato cruciale: la tecnologia, per non diventare un relitto digitale, necessita di un ecosistema ibrido e di un lavoro costante di mantenimento. Un ecosistema dove la struttura istituzionale, adeguatamente supportata dalle risorse necessarie, garantisce la continuità (sostenibilità tecnica ed economica) e la comunità partecipante garantisce la

vitalità (sostenibilità sociale e semantica) all'interno di un rapporto orizzontale di co-costruzione di pratiche culturali.

Il mio interesse nel campo del patrimonio immateriale non riguarda la capacità, ad esempio, di registrare dei passi di una danza, quanto la capacità di coinvolgere una comunità di danzatori in un dialogo con l'ente museale e di co-costruire attraverso questo dialogo un progetto di salvaguardia che sia duraturo. È proprio su questo equilibrio precario tra risorse strutturali e attivazione comunitaria che si fondano le linee guida ed il modello operativo che andrò a delineare nel prossimo e ultimo capitolo.

6. Tornare ad aspirare: costruire il futuro per un museo locale

6.1 Le retoriche dell'innovazione e dello sviluppo museale

Nei capitoli precedenti ho esplorato la complessità di prendere una serie di concetti teorici e collocarli nel contesto reale di un piccolo museo, che per la mia ricerca è stato il Museo Etnografico dell'Alta Brianza. Ho mostrato come, all'interno di una struttura densa di storie, memorie e presenze (da Panzeri a Pirovano, passando per i volontari) ma in evidente affanno, l'emergenza causata dal vuoto direzionale abbia fatto emergere un progetto inatteso. Questo grazie all'impegno di giovani volontari e all'integrazione di tecnologie digitali che hanno permesso al museo di immaginare un esito differente, proponendo nuovi modi di fare ed essere museo. La possibilità di guardare al futuro sfidando le minacce dell'oblio, che riguardano sempre di più i piccoli musei italiani e mondiali[26], è emersa grazie all'uso di pratiche come il *bricolage* digitale. Queste ultime, però, non hanno la forza di cambiare la rotta di un'istituzione museale, che rimane quindi sospesa in un futuro incerto e a tinte scure.

Tuttavia, ho fatto mia l'idea che l'etnografia non possa limitarsi a registrare la precarietà. Se l'antropologia vuole essere uno strumento utile alla società contemporanea, deve avere il coraggio di farsi applicata. Quest'ultimo capitolo rappresenta, quindi, un cambio di

[26] Nonostante le proiezioni iniziali di UNESCO e ICOM (2020) stimassero un rischio di chiusura definitiva per il 13% dei musei a livello globale, i dati successivi (ICOM, 2021) hanno ridimensionato il fenomeno della 'morte legale' delle istituzioni al 4,1%. Tuttavia, l'analisi evidenzia come l'oblio si manifesti oggi attraverso una forma di 'morte clinica' o 'zombificazione istituzionale'. In particolare nel contesto italiano, come emerge dai dati ISTAT (2025a) e Openpolis (2024) sulle Aree Interne, la rigidità amministrativa impedisce il fallimento formale ma favorisce una 'ibernazione funzionale': molte strutture sono scivolate nella modalità di 'apertura su richiesta', che nel 2022 riguarda il 18,2% delle strutture a livello nazionale (circa 800 su 4.416) (ISTAT, 2023) e il 18,6% nelle Aree Interne (circa 320 su 1.740) (ISTAT, 2025a), rese inoltre più vulnerabili dal divario digitale (nelle Aree Interne, ad esempio, solo il 15,3% dichiara un servizio di biglietteria online e il 13,7% tour virtuali) (ISTAT, 2025a) e dalla crisi delle risorse umane (nelle Aree Interne i volontari rappresentano il 34,6% dell'organico) (ISTAT, 2025a), con un peso rilevante delle generazioni più anziane nel mantenere vivo l'impegno volontario (ISTAT, 2025b), perdendo così la loro funzione di presidio culturale attivo.

postura: dalla descrizione e osservazione analitica intendo passare alla costruzione e proposta di linee guida, rivolte agli Enti Museali, per lo sviluppo di progetti concreti di digitalizzazione dal basso. L'obiettivo non è più solo quello di comprendere quali dinamiche si sono sviluppate al MEAB in una condizione di minaccia e precarietà, ma quello di delineare un modello operativo che possa indirizzare i piccoli musei, gli enti proprietari e gli stakeholder coinvolti verso una digitalizzazione che sia al contempo una strada di sostenibilità. Pur essendo costruito a partire dall'etnografia al MEAB, il modello è pensato come una proposta trasferibile (e da adattare caso per caso) per altri piccoli musei che lavorano o intendono lavorare su patrimoni culturali immateriali diffusi, di cui il MEAB costituisce il caso studio.

Il rischio maggiore, quando si parla di "digitalizzazione" all'interno di contesti locali e decentralizzati, è quello di importare acriticamente modelli che sono pensati per istituzioni di tutt'altro tipo, come i grandi musei, oppure di affidarsi a soluzioni che vengono calate dall'alto all'interno di progetti di sviluppo e che non portano reali cambiamenti, finendo per essere inutilizzate o diventare obsolete una volta esauriti i fondi.

L'etnografia condotta al MEAB e il confronto con l'Istria ci hanno insegnato una lezione fondamentale: nessuna tecnologia può funzionare se non è inserita all'interno del contesto adatto, capace cioè di sviluppare una relazione funzionale.

La definizione delle linee guida progettuali richiederà serie di passaggi, iniziando dalla messa in critica delle retoriche classiche dell'innovazione digitale, rendendo problematici questi campi d'azione, passando per l'analisi puntuale dei bisogni emersi dalla ricerca etnografica e dalla letteratura specifica, quindi porrò il problema della misurazione delle azioni previste dalla proposta, proponendo un'analisi che vada oltre la semplice bigliettazione e consideri piuttosto l'impatto sociale e culturale. Infine, arriverò alla definizione di una proposta operativa. Questo capitolo intende offrire, in definitiva, una bussola per gli amministratori e i curatori di piccoli enti: un metodo per investire risorse limitate in modo che la digitalizzazione non sia un fine estetico, ma uno strumento di rigenerazione comunitaria. In questo senso, il MEAB è assunto come caso emblematico: non perché eccezionale, ma perché rende visibili dinamiche e vincoli ricorrenti nei piccoli musei che si occupano di patrimoni diffusi; il modello che segue vuole quindi essere letto come cornice operativa replicabile.

La possibilità di realizzare progetti di digitalizzazione dipende in prima battuta dalla disponibilità di fondi da investire. Questi possono provenire dalla partecipazione a bandi, da investimenti pubblici oppure dall'ingresso di uno o più stakeholder interessati al progetto. A prescindere da quale sia la provenienza, il dato relativo alle piccole realtà museali è connesso alla presenza di un attore sociale più alto che intende fornire le risorse di cui il museo è al momento sprovvisto.

In quel momento entrano in gioco non soltanto nuove risorse o attori sociali, ma nuove retoriche. Sono queste che dirigono le risorse verso determinati usi. L'innovazione tecnologica, a partire dagli anni '70, è stata considerata un pilastro della crescita economica, della competitività e della produttività (Bagattolli & Brandão, 2019). Questo ha fatto sì che il campo di narrazione di questi processi sia stato egemonizzato come puramente tecnico ed economico. Nonostante la presenza di un'abbondante letteratura su concetti emergenti, come innovazione sociale, innovazione inclusiva o innovazione responsabile, questi discorsi alternativi non trovano spazio all'interno dei discorsi ufficiali, che continuano a mantenere l'idea che l'innovazione tecnologica sia di per sé stessa capace di raggiungere gli obiettivi sociali (Bagattolli & Brandão, 2019: 79). Quando, invece, vengono utilizzati concetti contro-egemonici, come quelli menzionati, questi vengono svuotati del potenziale trasformativo per essere ricondotti a pratiche di maggiore produttività.

Analizzando i progetti di sviluppo, l'antropologia osserva come questi processi non si possano semplicemente ridurre all'introduzione di un nuovo strumento o una nuova tecnologia all'interno di un contesto considerato periferico o marginale: con essi, al contrario entrano in gioco una serie di attori sociali con logiche divergenti, che Olivier de Sardan (2008: XII) definisce come "configurazione di sviluppo".

Analogamente, il piccolo museo può essere interpretato come un campo nel quale entrano attori esterni, come finanziatori, consulenti, i quali cercano di intervenire attraverso l'innesto di risorse e tecniche. Questa configurazione di sviluppo si caratterizza per il concetto di "multirazionalità", ovvero per la presenza di diverse razionalità operanti all'interno della stessa arena sociale: il museo in questo caso (Olivier de Sardan, 2008: 18). Tra queste, si ritrovano la razionalità degli esperti informatici, che di solito si basa su modelli standardizzati, quella del personale museale, quella dell'ente finanziatore e quella dei

visitatori. Un esempio pratico che ho menzionato nel quarto capitolo è quello relativo ai tablet con l'audioguida multilingue.

Pur non conoscendo i dettagli sull'acquisto di questi *device*, durante la mia ricerca è emersa chiaramente una distanza tra la razionalità del direttore e quella delle guide volontarie in generale. Se per il direttore è fondamentale che i tablet siano trattati con cura per ciò che riguarda il mantenimento della batteria, i volontari tendono ad ignorare questi oggetti, tanto che Massimo deve ricorrere a messaggi cadenzati nei quali ricorda le procedure da fare per mantenere operativi ed efficienti degli strumenti che consentono di rendere accessibili le narrazioni del museo anche a coloro che non conoscono la lingua italiana. Da una parte, quindi, si trova la razionalità che, non potendo arrestarla, cerca almeno di frenare l'obsolescenza programmata dei tablet, mentre dall'altra parte si trova una razionalità che tende a nascondere i *device* in mezzo al resto degli oggetti depositati sul retro della biglietteria. Questo scontro di razionalità non è un incidente di percorso, ma una caratteristica strutturale dei progetti di sviluppo. I tablet, pensati nella razionalità del progetto come strumenti di accessibilità, diventano nella razionalità quotidiana dei volontari oggetti di disturbo o di ansia manutentiva, finendo per essere emarginati dalle pratiche museali reali.

Questo scarto tra visioni dimostra come un progetto di sviluppo non si limiti, nel mio caso, a portare tecnologia digitale che migliorerà la produttività e impatterà sulla vita del museo. Questo tipo di narrazione neoliberista è fortemente contestato da Pink (2023: 179-180), la quale sostiene che le tecnologie emergono nel momento in cui vengono coinvolte nelle situazioni di vita quotidiana - esattamente come ho mostrato accadere con l'uso informale di WhatsApp da parte dei giovani volontari per coordinarsi con le riunioni e le decisioni; una tecnologia semplice che però arriva a sostenere l'intera struttura organizzativa. Il suo punto di vista è che sia coloro che sostengono la capacità della tecnologia di impattare positivamente sulla vita delle persone, l'approccio tecno-ottimista, sia coloro che la interpretano come un pericolo, quello tecno-distopico, si basano sullo stesso vizio di fondo: il determinismo tecnologico. A suo avviso, però, nessuna di loro tiene in considerazione come le tecnologie si realizzano e vengono utilizzate nella vita quotidiana (Pink, 2023: 181-182).

L’emersione delle tecnologie digitali nell’agire pratico, come proposto da Olivier de Sardan, dipende dalle diverse razionalità e, aggiungo, dalle diverse emotività connesse alle tecnologie importate. La stessa tecnologia, ad esempio il tablet del MEAB, è allo stesso tempo uno strumento di accessibilità per qualcuno e un disturbo per qualcun altro.

Un risultato simile emerge anche all’interno del contesto museale cinese, mostrando le contraddizioni che si creano tra la necessità di implementare le soluzioni digitali negli allestimenti e le reali capacità di riuscire a gestire i contenuti, ossia tra l’infrastruttura tecnica e la pratica culturale. Wang (2025) individua alcuni dilemmi critici che, seppur riferiti al contesto cinese, risuonano potentemente con le osservazioni raccolte a Camporeso. Il primo riguarda la tensione tra l’esposizione individuale e lo spazio relazionale. Spesso le tecnologie museali si concentrano sull’animare il singolo oggetto, perdendo di vista quel tessuto di connessioni (Wang, 2025: 66) che, nel caso del MEAB, è garantito dalla narrazione orale delle guide e degli audio delle sale. Se il digitale, per rendere interattivo un oggetto museale, lo isola rispetto al contesto, rischia di spezzare quei legami storici, culturali, sociali e di memoria che lo rendono denso. Un secondo rischio evidenziato è l'omogeneizzazione degli spazi museali: il pericolo di avere «*a thousand museums with one face*» (Wang, 2025: 65). Questo è il rischio che corrono soprattutto i piccoli enti locali, che si affidano a soluzioni standardizzate; la tecnologia, invece di modellarsi sulle specificità regionali, appiattisce il museo all’interno di un’estetica generalizzata e, per questo, anonima. Infine, la questione della multisensorialità: dalle analisi emerge come il digitale soffra di quella che viene definita una “dittatura visiva” (Wang, 2025: 69-70). Nonostante le tecnologie ad oggi siano in grado di restituire la complessità multisensoriale, come dimostrano le installazioni dei parchi a tema o dei luoghi turistici, all’interno dei musei questa complessità è ridotta quasi esclusivamente agli stimoli visivi. Questa osservazione è cruciale per un museo come il MEAB, dove la memoria e la conoscenza passano attraverso gli odori dei materiali come il legno di cui sono composti gli oggetti o degli spazi, il suono dei racconti e dei canti (o quello del ronzio delle api all’interno della mostra di apicoltura), la tattilità delle sostanze come la lana o i legumi e le farine dei laboratori. Un progetto digitale che si limitasse a replicare visivamente quegli stimoli, senza esplorare il rischio della perdita sensoria, rischierebbe di introdurre una rottura nella trasmissione culturale che il museo cerca di preservare.

Quello che Wang (2025) dimostra è che lo sviluppo tecnologico non può essere né letto, né applicato attraverso la lente del determinismo, poiché ogni singolo contesto specifico introduce una serie di elementi peculiari che modificano le traiettorie rispetto alle intenzioni iniziali, creando uno scarto tra il progetto "su carta" e quello "su campo".
Per riuscire a realizzare questo dialogo e questa integrazione tra gli attori coinvolti, gli strumenti dello sviluppo e il campo stesso, ossia il museo, in modo tale che le tecnologie non siano percepite solo come delle aggiunte accessorie alla pratica museale tradizionale (Nikolaou, 2024: 1789), ma facciano parte di una trasformazione strutturale, occorre passare da un'antropologia "dell'innovazione" a un'antropologia "per l'innovazione", secondo la quale l'antropologo agisce come consulente per orientare le politiche di sviluppo (Ufer & Hausstein, 2021: 344). Questo spostamento consente all'antropologia di spostarsi da una posizione esclusivamente di critica ad una che partecipa del processo di negoziazione culturale, rendendo i processi tecnici più responsabili e direzionando le multirazionalità verso le necessità dei fruitori (Ufer & Hausstein, 2021: 348).

Davanti al determinismo tecnologico sia di coloro che vedono nello sviluppo digitale la soluzione ad ogni problema, sia di quelli che vedono nel digitale la distruzione dell'esperienza autentica con l'oggetto, si può avanzare una terza via: un ottimismo realistico ed etico, basato sul lavoro di campo e sull'analisi di come le persone utilizzano e reinventano la tecnologia (Pink, 2023: 182). Nella pratica significa allontanarsi dalle tecnologie più pubblicizzate, concentrando l'attenzione e il lavoro in quei contesti banali, dove è possibile sperimentare e immaginare futuri più speranzosi (Pink, 2023: 178).
All'interno di un progetto di sviluppo tecnologico per un piccolo museo significa lavorare a contatto con il contesto, studiando le forme di relazionalità che vengono costruite tra gli attori sociali e le tecnologie introdotte, mettendo in luce le nuove relazioni, gli usi creativi e le resistenze, valutando ciò che potrebbe andare bene, portando reale valore al contesto, e ciò che potrebbe andare male, per un rifiuto dal basso o un condizionamento dall'alto. Ciò significa che l'adozione della tecnologia in un contesto è sostenibile solo se l'esperienza delle persone con essa è positiva (Pink, 2023: 186). La tecnologia non è un semplice strumento, ma media il rapporto tra l'essere umano e il mondo, trasformando sia la percezione che l'azione, e ciò spiega come la stessa tecnologia possa assumere significati e usi diversi a seconda dei contesti e delle persone coinvolte (Botin, 2021: 186).

L’antropologia, quindi, oltre a svolgere un ruolo di osservazione del passato e del presente, può aiutare il museo ad immaginare percorsi etici di sviluppo tecnologico, agendo come una forma di monitoraggio etico, assicurandosi che quell’«intreccio» ontologico di tecnologia e cultura (Botin & Børsen, 2021: 10, trad. dell’autore) sia «infuso di cura, sicurezza e responsabilità» (Pink, 2023: 187, trad. dell’autore). È in questo spazio di monitoraggio etico e di design partecipato che si sviluppa la proposta di linee guida che presenterò nelle pagine seguenti.

6.2 Precondizioni, sfide e opportunità della digitalizzazione

In questa seconda parte intendo chiarire quali siano i bisogni che possono presentarsi nell'ambito della digitalizzazione nei piccoli musei, attraverso quello che è emerso dalla letteratura scientifica e dal lavoro di campo. Non si tratta solo di stilare una lista della spesa, ma di creare quelle precondizioni che rendano possibile lo sviluppo di progetti digitali in un'ottica di sostenibilità, evitando quindi che questi muoiano una volta terminate le risorse. Oltre a questo, bisogna considerare le sfide che un progetto di digitalizzazione pone, riflettendo se queste siano superabili o sostenibili e se, quindi, non blocchino il progetto in corso d'opera. Infine, è importante riflettere sulle opportunità che la digitalizzazione può creare e, quindi, sui desideri e le aspettative realizzabili.

Richiamando quanto detto nel terzo capitolo, le precondizioni vengono divise in tre categorie: organizzative, tecniche e finanziarie (Tham et al., 2023). Per quanto riguarda l'elemento finanziario, parto dalla possibilità di avere a disposizione finanziamenti, provenienti da un investimento o dalla partecipazione a un bando. Il punto problematico che è emerso nel lavoro di Tham et al. (2023) riguarda il ritorno sull'investimento (o ROI), ossia la redditività dell'investimento nella digitalizzazione. Questo elemento diventa talvolta una barriera alla decisione se investire oppure no e, nel caso, quali cifre, soprattutto se si tratta di fondi non provenienti da bandi (spesso vincolati al solo acquisto hardware), e quindi già stanziati, ma piuttosto da un eventuale intervento di un soggetto pubblico o privato.

A questo proposito, occorre però tenere presente la disparità dei dati relativi al numero di biglietti e agli incassi tra enti museali grandi, medi e piccoli[27]. Per un piccolo museo, esterno ai grandi flussi turistici, sia il numero di biglietti che gli incassi sono irrisori e la possibilità che un investimento di questo tipo renda positivamente è legata necessariamente ad altri

[27] I dati del Ministero della Cultura (luoghi della cultura statali, rilevazione 2024) mostrano una forte concentrazione di ingressi e soprattutto di incassi: nel 2024 si registrano complessivamente 60.850.091 ingressi e €382.004.344,75 di introiti lordi; i soli 30 istituti a pagamento più visitati totalizzano 44.039.598 ingressi (≈72,4%) e €353.677.055,55 (≈92,6% degli introiti). Ne consegue che tutti gli altri siti statali, nel complesso, raccolgono circa 16,8 milioni di ingressi ma solo €28,3 milioni (≈7,4%) di introiti, con molti istituti minori che operano su volumi e incassi molto contenuti (ad es. 12.062 visitatori e €29.132; 21.187 visitatori e €45.516) (Ministero della Cultura, 2025).

fattori. Nel quadro di questa ricerca, dedicata alla valorizzazione dei patrimoni culturali immateriali diffusi, la decisione di destinare risorse per lo sviluppo digitale va quindi valutata soprattutto in termini di qualità e impatto sociale, più che di redditività economica, come verrà approfondito nel prossimo paragrafo. Dal lavoro di campo è emerso come non sia possibile sviluppare un progetto sostenibile che punti alla valorizzazione dei patrimoni immateriali locali attraverso una politica a costo zero, come purtroppo spesso si immagina. Il digitale ha dei costi nascosti (licenze, manutenzione, aggiornamento) che non possono essere ignorati. La strategia del *Bring Your Own Device* non è attuabile, se non nel breve periodo e, comunque, non è pianificabile, perché si basa sulla possibilità che i partecipanti possiedano i *device* necessari e siano disposti ad utilizzarli e condividerli.
Nel caso etnografico di Futuro MEAB questo è accaduto, ma in altri contesti, se il prerequisito per attivare un progetto di digitalizzazione fosse la possibilità di sfruttare la strategia BYOD, questo porrebbe un enorme elemento di esclusione nei confronti di coloro che non possiedono strumenti digitali adeguati. Inoltre, affidarsi ai *device* personali pone un rischio, oltre che per la privacy, per la "memoria istituzionale": se il volontario abbandona il progetto, i dati e i materiali prodotti rischiano di sparire insieme al suo dispositivo. Ne deriva, quindi, che la strutturazione di un progetto deve necessariamente passare per un investimento economico, che sia adeguato agli scopi e alle necessità, che fornisca un reale supporto alle azioni, rimanendo al contempo sostenibile per i soggetti interessati ad investire.

Passando alle precondizioni tecniche, occorre distinguere tra aspetti infrastrutturali e aspetti legati alle competenze e all'uso. Riguardo alla prima delle due, sia da Tham et al. (2023) che dai dati etnografici emerge la necessità per il museo di possedere una strumentazione di lavoro minima che sia indipendente dai *device* personali. La raccolta e il trattamento dei dati devono poter essere svolti dall'istituzione museale (che non vuol dire che i partecipanti locali non possano aver accesso a loro volta ai dati), evitando così il rischio di perdita. Questi strumenti sono parte integrante del lavoro di un'istituzione culturale e dovrebbero essere a bassa manutenzione o, in alternativa, associati ad un piano di aggiornamento incluso. Tenendo a mente che lo sviluppo di questo progetto non è finalizzato alla costruzione di installazioni espositive sceniche o sorprendenti dal punto di

vista visivo ed emozionale, la durabilità è una precondizione imprescindibile, sia per i *device* fisici sia per i software.

Altra precondizione infrastrutturale è la disponibilità di una connessione stabile e sufficiente sia per le necessità di download e upload dei contenuti sia per i servizi online. Il lavoro con Futuro MEAB ha mostrato come il possesso della connessione internet abbia permesso il lavoro in quasi ogni fase dei progetti - se si escludono le interviste dal vivo e l'allestimento fisico della mostra. Un dato che non ho riportato all'interno dell'etnografia ma che qui è utile menzionare sono state le difficoltà incontrate da alcuni giovani volontari durante la lavorazione dei documentari nel caricamento dei file video delle interviste nello spazio cloud condiviso a causa delle connessioni lente presenti nelle loro abitazioni. Questo li costringeva a ritardare i tempi o a ricominciare un lavoro, impegnando più tempo del previsto e rendendo le operazioni frustranti. Come per la disponibilità di *device* personali da condividere, anche il dare per scontato la presenza di connessioni Internet veloci sul versante dei partecipanti non può essere un dato per scontato, o per la mancanza di infrastrutture nel territorio locale o per la mancanza di possibilità di accesso ai servizi al pagamento; il cosiddetto *digital divide* di primo livello.

La precondizione tecnica legata alle competenze si basa sui dati relativi al *digital divide* di secondo livello (o *usage gap*), ossia quella disparità che non si manifesta nell'accesso alla tecnologia, ma nella capacità di utilizzo, nelle competenze e nell'alfabetizzazione digitale. Il lavoro di Mihelj et al. (2019) evidenzia come l'ottimismo tecnologico secondo il quale le tecnologie sarebbero strumenti di democratizzazione e diversificazione culturale sarebbe un falso mito. Il loro studio analizza dati provenienti da musei e gallerie inglesi rispetto alle interazioni con il pubblico. Dallo studio emerge come coloro che partecipano attivamente online siano anche gli stessi soggetti che già frequentano i musei fisicamente. Un dato ancora più allarmante è quello che vede aumentare il divario nella partecipazione museale online piuttosto che offline. In sostanza la partecipazione online alle attività dei musei pone più barriere alle persone rispetto alla partecipazione offline. Ad essere esclusi sono gruppi considerati storicamente svantaggiati, come disabili, anziani o minoranze etniche.

Questo dato trova una puntuale conferma etnografica nel lavoro di campo al MEAB, osservando le difficoltà dei volontari più anziani. Aggiungo, però, che non bisogna fare l'errore di dare per scontato che lavorare con soggetti giovani escluda automaticamente

questo tipo di problemi: il mito del "nativo digitale" competente è stato decostruito sia nelle indagini in Istria sia nell'esperienza con Futuro MEAB. Occorre verificare le capacità di utilizzo degli strumenti digitali, anche quelli più semplici, per evitare il rischio di riprodurre delle categorie di esclusione sociale.

Tuttavia, saper far funzionare un *device* non basta. C'è una profonda differenza qualitativa nel modo in cui si usa la tecnologia. Utilizzare internet per intrattenimento o per arricchimento culturale richiede competenze differenti, così come utilizzare uno smartphone per fruire passivamente di contenuti oppure per produrre contenuti. L'esempio più evidente è stato proprio il secondo documentario prodotto da Futuro MEAB. Nel gruppo che ci ha lavorato erano presenti tutti volontari dotati di uno smartphone e in grado di utilizzarlo quotidianamente. Tuttavia, quando si è trattato di utilizzarlo per la produzione di contenuti, passando da un utilizzo passivo ad un attivo, il divario digitale è emerso chiaramente, compromettendo da una parte la qualità del lavoro, ma soprattutto generando sentimenti negativi da parte degli stessi volontari in difficoltà, che si sono sentiti inadeguati. Mappare le capacità e le competenze digitali è un prerequisito altrettanto essenziale, così da evitare investimenti infrastrutturali che, anche quando colmati, non si concretizzano in azioni di valorizzazione dei patrimoni locali a causa della mancanza di competenze nell'utilizzo delle infrastrutture su cui si è investito. A tal fine, l'alfabetizzazione digitale deve prevedere protocolli, momenti di formazione e di condivisione delle capacità e delle competenze tecniche tra partecipanti che renda possibile una partecipazione attiva più allargata, riducendo il rischio di generare figure esperte che possono verticalizzare in maniera informale un processo di valorizzazione che dovrebbe essere il più orizzontale e condiviso possibile.

L'ultima precondizione è di tipo cognitivo e sebbene spesso trascurata, è altrettanto fondamentale. Attraverso il lavoro di Leonardi (2010), si deve superare l'idea altrettanto positivista che la tecnologia sia un mezzo neutro e immateriale, in grado di adattarsi facilmente alle volontà progettuali. Il digitale, al contrario, possiede una specifica materialità, definita da Leonardi (2010) *digital materiality*, fatta di vincoli, resistenze e possibilità che definiscono le soluzioni possibili. Questo porta al concetto che ho definito paradosso dell'immaginazione tecnica: se è vero che la disponibilità di uno strumento digitale apre alla possibilità di realizzare un obiettivo (ad esempio lo smartphone mi

consente di realizzare filmati in alta risoluzione), è però impossibile immaginare una soluzione progettuale se non si conosce la materia dello strumento digitale che la rende possibile. Quando Leonardi parla di materialità digitale non intende riferirsi alle proprietà fisiche della materia, ma piuttosto alle possibilità di "istanziazione pratica" (trad. dell'autore). Un'idea astratta non esiste finché non si scontra con la materia del software. La precondizione cognitiva, dunque, non è la semplice alfabetizzazione informatica, ma la capacità di comprendere come la materialità della tecnologia digitale plasmi, abiliti o vincoli le idee culturali. Per fare un esempio, occorre sapere che esiste la possibilità tecnica di usare un microfono wireless economico per smartphone per poter immaginare di realizzare interviste con una qualità audio migliore. Senza la conoscenza della "materia", l'immaginazione progettuale rimane parziale o si ferma.

È importante tenere presente che le precondizioni vanno costantemente monitorate durante il progetto, poiché non sono date una volta per tutte. Passate in rassegna le precondizioni necessarie per l'attivazione positiva di un progetto di sviluppo digitale, occorre analizzare le sfide che colpiscono le piccole realtà museali o culturali durante lo svolgimento dei progetti digitali. Le tre sfide individuate sono la sostenibilità, la credibilità della partecipazione e la questione etica.

Sostenibilità è un termine che ha preso un posto di rilievo importante negli ultimi anni all'interno dei discorsi e delle agende pubbliche in riferimento a diversi ambiti economici e sociali. In generale, per sostenibilità si intende la capacità di soddisfare i bisogni attuali senza compromettere la capacità futura di fare altrettanto, attraverso uno sviluppo equilibrato.

Come ho riportato nel terzo capitolo, uno dei maggiori problemi dei progetti di digitalizzazione in ambito museale che riescono ad essere avviati è quello di esaurire la spinta innovativa ed entrare in uno stato di "*distress*", definito come:

> *An ISD project is in a state of distress when it experiences critical problems at any stage of the development process. A state of distress denotes harmful conditions in an ISD project that cannot be routinely resolved and that require heedful attention and agile responses. ISD project distress is a dynamic and fluid constellation of critical problems that typically may not be easily identified, understood and addressed.* (Baghizadeh et al., 2020: 132).

Durante questo stato di sofferenza il progetto continua a esistere ma il funzionamento produce effetti negativi, ad esempio diventando troppo costoso per essere mantenuto. L'esemplificazione più comune è quella delle applicazioni museali che, una volta dopo esser state create e lanciate, non vengono più aggiornate. Leoni e Cristofaro (2021) evidenziano come alcuni investimenti creino un paradosso nei piccoli musei, in quanto le tecnologie scelte per attrarre visitatori diventano troppo costose per essere mantenute.

La sostenibilità non riguarda solo il versante economico ma anche quello delle risorse umane. Creare una strategia comunicativa che richieda l'impegno a tempo pieno di un professionista museale all'interno di un museo che ha un numero ridotto di professionisti rischia di bloccare il lavoro dell'ente stesso o di portare all'interruzione del progetto di comunicazione. Un esempio concreto di sostenibilità emerso durante l'etnografia è l'uso da parte del Museo Etnografico dell'Istria del canale social (Facebook), il quale è stato affidato a due curatrici museali per la pubblicazione di qualche post a settimana sulle attività in programma o svolte. Il numero limitato di canali social utilizzati e la strategia di comunicazione istituzionale richiedono un basso impegno in termini di tempo e di personale.

La sfida, quindi, principale non è acquistare tecnologia ma essere in grado di sostenere i costi operativi ricorrenti - aggiornamenti, canoni, tempo-personale, riparazioni - al fine di evitare di creare zombie digitali, progetti tecnicamente accessibili ma culturalmente morti. In questo modo un progetto è in grado di mantenersi sul lungo periodo e di portare benefici a tutti i fruitori, sia interni sia esterni all'ente museale.

Nel primo capitolo, dedicato al patrimonio culturale immateriale, ho posto l'accento soprattutto sulla dimensione partecipativa di questa categoria patrimoniale: l'ICH esiste e continua a rinnovarsi perché viene praticato, trasmesso e riattualizzato dai suoi portatori (UNESCO, 2003). Nel secondo capitolo, ripercorrendo l'evoluzione delle definizioni di museo e il dibattito interno all'ICOM, ho evidenziato come alle istituzioni museali sia richiesto sempre più esplicitamente di porsi come spazi di dialogo e confronto, superando l'idea del "museo-tempio" (ICOM, 2022). In questa direzione, la democratizzazione può essere intesa come un processo di maggiore accessibilità e di redistribuzione della

possibilità di incidere sulle scelte, riconoscendo voce e legittimità a soggetti e gruppi diversi.

Ciò che è accaduto al MEAB nel 2023, quando il direttore ha lasciato ai volontari di Futuro MEAB la possibilità di realizzare una mostra su un tema di loro interesse, costituisce un esempio di democratizzazione, seppure temporaneo. Il fatto che l'apertura fosse rivolta a un gruppo già in relazione con il museo e con il direttore ha verosimilmente favorito la fiducia reciproca e la gestione del processo. Resta però la domanda: che cosa comporterebbe un'apertura rivolta a gruppi del territorio non ancora connessi al museo, e quindi non "pre-validati" da relazioni pregresse?

A questo punto è utile richiamare l'osservazione di Jansson, che propone di trattare la "mancanza di partecipazione" nelle pratiche museali come un dato analitico, e non soltanto come una carenza da colmare, perché essa spesso deriva da presupposti impliciti e da forme di cautela istituzionale (Jansson, 2023). Uno di questi presupposti riguarda il timore che una partecipazione poco mediata possa interferire con la tutela del patrimonio e con la costruzione della memoria pubblica, ad esempio alterando il contesto interpretativo per interessi personali (Jansson, 2023; Sitzia, 2023). Il nesso con disinformazione e teorie del complotto diventa più comprensibile se lo si colloca nell'ecosistema informativo attuale: quando la produzione e circolazione di contenuti fuorvianti cresce e le istituzioni culturali diventano terreno di conflitti sulla "verità", l'apertura partecipativa può essere percepita come un varco attraverso cui far passare narrazioni distorsive, polarizzanti o delegittimanti (Di Domenico et al., 2021; Leser et al., 2025; Ahmed et al., 2023). Tuttavia, il rischio non giustifica una chiusura: indica piuttosto la necessità di progettare la partecipazione rendendo trasparenti criteri, responsabilità e mediazioni, così che la pluralità di voci non si traduca in una perdita di contesto, ma in un confronto governato e tracciabile (Jansson, 2023; Sitzia, 2023). È in questa prospettiva che Jansson, richiamando le idee di Connerton e Paul Ricœur, avanza la proposta di una "*constructive amnesia*" (Jansson, 2023: 521) ossia una forma di dimenticanza costruttiva che lasci spazio a nuovi significati e identità. Un concetto simile è emerso anche nelle interviste ai giovani volontari coinvolti nel primo dei due documentari: alla domanda su cosa accade quando si perde la memoria, alcuni di loro hanno risposto che la perdita genera lo spazio necessario per costruire nuova memoria. Poiché i patrimoni immateriali sono pratiche e credenze destinate a trasformarsi nel tempo attraverso la trasmissione intergenerazionale e la pratica, la costruzione di nuova memoria

non è un incidente da evitare, ma un processo insito nel lavoro di valorizzazione di questi patrimoni immateriali locali e come tale va perseguito e non rifuggito.

Infine, si pone la “sfida etica”. Questo è un campo molto complesso e che spesso richiede competenze specialistiche in materia legislativa. La questione etica non è limitata soltanto alla privacy intesa in senso normativo (GDPR e liberatorie), ma investe una dimensione più profonda legata alle dinamiche di potere e alla proprietà culturale. Come argomenta lucidamente Manžuch (2017), la digitalizzazione del patrimonio culturale non è mai un'operazione tecnicamente neutra, ma un processo intrinsecamente politico che ridefinisce le relazioni tra le istituzioni, le comunità e il mercato. Uno dei rischi maggiori evidenziati dall'autrice è quello della mercificazione del patrimonio nel momento in cui questo transita verso ecosistemi digitali gestiti da attori privati. Nell'ambito dei piccoli musei, che spesso si affidano a piattaforme gratuite (social media, cloud commerciali) per mancanza di infrastrutture proprietarie, si verifica una cessione di controllo critica. Le memorie locali, le voci e i volti dei testimoni rischiano di essere trasformati in dati che generano valore per le piattaforme ospitanti, venendo spesso decontestualizzati o assoggettati a logiche di algoritmo che nulla hanno a che fare con la missione culturale dell'ente. Durante il lavoro con Futuro MEAB questo problema si è posto nell’atto di creare l’e-mail ufficiale per il gruppo, che fino a quel momento non esisteva. La scelta è ricaduta sul servizio di Gmail, appartenente a Google. In seguito, sono state utilizzate anche le piattaforme Meet, Drive, Sites, Documenti e Moduli, sempre appartenenti alla medesima compagnia. Da una parte utilizzare questi servizi è stata la soluzione più semplice e intuitiva ed economica; tutti i volontari conoscevano la maggior parte dei servizi citati e la loro notorietà, diffusione e gratuità li rende immediatamente la prima scelta. Dall’altra parte, mentre si lavora per rendere il museo un posto aperto, partecipato, democratico e inclusivo, la scelta di affidarsi a queste piattaforme significa alimentare con i propri dati grandi aziende tecnologiche che stanno attivamente supportando politiche che vanno in direzione contraria (Yang, 2025).

Manžuch sottolinea inoltre la tensione etica tra il diritto universale all'accesso (spesso promosso acriticamente come Open Access) e il diritto delle comunità di controllare la propria rappresentazione. Per i patrimoni immateriali, che spesso toccano sfere intime o conoscenze riservate, la democratizzazione totale dell'accesso non è sempre la risposta

etica corretta; al contrario, può rappresentare una forma di violazione. Qui si innesta la necessità di una nuova alfabetizzazione, non solo tecnica ma etica. La sfida per chi opera in un piccolo museo è sviluppare quella che Manžuch definisce una sensibilità verso le conseguenze non intenzionali della digitalizzazione. Ciò richiama il concetto di fiducia analizzato da Pink (2022): se il museo agisce come intermediario di fiducia della comunità, ha la responsabilità di garantire che la tecnologia non tradisca questo patto. Alfabetizzare i partecipanti significa, dunque, renderli consapevoli non solo di come caricare un contenuto online, ma delle implicazioni che questo gesto comporta in termini di proprietà, persistenza e uso futuro dei loro dati, costruendo insieme strategie di digitalizzazione che proteggano la dignità dei soggetti rappresentati prima ancora della visibilità dell'istituzione.

Passo, infine, a trattare le opportunità che sono emerse dalla letteratura e dal lavoro di campo e che possono, anzi, dovrebbero essere tenute in considerazione per programmare qualsiasi progetto di digitalizzazione e per alimentare il prosieguo del lavoro a progetto iniziato. Ho sinteticamente racchiuso le opportunità in tre concetti: partecipazione, multisensorialità e possibili funzioni.

La partecipazione, oltre ad essere una sfida per i modi in cui viene applicata, è una grande opportunità soprattutto per i piccoli musei locali, esclusi da logiche di mercato turistiche e che devono trovare un loro posto e funzione differenti. Il passaggio dall'idea di "museo-tempio" a quella di "museo-forum" è già stato ampiamente trattato nei capitoli precedenti. Más e Monfort (2021) fanno il passo successivo, parlando di "*digital social museum*", inteso come un modello di gestione che utilizza le opportunità offerte dalle tecnologie digitali per realizzare un approccio aperto e accessibile, attraverso una comunicazione che non è più bidirezionale (dal museo al visitatore) ma multidirezionale (dal museo alla comunità, definita come interazione tra singoli visitatori attorno ad un tema messo a disposizione dal museo). La differenza tra il museo sociale e il museo digitale sociale è che nel secondo caso non si tratta di un museo che usa delle tecnologie, ma che pensa in digitale (riprendendo il concetto di post-digitale già menzionato in precedenza) e nel quale le tecnologie sono attanti che partecipano della missione museale.

Vista solamente in questo modo, però, si rischia di mantenere un rapporto aperto ma poco democratico, nel quale l'ente museale definisce i temi di cui parlare e identifica gli

interlocutori come singoli individui interessati. I rischi sono due: il primo è quello di replicare un approccio rizomatico (Jansson, 2023: 514) che rilegge i partecipanti come soggetti da emancipare da parte dell'istituzione, invece che come attori indipendenti; il secondo è quello di alimentare una partecipazione digitale nei confronti degli stessi soggetti già partecipanti, senza di fatto rendere il museo realmente inclusivo e aperto a nuovi soggetti (Mihelj et al., 2019).

Stuedahl et al. (2021) propongono l'idea di curatela collaborativa, ossia un processo di conoscenza nel quale la figura del curatore che supervisiona viene superata all'interno di una pratica di cura relazionale basata sul dialogo e la reciprocità. Gli autori definiscono questo approccio museale come formato da tre elementi: le narrazioni personali dei partecipanti; il passaggio a forme di dialogo meno strutturate, come i tavoli di lavoro; la rilevanza di temi difficili da parte dei partecipanti se affrontati dal museo con l'intenzione di creare un movimento di crescita collettiva onesto. La tecnologia agisce anche in questo caso come attante, attivando, facilitando e mantenendo la conoscenza co-prodotta.

La multisensorialità è un tema emerso all'inizio di questo capitolo, quando ho parlato del rischio di ridurre i progetti di sviluppo digitale museali ad una "dittatura visiva" (Wang, 2025). Le pratiche e i saperi culturali, si è detto nel primo capitolo, hanno luogo attraverso l'uso del corpo inteso nella sua totalità dei sensi: sono gesti, suoni, odori e sapori tanto quanto sono stimoli visivi. Per questo motivo, nel valutare le possibilità di sviluppo di un progetto di digitalizzazione, si dovrebbe tener conto della possibilità di inserire l'elemento multisensoriale, non come principio museale imprescindibile (e quindi calato dall'alto dall'ente), ma come risultato del lavoro di co-costruzione da parte delle comunità.

All'interno del lavoro svolto con Futuro MEAB sulla mostra "Te lo do io il museo", la multisensorialità è entrata in maniera spontanea attraverso gli oggetti proposti. Questo non significa, però, che quanto è emerso in sede di progettazione abbia poi trovato un riscontro nella realizzazione. Il confine dato dalle strategie a costo zero già menzionate ha posto dei limiti invalicabili. La volontà era integrare anche audio e video; tuttavia, senza *device* di proprietà del museo, l'allestimento avrebbe richiesto di riattivare la strategia BYOD. In quel caso, però, nessun volontario poteva mettere a disposizione i dispositivi necessari e il museo non avrebbe potuto garantirne vigilanza e funzionamento.

In questo senso, il lavoro svolto da Terracciano (2019) sul patrimonio immateriale, l'ambiente e la multisensorialità offre una prospettiva metodologica illuminante nell'uso del digitale. Quello che emerge dal suo lavoro mostra come l'uso di una progettazione digitale multisensoriale diventi uno strumento che consente l'emersione di memorie che altrimenti rimarrebbero sepolte e silenti. Attraverso una serie di laboratori condotti con l'uso del metodo "Memory Session", i partecipanti, appartenenti a comunità di migranti, sono diventati portatori di patrimonio immateriale che è stato "dissotterrato" (2019: 89) e riconnesso a elementi culturali e materiali all'interno di uno spazio di socializzazione. Il progetto presentato è poi culminato in un'installazione digitale interattiva che funge da "porta" tra gli oggetti fisici e sensoriali e la memoria. Il valore di questo progetto, però, non risiede solo nella multisensorialità applicata, ma nella possibilità che questa rete di attanti (oggetti, tecnologia, partecipanti, memorie, luoghi) ha avuto di salvaguardare il legame di queste comunità migranti con specifici luoghi (come una strada londinese) minacciati dalla gentrificazione delle politiche urbanistiche. Torna prepotentemente il tema della partecipazione democratica, della messa in discussione delle narrazioni istituzionali e della cura delle comunità locali come forma di giustizia sociale.

Infine, la terza opportunità che ho menzionato è quella delle possibili funzioni e declinazioni. Come ho specificato all'inizio del capitolo, il fine della ricerca da bando era quello di sviluppare un modello per la valorizzazione dei patrimoni culturali immateriali diffusi. Il progetto sviluppato con e sul MEAB va quindi inteso come prototipo situato: un caso studio che permette di formulare un modello applicabile, con gli opportuni adattamenti, ad altri piccoli musei impegnati nella valorizzazione di patrimoni immateriali territoriali e diffusi. Questo ha significato fin da subito rivolgere lo sguardo all'esterno del museo verso il territorio locale.

Nel quarto capitolo, parlando dell'area dell'Alta Brianza, ho spiegato come questa zona abbia subito forti cambiamenti nel corso degli ultimi decenni, sottolineando come l'allestimento permanente del MEAB rappresenti sempre di più la memoria di un territorio che non esiste più. Questo tipo di problema non è presente solo a Camporeso. Come evidenziato da Giancristofaro et al. (2021), la realtà dei musei etnografici è fatta di difficoltà, risorse scarse, allestimenti precari e oblio. Nel tempo, quelli che non hanno chiuso (molti) o sono inattivi, sono spesso diventati delle "stanze della memoria" e della

nostalgia, perdendo la connessione con il presente e il collegamento vitale con il territorio. È una criticità che ho riscontrato puntualmente anche al MEAB, non certo per mancanza di volontà nel ricostruire questa connessione, ma per l'assenza delle risorse necessarie ad aprire spazi di dialogo col territorio e a mantenerli vivi.

Proprio in questo scollamento tra la messa in mostra di un passato cristallizzato e un presente in trasformazione al di fuori dell'istituzione museale si inserisce la terza opportunità del digitale: la possibilità di ridefinire la funzione del museo come agente attivo nella narrazione delle trasformazioni territoriali. Se l'allestimento fisico fatica a stare al passo con i mutamenti, il digitale può diventare lo spazio in cui il museo dialoga con il presente e ridefinisce la sua funzione. Un esempio virtuoso di costruzione di questo dialogo in contesti marginali rispetto ai grandi flussi turistici è quello del Centro di Ricerca BIOCULT dell'Università degli Studi del Molise, grazie al quale le tecnologie digitali non sono trattate come semplici strumenti tecnici aggiunti al lavoro agricolo o pastorale, ma come vettori che stanno riconfigurando l'immaginario stesso delle aree interne e rurali (Bindi, 2022).

Per un piccolo museo locale sviluppare un'opportunità simile potrebbe significare smettere di raccontare il territorio solo come luogo della nostalgia o della tradizione perduta, utilizzando invece le piattaforme digitali per dare voce alle forme contemporanee di abitare, nell'Alta Brianza come anche in molte altre zone d'Italia. È qui che il digitale rivela la sua funzione politica, della quale ho parlato a inizio capitolo citando le retoriche dello sviluppo. In questo caso ciò da cui bisogna prendere le distanze sono le retoriche del "partecipazionismo" calate dall'alto, osservando invece come le reti digitali possano diventare strumenti di *agency* e auto-organizzazione per le comunità locali. L'esperienza di Futuro MEAB, in questo senso, non è stata solo un esercizio tecnico, ma un esempio di come il digitale possa riattivare la cittadinanza culturale, permettendo ai volontari di narrare il loro presente anziché limitarsi a custodire il passato altrui.

Tuttavia, per assolvere a questa funzione narrativa e territoriale, è necessario un cambio di paradigma nel modo in cui consideriamo gli oggetti digitali stessi, come ho ribadito in più occasioni. Occorre, cioè, abbandonare l'idea che il file digitale sia un mero surrogato, una copia dell'oggetto fisico utile solo per la documentazione. Al contrario, considerare il digitale come una cultura materiale a sé stante permette di sviluppare visioni e pratiche nuove (Geismar, 2018). Nel contesto del MEAB, questo significa riconoscere che un video realizzato dai volontari con lo smartphone o una discussione su WhatsApp non sono le

copie povere della vera curatela, ma sono nuovi oggetti culturali autentici. Accettare la materialità digitale permette di immaginare il museo non più come congelato nella forma di un archivio statico e polveroso, ma come un archivio vivente, capace di estendere la sua missione oltre i limiti, sia fisici, sia pratici e di riconnettersi, attraverso questi nuovi oggetti, con quel territorio che sembrava perduto.

In conclusione, di questa analisi, dovrebbe apparire evidente come tutte le precondizioni, le sfide e le opportunità discusse finora convergano verso un unico fattore critico: il capitale umano. Nessuna strategia digitale, per quanto sostenibile, programmata o sperimentale, può concretizzarsi o sopravvivere nel tempo se non è sostenuta dalle persone che devono gestirla.

La letteratura scientifica recente conferma che la gestione delle risorse umane è il "tallone d'Achille" dell'innovazione museale. Nella sua revisione sistematica, Dragija (2024) individua otto sfide critiche che affliggono i musei contemporanei, tra cui spiccano proprio l'impatto della rivoluzione digitale, la mancanza di competenze specifiche dello staff e la presenza di modelli di leadership obsoleti; tutti elementi già discussi nel terzo capitolo.

I dati che emergono evidenziano come, senza un supporto organizzativo strutturale che investa nello sviluppo delle competenze, l'innovazione tecnologica sia destinata a fallire o a generare stress organizzativo. Se questo è vero a livello globale, nel contesto italiano la situazione è aggravata da una crisi strutturale del lavoro culturale. Come evidenziato dalla cronaca nazionale delle mobilitazioni sindacali, come ad esempio gli ultimi casi di gennaio 2026 dei Musei Nazionali di Genova e delle Gallerie degli Uffizi di Firenze[28]Uffizi, il sistema museale italiano soffre di una cronica carenza di organico che viene spesso tamponata attraverso il ricorso al cosiddetto "volontariato sostitutivo" o a forme di esternalizzazione precaria. Non si tratta solo di una questione sindacale, né una critica all'impegno profuso dai volontari, ma di una minaccia diretta alla sostenibilità dei progetti: affidare funzioni

[28] I casi citati si riferiscono a due mobilitazioni riportate dalla stampa nel gennaio 2026. Per i Musei Nazionali di Genova (in particolare Palazzo Reale e Palazzo Spinola di Pellicceria) viene richiamata la denuncia sindacale relativa all'impiego di volontari in mansioni riconducibili a quelle di addetti, letta come risposta a una carenza di personale ritenuta strutturale (Bompani, 2026). Per le Gallerie degli Uffizi (Firenze) si fa riferimento alla protesta dei lavoratori in appalto a seguito di un cambio di affidamento dei servizi museali, con mancato rinnovo di contratti a termine per attività operative (ad es. controllo biglietti, gestione delle file, guardaroba), evidenziando la dipendenza da forme di esternalizzazione e lavoro precario anche in un museo ad altissima affluenza (Bauducco, 2026).

cardine a personale volontario o precario impedisce di strutturare la programmazione necessaria per gestire processi a lungo termine.

La costruzione di un modello di intervento di sviluppo digitale per la valorizzazione dei patrimoni diffusi, dunque, deve avere il coraggio di affermare che il digitale non è una soluzione al sottodimensionamento dello staff, ma al contrario richiede un investimento umano ponderato e rispettoso dei maggiori impegni che si intende perseguire. Per un piccolo ente museale, questo significa due cose: riconoscere che la formazione digitale non è un costo extra, ma una necessità basilare di manutenzione preventiva del progetto; prendere atto che, senza l'inserimento di figure ibride professionali (anche in condivisione di rete con altri musei) che facciano da ponte tra la direzione e i partecipanti locali, dotate per l'appunto di formazione digitale, ogni investimento in tecnologia rischia di trasformarsi in lavoro non pagato o in abbandono tecnologico. La vera infrastruttura critica di un museo non è lo specifico *device* o la piattaforma utilizzata, ma la stabilità della rete di attanti che lo fa funzionare.

6.3 I processi di valutazione dell'impatto: metodi e strumenti

Un punto fondamentale per lo sviluppo del progetto di digitalizzazione, dopo aver definito quale natura assume il concetto di sviluppo in questo caso, e dopo aver esternato le necessità che emergono dalla letteratura e dall'etnografia, riguarda la strategia di valutazione del progetto stesso. Sebbene possa sembrare che questa fase debba seguire quella dello sviluppo del progetto, presente nel prossimo paragrafo, in realtà mostrerò come sia prima fondamentale ragionare in termini di valutazione di impatto sociale. Applicare tale prospettiva, oltre a restituire i benefici generati, consente di strutturare meglio il progetto stesso affinché non sia solo efficiente, ma anche e soprattutto efficace nel produrre cambiamenti positivi nel contesto di riferimento.

Valutare impatti sociali intangibili, come la valorizzazione dei patrimoni immateriali locali, o il benessere delle relazioni e il grado di cura sociale dalla prospettiva dei partecipanti al progetto, richiede metodologie che vadano oltre i dati quantitativi. Sempre più rilevanza assumono gli approcci partecipativi e i metodi misti (quantitativo-qualitativo) per riuscire, in diversi momenti del progetto, a cogliere i discorsi e le osservazioni dei partecipanti (Bamberger, 2012). La valutazione inclusiva, che rende i partecipanti locali parte attiva del processo di valutazione (e non solo soggetti da valutare) consente di evidenziare non solo i risultati attesi, ma anche gli effetti inaspettati e trasformativi. Inoltre, il coinvolgimento nel processo valutativo di tutti gli attori sociali è in grado esso stesso di produrre un impatto positivo nel progetto, generando apprendimento ed empowerment nella comunità valutata (Castro-Calviño et al., 2020). Fetterman (2001) sottolinea che dare voce ai destinatari nella valutazione accresce il senso di appartenenza e di proprietà (inteso come la percezione del beneficiario di essere agente stesso del cambiamento) dei risultati prodotti oltre che aumentare indirettamente il senso di responsabilità delle organizzazioni, alimentando la loro volontà di agire sulle raccomandazioni emerse dalla valutazione. In un contesto museale, ciò può voler dire ad esempio invitare i membri dei gruppi locali o i volontari del museo a definire insieme quali cambiamenti sono "significativi" per loro,

affine al metodo *Most Significant Change*[29] (Davies & Dart, 2005). Questa appropriazione collettiva della valutazione fa sì che anche aspetti simbolici (come il valore attribuito a un luogo o a una tradizione) emergano chiaramente, perché sono gli stessi attori a evidenziarli e a darvi significato durante focus group, interviste aperte o laboratori creativi.

In parallelo alla valutazione partecipativa, l'uso di metodologie miste viene raccomandato per ottenere un quadro più approfondito e affidabile degli impatti intangibili (Onwuegbuzie & Hitchcock, 2017). Strumenti quantitativi (questionari standardizzati, indicatori numerici) forniscono misure oggettive di alcuni risultati, mentre metodi qualitativi (interviste in profondità, osservazione partecipante, diari narrativi, analisi di produzioni creative) permettono di esplorare il perché e come certi cambiamenti avvengono e che significato essi abbiano per i beneficiari. Ad esempio, di rilievo è l'uso congiunto dei *Generic Learning Outcomes* (GLOs) e dei *Generic Social Outcomes* (GSOs), due framework sviluppati proprio nel settore museale anglosassone (Bertacchini, 2022). I GLOs misurano l'apprendimento su cinque dimensioni, che includono conoscenza e comprensione, abilità, attitudini e valori, divertimento, ispirazione e creatività, azioni, comportamenti e progressi. I GSOs valutano invece l'impatto sociale attraverso tre macroaree, ossia la costruzione di comunità più forti e sicure, il rafforzamento della vita pubblica e la promozione di salute e benessere. Considerati insieme, questi strumenti consentono di tradurre parte del valore sociale intangibile del patrimonio culturale in indicatori osservabili, utili per leggere processi di inclusione, cittadinanza e coesione sociale (Bertacchini, 2022: 132–133). Inoltre, includere strumenti come storytelling digitale, interviste etnografiche, *photo-elicitation*[30] e diari dei partecipanti sposta l'equilibrio di potere verso i partecipanti, permettendo di cogliere

[29] Il *Most Significant Change* (MSC) è un metodo per valutare l'impatto che parte dalle storie, più che dagli indicatori. Invece di limitarsi a chiedere "quanto" è cambiato qualcosa, si raccolgono racconti di esperienze da parte di beneficiari e altri attori coinvolti, invitandoli a descrivere quale sia stato, per loro, il cambiamento più significativo e perché. Queste storie vengono poi discusse e selezionate collettivamente (spesso in più fasi), e questo scambio rende visibili i criteri con cui un'organizzazione attribuisce valore ai risultati: non solo cosa è cambiato, ma anche quali cambiamenti hanno importanza e per chi. Questo metodo è particolarmente utile quando gli esiti sono difficili da prevedere o da tradurre immediatamente in numeri, e può essere utilizzato insieme a strumenti quantitativi in una valutazione mista (Davies & Dart, 2005).

[30] La *photo-elicitation* è un metodo di ricerca qualitativa che prevede l'inserimento di immagini all'interno delle interviste per stimolare la discussione. Le fotografie fungono da stimoli tangibili in grado di far emergere risposte, ricordi e riflessioni profonde che potrebbero rimanere latenti o inespresse in una tradizionale intervista esclusivamente verbale. Le immagini agiscono infatti come "ancore" per la memoria, affinando la capacità degli intervistati di spiegare le proprie esperienze e percezioni dello spazio (Van Aken et al., 2010).

sfumature emotive e cambiamenti interiori spesso trascurati dai questionari standard. Ad esempio, la tecnica dello storytelling digitale è sempre più diffusa in ambito museale e consente di raccogliere testimonianze audiovisive dai partecipanti, in cui essi stessi narrano l'impatto che l'esperienza del progetto ha avuto sulla loro vita (Mathern, 2021).
Infine, un aspetto da tenere in considerazione è che l'uso di approcci partecipativi e qualitativi richiede tempo e sensibilità, come per molti degli elementi del progetto citati nel prossimo paragrafo. La presenza di competenze antropologiche può facilitare la conduzione di queste tecniche (per esempio nelle interviste narrative o nell'analisi interpretativa dei racconti e simboli emersi), mentre competenze di valutazione possono favorire la raccolta di dati significativi e comparabili. È necessario quindi valutare quali risorse sono disponibili proprio nella fase di creazione di una strategia di valutazione, al fine di identificare l'approccio più adatto e garantire la sostenibilità (in termini di competenze, risorse economiche e tempo) della valutazione di impatto.

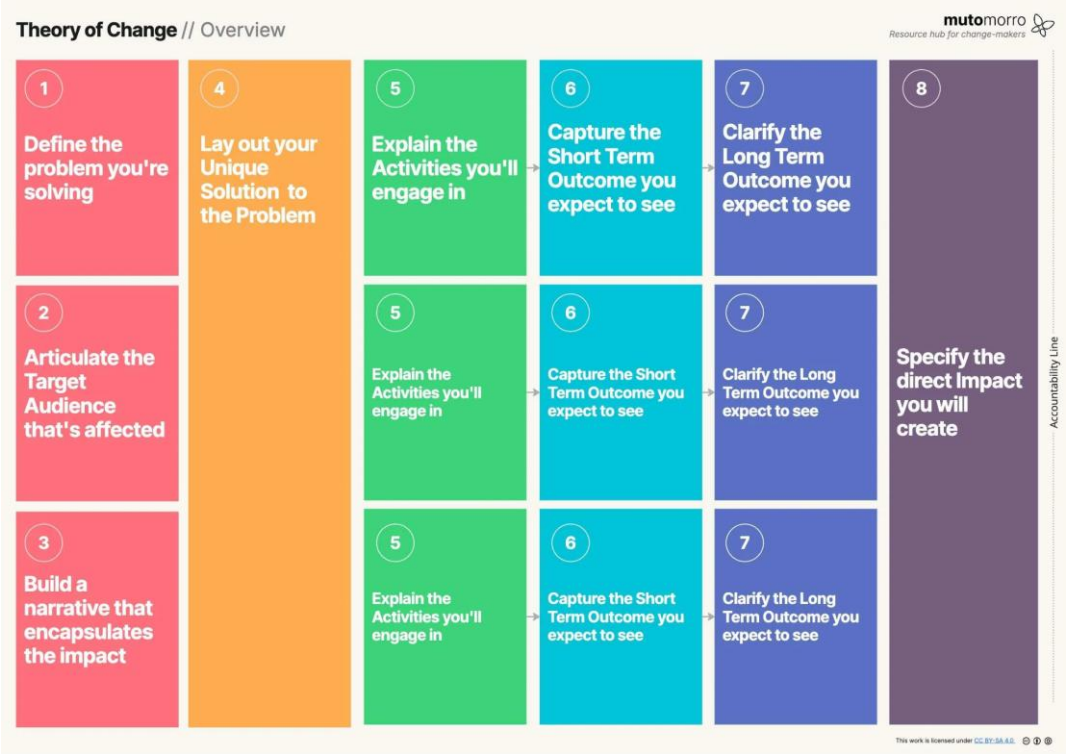
Una strategia di valutazione raccomandabile si basa sulla Teoria del cambiamento (Theory of Change o ToC), appartenente ai modelli di valutazione basati sulla teoria, e che consiste nel costruire un modello logico causale, partendo da quelli che sono i cambiamenti desiderati, lavorando a ritroso per identificare i passaggi, le attività e le strategie necessari a conseguirli, collegando risorse, attività, *output*, *outcome*[31] e impatti attesi (Mayne, 2017). Questo modello è stato scelto in quanto già molto diffuso all'interno dei progetti di cambiamento sociale che si rivolgono ai territori, ed è uno strumento ideale per collegare in maniera diretta e le attività agli *outcome* desiderati e agli impatti sociali di lungo periodo. In ambito museale, questo approccio di reverse planning è già stato utilizzato in diversi contesti (The Happy Museum Project, n.d.; Lama, 2025) e ha dimostrato come aiuti i musei a considerare fin da subito ciò che è fondamentale, integrando la valutazione dall'inizio del progetto (Scott, 2022). Questo è il motivo per cui, proponendo la ToC come modello di valutazione, ho ritenuto opportuno inserire la costruzione della valutazione di impatto

[31] Gli output (risultati o prodotti) rappresentano i beni o servizi diretti e tangibili generati dalle attività del progetto (ad esempio, il sito internet di una mostra, i documentari prodotti o i laboratori realizzati). Gli outcome (effetti o esiti), invece, si riferiscono ai cambiamenti di breve e medio periodo che gli output generano nel sistema di conoscenze, atteggiamenti o comportamenti dei beneficiari (ad esempio, l'acquisizione di nuove competenze digitali da parte della comunità locale o un rafforzato senso di fiducia nel gruppo). Il passaggio logico dall'output all'outcome segna, di fatto, la transizione dalla misurazione dell'efficienza procedurale alla valutazione dell'efficacia trasformativa (Weiss, 1998)

prima del paragrafo relativo alla costruzione del progetto vero e proprio. La Teoria del Cambiamento diviene un vero e proprio strumento di programmazione strategica e culturale per le istituzioni.

Il processo di valutazione ideale per simili progetti di sviluppo digitale, che si suggerisce con l'implementazione delle linee guida fino ad ora descritte, inizia quindi con un percorso di co-creazione della Teoria del Cambiamento con gli stakeholder di riferimento. Si procede organizzando un workshop con gli attori coinvolti nel progetto in questa fase iniziale: personale museale, rappresentanti degli enti e comunità già coinvolte, per esplicitare la visione condivisa del cambiamento che si intende ottenere. Questo significa definire gli impatti sociali attesi (ad es. comunità territoriale più coesa e attiva, con una partecipazione collettiva rafforzata assieme al museo), gli *outcome* intermedi (ad es. nuovi legami tra museo e attori locali, rafforzamento delle competenze digitali, valorizzazione dei patrimoni immateriali locali) e gli *output* e le attività necessarie. Un esempio di schema delle fasi di elaborazione della teoria del cambiamento è visibile nell'immagine 6.1

Immagine 6.1: Theory of Change Template and Walkthrough



Note. Schema esemplificativo di un flusso della teoria del cambiamento. Tratto da Theory of Change Template and Walkthrough, di Muto Morro, 2025,

Una volta definita la ToC, che potrà essere oggetto di revisione futura, si procederà alla scelta di indicatori misti per ciascun *outcome* chiave (soprattutto per quelli che sono relazionali). Per realizzare questo passaggio trovo che utilizzare la metodologia *Outcome Mapping* (OM) sia appropriato alle necessità di questa fase (Earl et al., 2001). Se la Teoria del Cambiamento definisce la visione macroscopica e gli obiettivi di lungo periodo (sfera di interesse), l'*Outcome Mapping* si focalizza sull'identificazione di *outcome* progressivi all'interno della «sfera d'influenza» del progetto (Earl et al., 2001: 2), ovvero sui cambiamenti concreti nei comportamenti, nelle relazioni e nelle azioni dei soggetti con cui il museo interagisce direttamente, definiti «*boundary partners*» (Earl et al., 2001: 53). Un esempio è il monitoraggio di come si evolvono le competenze digitali dei partecipanti al progetto.

In contesti sociali complessi come quello museale, dove attribuire un impatto finale a una singola causa è difficile, l'OM permette di monitorare i progressi attraverso dei «marcatori di progresso» (Earl et al., 2001: 53) che vanno dal minimo atteso al massimo potenziale. Ad esempio, per questo progetto di sviluppo digitale, i *progress markers* potrebbero includere la partecipazione dei membri di una comunità locale attraverso il caricamento di contenuti su una piattaforma digitale condivisa, fino ad arrivare alla possibilità di iniziative autonome di valorizzazione del patrimonio locale attraverso l'uso degli strumenti digitali appresi.

Operativamente, questa metodologia non si basa su metriche puramente quantitative, ma sulla raccolta sistematica di evidenze qualitative (tramite diari di bordo o osservazioni periodiche) che documentino il passaggio compiuto dai beneficiari da fruitori a co-creatori. L'approccio ha il vantaggio di essere fortemente partecipativo e riflessivo. Viene, infatti, implementato tramite workshop in cui staff e stakeholder identificano insieme gli *outcome* attesi e poi, a intervalli regolari, si confrontano per verificare i progressi, creando un ciclo continuo di apprendimento.

Tuttavia, è doveroso porre una precisazione metodologica riguardo alla sostenibilità di questo strumento. La letteratura evidenzia come l'*Outcome Mapping*, nella sua applicazione canonica, richieda un investimento di tempo considerevole per la gestione dei workshop partecipativi e il monitoraggio costante. Per evitare che la valutazione diventi un onere insostenibile per un piccolo museo con risorse limitate, ritengo necessario applicare la metodologia in una forma adattata e semplificata. La scala ridotta dell'ente, in questo caso, rappresenta un vantaggio strategico: a differenza dei grandi programmi di sviluppo

internazionale per i quali l'OM è stato originariamente concepito, il museo si interfaccia con un insieme numericamente contenuto di *boundary partners*. Focalizzando l'analisi su pochi gruppi chiave (ad esempio, limitandosi inizialmente a una specifica associazione locale), è possibile abbattere drasticamente la complessità del monitoraggio, rendendo la pratica riflessiva pienamente gestibile anche da uno staff ridotto.

La fase successiva è quella che prevede la raccolta dei dati necessari alla valutazione. Tali evidenze, di natura mista (quali-quantitativa) rappresentanti gli effetti generati dalle azioni svolte (Creswell & Clark, 2017), potranno essere raccolte con strumenti diversificati. Tale approccio, definito multi-metodo, consente di raccogliere dati ed evidenze di diversa natura, che potranno essere messe a confronto con l'obiettivo di rendere la valutazione più coerente, completa e approfondita. Ad esempio, strumenti più quantitativi, come i questionari, forniranno una maggior quantità di dati quantitativi, che verranno poi ragionati e contestualizzati alla luce delle narrazioni e delle informazioni qualitative raccolte attraverso interviste, focus group e altri metodi assimilabili.
Si realizza preparando e somministrando questionari ex-ante ed ex-post sulle dimensioni utili -identificate nella ToC. Nel caso dei progetti sviluppabili attraverso le presenti linee guida, si potrà misurare il grado di conoscenza degli strumenti digitali (per misurare cambiamenti quantitativi), oppure utilizzare interviste etnografiche e storytelling per catturare cambiamenti trasformativi individuali, o ancora sviluppare una *social network analysis* semplice (mappando le nuove connessioni tra partecipanti create grazie al progetto) e compiere un'analisi dei materiali digitali prodotti dagli utenti. Come per le altre fasi, anche in questa è fondamentale includere la comunità, nello specifico, non solo nella somministrazione per la raccolta dei dati, ma anche nell'interpretazione degli stessi (Guba & Lincoln, 1989). Una modalità per fare ciò è, ad esempio, la restituzione dei risultati preliminari in un incontro pubblico nel quale si chiederanno riscontri; questo rafforzerà la validità culturale e l'utilizzo dei risultati stessi.

Infine, l'ultima fase è quella della valutazione finale, attraverso una valutazione sommativa partecipativa, eventualmente utilizzando tecniche integrative come l'*Outcome Harvesting,* una metodologia affine all'OM utile per identificare quali *outcome* significativi sono stati raggiunti, rispetto a quelli pianificati (Wilson-Grau, 2018). Un esempio di messa in pratica

di questa fase è lo svolgimento di diversi incontri in cui i vari stakeholder coinvolti raccontano “che cosa è cambiato” dal loro punto di vista proprio grazie al progetto. Queste narrazioni saranno poi verificate con evidenze raccolte durante lo svolgimento del progetto stesso e, infine, collegate al quadro della ToC per verificarne la coerenza.
È in questo momento che è possibile vedere se la teoria iniziale del cambiamento ha tenuto, ossia se ciò che si era progettato nella prima fase era corretto e si è realizzato, oppure se sono emerse teorie alternative, come ad esempio impatti non previsti, sia positivi che negativi. Nel report che viene prodotto, questo confronto si concretizza in un capitolo di discussione su cambiamenti attesi e riscontrati, con riflessioni metodologiche a sostegno (Mayne, 2017). È importante sottolineare come la valutazione di impatto sociale non può e non deve essere un processo fine a sé stesso. Si tratta, invece, di un processo volto all'apprendimento e alla riflessione collettiva (sia dei promotori che dei beneficiari) sulle azioni messe in campo e sulle strategie promosse. Naturalmente, un processo di valutazione deve avere necessariamente un punto di inizio e un punto di fine (valutazione finale), ma si tratta di un processo ciclico e continuativo. La valutazione finale, infatti, ha lo scopo di identificare ambiti di miglioramento e stimolare una riflessione interna sulle strategie messe in campo, al fine di modificare o rafforzare il proprio agire per massimizzare l'impatto sociale prodotto.

Questa stratificazione di fasi e metodi ha lo scopo di garantire robustezza alla strategia di valutazione, potendo confrontare i dati, e al tempo stesso intende essere pertinente al progetto e agli attori sociali coinvolti, riuscendo ad andare in profondità attraverso le analisi. In progetti orientati alla comunità e al cambiamento sociale, la riuscita non si può misurare in numeri ma in cambiamenti di percezioni, di relazioni e di capacità collettive. Grazie all’uso della ToC, dell’OM e della raccolta dati multi-metodo, l’intenzione è quella di rendere visibile il cambiamento in modo olistico, evidenziando gli esiti tangibili, quanto quelli più intangibili ma cruciali per gli attori sociali coinvolti.
Concludendo, si tratta quindi di sviluppare una strategia di valutazione profondamente legata al contesto nel quale il progetto verrà realizzato e allo sviluppo del progetto stesso, che intendo ora presentare. La valutazione non deve essere un mero obbligo di progetto che restituisce quanto di buono fatto, e cerca di nascondere le difficoltà o gli scostamenti

emersi. Al contrario, è un processo partecipativo di cambiamento che viene guidato dalla riflessione condivisa.

6.4 Il modello di intervento: strategia integrata, cura e comunità

6.4.1 Il digitale come filo conduttore dell'organizzazione

Per cominciare a definire i contorni del modello di intervento volto all'implementazione di progetti di sviluppo digitale, bisogna partire da un dato di fatto riguardante le piccole realtà museali: Merendino e Meadows (2021) mostrano come la maggior parte di questi enti, quando sviluppa progetti digitali, lo fa con progetti *ad hoc*, spesso di natura episodica o sperimentale, o come elementi aggiunti in maniera superficiale. Questo tipo di progetti digitali, staccati dalla progettazione e dalla gestione museale, sono anche quelli che finiscono per fallire più facilmente. Per questo motivo i due ricercatori parlano del digitale come di "*Golden Thread*", un filo d'oro che attraversa l'intera struttura organizzativa museale e che, di conseguenza, comporta che la sua gestione diventi una responsabilità collettiva e non di un singolo curatore o *team* (Merendino & Meadows, 2021: 22). Una strategia digitale sviluppata in maniera adeguata, funzionale e sostenibile nel tempo deve, quindi intrecciarsi ad ogni elemento strategico dell'ente museale. Una strategia integrata, infatti, non significa rigidità burocratica; al contrario, serve a creare un ecosistema stabile dove il *bricolage* creativo degli attori locali coinvolti possa fiorire senza disperdersi.

Formulare una strategia digitale può sembrare un esercizio lineare sul piano progettuale, ma la sua messa in pratica risulta spesso più complessa. Nel corso della ricerca sul campo ho osservato direttamente questa difficoltà. In Istria, uno dei curatori mi riferì che la Regione aveva richiesto al museo la redazione di un documento di strategia digitale: si trattava della prima volta e, proprio perché considerato il più competente sul piano tecnologico, il compito fu affidato a lui. La criticità che evidenziava non riguardava tanto la stesura in sé, quanto la necessità di tenere insieme bisogni, priorità e pratiche dell'intera istituzione, coordinandosi con colleghi e attività già in corso.

Tornato in Italia, ho chiesto a Massimo se avesse mai lavorato a un documento analogo; la sua risposta mostrava che l'idea stessa di "strategia digitale" non era un riferimento condiviso. In effetti, al MEAB il digitale veniva impiegato soprattutto in modo strumentale

(comunicazione, sito, progetti legati a Futuro MEAB), con un orientamento centrato su singole azioni più che su una cornice strategica trasversale.

Lupo (2021) riprende il concetto di "*phygital*", già introdotto in precedenza, per superare la dicotomia reale/digitale o offline/online, ma lo inserisce all'interno di un percorso che, invece di spingere per portare i partecipanti verso spazi virtuali, lavora per ricostruire le relazioni con il territorio. Chiama questo concetto "vicinanza aumentata", riprendendo l'idea di realtà aumentata riportandola alle vite quotidiane delle comunità sul territorio (Lupo, 2021: 167). L'idea è proprio quella di trasformare il museo da luogo di conservazione a spazio di discussione partecipata, riflettendo su come questi bisogni siano stati portati drammaticamente in primo piano dalla pandemia del 2020. Nonostante questo, Lupo (2021: 164) rileva che la maggior parte degli enti museali, durante la pandemia, ha avviato singole azioni a breve termine, invece di costruire una strategia digitale complessiva. A questo, però, va aggiunto un dato non da poco, ossia che degli oltre quattromila musei censiti, ISTAT (2022) rileva che durante la pandemia solo il 35,8% dei musei è riuscito a garantire attività online.

Questa lettura complessivamente poco edificante si aggrava ulteriormente con due elementi: 1) dal termine della crisi pandemica, una volta passata l'emergenza, sembra che le cose, invece di andare verso una maggiore strutturazione del digitale, siano tornate al momento antecedente la pandemia; 2) riprendendo quanto detto da Giancristofaro et al. (2021), molti musei etno-antropologici dopo la pandemia non sono più riusciti a riaprire al pubblico, principalmente per mancanza di risorse. Questi dati dovrebbero dimostrare quanto un cambiamento sia necessario per cercare di invertire una tendenza che sembra indirizzata sempre più all'oblio per le piccole realtà museali come il MEAB. Questo cambiamento è legato allo sviluppo di una strategia digitale integrata, dove per "integrata" intendo imbricata (embedded) all'interno del lavoro museale, ma nella quale gli elementi della partecipazione attiva e della co-produzione con le comunità del territorio siano caratterizzanti (Merendino & Meadows, 2021). La partecipazione del museo, degli attori sociali locali e degli stakeholder non può avvenire solo in alcuni momenti o secondo volontà istituzionali, deve essere un "continuum partecipativo" (Lupo, 2021: 166) che mira alla sostenibilità a lungo termine dei musei e alla loro rivalutazione del ruolo pubblico e locale attraverso una nuova produzione di valore al servizio dei gruppi locali.

Il fattore cruciale di questo movimento è la scelta dell'approccio da utilizzare per impostare e perseguire questo cambio di rotta. Ritengo sia da rifiutare l'approccio *technology-push*, che mette al centro l'idea di partire dalla tecnologia disponibile per sviluppare i progetti. Un modo differente, proposto da Lupo et al. (2023), è il *design-driven,* che propone di sviluppare l'umanizzazione delle tecnologie al fine di renderle accessibili e significative per le persone coinvolte, costruendo un nuovo significato di digitale.
Questo approccio è multidisciplinare e partecipativo ad ogni livello, anche se è chiaro che nel contesto di un piccolo museo, dove l'apertura e le collaborazioni sono limitate, la fase iniziale rischia di avere una visione più ristretta. Poiché si tratta di un progetto che non mira ad un singolo uso o applicazione, lo sviluppo digitale dovrebbe costantemente essere rianalizzato attraverso la partecipazione degli attori sociali coinvolti, come ho detto nel precedente paragrafo. Questa adattabilità è necessaria se ci si vuole aprire al territorio e ai gruppi locali, i quali sono portatori di interessi personali che non saranno necessariamente condivisi dall'ente museale.

Se il design come ambito fornisce gli strumenti per mettere in pratica i cambiamenti discussi, l'antropologia garantisce che questi strumenti rispondano a bisogni co-costruiti nel dialogo tra ente museale e comunità locali, evitando così soluzioni calate dall'alto (Stuedahl et al., 2021). Per gestire questa complessità, l'antropologia non può limitarsi al ruolo classico di osservazione o mediazione culturale. L'incontro con il design, infatti, sposta l'asse disciplinare verso la *design anthropology*: un approccio che trasforma l'etnografia da pratica descrittiva a pratica prospettica e trasformativa. In questa visione, l'etnografia e l'antropologia non servono solo a studiare il museo, ma a progettarlo attivamente: l'obiettivo si sposta dalla comprensione distaccata al coinvolgimento diretto dell'antropologo nell'«istigare il cambiamento» (Gunn et al., 2013: 5). L'antropologo digitale, dunque, non si limita a mappare i bisogni della comunità, ma interviene attivamente nel contesto, utilizzando gli strumenti tecnologici come mediatori per far emergere possibilità inedite. Il processo di conoscenza, in questo quadro, non avviene prima dell'azione (studio e poi progetto), ma attraverso l'azione stessa. È nel momento stesso in cui si collabora con i partecipanti per creare qualcosa (sia esso un video, un archivio o una mappa) che emergono le vere dinamiche sociali e i valori profondi della comunità, che altrimenti rimarrebbero taciti. Il co-design, quindi, smette di essere solo una

tecnica per migliorare le interfacce e diventa uno spazio politico di negoziazione, in cui il museo e la comunità collaborano per immaginare e materializzare futuri possibili, rendendo l'interazione con le persone «centrale per la trasformazione» delle pratiche stesse (Gunn et al., 2013).

Un esempio di questo processo di co-costruzione partecipata è proprio ciò che è avvenuto nell'esperienza di Futuro MEAB, la quale è stata inconsapevolmente un esercizio di design antropologico. Gli strumenti introdotti e utilizzati non sono stati imposti, ma negoziati con l'idea di voler risolvere un problema condiviso (come la scelta di usare gli smartphone per realizzare un documentario altrimenti impossibile). Il metodo iterativo tipico del design – provare, sbagliare, correggere – ha permesso di superare la paura della tecnologia e di trasformarla in uno strumento di narrazione identitaria. La strategia digitale integrata, dunque, deve adottare strutturalmente questo metodo: non pianificare tutto a tavolino, ma procedere per prototipi e aggiustamenti successivi, validati costantemente dalla comunità. È in questo contesto che il *bricolage* digitale assume la sua forma più funzionale: non come "arte di arrangiarsi" per mancanza di fondi, ma come pratica consapevole di utilizzo creativo e situato delle risorse disponibili per generare valore culturale.

In sintesi, per scegliere la tecnologia non serve un catalogo tecnologico di *device* e *software*, ma un'analisi dei significati (Lupo et al., 2023) che emergono nell'incontro e nel dialogo tra il museo e i partecipanti. Il metodo per governare questo processo è la *design anthropology*, che traduce l'etnografia in azione progettuale, trasformando la digitalizzazione da atto tecnico imposto dall'alto a processo di costruzione sociale dal basso

6.4.2 Dall'innovazione alla riparazione: un'infrastruttura della cura sociale

Una volta che si è stabilito come impostare questa strategia digitale integrata rimane da affrontare la questione del perché investire risorse in questa direzione. Nel primo paragrafo ho mostrato perché la logica dello sviluppo tecnologico calato dall'alto non è funzionale e nel secondo ho discusso i bisogni emersi dalla letteratura e dall'etnografia a proposito della digitalizzazione. Parlando di valorizzazione dei patrimoni immateriali e di pratiche

partecipative di co-costruzione ho argomentato quale postura, a mio avviso, dovrebbe assumere un piccolo ente museale. Rimane però ancora vago il motivo per il quale un museo dovrebbe muoversi in questa direzione. Ho già citato in precedenza il concetto di cura del territorio e dei legami; è opportuno approfondirlo in questo paragrafo poiché è funzionale alla ridefinizione del ruolo di realtà museali locali che cercano di sopravvivere e far fronte alla continua riduzione di risorse a disposizione.

In un saggio dal titolo "*Rethinking Repair*" l'autore, Steven J. Jackson (2014), invita a pensare attraverso il cosiddetto "*broken world thinking*", un metodo sia normativo e ontologico, perché produce affermazioni sulla natura della tecnologia e sulla sua relazione con i mondi sociali, empirici e metodologici, perché apre a nuove strade di ricerca:

> *broken world thinking asserts that breakdown, dissolution, and change, rather than innovation, development, or design as conventionally practiced and thought about are the key themes and problems facing new media and technology scholarship today* (Jackson, 2014: 222).

In altre parole, per Jackson il punto non è inseguire l'innovazione, ma partire dalle rotture: è nella manutenzione e nella riparazione che si vede come tecnologia e vita sociale si tengono insieme. Trasposto nel contesto museale, questo significa considerare il digitale non come "salto" tecnologico, ma come infrastruttura di cura: un insieme di pratiche di manutenzione, coordinamento e relazione. L'importanza e l'efficacia della tecnologia non sono più collocate nel momento del design e della creazione, come invece avviene all'interno dei lavori degli esperti di tecnologia, ma nel momento della riparazione. Questa attività, che viene ritenuta secondaria, marginale, sempre più inutile (la tecnologia rotta si butta, non si ripara), diventa il vero cuore dell'innovazione tecnologica. Quando un dispositivo tecnologico si danneggia o non funziona come dovrebbe, è in quel momento che emergono pratiche creative e artigianali. Da oggetto standard, fin lì indistinguibile dagli altri esemplari dello stesso modello, il dispositivo entra in un processo di adattamento e rimodellamento attivato da azioni di cura che riflettono bisogni e vincoli del contesto locale. Questo mantenimento, chiamato «*articulation work*» (Jackson, 2014: 223), è l'arte del sistemare, aggiustare, rimettere a posto tutti quei piccoli e spesso invisibili elementi che

concorrono a dare stabilità al sistema. Durante questo lavoro, portato avanti proprio da quei mondi sociali connessi alla tecnologia, questa smette di essere un prodotto standardizzato, per diventare un attante in dialogo con la propria rete sociale.

Davanti ad un mondo che mostra crepe sempre più grosse e, ormai, irreparabili, puntare l'attenzione al momento della rottura anziché a quello della creazione permette di portare alla luce possibilità nuove:

> *Finally, foregrounding maintenance and repair as an aspect of technological work invites not only new functional but also moral relations to the world of technology. It references what is in fact a very old but routinely forgotten relationship of humans to things in the world: namely, an ethics of mutual care and responsibility.* (Jackson, 2014: 232)

Questo lavoro di mantenimento e riparazione, che riattiva vincoli etici di cura e responsabilità, ci permette di rendere visibili tutte quelle azioni che rendono stabili le forme di ordine, ci permette di osservare la complessità socio-tecnica dei sistemi che supportano il mantenimento e la cura e, infine, nel ripristinare un nuovo funzionamento tecnologico, costruisce attivamente un nuovo significato agli attanti tecnologici coinvolti (Jackson, 2014). Il contesto che osserviamo (l'Alta Brianza o l'Istria, per fare due esempi) non è una tabula rasa che attende l'innovazione per partire nuovamente, ma è un mondo fragile, fatto di connessioni. All'interno di queste, occorre lavorare per mantenere e riparare quei legami sociali e culturali che si stanno sfilacciando. Digitalizzare una vecchia foto, raccontare la storia di una famiglia di contadini a partire dal lavoro del nonno, registrare la preparazione delle canne di bambù per costruire un flauto di Pan: questi non sono solo atti tecnici e tecnologici. Sono atti di manutenzione e riparazione di quel tessuto sociale e culturale sempre più sfilacciato, e ognuno di questi gesti è un atto di cura.

Applicando questa lente al contesto museale, a partire dal "*broken world thinking*", Nuala Morse introduce il concetto di "*museum as a space of social care*" (Morse, 2020). Questo concetto costituisce uno dei nodi centrali del modello di intervento proposto. Morse utilizza la teoria di Jackson e parte dal legame etimologico che la parola "curatore" ha con il concetto di cura: storicamente per i musei la cura è rivolta alla preservazione materiale

dei beni e delle collezioni. Tuttavia, come ha indicato Jackson, il mantenimento e la riparazione non sono solo atti tecnici, ma assunzioni morali, perché i mondi tecnologici sono intrinsecamente collegati alla vita sociale. Morse teorizza quindi uno spostamento radicale verso una *social care*, applicando la pratica della cura alle persone e alle relazioni. Questo spostamento di senso, nel mio percorso di ricerca, non è solo utile: è cruciale per pensare la valorizzazione come cura delle relazioni che tengono vivo il patrimonio. Nel primo capitolo ho sottolineato quanto, al di là delle problematiche definitorie, il concetto di patrimonio culturale immateriale sia fondato sull'idea di legami tra persone, sia nell'atto di trasmissione intergenerazionale sia nelle pratiche di valorizzazione. A mio avviso, non è possibile per un museo prendersi cura del "sapere" o del "saper fare" (la dimensione intangibile) senza prendersi cura delle persone che detengono quei saperi (la dimensione vivente e sociale). A questo proposito, Morse (2021) chiarisce che le attività di coinvolgimento delle comunità devono essere intese come vere e proprie forme di lavoro di cura svolte dai musei.

Quello che può suonare come un afflato morale sospinto da sentimenti bonari, utile più sulla carta che non nella sua applicazione pratica, in realtà, per Morse è una rigorosa pratica operativa. L'autrice, riprendendo gli studi di Joan Tronto, insiste sul fatto che la cura non è un'emozione, un "voler bene", ma un lavoro che richiede competenza e tempo. La logica della cura, così strutturata, si pone come alternativa radicale alla logica del contributo, che domina il discorso sulla partecipazione museale (Morse, 2020: 50). La logica del contributo, per l'autrice, è un input dall'esterno verso l'interno dell'istituzione, basato sulla domanda: "cosa puoi fare tu per il museo?". Questa dinamica, pur sembrando democratica, rafforza la dinamica centro-periferia nella quale al centro si trova il museo che "estrae" valore dai partecipanti. Nella logica della cura, invece, il cambiamento ontologico e politico è radicale: "cosa può fare il museo per la comunità?". L'attenzione, quindi, non è al contenuto che viene fornito, ma alla relazione e al benessere dei partecipanti. È una pratica di interdipendenza nella quale la "cura" è il risultato di una co-costruzione partecipata (Morse, 2020: 160). Questa pratica richiede tempi più lunghi e flessibilità, in modo del tutto simile a quanto ho già prospettato in precedenza a proposito della pratica iterativa della *design anthropology*. Il museo, per ricollegarsi a Jackson (2014), diventa l'infrastruttura che permette di svolgere questa riparazione, che è tecnica, tecnologica e sociale al tempo

stesso. La tecnologia digitale, in questo processo, smette di essere un fine per diventare un attante dell'infrastruttura che abilita il mantenimento e la cura dei legami locali.
La stessa Morse evidenzia, inoltre, come siano proprio i piccoli musei quelli potenzialmente più adatti a svolgere questo lavoro di cura. I grandi musei, pur avendo risorse ingenti, possiedono spesso una strutturazione più rigida, divisa in compartimenti, e una gestione guidata da metriche quantitative e obiettivi di bilancio che rendono invisibile il lavoro relazionale. Al contrario, i piccoli musei radicati nei territori, grazie alla loro prossimità relazionale e alla loro flessibilità strutturale, possono incarnare la funzione di hub di prossimità, a patto che riescano a rendere sostenibile questo sforzo (Morse, 2021: 29-30).
Un esempio di questa possibilità arriva dal MUFANT, il Museo del Fantastico e della Fantascienza di Torino, che, a partire da una mostra dal titolo "Prossime Città", ha avviato una serie di attività sociali rivolte alla prossimità, ossia alla periferia nord di Torino. Grazie al progetto "Tecnoprofezie", parallelo alla mostra, il museo ha coinvolto ragazzi con disagio psichico e giovani adulti NEET (dunque che non lavorano, non sono in cerca di lavoro e non sono inseriti in percorsi formativi), entrambi accomunati da situazioni di marginalità (Vietti, 2023a).

6.4.3 Dare forma al futuro: comunità di desiderio e produzione di valore

Tuttavia, focalizzare l'attenzione sul museo solo come un erogatore di cura rischia di avere come effetto indesiderato quello di porre i partecipanti in una posizione passiva di beneficiari. Se la cura ripara il tessuto sociale e valorizza i patrimoni immateriali locali, cosa accade durante e dopo la riparazione? L'obiettivo di simili progetti di sviluppo non è quello di acquistare tecnologia digitale per il museo, o solamente quello di assistere un territorio in difficoltà, ma attivare comunità vitali, valorizzando le pratiche culturali di cui sono portatrici. È qui che la tecnologia rivela la sua seconda potenzialità: non solo strumento di mantenimento o riparazione, ma catalizzatore di possibili nuove forme di aggregazione.
Bisogna infatti considerare che, in contesti frammentati, non sempre ci troviamo di fronte a comunità di pratica o comunità patrimoniali già strutturate e pronte all'azione. Spesso il museo si relaziona con singoli individui o gruppi dinamici, e l'esito aggregativo non è mai scontato: si può lavorare con le persone senza che si sviluppino mai dinamiche comunitarie

stabili. Tuttavia, l'esperienza etnografica suggerisce che la tecnologia possa fungere da elemento attrattore capace di innescare una specifica forma di socialità, non basata su un'eredità condivisa o su una competenza condivisa, ma su una tensione comune verso il futuro. È in questo spazio di possibilità, fragile e legato all'azione del "fare insieme", che può manifestarsi quella specifica forma di aggregazione che ho definito come "comunità di desiderio".

Durante il mio lavoro insieme a Futuro MEAB ho potuto osservare uno sviluppo interessante all'interno della dinamica dei giovani volontari. Ho spiegato che ognuno di loro era stato inserito, durante il periodo pandemico, all'interno di un gruppo WhatsApp che il direttore aveva creato. Tra di loro, in generale, si conoscevano già, così come avviene anche per gli altri volontari. Ma questo non significa che vi fosse una dinamica di gruppo preesistente che si sia poi riversata nel programma di messaggistica. Semmai il contrario, il gruppo WhatsApp aveva formalmente riunito persone che, in realtà, non erano un gruppo ma piuttosto singoli volontari con una conoscenza l'uno dell'altro più o meno approfondita. Il motivo di questa dinamica particellare è dovuto al modo in cui l'Associazione prende parte alle attività del museo: generalmente i volontari che si offrono come guide vengono divisi in coppie abbastanza stabili nel tempo e che coprono ogni mese più o meno lo stesso turno (un turno è composto da una mezza giornata). Questo significa che, a parte qualche sporadica richiesta di cambio turno in uno specifico mese, ogni volontario interagisce stabilmente per qualche ora al mese con pochi altri volontari nel corso dei suoi anni di collaborazione con il MEAB. A parte queste attività, sono pochi i momenti nei quali più volontari interagiscono e lavorano assieme, come ad esempio il gruppo scuola. L'Associazione prevede alcuni momenti informali nei quali ritrovarsi in gruppo, come la gita annuale, la festa di Natale e le conferenze che si svolgono al MEAB. Ciò significa che nella vita di un volontario, le interazioni collaborative sono molto limitate e questo spiega il perché, all'atto della creazione del gruppo WhatsApp, i giovani volontari fossero un gruppo di singoli account dell'app di messaggistica riuniti in un unico luogo digitale.
Questa premessa è fondamentale per spiegare la necessità di introdurre un concetto nuovo che potesse spiegare un fenomeno di agglomerazione dei singoli volontari attorno non ad una pratica condivisa, né ad un patrimonio comunemente riconosciuto, ma piuttosto a quello che ho riconosciuto essere un sentimento condiviso.

Dentro Futuro MEAB venivano a mancare le precondizioni necessarie per riconoscere sia la comunità di pratica, sia la comunità patrimoniale. Nel primo caso, ossia il concetto sviluppato da Wenger (1999), è necessario che siano presenti tre elementi strutturali fondamentali: 1) dominio, ossia un interesse condiviso e una competenza specifica che distingue i membri dagli altri; 2) comunità, intesa come la rete di relazioni che avvengono tra i membri; 3) pratica, ossia un repertorio di risorse che viene condiviso e alimentato tra i membri. Questa teoria descrive bene come si apprende e si consolidano le pratiche all'interno di un gruppo già esistente. Nessuno di questi elementi era presente in Futuro MEAB, in quanto i giovani volontari non avevano un'esperienza pregressa e condivisa di curatela museale, la loro rete di relazioni era molto limitata ad alcuni volontari e, infine, il dominio, vagamente riconducibile al museo stesso, non li distingueva dal resto dei volontari più anziani.

Per motivi diversi non era possibile identificare Futuro MEAB come una comunità patrimoniale nel senso inteso dalla Convenzione di Faro del 2005, che la definisce come un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici del patrimonio culturale e si aggrega per sostenerli. Nel mio caso, l'aggregazione non è nata da alcun riconoscimento patrimoniale, il quale, semmai, è arrivato in seguito. Rileggere l'inizio dell'aggregazione attraverso elementi emersi in seguito sarebbe epistemologicamente scorretto. L'attaccamento a elementi patrimoniali semmai potrebbe essere un risultato e non la scintilla iniziale.

Ad ottobre 2023 si è tenuta a Cevo, un comune della Val Saviore in provincia di Brescia, la seconda edizione del campus "Generatori di Cambiamento" promosso da Avanzi – Sostenibilità per Azioni, una società benefit. Il campus a ogni edizione si svolge presso la Casa del Parco Adamello a Cevo e il titolo di quell'edizione era: "Riconoscersi, desiderare, agire: rendere possibili comunità di desiderio". Il contesto della Casa del Parco Adamello presentava alcune similitudini con il MEAB, sebbene si tratti di due luoghi differenti: entrambi si trovano in aree interne e prealpine, ed entrambi sono luoghi marginali (intendo dire che non sono posti lungo grandi direttrici di trasporto, per cui arrivarci richiede uno sforzo ulteriore) e quindi esclusi dai principali flussi turistici. Il campus ha portato alla creazione di una pubblicazione dal titolo "Comunità di desiderio - strumenti per l'agire collettivo" (Avanzi - Sostenibilità per Azioni & Casa del Parco Adamello, 2023).

Gli elementi che emergono in questa pubblicazione sono stati utili per confrontare il loro caso con i dati che stavo raccogliendo nel mio lavoro di campo. Le caratteristiche distintive che rilevano sono:

- il desiderio come l'innesco ad agire e, al contempo, come elemento legante tra i soggetti coinvolti;
- il contesto di operatività, più che il bisogno attuale, è il potenziale rispetto al presente;
- il passaggio dall'intelligenza collettiva al "corpo collettivo", ossia ad una dimensione fattuale;
- l'intenzionalità trasformativa come prospettiva politica di resistenza all'individualismo;
- l'equilibrio del gruppo in costante movimento, basato su una reciproca responsabilità e cura, oltre che una costante negoziazione.

È possibile notare come molti di questi elementi siano già presenti nel mio percorso di ricerca e lo erano prima ancora di incrociare il lavoro di Avanzi. Se la comunità di pratica si basa su un sapere e saper fare condiviso (Wenger 1999), e la comunità patrimoniale si basa su un'eredità comune della quale prendersi cura (Council of Europe, 2005), quella di desiderio nasce piuttosto dalla volontà comune. Poter assistere alla trasformazione di Futuro MEAB da gruppo di singoli utenti di un'app di messaggistica a gruppo di lavoro mi ha permesso di analizzare quali sono stati gli elementi che ho individuato come fondamentali per la costruzione della comunità di desiderio.
Quelle che presento di seguito, quindi, sono le prime considerazioni sull'applicazione del concetto di comunità di desiderio ai contesti dei piccoli musei sulla base di quanto osservato al MEAB, lavoro che necessariamente richiederà più tempo, maggior approfondimento teorico e, soprattutto, un maggior confronto con i casi concreti.

Come ho accennato, l'inizio del lavoro di Futuro MEAB è coinciso con due eventi separati ma distanti tra loro pochi mesi: il primo è stato la proposta del direttore di far realizzare una mostra ai giovani volontari, mentre il secondo è stato l'annuncio, sempre del direttore, di voler lasciare il posto a breve. Soprattutto questo secondo evento ha avuto un maggior impatto emotivo rispetto al primo, comprensibilmente, considerando il legame di Massimo

con il MEAB e ognuno dei volontari. Il momento in cui è avvenuta quella comunicazione, il lavoro di costruzione della mostra (ancora all'inizio) ha preso tutta un'altra direzione.

I tre elementi che ho individuato come costitutivi della comunità di desiderio nel suo momento di innesco e di formazione li ho sintetizzati con: 1) memoria; 2) paura; 3) aspirazione. Il primo elemento l'ho sviluppato attraverso il lavoro di Paul Ricoeur (2004) sul concetto di memoria collettiva, secondo il quale la memoria personale non è separata da quella sociale. Ricordare è un atto personale, e il fatto che gli individui siano i portatori della memoria rende ancora più significative le biografie legate a contesti specifici, come nel caso dei volontari del MEAB. Ricoeur non vede la memoria collettiva come una mera somma di memorie individuali, ma come un riconoscimento della similitudine dell'altro in noi. Le somiglianze tra le diverse memorie concorrono a collettivizzarle, mentre le singole differenze estendono la portata e il valore di questo elemento collettivo. Le memorie personali, inoltre, secondo Ricoeur si intrecciano non solo nello spazio, ma anche nel tempo, creando un legame storico che produce intersoggettività. Le relazioni intersoggettive sono ciò che lega i singoli portatori di memoria ai gruppi a cui sentono di appartenere e, secondo Ricoeur, possono svilupparsi con vari gradi di intimità.

Nel contesto di Futuro MEAB è emerso più volte come i giovani volontari fossero profondamente legati alla storia del museo, non intesa come istituzione e allestimento, ma come partecipazione dei volontari allo sviluppo delle attività. Nello spazio museale si intrecciavano singole memorie di volontari, spesso condivise dai volontari con più anzianità di servizio a quelli presenti da meno tempo. Anche le memorie dei volontari che non erano più presenti al museo continuavano a essere tramandate e questo legame è diventato centrale nella costruzione del documentario di "Te lo do io il museo".

Davanti al rischio dell'abbandono del direttore e di un futuro incerto e a tinte fosche, uno dei desideri di Futuro MEAB era quello di non disperdere quanto l'Associazione aveva fatto in vent'anni di attività. La capacità del direttore di creare un museo che nel tempo ha accolto persone provenienti da diverse classi sociali, coinvolgendole in un processo di produzione della conoscenza era una memoria da mantenere e che dimostrava quanto quell'istituzione fosse più importante del suo allestimento o della sua sede fisica. Ricoeur ricorre al concetto di ipse-identità (2007), che intende come la capacità di un gruppo di rimanere coerente con sé stesso nel corso del tempo, senza però essere statico e immutabile. Come i legami intersoggettivi, anche l'ipse-identità si sviluppa sia nello spazio

che nel tempo, portando allo sviluppo del senso del dover ricordare come volontà di trasmettere la memoria collettiva da una generazione all'altra. Questo concetto aiuta a comprendere l'importanza attribuita dai giovani volontari alle memorie dei volontari più anziani, che hanno costruito una memoria collettiva nel corso degli anni al MEAB.

Il secondo concetto che ho nominato è quello della paura o, per chiarirlo meglio, del timore di un presente considerato fragile e precario nei confronti delle possibili minacce, che al MEAB prendevano diverse forme: il vuoto che la mancanza di Massimo avrebbe lasciato, dopo aver dato la sua immagine al museo fin dall'inizio; l'incertezza sulla futura scelta del direttore; la mancanza cronica di risorse; la riduzione del numero dei volontari attivi in seguito alla pandemia, ecc.

Quello che voglio evidenziare è che la paura non era indirizzata ad un solo problema ma ad una moltitudine di situazioni, alcune correlate all'agire di Massimo, altre dovute a fattori esterni. Per riuscire a leggere questa situazione complessa, che emergeva durante il lavoro etnografico in maniera caotica all'interno delle conversazioni, mi sono affidato al concetto di "policrisi" (Tooze, 2021; 2022a; 2022b). La policrisi è una situazione nella quale più shock o crisi, non parallele ma correlate tra loro, interagiscono generando un risultato finale non lineare. Secondo l'autore «*a problem becomes a crisis when it challenges our ability to cope and thus threatens our identity*» (Tooze, 2022b). Una crisi, quindi, è qualcosa che non può essere risolta con gli strumenti a disposizione, e per la quale il soggetto realizza che il proprio stare al mondo è in pericolo. La gravità della policrisi, cioè dell'intreccio e della stratificazione di diverse crisi, è data dalla sproporzione tra la gravità delle crisi e la capacità dei soggetti di riuscire a gestirle. Sebbene Tooze lo applichi ai grandi sistemi globali, il termine è efficace per descrivere la percezione locale di una crisi non lineare: le minacce al MEAB (addio del direttore, mancanza di fondi, post-pandemia) non erano eventi separati, ma interagivano tra loro minacciando l'identità stessa del gruppo.

Se Tooze spiega la struttura dell'intreccio, è Ernesto De Martino (1948, 1977) a fornirci la chiave antropologica per leggerne l'effetto sui soggetti: la "crisi della presenza". Davanti alla possibilità che il "mondo familiare" del museo crollasse, i volontari rischiavano di perdere la propria capacità di agire, scivolando in una condizione di alienazione o passività. Il danno economico e sociale della policrisi (chi gestirà il museo?) è al tempo stesso apocalisse culturale (quali legami rimarranno tra i volontari e il museo?): il venir meno della

fiducia nel fatto che il futuro può essere governato. Sahebi (2025), attraverso un'analisi delle disuguaglianze economiche, dimostra come la capacità di far fronte alle crisi e all'alienazione siano distribuite in modo iniquo. Infatti, i contesti che hanno meno risorse sono i primi a subire questi fenomeni, i quali, lungi dall'essere esclusivamente personali, si dimostrano corali e polifonici. Se Tooze ci dice cosa sta crollando (le strutture del mondo iper-connesso), De Martino ci spiega perché questo crollo ci fa sentire così smarriti e impotenti: perché sta minando la nostra fondamentale capacità umana di essere soggetti della nostra storia.

Come uscire da questa condizione di passività? Per De Martino (1948, 1977), il superamento della crisi della presenza passa attraverso il riscatto culturale che permette di tornare a dominare il caos. Tooze (2021, 2022a, 2022b) suggerisce che la policrisi si possa affrontare attraverso una nuova sintesi politica, cercando di ricostruire la capacità di agire. È, quindi, nella capacità di immaginare un orizzonte futuro differente che subentra il terzo elemento, il quale consente alla comunità di desiderio di farsi resistenza all'individualismo e lavorare per diventare corpo collettivo con intenzionalità trasformativa (Avanzi - Sostenibilità per Azioni & Casa del Parco Adamello, 2023). L'antropologia, muovendosi da una originale missione di salvataggio degli elementi di autenticità dagli effetti distruttivi della modernità e dello sviluppo, può ripensare sé stessa per indagare i mondi possibili, ossia contesti futuribili in rottura con le condizioni di rovina attuali (Vietti, 2023b).
È Appadurai (2004, 2013) a fornire lo strumento teorico per comprendere la reazione messa in atto dal gruppo Futuro MEAB. L'antropologo invita a considerare il futuro non come un semplice orizzonte temporale neutrale o come uno spazio di fantasia tecnica, ma come un «fatto culturale». Al centro di questa visione pone il concetto di «capacità di aspirare» che, contrariamente a una visione romantica che vede l'aspirazione come un desiderio individuale o un sogno astratto, è definita come una «capacità di navigazione» (Appadurai, 2004: 68). Si tratta, quindi di una competenza culturale e sociale che permette ai gruppi di mappare un proprio futuro desiderabile, di identificare gli obiettivi e, soprattutto, di conoscere i percorsi e le norme necessarie per raggiungerli. Anche Appadurai rileva come, in contesti di marginalità o di crisi, questa capacità sia spesso indebolita: si sa che si vuole "stare meglio" (ad esempio si vuole salvare il museo), ma mancano la mappa e la bussola per tradurre questo desiderio in azione politica concreta.

Nel contesto del MEAB, l'indebolimento derivava proprio dalla mancanza di una mappa ancora da costruire e dal timore di non avere le risorse necessarie per farlo: con l'uscita di scena del direttore storico e il disinvestimento istituzionale, le vecchie rotte di navigazione (le pratiche consolidate), che già sembravano funzionare poco, risultavano non più sufficienti a garantire la sopravvivenza dell'ente.

È in questo momento che Futuro MEAB compie il suo atto decisivo, utilizzando la tecnologia digitale come infrastruttura per provare a ricostruire questa capacità di navigazione. Appadurai sostiene che la capacità di aspirare si rafforza attraverso la pratica e la performance. Per i giovani volontari, i progetti digitali – la chat di gruppo, le videochiamate, l'uso di *device* comuni per registrare, la costruzione della mostra virtuale – non sono stati un compito di gruppo fine a sé stesso, ma un esercizio di allenamento dell'aspirazione, un tentativo di trovare strumenti adatti a tracciare nuove rotte. In questo senso, la tecnologia ha fornito quello che Appadurai definisce come «palcoscenico» (Appadurai, 2004: 77-78), ossia lo spazio simbolico e performativo nel quale la comunità può esercitare la propria «voce» (Appadurai, 2004: 63): lo strumento per contestare il futuro indesiderato e porre le basi per la costruzione di una nuova mappa, opponendosi all'«abbandono», ovvero all'accettazione passiva dell'impossibilità di cambiare il futuro (Appadurai, 2004: 63).
Un ulteriore contributo significativo per leggere l'esperienza di Futuro MEAB che è possibile trarre da Appadurai (2013) risiede nella distinzione tra «etica della probabilità» ed «etica della possibilità». L'etica della probabilità è quella che dominava e ancora domina la narrazione di crisi del museo: è il linguaggio dei numeri, dei bilanci e del disinvestimento e delle statistiche che vedono le piccole realtà museali destinate a un inevitabile oblio. È, in sostanza, il regno di quella "paura" che ho analizzato poco fa, dove il futuro è calcolato sulla base della mancata adesione dei piccoli musei all'ideale di luoghi turistici di massa. Al contrario, Futuro MEAB si è mossa consapevolmente verso un'etica della possibilità, che non nega le difficoltà oggettive (come la mancanza di fondi o di personale), ma espande l'orizzonte di ciò che è pensabile e realizzabile attraverso l'azione culturale. Per Appadurai (2013), il futuro non è un destino tecnico, ma un «fatto culturale»: esso viene costruito quotidianamente attraverso pratiche, simboli e narrazioni. Attraverso la produzione digitale, Futuro MEAB non si è limitato a sperare che il museo sopravvivesse, ma piuttosto ha visualizzato e materializzato quella sopravvivenza. Il documentario realizzato non era

solo un archivio del passato, ma una dichiarazione di esistenza futura: montando le immagini dei volontari anziani insieme alle proprie voci, hanno iniziato a disegnare una nuova mappa in cui la memoria condivisa è una bussola e la tecnologia una possibilità per produrre nuova memoria.

In conclusione, la comunità di desiderio non è semplicemente un gruppo di persone che guardando al futuro "vuole qualcosa". È una comunità che, di fronte alla crisi della presenza, utilizza gli strumenti digitali che ha a disposizione per trasformare la paura in progetto politico. La tecnologia funge da collante perché rende tangibile l'aspirazione: trasforma il desiderio vago di futuro in un file condivisibile, in un link accessibile, in una prova concreta che un altro futuro per il museo è non solo immaginabile, ma già in corso d'opera. Tuttavia, definire l'esperienza di Futuro MEAB attraverso questa lente teorica non significa presentarla come un modello concluso o privo di criticità. Essendo questa teoria ancora in una fase germinale, restano aperti interrogativi fondamentali che necessitano di ulteriore indagine. Bisogna chiedersi, ad esempio, quali siano le fratture e i conflitti che si generano inevitabilmente tra il desiderio collettivo e i desideri dei singoli individui. Chi ha, all'interno di un gruppo informale, il potere di indirizzare questo desiderio, e come esso muta nel tempo di fronte alle difficoltà o ai successi? Inoltre, occorre riflettere su quanto siano porosi i confini di questa comunità e su quali siano i meccanismi di selezione della memoria: cosa si sceglie di ricordare per costruire il futuro e cosa, invece, si decide di dimenticare? Infine, resta da indagare il passaggio più delicato, quello dall'aspirazione all'azione concreta: la comunità di desiderio, proprio perché fondata sulla volizione e non su pratiche consolidate, porta con sé il rischio intrinseco del fallimento. Riconoscere queste domande aperte non indebolisce la teoria, ma ne evidenzia la natura dinamica e processuale, coerente con l'oggetto stesso della ricerca: un futuro che non è ancora scritto.

Tratteggiati i caratteri che ho individuato della comunità di desiderio, c'è la necessità che questo incontro nato dalla comune volontà trovi uno spazio, fisico o simbolico, nel quale manifestarsi. Per Futuro MEAB questo «palcoscenico» è stato il museo stesso, non tanto materializzato nelle sue sale, quanto piuttosto in quel simbolico «terzo luogo» teorizzato da Oldenburg, che non è né lo spazio domestico né lo spazio lavorativo. Per Avanzi il terzo luogo individuato nella loro azione è stata la Casa del Parco Adamello, un luogo che era

vuoto e inutilizzato e che è stato riempito di persone, idee e incontri attraverso un bando. Questa trasformazione a Cevo racconta molto della situazione delle aree interne italiane che, anche in altri casi (Bindi et al., 2022), ha mostrato i fenomeni di spopolamento e di rarefazione dei terzi luoghi e l'impegno profuso dalle comunità locali (spesso in sinergia con stakeholder esterni) per trasformare e rivitalizzare i luoghi di incontro.

Un'alternativa valida può essere uno spazio ibrido, costruito dall'intreccio tra l'incontro fisico e la connessione digitale, come lo è stata per Futuro MEAB, che ha espanso lo spazio museale portandolo sul piano digitale e realizzando lì il proprio terzo luogo. Marini e Agostino (2022) mostrano, attraverso diversi esempi di musei italiani, come le tecnologie digitali confutino l'idea che le tecnologie siano un 'non-luogo' asettico, dimostrando invece la loro capacità di creare ambienti abitabili tanto quanto i terzi luoghi fisici nel momento in cui vengono usati come strumenti relazionali. Ciò che nelle case contadine era il focolare - luogo di incontro e di costruzione di relazioni - nella Camporeso contemporanea diventa il focolare digitale diffuso capace di replicare forme di condivisione della memoria, di affrontare discorsi sulla paura e di alimentare il desiderio collettivo.

In sintesi, la tecnologia ha agito come un mediatore identitario. L'atto di produrre insieme artefatti digitali ha trasformato un gruppo di individui eterogenei in una comunità consapevole di sé. Il digitale, lungi dall'essere uno strumento di alienazione, si è rivelato essere l'infrastruttura necessaria per quella che Marini e Agostino (2022) definiscono l'«umanizzazione» del museo: un processo in cui la tecnologia scompare come fine per riapparire come mezzo fondamentale per la cura delle relazioni umane. Il "focolare digitale", dunque, è lo spazio in cui l'aspirazione trova il calore necessario per non spegnersi.

Se il "focolare digitale" rappresenta lo spazio relazionale dove i legami si scaldano, la strategia digitale integrata deve considerare anche lo sviluppo di canali attraverso cui questo potenziale si trasformi in azione concreta di salvaguardia e valorizzazione. Indipendentemente dalla natura del gruppo con cui il museo si interfaccia, il progetto deve fornire l'infrastruttura per un passaggio di stato fondamentale: da fruitori ad agenti attivi della valorizzazione.

Per strutturare questa fase operativa, la strategia supera la semplice *digitisation,* ovvero la conversione tecnica da analogico a digitale, utile all'archiviazione, per puntare a una piena

digitalisation (Yap et al., 2024), intesa come l'uso delle tecnologie per riconfigurare i processi sociali di creazione del valore. Nel contesto del patrimonio culturale immateriale, nel momento in cui la pratica culturale non viene agita e performata dai portatori, il patrimonio stesso muore (Smith, 2006). Tuttavia, affinché questa pratica non resti un esercizio autoreferenziale, è necessario comprendere come essa generi valore per il territorio. In questo senso, la strategia adotta la prospettiva teorica proposta da Meissner (2017), che rilegge il patrimonio immateriale attraverso la lente della teoria dei capitali di Bourdieu. Secondo Meissner, l'ICH costituisce una forma di capitale culturale che, per diventare risorsa di sviluppo sostenibile, deve essere sottoposto a un processo di valorizzazione inteso come «conversione di capitale». Quando il museo mette a disposizione della comunità gli strumenti digitali per raccogliere, manipolare, montare e risemantizzare i contenuti (producendo di fatto un processo di *memory-making*), sta abilitando proprio questo processo di conversione. I partecipanti locali che lavorano sugli elementi culturali attraverso la mediazione del museo e delle tecnologie stanno trasformando quella conoscenza in capitale sociale (nuove relazioni, senso di appartenenza) e capitale simbolico (nuova narrazione identitaria del territorio), attivando così quel processo di cura sociale di cui parlava Morse (2020, 2021).

Il digitale, dunque, funge da acceleratore di questa conversione. L'esito atteso di questa strategia è trasformare il museo in una piattaforma abilitante dove la comunità esercita il proprio potere di valorizzazione. In questo modo, i partecipanti smettono di essere ospiti dell'istituzione o beneficiari di un progetto per diventarne i garanti attivi. Il patrimonio immateriale cessa di essere un benefit per il museo in una logica di sfruttamento, per diventare un capitale vivo, capace di generare nuove forme di "sopravvivenza collaborativa" (Tsing, 2015) per il territorio.

Conclusioni

Terminato di delineare le linee guida e il modello di intervento per la definizione di sviluppo digitale per piccoli musei locali, si è giunti alle conclusioni di questo lavoro di ricerca di dottorato. All'interno di quest'ultima parte non verrà riportata una sintesi di quanto detto nei capitoli precedenti; piuttosto si intende fare alcune considerazioni aggiuntive come chiosa di quanto detto dal primo al quinto capitolo e di quanto proposto in questo sesto e ultimo capitolo.

Il passaggio dallo studio della letteratura scientifica delle questioni sociali, culturali e politiche emerse in questi ultimi decenni all'analisi dei dati etnografici della situazione emergenziale osservata al Museo Etnografico dell'Alta Brianza, per arrivare alla formulazione di linee guida volte alla costruzione di progetto di sviluppo di digitalizzazione del patrimonio culturale immateriale locale richiede la definizione di un soggetto professionale che sia in grado di incarnare la complessità teorica e pratica emerse. L'etnografia ha dimostrato con chiarezza che le pratiche di *bricolage* digitale attivate in maniera spontanea da Futuro MEAB, a maggior ragione se comparate con la programmazione istituzionale ben più strutturata del Museo Etnografico dell'Istria, seppure non priva di debolezze, non sono da interpretare come semplici risposte tecniche a problemi logistici. Sono semmai tentativi, talvolta pionieristici per il contesto, talvolta disperati, di mantenere in vita più che un museo, un intreccio profondo di relazioni e memorie che vive la minaccia dell'oblio a causa della precarietà strutturale. Tuttavia, affinché queste pratiche spontanee non rimangano episodi isolati, oppure, al contrario, non debbano sobbarcarsi l'onere impossibile di riportare in porto una nave che rischia di affondare, è necessario istituzionalizzare una figura professionale capace di governare la complessità socio-tecnica emersa da questa ricerca. Questa figura, che risalta come anello mancante nella catena di valore patrimoniale tra le istituzioni museali locali e le comunità locali, non coincide né con il tradizionale conservatore museale, focalizzato sulla tutela dell'oggetto, né con il tecnico informatico o, tanto meno, con l'esperto di comunicazione digitale, concentrati sulle performance degli strumenti di lavoro. Si delinea, piuttosto, una figura professionale ibrida che ho deciso di chiamare "antropologo digitale di comunità",

dove il termine digitale compare ancora con chiarezza, per la consapevolezza che la fase post-digitale è una fase che nei contesti marginali è ancora lontana dall'essersi avviata.

Di fronte alla policrisi che sta investendo le istituzioni culturali periferiche e i territori marginali, occorre una figura che superi i modelli professionali tradizionali. Se il modello del "museo-tempio" richiedeva custodi esperti di catalogazione tassonomica, e il modello più recente di "museo-azienda" richiede manager culturali ed esperti di marketing, il modello del "museo-forum" o, meglio, nel mio caso del "museo sociale digitale" richiede figure capaci di navigare in zone di confine fluide e spesso conflittuali, tra tecnologie e retoriche tecno-positiviste, patrimoni immateriali, disuguaglianze digitali e relazioni comunitarie sempre più logorate dal tessuto economico-sociale contemporaneo.
L'antropologo digitale di comunità non è semplicemente un ricercatore accademico che ha spostato il suo campo di ricerca etnografico all'interno delle comunità online, come spesso viene definito in prima battuta dalla *digital anthropology*. Al contrario, è una figura immersa nel lavoro che utilizza gli strumenti epistemologici dell'antropologia e le potenzialità del digitale per attivare quei processi di valorizzazione patrimoniale e, aggiungo, di cura sociale all'interno dei contesti, operando direttamente dentro quelle lacerazioni e fragilità che emergono sempre più evidenti nelle comunità locali. La specificità di questa figura professionale risiede nel suo posizionamento ontologicamente differente: non è un consulente tecnico esterno al museo, né si trova chiuso in un ufficio amministrativo dalla logica burocratica, ma lavora per tessere una rete di relazioni tra le istanze territoriali, le rigidità istituzionali e le possibilità tecnologiche. Il ruolo fondamentale è quello di agire per costruire un'infrastruttura di connessione e riparazione.
Come hanno evidenziato Pink (2023) e Jackson (2014) la tecnologia non deve essere intesa come un'entità autonoma salvifica, che risolve problemi attraverso l'innovazione. È, invece, un sistema fragile, soggetto a obsolescenza e rottura, che richiede una costante manutenzione e un altrettanto incessante lavoro per funzionare socialmente. Al MEAB, l'osservazione etnografica ha rivelato come l'introduzione di *device* apparentemente neutri, come i tablet per le audioguide o la creazione di gruppi WhatsApp, senza una mediazione consapevole abbia generato frizioni generazionali, ansie manutentive o sia stata relegata a una informalità precaria e non strutturata. L'antropologo digitale di comunità è colui che si fa carico di questo lavoro di articolazione, trasformando questi

strumenti da potenziali elementi di disturbo a tecnologie della cura, garantendo che l'innovazione tecnica introdotta in un contesto sia sempre subordinata, funzionale e adatta alla sostenibilità delle relazioni umane e alla cura dei patrimoni intangibili di cui le comunità si fanno portatrici.

Risulta evidente che questa figura si distingue nettamente dal *digital curator* o dal *social media manager*, nonostante ne condivida alcuni strumenti operativi. Mentre il curatore digitale si focalizza prevalentemente sulla gestione dei dati digitali, sulla digitalizzazione delle collezioni e sull'interfaccia utente a disposizione del visitatore, e il social media manager si concentri sulla promozione, la visibilità esterna e l'engagement quantitativo, l'antropologo digitale di comunità lavora sulla produzione di senso e sui processi interni. Il suo obiettivo primario non è produrre un archivio digitale ottimizzato o una mostra virtuale esteticamente accattivante, ma utilizzare il processo di produzione digitale come strumento pedagogico e politico per rafforzare la "capacità di aspirare" (Appadurai, 2004) delle comunità. La tecnologia diventa un pretesto metodologico per l'indagine etnografica e l'intervento sociale: filmare una pratica locale, registrare le memorie di un luogo, rivitalizzare memorie uditive non sono fini tecnici ma atti performativi con cui le comunità progettano nuovi possibili futuri.
Altrettanto evidente risulta la necessità di superamento delle rigide distinzioni disciplinari che caratterizzano l'accesso a ruoli professionali. L'analisi dei bisogni emersa dal caso studio del MEAB, incrociata con la letteratura sui nuovi profili museali e con le *best practices* internazionali di ibridazione tra design, tecnologia e scienze sociali, delinea la necessità di un set di competenze ibride, capaci di fondere la sensibilità sociale, competenza antropologica, padronanza tecnica e capacità gestionale. Non si tratta di formare un "tuttologo" superficiale, né di pretendere una figura idealisticamente perfetta ma esistente solo su carta. Si tratta di sviluppare una professionalità "di traduzione" e mediazione tra mondi semantici differenti, in grado di apprendere esso stesso dai contesti nei quali opera e capace di colmare il divario tra l'intenzione culturale e l'implementazione tecnologica.

Tra le competenze che ho individuato come necessarie, sia dalla letteratura che dall'esperienza etnografica, la prima è legata alla *digital anthropology* di stampo più

accademico, ossia la capacità antropologica di descrizione densa (Geertz, 1973) di interpretare non solo i comportamenti offline, ma anche quelli online, come i silenzi nelle chat, l'uso di emoticon e altro (UNESCO, 2023). Questo significa saper leggere i non detti per comprendere resistenze emotive e corporee di un partecipante di fronte all'uso di uno strumento, o il valore simbolico di un'immagine condivisa su una piattaforma come atto identitario. Questa competenza, che va costantemente allenata e migliorata, poiché il linguaggio digitale cambia molto velocemente, permette di evitare il determinismo tecnologico. Sono i dati densi raccolti, qualitativamente carichi di contesto, emozioni, significati e valori, che aiutano a progettare interventi su misura che risuonino con i valori locali e le pratiche esistenti (Vargas, 2022). È la capacità di discernere tra ciò che è tecnicamente possibile e ciò che è culturalmente sostenibile ed eticamente desiderabile.

Pur distinguendolo da un programmatore o da un ingegnere informatico, l'antropologo digitale di comunità deve possedere e sviluppare nel tempo una solida alfabetizzazione tecnica che vada oltre l'utilizzo della tecnologia come utente fruitore. È importante comprendere la "materialità digitale", ossia come i software, gli algoritmi, le piattaforme, ecc. vincolano, plasmano o abilitano l'azione degli attanti umani e, di conseguenza, la costruzione sociale. Tra queste conoscenze si possono citare quelle sulla gestione e la preservazione dei dati, al fine di evitare cimiteri digitali dovuti all'obsolescenza. Un'altra conoscenza importante è la capacità di guidare processi di *digital storytelling*, attraverso video, fotografie, audio, ecc., non tanto e non solo con l'obiettivo di documentare le pratiche sul campo, ma con quello di condividere le competenze con i partecipanti per renderli auto-narratori. Ad esempio, si tratta di condividere l'uso dello smartphone non solo come strumento di consumo passivo, ma come *device* di produzione culturale. La padronanza degli strumenti di lavoro condiviso è un altro importante ambito di conoscenza, che consente di facilitare il coordinamento degli attori coinvolti ma dispersi sul territorio, trasformando lo spazio digitale in un terzo luogo abitabile, democratico e inclusivo, che superi le barriere geografiche. Una competenza cruciale emersa proprio durante il lavoro di campo con Futuro MEAB e, in parte, anche presso il Museo Etnografico dell'Istria, è la capacità di facilitazione e design dei processi. L'antropologo digitale di comunità deve saper facilitare le dinamiche di gruppo, le frizioni intergenerazionali e mediare i processi di co-design. Non si tratta, in sostanza, di sviluppare soluzioni dall'alto per il progetto e le comunità coinvolte, ma di progettare con gli stessi attori coinvolti, accettando anche

l'imprevedibilità dei risultati. Come già accennato, si tratta di un processo iterativo, dove provare e sbagliare sono passaggi fondamentali per correggere e riprovare. Questo processo diventa un percorso di apprendimento collettivo e costruzione della fiducia, lavorando per creare zone di contatto dove saperi analogici e digitali possono ibridarsi, sempre con il fine di costruire un rapporto di benessere e cura.

Un altro ambito fondamentale, nel quale occorre muoversi con estrema cautela a causa delle complessità normative, è quello del *copyright*, della privacy e della sovranità sui dati. Avendo posto come obiettivo quello di lavorare assieme alle comunità locali, a chi appartengono i dati e le storie raccolte? Al museo che ha avviato il processo e lo facilita, alle comunità stesse che le hanno generate o alle piattaforme che le processano? Anche questo passaggio fa parte di quella costruzione di un processo di cura attiva, che intende proteggere i partecipanti dall'esposizione indesiderata, garantendo l'oblio se e quando richiesto, e assicurando che il processo di digitalizzazione non diventi una forma di estrazione neocoloniale, ma piuttosto un atto di empowerment e valorizzazione del capitale culturale locale. Infine, l'ultima competenza che ho individuato come prioritaria, tra le tante che potrebbero essere necessarie, è quella di possedere o sviluppare conoscenze di management culturale e amministrativo, a maggior ragione se si trova ad operare all'interno di piccoli musei che sono cronicamente sotto-finanziati. È importante saper tradurre le esigenze comunitarie informali in linguaggi formali e burocratici per bandi di finanziamento o per dialoghi propositivi con amministrazioni pubbliche. La capacità di ibridare la competenza antropologica con le necessità amministrative è ciò che permette a un'idea progettuale di avviarsi e proseguire, garantendo la sopravvivenza e la sostenibilità del progetto.

Questo elenco di competenze e capacità può sembrare soltanto un processo di costruzione di una figura ideale ma non attinente al reale contesto. Il campo delle competenze in ambito lavorativo è un tema a cui sono molto interessato, avendo subìto (utilizzo questo termine con molta consapevolezza) in prima persona le regole del mercato del lavoro neoliberista che negli ultimi decenni ha massacrato (anche questo termine forte è utilizzato con molta consapevolezza) le nuove generazioni che sono entrate nel mondo del lavoro, ossia i Millennial prima e la Generazione Z dopo. Contratti precari, bassi salari, ambienti di

lavoro disorganizzati e lesivi della salute psico-fisica, a fronte di un carico di richieste tra competenze e mansioni spesso insostenibile. Per questo motivo, avverto la necessità di inserire questo inciso più personale e auto-etnografico al termine della riflessione sulla figura dell'antropologo digitale di comunità. Molte delle competenze digitali che ho messo in atto durante la ricerca appartengono al mio *background*, aggiunte o per interessi personali o proprio a causa di quel precariato lavorativo subìto. Molte altre competenze, però, le ho apprese durante il lavoro assieme a Futuro MEAB e al Museo Etnografico dell'Istria, proprio grazie alla creazione di momenti di scambio e di mutuo accrescimento. Il "*broken world*" di Jackson (2014) non appartiene esclusivamente agli attori locali ai quali ci si intende rivolgere con questo progetto, ma può appartenere alla stessa figura professionale che ho fin qui tratteggiato. Quella cura sociale (Morse, 2020) in cui credo fortemente è un processo che, come per le azioni di progetto e per le azioni di valutazione, si co-costruisce e si autoalimenta nella partecipazione e che riguarda tanto gli attori sociali locali, quanto la figura antropologica professionale. Se, nel costruire questo progetto finalizzato alla cura sociale attraverso quella valorizzazione richiesta dal bando, generassi un processo che abbia come conseguenza quella di produrre aspettative e richieste sproporzionate sul personale coinvolto tali da produrre effetti lesivi per la dignità e la salute degli stessi professionisti, allora il progetto sarebbe da rivedere già in partenza. Ragionare di mantenimento, riparazione, cura come atti morali all'interno di ambienti sfibrati dalle logiche economico-sociali contemporanee, significa farlo a partire dagli stessi soggetti a cui si chiede di mettere in campo le proprie professionalità.

L'istituzione della figura professionale dell'antropologo digitale di comunità non risponde solo a un'esigenza organizzativa interna al museo per migliorare la resa del progetto, ma incarna una precisa postura etica e politica dell'istituzione museale verso la società civile. Parlare in questo lavoro di *public engagement* o di *engaged anthropology* (Eriksen, 2020) significa riconoscere che il museo non è un osservatore neutrale o un raccoglitore di oggetti, ma un attante vero e proprio, che interviene attivamente nelle dinamiche di potere, nelle disuguaglianze e nelle trasformazioni del territorio.

Nel contesto della policrisi, delle difficoltà strutturali e dello spopolamento delle aree interne, della precarizzazione del lavoro culturale, dell'oblio nel quale molti musei sono finiti, l'impegno pubblico si traduce nella volontà deliberata di utilizzare il patrimonio

culturale immateriale, non come leva di un identitarismo localista o sovranista senza alcuno spessore intellettuale, ma come leva per la rigenerazione sociale e la resistenza culturale. L'antropologia, in quest'ottica, deve abbandonare la posizione dell'osservazione distaccata per farsi antropologia per l'innovazione, antropologia dell'azione e partecipare alla pratica di riparazione sociale. Tuttavia, questo posizionamento attivo espone la stessa figura professionale dell'antropologo digitale di comunità e il museo a tensioni profonde ed eticamente spinose.

Riflettere sull'esposizione della stessa figura dell'antropologo digitale di comunità nella sfera pubblica, nei processi decisionali e nelle forme politiche attraverso gli strumenti propri della disciplina è un tema molto ampio, che riguarda questioni epistemologiche, metodologiche ed etiche. Non è questa tesi di dottorato lo spazio adatto per riportare le diverse posizioni e riflettere su un tema che oggi è quanto mai attuale, che coinvolge nel dibattito un gran numero di professionisti (Rylko-Bauer et al., 2006; Low & Merry, 2010; Colajanni, 2014; Palmisano, 2014; Biscaldi, 2016; Tarabusi, 2016; Mellino & Vietti, 2019; Benadusi, 2020; Eriksen, 2020; Malighetti, 2020; Marchetti et al., 2024). Trovo però utile riportare un passaggio presente all'interno del carteggio Seppilli-Colajanni che possa in poche righe sintetizzare quello che nella sostanza ho cercato di realizzare con questa ricerca di dottorato e che, quindi rappresenta la postura che ho assunto fin dall'inizio:

> Bisogna inoltre intendersi sull'espressione "applicazione". Nessuno ha mai seriamente pensato che l'antropologia possieda un sapere stabile e stabilizzato, con aspetti "tecnici" ben identificabili, che come tale possa essere semplicemente "utilizzato" in contesti di azione, ossia banalmente "incorporato" in sequenze di azione sociale-politica. Come l'estesissima letteratura esistente sostiene, il sapere antropologico può essere destinato solo a dialogare con altri saperi, o anche e soprattutto a dialogare con forme diverse del "fare". In questo secondo caso, si tratterà di produrre conoscenza antropologica in grado di esercitare influenza sul fare, di aiutare l'impostazione e anche la soluzione di problemi che hanno natura antropologica e che nascono nel contesto del fare, di prevedere le possibili conseguenze delle azioni e delle "politiche", e così via. (Benadusi, 2020: 251)

Rendersi applicata, ingaggiata, attiva, o come la si voglia definire questa antropologia, nel campo del patrimonio immateriale significa avere a che fare con logiche progettuali, turistiche e di marketing che rischiano di ridurre l'azione ad una tecnica estrattiva funzionale al mercato neoliberale. Per un piccolo museo locale il rischio è quello di trasformare memorie locali, storie di vita, pratiche intime in "*content*" per i social media o in attrazioni folkloristiche per il turismo di consumo. I conflitti sociali e le disuguaglianze strutturali rischiano in questo modo di essere depoliticizzate e rese inoffensive dietro la facciata della celebrazione locale o della nostalgia del passato. Se la valorizzazione dei patrimoni immateriali locali si limitasse a creare una vetrina attraente per sponsorizzare il territorio sul mercato turistico, fallirebbe completamente nel suo mandato fondamentale di cura sociale, finendo, al contrario, per alimentare processi di gentrificazione, esclusione e spettacolarizzazione che alienano proprio i portatori di quello stesso patrimonio.

Per un piccolo museo locale che lotta quotidianamente per non essere inghiottito nell'oblio, ignorare quelle tecniche di mercato, come la partecipazione ai bandi, la comunicazione digitale attrattiva, l'uso di piattaforme social, ecc., non è un'operazione di purezza ideologica percorribile, tutt'al più una condanna certa all'irrilevanza, all'invisibilità e, infine, alla chiusura. L'antropologo digitale di comunità deve sapere abitare questa contraddizione in modo tattico e consapevole. Deve imparare a utilizzare le tecniche di mercato e gli strumenti egemonici (come l'uso di piattaforme digitali di proprietà delle grandi compagnie tecnologiche) non come fine ultimo, ma come mezzo per aprire spazi di pratica politica e sociale all'interno dello stesso sistema. Lo sviluppo di competenze spendibili sul mercato può trasformarsi in un potente strumento di riappropriazione politica (Vietti, 2019). Creare formazione per i giovani volontari del MEAB all'uso di piattaforme di proprietà delle cosiddette *Big Tech* (le sei aziende tecnologiche più importanti) o al *videomaking* non significa svalutare il prodotto del loro lavoro al mercato neoliberale, ma costruire uno spazio nel quale la loro voce e gli strumenti tecnici sono strumenti per raccontare autonomamente il proprio territorio, contrastando le narrazioni egemoniche dell'abbandono o della cartolina turistica.

L'utilizzo delle piattaforme mainstream e dei linguaggi contemporanei avrebbe un'ulteriore funzione, ossia quella di lavorare per ingaggiare un nuovo tipo di interlocutori rimasto finora escluso dal dialogo con i piccoli musei, ossia le nuove generazioni e gli stakeholder. Costruire pratiche attrattive perché riconosciute nei propri interessi, non significa creare

contenuti ed esperienze superficiali e di consumo. Se il sistema economico-sociale contemporaneo è così fortemente pervasivo ad ogni livello, dalla logica internazionale alle politiche locali, sviluppare un'alternativa al di fuori di esso per un'istituzione museale pubblica o privata sarebbe impossibile. L'alternativa è hackerare il mercato stesso dall'interno: utilizzare le risorse erogate dal mercato per creare pratiche di comunità, utilizzare il turismo per reperire risorse necessarie per diffondere consapevolezza critica, costruire legame, realizzare quella cura sociale che lo stesso mercato neoliberale cerca di smantellare. Le azioni proposte nel progetto, peraltro, non sono mai decise unilateralmente dalla figura professionale museale, ma semmai partecipate e co-costruite. Assumere aprioristicamente una posizione di rifiuto etico rischia di compromettere in partenza un rapporto con gli attori locali che passerà anche dalle loro conoscenze, scelte e posizioni. La necessità, semmai, è quella di problematizzare le scelte affinché siano consapevoli e ragionate. È in questo spazio liminale e scomodo, che si gioca la possibilità di avere un'antropologia applicata realmente efficace e trasformativa, capace di incidere sulla realtà senza farsi assorbire completamente dalle logiche mercantili.

Se si accetta l'idea che le tecniche di mercato e gli strumenti burocratici possano essere piegati e ri-orientati per fini sociali e culturali differenti dall'agenda neoliberista, ne consegue che ogni decisione di spesa, ogni azione di cura sociale sul territorio, risorsa allocata all'interno del progetto di sviluppo assume una valenza intrinsecamente politica. L'allocazione delle risorse economiche in un piccolo museo non è mai un atto tecnico-amministrativo neutro, ma una dichiarazione di intenti su quale tipo di futuro si intende costruire e su quali valori si decide di scommettere. Così come lo è la mancata destinazione di risorse ai piccoli musei.

La retorica dominante della digitalizzazione, spesso spinta dall'industria tecnologica e da bandi pubblici miopi, incentiva in maniera massiccia l'acquisto di *device* e infrastrutture hardware: visori VR, totem touchscreen, sviluppo di app, ecc. Questi investimenti sono politicamente "sicuri" per gli amministratori perché sono visibili, inaugurabili, e capitalizzabili a bilancio come asset per dimostrare gli effetti della "buona politica". Tuttavia, la letteratura che ho utilizzato e i casi che ho riportato dimostrano che tali investimenti, se privi di una base sociale, di competenze manutentive e di uno intreccio relazionale positivo, portano inevitabilmente alla creazione di zombie digitali (progetti

morti ma ancora online), a obsolescenza rapida e soprattutto non generano alcuna reale cura e valorizzazione per le comunità territoriali.
Scegliere di investire in un progetto sviluppato seguendo simili linee guida, attraverso la salarizzazione di figure professionali specifiche che possano realmente operare per la valorizzazione dei patrimoni immateriali locali, la costruzione di spazi di dialogo, confronto e co-partecipazione e la scelta di impostare programmi di sviluppo di più lungo periodo, rappresenta a sua volta un atto politico forte di resistenza alle logiche tecnocentriche e alle logiche amministrative dell'immagine senza sostanza. Significa scegliere di investire nelle relazioni invece che negli oggetti. Significa riconoscere che la vera infrastruttura critica per il museo non è la rete LAN o la nuova installazione tecnologica, ma la rete di persone che ne garantisce la vitalità attraverso la partecipazione. Destinare investimenti, anziché all'acquisto di tecnologia all'ultima moda (spesso inutile in piccoli contesti), alla retribuzione di figure professionali di mediazione e cura (come l'antropologo digitale di comunità) è un atto di riconoscimento del valore economico e sociale del lavoro culturale, spesso invisibilizzato o demandato al volontariato gratuito e sfruttato, dichiarando pubblicamente che le persone e le loro competenze valgono più di gadget tecnologici e visibilità pubblica.

Riprendendo il punto di vista di Appadurai che ho mostrato in precedenza e applicandolo operativamente, si può comprendere come la povertà non vada letta solo come mancanza di risorse, ma soprattutto come incapacità di aspirare, ovvero come mancanza di strumenti culturali e sociali per navigare verso un futuro sperato, immaginando alternative al presente. L'investimento di risorse nel progetto di sviluppo digitale diventa politicamente significativo nel momento in cui è finalizzato a costruire e rafforzare questa capacità di navigazione e di aspirazione. Valorizzare i patrimoni immateriali locali è cosa ben differente che raccogliere pratiche e racconti per la costruzione di un catalogo online sufficientemente attrattivo in chiave turistica o per la propaganda identitaria. Si tratta di investire risorse per dare alle comunità locali il controllo sulle proprie rappresentazioni culturali e la profondità critica per riflettere sugli usi; un atto che contrasta attivamente le dinamiche estrattive del capitalismo culturale che dirotta ogni azione con il fine turistico. Esplorando l'allestimento del MEAB, così come di molti altri musei etnografici locali, ecomusei, musei contadini, ecc., ci si rende conto che ciò che viene raccontato non è la

nostalgia di un passato da rivivere, quanto la fatica, la sofferenza, la fame e le disuguaglianze patite da un mondo che, all'epoca, non era neanche considerato "cultura". Il racconto delle sale del MEAB è la lotta di classe, la difficoltà della vita di persone, famiglie e comunità che pativano la fame e le malattie e che potevano cadere in rovina per un'epidemia o per il mancato pagamento di uno stipendio, e al tempo stesso è la lotta di quei soggetti che costruivano mondi culturali e sociali nonostante tutto. Realtà che sembrano lontane nel tempo ma sono solo distanti nella forma. La povertà oggi può passare da uno smartphone, utilizzato per lavorare anche nel tragitto casa-lavoro, a causa della precarietà lavorativa, dalla difficoltà di trovare una soluzione abitativa decorosa, o da cure mediche che devono essere rimandate per la mancanza di denaro, ma passa anche per nuove strategie di socialità e forme di resistenza all'annichilimento che meritano di diventare i nuovi racconti.

Significa, soprattutto, in un'ottica di "*broken world thinking*", investire nella manutenzione dell'esistente e nella riparazione, partendo tecnologie impiegate per arrivare ai legami sociali sfilacciati. Investire in questo modo è un atto politico radicale contro l'ideologia consumista dell'innovazione continua, dell'obsolescenza programmata e dello scarto. Le risorse destinate alla cura sociale trasformano il museo da luogo statico di conservazione del passato a laboratorio dinamico di resistenza contro le logiche contemporanee neoliberiste.

In definitiva, l'investimento cessa di essere una voce di bilancio e diventa un atto politico quando rompe la dipendenza dalla logica dell'emergenza, dell'evento effimero e del progetto a breve termine. Scegliere di finanziare una strategia a lungo termine, basata sulle persone, sulla formazione e sulla lentezza necessaria dei processi partecipativi, invece che sull'evento spettacolare o sull'acquisto compulsivo di tecnologia, è la più forte dichiarazione politica che un piccolo museo possa fare: è la rivendicazione del diritto di esistere, di restare, di durare e di immaginare un futuro diverso per le istituzioni culturali locali e per il proprio territorio, contro ogni pronostico statistico di declino e marginalizzazione. L'antropologo digitale di comunità può essere il garante tecnico ed etico di questo investimento, operando assieme agli attori coinvolti affinché ogni risorsa impiegata si trasformi in un frammento di tessuto sociale riparato e in una nuova possibilità di futuro.

In conclusione, il modello di intervento proposto per il MEAB e, per estensione, per i piccoli musei dei patrimoni diffusi, non si basa sulla chimera dell'importazione acritica di tecnologie avanzate, ma sull'integrazione strutturale di competenze umane capaci di stare in mezzo alle ambiguità, per navigare il mercato senza farsi assorbire da esso, e di competenze tecniche che diventino attanti, che, operando attraverso la valorizzazione del patrimonio intangibile, trasformano ogni investimento economico e tecnologico in un atto deliberato di cura e di resistenza politica per il territorio.

Post-fazione. Nota sul ricercatore

Questa post-fazione non propone una rilettura dei dati etnografici né intende modificare le interpretazioni sviluppate nella tesi; per questo motivo si colloca al termine del lavoro di tesi. Ha una funzione diversa: rendere esplicito un elemento del contesto di produzione della ricerca, cioè chi quei dati li ha raccolti. Nel febbraio 2025, al termine di un lungo percorso di approfondimento, ho ricevuto la diagnosi di *Attention Deficit Hyperactivity Disorder* (ADHD; Disturbo da Deficit di Attenzione/Iperattività) (American Psychiatric Association, 2022). La diagnosi è arrivata quando l'esperienza di campo era già in larga parte compiuta, con l'eccezione degli ultimi mesi di lavoro legati al documentario "Il futuro ha radici profonde". Per questo motivo ho scelto di includere queste informazioni in forma di post-fazione: come nota di trasparenza e riflessività, non come chiave retroattiva di spiegazione. La revisione della letteratura e la ricerca etnografica si sono svolte, infatti, prima che avessi consapevolezza di questa dimensione clinica; di conseguenza, la neurodivergenza non ha costituito una lente esplicita né un criterio di orientamento nella raccolta dei dati. Chiarito che non si tratta di riscrivere il campo, posso ora raccontare come questa diagnosi, arrivata tardi, abbia riorganizzato il modo in cui comprendo la mia presenza, i miei tempi e le mie energie durante la ricerca. L'arrivo della diagnosi non l'ho vissuto come un punto di arrivo definitivo, ma come un riorientamento: un passaggio che non chiude bensì riorganizza il modo in cui attribuisco senso a esperienze che fino a quel momento avevo interpretato in altri termini. Il bisogno di interrogarmi su alcuni aspetti del mio funzionamento personale era emerso già prima dell'inizio del dottorato; durante gli anni di ricerca, però, alcune difficoltà legate allo studio e al lavoro sul campo si sono accentuate al punto da spingermi a cercare una spiegazione, prima che il percorso di dottorato ne risentisse in modo irreversibile.

Spesso l'ADHD viene riconosciuto in età infantile, ma non sempre; quando la diagnosi arriva in età adulta, può intervenire su abitudini e strategie già consolidate (National Institute for Health and Care Excellence [NICE], 2019). Nel mio caso, la consapevolezza è stata insieme chiarificante e destabilizzante: ha offerto un lessico per descrivere oscillazioni che avevo vissuto come "carattere", "stanchezza" o "mancanza di disciplina", ma ha anche reso

evidente il costo con cui alcune strategie di compensazione venivano mantenute nel tempo. In questa fase ho iniziato a rileggere il mio percorso non per riscrivere il senso della ricerca, ma per comprendere meglio le condizioni, anche personali, in cui essa è stata condotta. Ripensare a questi tre anni significa riconoscere un'esperienza intensa, segnata da due sospensioni necessarie per la mia salute psicofisica, da frizioni e conflittualità, da momenti di ritiro e isolamento, ma anche da una partecipazione molto coinvolta alle attività museali, sia al MEAB sia all'EMI. Il lavoro con Futuro MEAB e le relazioni costruite con il collettivo e con le curatrici dell'EMI hanno spesso agito come un potente fattore di aggancio: in diversi momenti hanno canalizzato le energie più produttive e l'iperfocalizzazione, rendendo possibile sostenere progetti e processi collaborativi complessi. Al tempo stesso, mi sono dovuto misurare con stimoli altrettanto intensi ma di segno opposto, che in alcuni passaggi hanno rischiato di far deragliare il mio equilibrio e la continuità del lavoro. Proprio perché l'impatto di questi elementi è stato così marcato durante il dottorato, ho sentito la necessità di attraversare un processo di rilettura alla luce di una neurodivergenza che, in quel momento, stavo iniziando a conoscere anche io. Al tempo della diagnosi non possedevo ancora una comprensione approfondita dell'ADHD; per questo la rielaborazione ha richiesto tempo e, soprattutto, la possibilità di un supporto dedicato in questa fase.

Ripensando al lavoro di campo, riconosco alcuni pattern che all'epoca interpretavo come tratti caratteriali o come "stanchezza da ricerca": oscillazioni tra fasi di intensa produttività e momenti di blocco, difficoltà nel mantenere una routine stabile e una forte sensibilità al sovraccarico nelle giornate più dense di interazioni. Allo stesso tempo, l'iperfocalizzazione mi ha permesso in diversi momenti di entrare con profondità nelle pratiche e di sostenere processi collaborativi prolungati. Tra questi rientrano i progetti sviluppati con Futuro MEAB: le riunioni, il lavoro nei sottogruppi, la costruzione dei documentari, delle grafiche e del sito, oltre alla partecipazione a numerosi eventi pubblici, sia in Italia sia in Croazia. Questa stessa intensità, però, ha avuto un costo: in alcuni periodi mi ha portato a consumare molte energie, seguite da cali marcati della motivazione e dal bisogno di isolamento. Dinamiche come alternanza di slanci e affaticamento possono attraversare l'esperienza di molti ricercatori; nel mio caso, ciò che oggi riconosco come rilevante è la persistenza, l'intensità e la pervasività di questi pattern, che interferivano con la continuità

del lavoro quotidiano. Le difficoltà emergevano soprattutto nella gestione degli aspetti meno "attivanti" della ricerca, ad esempio la regolarità nella scrittura del diario di campo, la trascrizione delle interviste e la chiusura di compiti amministrativi, e, più in generale, nel modo in cui tempi e aspettative si negoziavano con i partner di ricerca (tempi di risposta, continuità della presenza, scadenze).

Un aspetto che mi ha colpito particolarmente, oltre ai meccanismi di attivazione, è stata la diversa percezione del tempo: da un lato la capacità di restare a lungo "agganciato" a attività che mi coinvolgevano (come la presenza sul campo), dall'altro la tendenza a rimandare attività ripetitive o a bassa intensità di stimolo, come la sistematizzazione quotidiana degli appunti o alcune fasi di archiviazione e organizzazione dei materiali. Anche la scrittura della tesi ha richiesto un investimento elevato di risorse personali e di supporti dedicati. In particolare, la scrittura accademica si è rivelata per me un esercizio impegnativo non solo per la sua lentezza intrinseca, ma perché richiede una disciplina di continuità e uno stile specifico che non coincide con altre forme di scrittura e di produzione testuale. Racconto questi aspetti non per attribuire loro un valore esplicativo totale, ma per rendere visibili le condizioni situate in cui la ricerca è stata condotta.

Senza che potessi ancora nominare l'ADHD come tale, nel corso del dottorato ho messo in atto alcune strategie per rendere sostenibile la ricerca. La prima è stata l'alternanza fra presenza e ritiro: periodi di intensa partecipazione alle attività museali e alle relazioni di campo venivano seguiti da fasi di riduzione degli stimoli, necessarie per recuperare energie e ritrovare una soglia di funzionamento quotidiano. Questa alternanza non è stata sempre "ordinata" o programmata, ma ha costituito un modo pragmatico di preservare la continuità del lavoro nel tempo. Solo a posteriori ho capito che questa alternanza non era un capriccio, ma una forma di regolazione necessaria. Una seconda strategia è stata l'uso di calendari e promemoria per organizzare impegni e scadenze. Anche quando non risultava pienamente efficace, la registrazione degli appuntamenti e il tentativo di esternalizzare la memoria delle cose da fare hanno funzionato come ancoraggio minimo, riducendo il rischio di perdere passaggi importanti o di accumulare in modo opaco ansia e compiti sospesi. Durante il dottorato ha avuto un ruolo importante anche la terapia psicologica, che mi ha aiutato soprattutto a gestire alcuni effetti indiretti del mio funzionamento: il senso di colpa legato alle attività rimandate o non concluse, e la fatica

emotiva connessa alla percezione del rifiuto o della svalutazione in alcuni momenti della ricerca. Pur non avendo allora una diagnosi, questo lavoro ha contribuito a costruire strumenti di regolazione e a limitare l'impatto di spirali negative sulla possibilità di restare nel percorso.

Sul piano più operativo, ho fatto spesso ricorso ad appunti vocali e a brevi note sullo smartphone, soprattutto nelle giornate dense o quando la scrittura immediata risultava troppo onerosa. Questi micro-appunti hanno funzionato come "marcatori" per fissare impressioni, frasi, scene e decisioni, permettendomi di ricostruire in un secondo momento sequenze di eventi e snodi interpretativi. Questa strategia ha funzionato molto di più in Croazia. Durante le attività pubbliche, il fatto di non conoscere il croato riduceva drasticamente il rumore cognitivo prodotto dalle parole: l'interazione restava intensa, ma meno saturante. Questo mi dava uno spazio interno di ascolto, ovvero riuscivo a "sentire i miei pensieri" e, quindi, a prendere appunti vocali più chiari, concentrandomi su gesti, posture, sequenze d'azione e atmosfera della scena. In retrospettiva, la barriera linguistica ha avuto anche un effetto inatteso sul mio assetto attentivo, modificando il modo in cui prendevo appunti e registravo le situazioni. Infine, la stessa scelta metodologica della partecipazione osservante si è rivelata una risorsa decisiva: vivere direttamente il lavoro del collettivo, invece di limitarmi a osservarlo dall'esterno, mi ha permesso di incorporare una parte dell'esperienza e di rievocare più facilmente pratiche, conversazioni e dinamiche, anche quando la trascrizione nel diario di campo non era stata regolare. In questo senso, la partecipazione non è stata solo una tecnica di accesso, ma anche una condizione concreta che ha reso possibile la tenuta del campo e la continuità della ricerca. Chiudo questo passaggio ribadendo il confine già esplicitato in apertura: queste strategie non sono presentate per reinterpretare retroattivamente i risultati della tesi, ma per rendere visibili alcune condizioni situate, pratiche, emotive e organizzative, attraverso cui il lavoro etnografico è stato reso possibile.

Scrivere questa post-fazione significa assumere che la ricerca non è mai prodotta da uno sguardo "neutro", ma da un ricercatore situato: un corpo, una mente, una storia, e un insieme di risorse e limiti che interagiscono con il campo. In questa prospettiva, la conoscenza etnografica è sempre parziale e posizionata, perché prende forma dentro

relazioni e condizioni concrete di presenza (Haraway, 1988). È anche, inevitabilmente, una conoscenza incarnata: il lavoro di campo passa attraverso il corpo e le sue possibilità, i suoi ritmi, le sue soglie di attenzione e di fatica (Okely, 2007), e rende visibile come l'esperienza corporea non sia un "accessorio" del metodo, ma una componente della produzione di senso (Csordas, 1990). L'ADHD non spiega i risultati della tesi e non pretende di diventare una chiave interpretativa; tuttavia, nominarlo rende più trasparente una parte delle condizioni in cui il lavoro etnografico è stato reso possibile. Se questa tesi propone, in ultima istanza, un'idea di museo come luogo di cura sociale, allora mi sembra coerente riconoscere che anche la ricerca, e chi la conduce, attraversa bisogni di cura, strumenti di regolazione e forme di sostegno. Includo dunque queste pagine come gesto di responsabilità verso il lettore e verso il campo: non per spostare il focus dall'oggetto della ricerca, ma per rendere visibile la relazione che lo ha reso conoscibile. L'auspicio è che la neurodivergenza possa trovare spazio nel discorso accademico non come eccezione da giustificare, ma come una delle molte forme attraverso cui la ricerca prende corpo. Con questa nota si chiude la post-fazione. Rendere visibile il ricercatore non significa spostare l'attenzione dal campo, ma riconoscere che il campo prende forma anche attraverso chi lo abita.

Bibliografia

- Adamou, A., Picca, D., Hou, Y., & Loreto Granados-García, P. (2023). The Facets of Intangible Heritage in Southern Chinese Martial Arts: Applying a Knowledge-driven Cultural Contact Detection Approach. *ACM Journal on Computing and Cultural Heritage*, 16(3), 1-27.
- Adell, N., Bendix, R. F., Bortolotto, C., & Tauschek, M. (2015). *Between imagined communities and communities of practice-participation, territory and the making of heritage*. Universitätsverlag Göttingen.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lorenzini, E. (2020). Verso un «new normal» dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?. *Economia della Cultura*, 30(1), 79-83.
- Ahmad, Y. (2006). The scope and definitions of heritage: From tangible to intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300.
- Ahmed, W., Önkal, D., Das, R., Krishnan, S., Olan, F., Hardey, M., & Fenton, A. (2023). Developing techniques to support technological solutions to disinformation by analyzing four conspiracy networks during COVID-19. I*EEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13327-13344.
- Aikawa, N. (2004). An historical overview of the preparation of the UNESCO International Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. *Museum international*, 56(1-2), 137-149.
- Akrich, M. (1992). The de-scription of technical objects, in *Bijker, W.E. and Law, J. (Eds), Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press,Cambridge, MA.
- Alivizatou, M. (2008). Contextualising Intangible Cultural Heritage in Heritage Studies and Museology. *International Journal of Intangible Heritage*, n. 3.
- Alivizatou, M. (2016). *Intangible heritage and the museum: New perspectives on cultural preservation*. Routledge.
- Alivizatou-Barakou, M., Kitsikidis, A., Tsalakanidou, F., Dimitropoulos, K., Giannis, C., Nikolopoulos, S., Kork, S. A., Denby, B., Buchman, L., Adda-Decker, M., Pillot-Loiseau, C., Tillmane, J., Dupont, S., Picart, B., Pozzi, F., Ott, M., Erdal, Y., Charisis, V., Hadjidimitriou, S., . . . Grammalidis, N. (2017). Intangible Cultural Heritage and

New Technologies: Challenges and Opportunities for cultural preservation and development. In *Springer eBooks* (pp. 129–158).

- Almeshari, M., Dowell, J., & Nyhan, J. (2020). Museum mobile guide preferences of different visitor personas. *Journal on Computing and Cultural Heritage (JOCCH)*, 14(1), 1-13.
- American Psychiatric Association. (2022). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed., text rev.; DSM-5-TR). American Psychiatric Association Publishing.
- Anastasi, E. H. 2020. *The Experiential Museum: Immersive Installation Art in the Age of Social Media*. Senior Projects Spring 2020. Bard College.
- Anderson, M. L. (1999). Museums of the future: The impact of technology on museum practices. *Daedalus*, 128(3), 129-162.
- Anderson, S. (2019). Visitor and audience research in museums. *The Routledge handbook of museums, media and communication*, 80-95.
- Andreozzi, S. (2024, March 19). *Il volontariato nei beni culturali è solo un alibi per non pagare chi lavora.* L'Espresso. Retrieved December 27, 2025, from https://lespresso.it/c/attualita/2024/3/19/il-volontariato-nei-beni-culturali-e-solo-un-alibi-per-non-pagare-chi-lavora/50380
- Andrez, B., Homem, P. M., & Pinto, M. M. G. D. A. (2024). SOS museum, a gamified learning app for cultural heritage preservation tailored for school visits: observational insights. https://hdl.handle.net/10216/164405
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural Dimensions of Globalization*. U of Minnesota Press.
- Appadurai, A. (2004). The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition. In V. Rao & M. Walton (Eds.), *Culture and public action* (pp. 59–84). Stanford University Press.
- Appadurai, A. (2013). *The future as cultural fact: Essays on the global condition*. Verso.
- Appelgren, S., & Bohlin, A. (2016). Second-hand as living heritage: Intangible dimensions of things with history. In T*he Routledge Companion to Intangible Cultural Heritage* (pp. 240-250). Routledge.

- Arantes, P. (2025, June). Museums in Dispute: Artificial Intelligence, Digital Culture, and Critical Curation. In *Arts* (Vol. 14, No. 3, p. 65). MDPI.
- Aristidou, M., & Stylianou-Lambert, T. (2024). VR/AR artworks in the museum: Redefining preservation through collaboration. *Convergence*, 30(5), 1575-1595.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Asia Pacific Cultural Centre for UNESCO (ACCU). (2006). Expert Meeting on Community Involvement in Safeguarding Intangible Cultural Heritage: Towards the Implementation of the 2003 Convention. Retrieved October 10, 2006, from the ACCU website at http://www.accu.or.jp/ich/pdf/ b2006Expert.pdf
- Avanzi - Sostenibilità per Azioni & Casa del Parco Adamello. (2023). *Comunità di desiderio: Strumenti per l'agire collettivo*. Althea Grafiche. https://avanzi.org/wp-content/uploads/2024/03/comunita-di-desiderio_digitale.pdf
- Avni, Y., Danial-Saad, A., Sheidin, J., & Kuflik, T. (2025). Enhancing museum accessibility for blind and low vision visitors through interactive multimodal tangible interfaces. *International Journal of Human-Computer Studies*, 198, 103469.
- Bagattolli, C., & Brandão, T. (2019). Counterhegemonic narratives of innovation: Political discourse analysis of Iberoamerican countries. *NOvation-Critical Studies of Innovation*, (1), 67-105.
- Baghizadeh, Z., Cecez-Kecmanovic, D., & Schlagwein, D. (2020). Review and critique of the information systems development project failure literature: An argument for exploring information systems development project distress. *Journal of Information Technology*, 35(2), 123-142.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Baldin, S. (2018). I beni culturali immateriali e la partecipazione della società nella loro salvaguardia: dalle convenzioni internazionali alla normativa in Italia e Spagna. *DPCE online*, 36(3), 593-616.
- Ballacchino, K. (2012). Unity makes… intangible heritage: Italy and network nomination. In R. Bendix, A. Eggert, & A. Peselmann (Eds.), *Heritage Regimes and the State* (pp. 121–140). Universitätsverlag Göttingen.

- Bamberger, M. (2012). Introduction to mixed methods in impact evaluation. *Impact evaluation notes*, 3(3), 1-38.
- Baratti, F. (2020). Coscienza di luogo e comunità patrimoniali: alcune esperienze in Puglia. *Scienze del Territorio*, 8.
- Baron, L. F., & Gomez, R. (2016). The associations between technologies and societies: the utility of actor-network theory. *Science, Technology and Society*, 21(2), 129-148.
- Bauducco, S. (2026, January 6). Uffizi, la protesta dei lavoratori in appalto non rinnovati: "Lasciati a casa dopo 17 anni di precariato" *Il Fatto Quotidiano*. https://www.ilfattoquotidiano.it/2026/01/06/uffizi-precari-protesta-cambio-appalto-news/8246020/
- Bauman, Z. (2013). *Community: Seeking safety in an insecure world*. John Wiley & Sons.
- Bautista, S. S. (2013). *Museums in the digital age: changing meanings of place, community, and culture*. Bloomsbury Publishing PLC.
- Bautista, S. S., & Balsamo, A. (2016). Understanding the distributed museum: Mapping the spaces of museology in contemporary culture. In *Museums and Higher Education Working Together* (pp. 55-70). Routledge.
- Belk, R. (2016). *Extended self and the digital world*. Current Opinion in Psychology, 10, 50-54.
- Benadusi, M. (2020). Il carteggio Seppilli-Colajanni. Riapplicare l'antropologia applicata in Italia?. *Antropologia Pubblica*, 6(2), 243-254.
- Bendell, J. (2019). Because it's not a drill: technologies for deep adaptation to climate chaos. In: *Connect University Conference on Climate Change*, 13 May 2019, DG Connect, European Commission, Brussels, Belgium. (Unpublished)
- Bendix, R., Eggert, A., & Peselmann, A. (2012). Introduction: Heritage Regimes and the State. In R. Bendix, A. Eggert, & A. Peselmann (Eds.), *Heritage Regimes and the State* (pp. 11–20). Universitätsverlag Göttingen.
- Benhabib, S. (1992) *Situating the Self: Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics*. Cambridge: Polity Press.
- Beretta, R. (1966). *Il Monte di Brianza e i privilegi di Francesco Sforza*, in *Appunti storici su alcuni monasteri e località della Brianza*, Monza, pp. 165-283.

- Bertacchini, E., & Morando, F. (2013). The future of museums in the digital age: New models for access to and use of digital collections. *International journal of arts management*, 15(2), 60-72.
- Bertacchini, M. (2022). Valutazione di impatto socio-culturale di un'esperienza museale partecipativa. In *Responsabilità museale e altre storie: il ruolo dei musei scientifici nella costruzione di comunità sostenibili: Perugia, 5-8 ottobre 2021* (128-135). Associazione Nazionale Musei Scientifici, ANMS
- Bi, R., Song, C., & Zhang, Y. (2025). Green Smart Museums Driven by AI and Digital Twin: Concepts, System Architecture, and Case Studies. *Smart Cities*, 8(5), 140.
- Biglino, R., & Amantini, V. (2016). Sistema Musei Civici di Roma: Identikit del visitatore. *Economia della Cultura*, 26(4), 573-586.
- Bindi, L. (2018). Patrimoni immateriali e tecnologie digitali. *Bricks*, 8(3), 40-44.
- Bindi, L. (2019). 10. Restare. Comunitá locali, regimi patrimoniali e processi participativi. *Despoblación y transformaciones sociodemográficas de los territorios rurales: los casos de España, Italia y Francia*, 3, 273-293.
- Bindi, L. (2021). Oltre il 'piccoloborghismo'. Comunità patrimoniali e rigenerazione delle aree fragili. *Dialoghi Mediterranei*, 48.
- Bindi, L. (2022). BIOCULT. Un centro multidisciplinare di ricerca applicata. *Antropologia pubblica*, 8(1), 67-86.
- Bindi, L. (2024). Digital Countryside. In *Social Media and Politics of Identity* (Vol. 1, pp. 41-67). Ledizioni.
- Bindi, L., Conti, M., & Belliggiano, A. (2022). Sense of place, biocultural heritage, and sustainable knowledge and practices in three Italian rural regeneration processes. *Sustainability*, 14(8), 4858.
- Biscaldi, A. (2016). Etiche della ricerca in antropologia applicata. *Antropologia pubblica*, 2(2).
- Bitter, J. L., & Spierling, U. (2024, October). Against Isolation in the Museum: Playful Co-presence with Immersive Augmented Reality. In *Joint International Conference on Serious Games* (pp. 281-297). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. London: Routledge.

- Blake, J. 2009. “UNESCO’s 2003 Convention on Intangible Cultural Heritage: The Implications of Community Involvement in ‘Safeguarding’.” In *Intangible Heritage, edited by L. Smith and N. Akagaw*a, 45–73. London: Routledge.
- Bompani, M. (2026, January 4). “Volontari impiegati come addetti, nei musei nazionali”, la denuncia dei sindacati a Genova. *La Repubblica*. https://genova.repubblica.it/cronaca/2026/01/04/news/volontari_musei_come_addetti_musei_nazionali_palazzo_reale_palazzo_spinola_pellicceria_genova_liguria_ministero_della_cultur-425075649/
- Bonacini, E., Noto, V., Camarda, S., & Santagati, C. (2019). Digital storytelling and long-term participatory strategies for a new hackable museum-making model. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 4(2), 1-14.
- Bortolotto, C. (2007). From Objects to Processes: UNESCO'S'Intangible Cultural Heritage'. *Journal of Museum Ethnography*, (19), 21-33.
- Bortolotto, C. (2015). UNESCO and heritage self-determination: Negotiating meaning in the intergovernmental committee for the safeguarding of the ICH. In I. N. Adell, R. F. Bendix, C. Bortolotto, & M. Tauschek (Dirs.), *Between imagined communities of practice: Participation, territory and the making of heritage* (pp. 249–272). Göttingen University Press.
- Bortolotto, C. (2016). Placing intangible cultural heritage, owning a tradition, affirming sovereignty: The role of spatiality in the practice of the 2003 Convention. In *The Routledge companion to intangible cultural heritage* (pp. 46-58). Routledge.
- Bortolotto, C. (2024). The embarrassment of heritage alienability: affective choices and cultural intimacy in the UNESCO lifeworld. *Current Anthropology*, 65(1), 100-122.
- Bortolotto, C., & Severo, M. (2012). Inventari del patrimonio immateriale: top-down o bottom-up?. *Antropologia museale*, 10(28/29), 24-33.
- Bortolotto, C., Arnaud, A., & Grenet, S. (Eds.). (2011). *Le patrimoine culturel immatériel: enjeux d’une nouvelle catégorie* (Vol. 26). Éditions de la Maison des sciences de l’homme.
- Botin, L. (2021). Technology Assessments: A Philosophical Approach Towards Deconstruction of the Concept of Assessment. in *Technology Assessment in Techno-Anthropological Perspective* (pp. 181-204). Aalborg Universitetsforlag.

- Botin, L., & Børsen, T. (2021). Technology Assessment in a Techno-Anthropological Perspective: Some Introductory Remarks. In *Technology Assessment in Techno-Anthropological Perspective* (pp. 5-18). Aalborg Universitetsforlag.
- Bounia, A. (2023). New Directions in the Future of Heritage Institutions: The Post-digital Museum. *International Journal of Communication & Linguistic Studie*s, 21(2).
- Bourdieu, P. (2010), *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste.* Abingdon, Routledge Classics.
- Bourdieu, P. (2011). The Forms of Capital. In *The Sociology of Economic Life*. Mark Granovetter, ed. New York: Routledge: 78-92.
- Boylan, P. J. (2006). The intangible heritage: a challenge and an opportunity for museums and museum professional training. International Journal of Intangible Heritage, 1(1), 53-66.
- Brâncoveanu, R. (2018). When Does" Tangible" Meet" Intangible"? Some Reflections about the Relation between the Tangible and Intangible Cultural Heritage. *Hermeneia: Journal of Hermeneutics, Art Theory & Criticism*, (21).
- Breckon, D. A., McCoy, I. A., Strom, T., Jordan, D. W., & Galmai, K. (2019). Digital Logistics Capability: Factors Impacting Technology Acceptance. *Muma Business Review*, 3, 213-224.
- Brenna, B., Christensen, H. D., & Hamran, O. (Eds.). (2019). *Museums as Cultures of Copies*. Routledge.
- Brischetto, A., Iacono, E., & Becchimanzi, C. (2023). Digital technologies in museums: Critical issues and opportunities for equal access to cultural heritage. *AHFE INTERNATIONAL*, 32-41.
- Broccolini, A. (2015). Folclore, beni demoetnoantropologici e patrimonio immateriale. *L'Italia e le sue regioni: l'età repubblicana. III: Culture, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani*, 175-188.
- Broccolini, A. (2022, November 1). *Abbiamo Ancora Bisogno dei musei demoetnoantropologici? Riflessioni a margine di un volume*. Dialoghi Mediterranei. Retrieved December 15, 2025 from https://www.istitutoeuroarabo.it/DM/abbiamo-ancora-bisogno-dei-musei-demoetnoantropologici-riflessioni-a-margine-di-un-volume/

- Broccolini, A. (2023). Il patrimonio culturale immateriale e l'antropologia. Evoluzioni, intersezioni, mondi locali. *DPCE ONLINE*, *2*, 1667-1690.
- Broccolini, A., & Padiglione, V. (2016). Uscirne insieme: farsi comunità patrimoniale. *Antropologia Museale*, 13(37/39), 3-10.
- Browne, K. (2022). Who (or what) is an AI artist?. *Leonardo*, 55(2), 130-134.
- Buelinckx, E. (2013, October). Digitizing photographic archives: Project-linked opportunities and pitfalls: The role of Europeana in an institutional digitization landscape. In *2013 Digital Heritage International Congress (DigitalHeritage)* (Vol. 2, pp. 87-90). IEEE.
- Buonvino, M., De Grazia, D., & Rondini, E. (2024). Sul ruolo dell'antropologia tra comunità patrimoniali e governance: posizionamenti, frizioni, dialoghi. *Dialoghi Mediterranei.*
- Burrell, J., & Fourcade, M. (2021). The society of algorithms. *Annual review of sociology*, 47(1), 213-237.
- Calle, I. M. (2020). La protección del patrimonio cultural inmaterial en Europa. *Revista de estudios europeos*, (75), 261-276.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The sociological review*, 32(1_suppl), 196-233.
- Calvi, L., & Vermeeren, A. P. (2024). Digitally enriched museum experiences–what technology can do. *Museum Management and Curatorship*, 39(3), 335-356.
- Camarena, C., & Morales, T. (2006). Community museums and global connections: The Union of Community Museums of Oaxaca. In I. Karp, C. A. Kratz, L. Szwaja, & T. Ybarra-Frausto (Eds.), *Museum Frictions: Public Cultures/Global Transformations* (pp. 322–342). Duke University Press.
- Camera di Commercio Como-Lecco. (2025, December). *Analisi dell'economia dell'area lariana*. Camera Di Commercio Como-Lecco. https://www.comolecco.camcom.it/pagina298_analisi-delleconomia-dellarea-lariana.html
- Cameron, D. (1971). The Museum, a Temple or the Forum. *Curator*, 14(1), 11-24.
- Cameron, D. (2004). The museum, a temple or the forum. *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, 61-73.

- Cameron, F. (2003). Digital Futures I: Museum collections, digital technologies, and the cultural construction of knowledge. *Curator: The Museum Journal*, 46(3), 325-340.
- Cameron, F., & Kenderdine, S. (2007). *Theorizing digital cultural heritage: A Critical Discourse*. MIT Press (MA).
- Cang, V. G. (2007). Defining intangible cultural heritage and its stakeholders: the case of Japan. *International Journal of Intangible Heritage*, 2(4), 45-55.
- Cao, Y., Qu, X., & Chen, X. (2024). Metaverse application, flow experience, and Gen-Zers' participation intention of intangible cultural heritage communication. *Data Science and Management*, 7(2), 144-153.
- Capurro, C., Plets, G., & Verheul, J. (2023). Le infrastrutture del patrimonio digitale come strumenti di politica culturale: Europeana e l'attuazione della cittadinanza europea. *International Journal of Cultural Policy* , 30 (3), 304–324. https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2193401
- Carci, G., Caforio, A., & Gamper, C. (2019). Digital technologies and museums: augmented reality, learning and audience development. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete*, 19(1), 274-286
- Cárdenas Gasca, A. M., Jacobs, J. M., Monroy-Hernández, A., & Nebeling, M. (2022, June). AR Exhibitions for Sensitive Narratives: Designing an Immersive Exhibition for the Museum of Memory in Colombia. In *Proceedings of the 2022 ACM Designing Interactive Systems Conference* (pp. 1698-1714).
- Caruso, G. (n.d.-b). *I-Treasures*. CNR-ITD. Retrieved March 4, 2025, from https://www.itd.cnr.it/ricerca/progetti/i-treasures.html
- Carvajal-Trujillo, E., Molinillo, S., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). Determinants and risks of intentions to use mobile applications in museums: An application of fsQCA. *Current Issues in Tourism*, 24(9), 1284-1303
- Carvalho, A. (2011). *Os Museus e o Património Imaterial: Estratégias para o Desenvolvimiento de Boas Prácticas*. Évora: Edições Colibri – CIDEHUS
- Castells, M. (2013). Museums in the information era: Cultural connectors of time and space. In *Museums in a Digital Age* (pp. 427-434). Routledge.
- Castro-Calviño, L., Rodríguez-Medina, J., & López-Facal, R. (2020). Heritage education under evaluation: the usefulness, efficiency and effectiveness of heritage

education programmes. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1), 1-11.

- Caswell, M. (2014). Seeing yourself in history: community archives and the fight against symbolic annihilation. *The Public Historian*, 36(4), 26-37.
- Cavriani, E. (2016). Everyone's collections at Art Museums: groundbreaking digital business strategy as cornerstone for synergies. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(Jan-Apr), 89-115
- Cerovic, I., Bremer, O., & Garcia. (2025, March 3). *Technology is evolving faster than institutions can adapt, deepening inequalities and concentrating power*. UNDP. Retrieved November 6, 2025, from https://www.undp.org/eurasia/blog/technology-evolving-institutions
- Cesário, V., & Nisi, V. (2022). Designing with teenagers: A teenage perspective on enhancing mobile museum experiences. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 33, 100454.
- Chandler, D. (1998). *Personal Home Pages and the Construction of Identities on the Web*. [online document].
- Chen, C. A., & Lai, H. I. (2021). Application of augmented reality in museums–Factors influencing the learning motivation and effectiveness. *Science Progress*, 104(3_suppl), 00368504211059045.
- Chen, Y., & Yu, D. (2024, June). Augmented reality and interactive experience Design of the Emperor Qianlong's san xi Hall in the palace museum. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 181-187). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Chen, Y., Wang, X., Le, B., & Wang, L. (2024). Why people use augmented reality in heritage museums: a socio-technical perspective. *Heritage Science*, 12(1).
- Cheng, X. X., & Wu, A. (2025). Is immersion always a good thing? Immersive experience and meaningful experience in digital museums. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1-19.
- Chuqiu, L. (2024). Debunking the Myth of Obsolescence: Strategies for Digital Heritage Conservation.

- Ciasullo, M. V., Troisi, O., & Cosimato, S. (2018). How digital platforms can trigger cultural value Co-Creation?—A proposed model. Journal of Service *Science and Management*, 11(02), 161–181.
- Cimini, A., De Fioravante, P., Dichicco, P., & Munafò, M. (2023). *Atlante nazionale del consumo di suolo: Edizione 2023*. Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. https://www.isprambiente.gov.it/resolveuid/bd80ccb6390e4e50a2074d985d9ffff6
- Cisneros, R., Crawley, M. L., Taes, S., Truyen, F., Ceglar, K., Petrus, A., & Whatley, S. (2022). WEAVE White Paper: Digital Transformation of Intangible Cultural Heritage.
- Clemente, P. (2006). Antropologi tra museo e patrimonio. *Antropologia*, (7).
- Clemente, P. (2015). Alberto Mario Cirese e le culture subalterne. *Lares*, 81(2/3), 333-354.
- Clemente, P. (2016). Communitas. *Antropologia Museale*, 13(37/39), 11-15.
- Clifford, J. (1988). *The predicament of culture: Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art*. Harvard University Press.
- Clifford, J. (1997). *Routes: Travel and translation in the late twentieth century*. Harvard University Press.
- Colajanni, A. (2014). Ricerca “pura” e ricerca “applicata”. Antropologia teoretica e antropologia applicativa a un decennio dall’inizio del terzo millennio. *DADA Rivista di Antropologia post-globale*, 2, 25-40.
- Colombatto, C. (2014). La devoluzione degli oggetti: da eredità a patrimonio. *Lares*, 80(2), 265-276.
- Colombatto, C. (2020, July 1). Confini. Fare museo al tempo del Coronavirus. Dialoghi Mediterranei.
- Colombo, M. E. (2020). *Musei e cultura digitale: fra narrativa, pratiche e testimonianze*.
- Colomer, L. (2023). Exploring participatory heritage governance after the EU Faro Convention. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 13(4), 856-871.

- Comes, R., Neamțu, C. G. D., Grec, C., Buna, Z. L., Găzdac, C., & Mateescu-Suciu, L. (2022). Digital reconstruction of fragmented cultural heritage assets: the case study of the Dacian Embossed Disk from Piatra Roșie. *Applied Sciences*, 12(16), 8131.
- Coming Out Museum. (2024, March 26). *ABOUT - Coming out museum*. https://come.lgbt/about/
- Confalonieri, R., Yee-King, M., Hazelden, K., de Jonge, D., Osman, N., Sierra, C., ... & Prade, H. (2015). Engineering multiuser museum interactives for shared cultural experiences. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 46, 180-195.
- Consiglio d'Europa. (2005, 27 ottobre). *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società* (Serie dei Trattati del Consiglio d'Europa n. 199).
- Consorzio Salame Brianza. (n.d.). *Scopri le tradizioni della Brianza con il Museo Etnografico Dell'Alta Brianza.* https://www.consorziosalamebrianza.it/museo-etnografico-alta-brianza/
- Council of Europe. (2005). *Council of Europe Framework Convention on the value of cultural heritage for society* (CETS No. 199). https://rm.coe.int/168008374d
- Cozzani, G., Pozzi, F., Dagnino, F. M., Katos, A. V., & Katsouli, E. F. (2017). Innovative technologies for intangible cultural heritage education and preservation: the case of i-Treasures. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21, 253-265.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Csordas, T. J. (2002). Embodiment as a Paradigm for Anthropology. In *Body/meaning/healing* (pp. 58-87). New York: Palgrave Macmillan US.
- Cui, C., Zhao, Y., & Wang, L. (2021). Protection and dissemination of Chinese intangible cultural heritage based on digital games. *International Communication of Chinese Culture*, 8(4), 483-491.
- Cvetičanin, P., Pereira, L. P., Petrić, M., Lebaron, F., & Katz-Gerro, T. (2025). Mapping cultural practices in Europe: social inequalities and cross-national differences. In *Engagement with culture in transformative times* (pp. 53-70). Routledge.
- Cvetičanin, P., Pereira, L. P., Petrić, M., Tomić-Koludrović, I., Lebaron, F., & Zdravković, Ž. (2025). Cultural practices and socio-digital inequalities in Europe:

Towards a unified research framework in cultural participation studies. *Cultural Sociology*, 19(3), 326-349.

- Dagnino, F. M., Pozzi, F., Cozzani, G., & Bernava, L. (2017, February). Using serious games for Intangible Cultural Heritage (ICH) education: A journey into the Canto a Tenore singing style. In *Special Session on Computer Vision, Imaging and Computer Graphics for Cultural Applications* (Vol. 6, pp. 429-435). SCITEPRESS.
- Damgaard, M. L., Van Heijster, S., Nielsen, E. B., Rodil, K., & Rehm, M. (2015, October). Preserving heritage through technology in a city undergoing change. In *2015 International Conference on Culture and Computing (Culture Computing)* (pp. 183-186). IEEE.
- Darda, K. M., & Chatterjee, A. (2023). The impact of contextual information on aesthetic engagement of artworks. *Scientific reports*, 13(1), 4273.
- Davies, R., & Dart, J. (2005). The 'most significant change'(MSC) technique. *A guide to its use, 10*.
- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. *Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information Seeking Behavior and Technology Adoption*, 205(219), 5.
- De Certeau, Michel. 1984. *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- De Martino, E. (1958). *Morte e pianto rituale nel mondo antico*. Edizioni Scientifiche Einaudi.
- De Martino, E. (2022). *Il mondo magico: Prolegomeni a una storia del magismo* (C. Gallini, A cura di). Bollati Boringhieri. (Opera originale pubblicata nel 1948).
- De Matteis, S. (2017). *Le false libertà: verso la postglobalizzazione*. Mimesis.
- DeAndreis, L. (2025, November 24). *Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2025*. SNPA - Sistema Nazionale Protezione Ambiente. https://www.snpambiente.it/pubblicazioni/consumo-di-suolo-dinamiche-territoriali-e-servizi-ecosistemici-edizione-2025/
- Debono, S. (2021). Thinking phygital: A museological framework of predictive futures. *Museum International*, 73(3-4), 156-167.
- Dei, F. (2013). Da Gramsci all'UNESCO. Antropologia, cultura popolare e beni intangibili. *Parolechiave*, 21(1), 131-146.
- DeLanda, M. (2016). *Assemblage theory*. Edinburgh University Press.

- DeLao, G. (2024). Technological Neutrality in The Neoliberal Ethos. *Curriculum Studies Collaborative Journal*, 2(1), 34-41.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2021). *Mille piani. Capitalismo e schizofrenia*. Orthotes.
- Delli Zotti, G. (2018). Quanto sono materiali i beni culturali immateriali? Definizioni, criteri di classificazione e di inclusione. *FUTURIBILI*, 23(1-2), 171-191.
- Denes, A. (2012). 14 Acquiring the Tools for Safeguarding Intangible Heritage: Lessons from an ICH Field School in Lamphun, Thailand. In *Boydell and Brewer eBooks* (pp. 165–176).
- Denes, A., Koanantakool, P. C., Davis, P., Kreps, C., Hennessy, K., Alivizatou, M., & Stefano, M. L. (2013). Critical reflections on safeguarding culture: The intangible cultural heritage and museums field school in Lamphun, Thailand. *Heritage & society*, 6(1), 4-23.
- Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The information society*, 22(2), 63-75.
- Dewdney, A. (2019). The networked image: The flight of cultural authority andthe multiple times and spaces of the art museum. In *The Routledge International Handbook of New Digital Practices in Galleries, Libraries, Archives, Museums and Heritage Sites* (pp. 68-80). Routledge.
- Di Domenico, G., Sit, J., Ishizaka, A., & Nunan, D. (2021). Fake news, social media and marketing: A systematic review. *Journal of business research*, 124, 329-341.
- Di Napoli, M. (2014). *L'invenzione della regione. Concetti, pratiche, narrazioni e il caso della Brianza* [PhD dissertation, Università degli Studi di Milano]. https://hdl.handle.net/20.500.14242/84317
- Dijkshoorn, C., Jongma, L., Aroyo, L., Van Ossenbruggen, J., Schreiber, G., Ter Weele, W., & Wielemaker, J. (2018). The Rijksmuseum collection as linked data. *Semantic Web*, 9(2), 221-230.
- Dimitropoulos, K., Tsalakanidou, F., Nikolopoulos, S., Kompatsiaris, I., Grammalidis, N., Manitsaris, S., Denby, B., Crevier-Buchman, L., Dupont, S., Charisis, V., Hadjileontiadis, L., Pozzi, F., Cotescu, M., Ciftci, S., Katos, A., & Manitsaris, A. (2018). A multimodal approach for the safeguarding and transmission of intangible cultural heritage: the case of i-Treasures. *IEEE Intelligent Systems*, 33(6), 3–16.

- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew research center*, 17(1), 1-7.
- Ding, M. (2017). Augmented reality in museums. *Museums & augmented reality–A collection of essays from the arts management and technology laboratory*, 1-15.
- Dobson, T., & Willinsky, J. (2009). Digital literacy. *The Cambridge handbook of literacy*, 10, 286-312.
- Doerr, M. (2003). The CIDOC conceptual reference module: an ontological approach to semantic interoperability of metadata. *AI magazine*, 24(3), 75-75.
- Drobný, T., & Vykoupilová, P. (2022). The educational function of museum culture and its reflection in the definition of a museum. In J. Dolák & J. Večeřa (Eds.), *New definition of the museum: its pros and cons: Proceedings of the conference held on 7th–8th March 2022 in the Technical Museum in Brno*, 81-87, Technical Museum in Brno.
- Dziekan, V., & Proctor, N. (2019). From elsewhere to everywhere: Evolving the distributed museum into the pervasive museum. In *The Routledge handbook of museums, media and communication* (pp. 177-192). Routledge.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2001). *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. IDRC, Ottawa, ON, CA.
- Eckersley, S. (2022). Museums as a public space of belonging?. *Diversity of belonging in Europe*, 17, 17-40.
- Economou, M., & Kist, C. (2024). Practice architectures for bridging the semantic gap in museum documentation. *Museum Management and Curatorship*, 1-20.
- Eichler, J. (2021). Intangible cultural heritage, inequalities and participation: who decides on heritage?. *The International Journal of Human Rights*, 25(5), 793-814.
- Embassy of Culture. (2022, March 7). *ICOM MUSEUM DEFINITION - Embassy of Culture*. https://embassy-of-culture.com/project/icom-museum-definition/
- Eriksen, T. H. (2020). *Engaging anthropology: The case for a public presence*. Routledge.
- Ertürk, N. (2020). Preservation of digitized intangible cultural heritage in museum storage. *Milli Folklor*, *16*(128), 100–110.
- Eurostat. (s.d.-a). *Nights spent at tourist accommodation establishments (TOUR_OCC_NINAT)* [Data set]. European Commission. Consultato il 22 gennaio

2026, da https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en&category=tour.tour_inda.tour_occ.tour_occ_n

- Eurostat. (s.d.-b). *Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 3 regions (TOUR_OCC_NIN3)* [Data set]. European Commission. Consultato il 22 gennaio 2026, da https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIN3__custom_18829009/default/table?lang=en
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The museum experience*. Routledge.
- Ferrara, C., & Cerquetti, M. (2025). Towards user-centred and context-open museums: a review of mobile apps adopted by Italian National Museum with special autonomy status. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*.
- Ferrer-Yulfo, A. (2020). Intangible Cultural Heritage museums: Further considerations for a new museum definition. *ICOFOM Study Series, 48–2*, 95–106. https://doi.org/10.4000/iss.2426
- Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Sage.
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative ai. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 111-126.
- Foka, A., & Griffin, G. (2024). AI, Cultural Heritage, and Bias: Some Key Queries That Arise from the Use of GenAI. *Heritage*, 7(11), 6125-6136.
- Folga-Januszewska, D. (2020). History of the museum concept and contemporary challenges: introduction into the debate on the new ICOM museum definition. *Muzealnictwo*, (61), 39-57.
- Futuro MEAB. (2025, 29 giugno). *Il futuro ha radici profonde: 20 anni di volontariato al MEAB* [Video]. Archivio MEAB, Museo Etnografico dell'Alta Brianza, Galbiate, Italia.
- Galla, A. (2020). Discursive Crossings in Liminal Spaces. *Volkskunde*, 121(3), 301–314.
- Gawade, D. R., Ziemann, S., Kumar, S., Iacopino, D., Belcastro, M., Alfieri, D., ... & Buckley, J. L. (2021). A smart archive box for museum artifact monitoring using battery-less temperature and humidity sensing. *Sensors*, 21(14), 4903.

- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Geismar, H. (2018). *Museum object lessons for the digital age* (p. 164). UCL Press.
- General Assembly of the States Parties to the Convention. (2008). *Operational Directives for the Implementation of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage* [Report].
- Giancristofaro, L., Clementi, P., & Broccolini, A. (Eds.). (2021). *Patrimonio in comunicAzione: nuove sfide per i musei demoetnoantropologici*. Museo Pasqualino.
- Gillespie, T. (2003). The stories digital tools tell. In *New Media* (pp. 107-123). Routledge.
- Gilman, L. (2015). Demonic or Cultural Treasure? Local Perspectives on Vimbuza, Intangible Cultural Heritage, and UNESCO in Malawi. *Journal of Folklore Research*, 52(2–3), 199–216.
- Gimigliano, A. (2024, gennaio). *1° Forum Giovani e Musei: Onland – Presentazione sintesi [Slide di presentazione]*. ICOM Italia. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2024/01/Onland_FORUM_Presentazione-sintesi.pdf
- Gite-In-Lombardia.It. (2020, September 22). *Museo Etnografico dell'Alta Brianza - Gite in Lombardia. Gite in Lombardia.* https://giteinlombardia.it/luoghi/museo-etnografico-dellalta-brianza/
- Gnecco, C. (2019). El señuelo patrimonial. Pensamientos post-arqueológicos en el camino de los incas : Cristóbal Gnecco. *Diálogos En Patrimonio Cultural, 2*, 13–50.
- Goodlad, S., & McIvor, S. (2005). *Museum volunteers: Good practice in the management of volunteers*. Routledge.
- Gramsci, A. (1975), *Quaderni del carcere*. Edizione critica dell'Istituto Gramsci, a cura di Valentino Gerratana, Einaudi, Torino.
- Gray, C., & McCall, V. (2020). The role of today's museum. In *Routledge eBooks*. https://doi.org/10.4324/9780429293566
- Gruber, T. R. (1993). A translation approach to portable ontology specifications. *Knowledge acquisition*, 5(2), 199-220.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Guerzoni, G., Iacobucci, F., Rotellini, I., & Barozzi, C. (2025). *Nuove tecnologie di mediazione del patrimonio culturale* (Report II). Scuola nazionale del patrimonio e

delle attività culturali. https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2025/07/Nuove-tecnologie-di-mediazione-del-patrimonio-culturale_Report-1.pdf

- Gunn, W., Otto, T., & Smith, R. C. (Eds.). (2020). *Design anthropology: theory and practice.* Routledge.
- Hafstein, V. T. (2008). Intangible heritage as a list: from masterpieces to representation. In *Intangible heritage* (pp. 107-125). Routledge.
- Hafstein, V. T. (2015). Intangible heritage as diagnosis, safeguarding as treatment. *Journal of Folklore Research: An International Journal of Folklore and Ethnomusicology*, 52(2-3), 281-298.
- Hafstein, V. T. (2018). *Making intangible heritage: El Condor Pasa and other stories from UNESCO*. Indiana University Press.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599.
- Harrison, R. (2012). *Heritage: critical approaches*. Routledge.
- He, Z., Wu, L., & Li, X. R. (2018). When art meets tech: The role of augmented reality in enhancing museum experiences and purchase intentions. *Tourism Management*, 68, 127-139.
- Herrow, M. F. M., & Azraai, N. Z. (2021). Digital preservation of intangible cultural heritage of joget dance movement using motion capture technology. *Int. J. Herit. Art Multimed*, 4, 1-13.
- Herzfeld, M. (2014). *Cultural intimacy: Social poetics in the nation-state*. Routledge.
- Heyndels, S. (2023). Technology and neutrality. *Philosophy & Technology*, 36(4), 75.
- Hijazi, A. N., & Baharin, H. (2022). The Effectiveness of Digital Technologies Used for the Visitor's Experience in Digital Museums. A Systematic Literature Review from the Last Two Decades. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 16(16).
- Honn, J. (2013). Never neutral: critical approaches to digital tools & culture in the humanities. *Digital Humanities Speaker Series*
- Hou, Y., Kenderdine, S., Picca, D., Egloff, M., & Adamou, A. (2022). Digitizing intangible cultural heritage embodied: State of the art. *Journal on Computing and Cultural Heritage (JOCCH)*, 15(3), 1-20.

- Hovav, A., & Putri, F. F. (2016). This is my device! Why should I follow your rules? Employees' compliance with BYOD security policy. *Pervasive and Mobile Computing*, 32, 35-49.
- Huang, Z., Lv, C., Gu, J., & Long, L. (2025). Virtual reality and museum tourism in the anchoring paradigm. *Current Issues in Tourism*, 28(11), 1768-1786.
- Hulusic, V., Gusia, L., Luci, N., & Smith, M. (2021). Tangible interfaces for VR cultural heritage application-school house virtual museum.
- Hulusic, V., Gusia, L., Luci, N., & Smith, M. (2023). Tangible user interfaces for enhancing user experience of virtual reality cultural heritage applications for utilization in educational environment. *ACM Journal on Computing and Cultural Heritage*, 16(2), 1-24.
- Huyssen, A. (2003). *Present pasts: Urban palimpsests and the politics of memory*. Stanford University Press.
- Hylland, O. M. (2017). Even better than the real thing? Digital copies and digital museums in a digital cultural policy. *Culture unbound*, 9(1), 62-84.
- Iacono, S., Scaramuzzino, M., Martini, L., Panelli, C., Zolezzi, D., Perotti, M., ... & Vercelli, G. V. (2024). Virtual reality in cultural heritage: a setup for Balzi Rossi museum. *Applied Sciences*, 14(9), 3562
- Igdalova, A., Nawaz, S., & Chamberlain, R. (2025). A view worth talking about: The influence of social interaction on aesthetic experience and well-being outcomes in the gallery. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Il Sole 24 Ore. (2024, January 12). La spesa statale in cultura ci vede ancora al terzultimo posto in Europa. *Il Sole 24 ORE*. https://www.ilsole24ore.com/art/la-spesa-cultura-ci-vede-ancora-terzultimo-posto-europa-AFVcO8JC
- International Council of Museums Italia. (2023, April 7). *La vecchia definizione di Museo di ICOM - ICOM Italia*. ICOM Italia - Il Museo È Un'istituzione Permanente, Senza Scopo Di Lucro, Al Servizio Della Società E Del Suo Sviluppo . . . https://www.icom-italia.org/vecchia-definizione-di-museo-di-icom/
- International Council of Museums. (1974). *ICOM Statutes*. (Adopted by the 11th General Assembly, Copenhagen, Denmark).

- International Council of Museums. (2007, August 24). *ICOM Statutes*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf
- International Council of Museums. (2019a). *"Creating the New Museum Definition: Over 250 Proposals to Check Out!"*. ICOM News Accessed 1 August 2025. https://icom.museum/en/news/the-museum-definition-the-backbone-of-icom/
- International Council of Museums. (2019b, September 7). *The Extraordinary General Conference postpones the vote on a new museum definition - International Council of Museums*. https://icom.museum/en/news/the-extraordinary-general-conference-pospones-the-vote-on-a-new-museum-definition/
- International Council of Museums. (2019c, July 25). ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote. [Press release]. https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/
- International Council of Museums. (2020). *Museums, Museum professionals and COVID-19: Follow-up survey.* https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf
- International Council of Museums. (2020). *Museums, museum professionals and COVID-19: Survey results*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf
- International Council of Museums. (2021). *Museums, museum professionals and COVID-19: Third survey*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf
- International Council of Museums. (2022). *Motions and resolutions adopted at General Assemblies of ICOM 1946–2022*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2024/10/Resolutions_1946-2022_en.pdf
- International Council of Museums. (2023, June 5). *Museum Definition - International Council of Museums*. https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/
- *International Tourism Highlights, 2024 Edition*. (2024). https://doi.org/10.18111/9789284425808

- Istituto Nazionale di Statistica. (2022, 17 febbraio). *Musei e istituzioni similari in Italia | Anno 2020 [Report].* https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT_MUSEI-E-ISTITUZIONI-SIMILARI-IN-ITALIA.pdf
- Istituto Nazionale di Statistica. (2023). *Indagine sui musei e le istituzioni similari: Microdati ad uso pubblico (Anno 2021) [Set di dati]*. https://www.istat.it/microdati/indagine-sui-musei-e-le-istituzioni-similari/
- Istituto Nazionale di Statistica. (2023, December 19). *Musei 2022 [Data set]*. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/12/1_Musei_2022.xlsx
- Istituto nazionale di statistica. (2024, 27 novembre). *Nuovo picco delle presenze turistiche* [Comunicato stampa]. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/11/Statistica-Today_Turismo-2023_rev.pdf
- Istituto Nazionale di Statistica. (2025, 14 ottobre). *La povertà in Italia – Anno 2024 [Comunicato stampa]*. https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-poverta-in-italia-anno-2024/.
- Istituto Nazionale di Statistica. (2025a, February 20). *Il patrimonio culturale nelle aree interne: Anno 2022 [Report]*. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/02/PATRIMONIO-CULTURALE-NELLE-AREE-INTERNE-1.pdf
- Istituto Nazionale di Statistica. (2025b, February 20). *Il patrimonio culturale nelle aree interne: Anno 2022 (tavole) [Data set]*. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/02/PATRIMONIO-CULTURALE-NELLE-AREE-INTERNE_20.02.25_TAVOLE.xlsx
- Jackson, S. J. (2014). 11 rethinking repair. *Media technologies: Essays on communication, materiality, and society*, 221-39.
- Jacob, J., & Nóbrega, R. (2021). Collaborative augmented reality for cultural heritage, tourist sites and museums: sharing visitors' experiences and interactions. In *Augmented Reality in Tourism, Museums and Heritage: A New Technology to Inform and Entertain* (pp. 27-47). Cham: Springer International Publishing.
- Jacobs, M., & Neyrinck, J. (2020). Transforming, Not Saving: Intangible Cultural Heritage, Museums and/or the World. *Volkskunde: tijdschrift over de cultuur van het dagelijkse leven*, 121(3), 481–502.
- Janes, R. R. (2022). *The value of museums in averting societal collapse*. *Curator: The Museum Journal*, 65(4), 729-745.

- Janes, R. R., & Sandell, R. (2019). *Museum activism* (p. 406). Taylor & Francis.
- Janes, R. R., & Sandell, R. (2019). Posterity has arrived: The necessary emergence of museum activism. In *Museum activism* (pp. 1-22). Routledge.
- Jangra, S., Singh, G., Mantri, A., Ahmed, Z., Liew, T. W., & Ahmad, F. (2025). Exploring the impact of virtual reality on museum experiences: visitor immersion and experience consequences. *Virtual Reality*, 29(2), 84.
- Jansson, I. M. (2023). Challenging the problem of un-democratic participation: from destruction to re-construction of heritage. *Journal of Documentation*, 79(2), 509-526.
- Jasanoff, S. (2003). Technologies of humility: Citizen participation in governing science. *Minerva*, 41(3), 223-244.
- Jerab, D. (2025). The Influence of Emotional Triggers and Social Sharing Behaviors on the Virality of Marketing Campaigns across Different Digital Platforms. *Available at SSRN 5092293*.
- Jia, Y., & Guo, W. (2023, July). Museum Blended Learning Through Digital Learning Platform: The Case of Smithsonian Learning Lab. In *International Conference on Blended Learning* (pp. 224-235). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Jiang, L., Chen, Y., & Sun, Y. (2025). Influences of VR technology on the effect of museum narrative based on embodied cognitive theory: a case study of the opium war museum. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 16(2), 269-285.
- Jiang, P., Niu, W., Wang, Q., Yuan, R., & Chen, K. (2024). Understanding users' acceptance of artificial intelligence applications: A literature review. *Behavioral Sciences*, 14(8), 671.
- Jiang, Q., Chen, J., Wu, Y., Gu, C., & Sun, J. (2022). A study of factors influencing the continuance intention to the usage of augmented reality in museums. *Systems*, 10(3), 73.
- Jiang, Q., Qian, J., & Zang, Y. (2025). Integrating intangible cultural heritage elements into mobile games: an exploration of player cultural identity. *Information Technology & People*.
- Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence?. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 4.

- Jing, X., Tan, F., & Zhang, M. (2021). Digital application of intangible cultural heritage from the perspective of cultural ecology. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 41-52.
- Kang, X., Li, X. Z., & Chen, C. C. (2023). An acceptance model of digital education in intangible cultural heritage based on cultural awareness. Digital Creativity, 34(4), 331-346.
- Karanasios, S., Senyo, P. K., Effah, J., & Zorina, A. (2022, September). Digital bricolage: creating a digital transformation from nothing. *Association for Information Systems*.
- Karanasios, S., Senyo, P. K., Zorina, A., & Effah, J. (2025). Digital Bricolage and Its Limits: How Microenterprises Undertake Digitalization in Resource-Constrained Environments. *Information Systems Research*.
- Kasemsarn, K., Sawadsri, A., Harrison, D., & Nickpour, F. (2024). Museums for older adults and mobility-impaired people: Applying inclusive design principles and digital storytelling guidelines—a review. *Heritage*, 7(4), 1893-1916.
- Katmada, A., Komninos, N., & Kakderi, C. (2022, June). The landscape of digital platforms for bottom-up collaboration, creativity, and innovation creation. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 28-42). Cham: Springer International Publishing.
- Kenderdine, S. (2015). Embodiment, entanglement, and immersion in digital cultural heritage. *A new companion to digital humanities*, 22-41.
- Kenderdine, S. (2020). Reenactment and intangible heritage: Strategies for Embodiment and transmission in museums. *Volkskunde*, 121(3), 415–428.
- Kenderdine, S., Mason, I., & Hibberd, L. (2021, June). Computational archives for experimental museology. In *International Conference on Emerging Technologies and the Digital Transformation of Museums and Heritage Sites* (pp. 3-18). Cham: Springer International Publishing.
- Khalid, M. S., & Chowdhury, M. S. A. (2020). Representation of intangible cultural heritage of Bangladesh through social media. In *Culture and Cultures in Tourism* (pp. 36-45). Routledge.
- Kidd, J., Nieto McAvoy, E., & Ostrowska, A. (2021). *Implications of the COVID-19 digital 'pivot'in museums and galleries: Lessons from practitioners*. AHRC Policy and Evidence Centre, Cardiff University.

- Kim, J., & Kim, S. Y. (2025). Multidimensional Analysis of Visitor Interaction With Museum Apps: Designing for Enhanced Museum Experiences. *Curator: The Museum Journal*.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture: Tourism, museums, and heritage*. University of California Press.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (2014). Intangible heritage as metacultural production. *Museum International*, 66(1-4), 163-174.
- Kluckhohn, C. (2017). *Mirror for man: The relation of anthropology to modern life*. Routledge.
- Konach, T. (2015). Intangible cultural heritage projects–National policies and strategies. The creation of intangible cultural heritage inventories. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 5(1), 67-79.
- Konstantakis, M., Trichopoulos, G., Aliprantis, J., Michalakis, K., Caridakis, G., Thanou, A., ... & Koskeridou, E. (2023). An enhanced methodology for creating digital twins within a paleontological museum using photogrammetry and laser scanning techniques. *Heritage*, 6(9), 5967-5980.
- Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: redefined*. sage.
- Kshirsagar, K. P., & Ingle, A. (2025). Impacts of Digital Technologies Across Generations. In *Bridging Academia and Industry Through Cloud Integration in Education* (pp. 1-36). IGI Global Scientific Publishing.
- Kumar, D. O. (2024). Curation in the digital age: examining the role of technology in museum exhibitions. *Int. J. Emerg. Knowl. Stud.*, 3, 5-10.
- Kurin, R. (2004). Safeguarding Intangible Cultural Heritage in the 2003 UNESCO Convention: a critical appraisal. *Museum international*, 56(1-2), 66-77.
- Lama. (2025, July 23). *Valutare l'Impatto sociale delle istituzioni museali*. LAMA. https://agenzialama.eu/appunti/news/valutazione-impatto-istituzioni-museali/
- Lane, M. (2007). The Visitor Journey: the new road to success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 248-254.
- Lanir, J., Wecker, A. J., Kuflik, T., & Felberbaum, Y. (2016). Shared mobile displays: an exploratory study of their use in a museum setting. *Personal and Ubiquitous Computing*, 20(4), 635-651.

- Larrauri, I. (1975). The school museum programme in Mexico. *Museum International*, 27(2), 61-70.
- Lassandro, P., Fioriello, C. S., Lepore, M., & Zonno, M. (2021). Analysing, modelling and promoting tangible and intangible values of building heritage with historic flame lighting system. *Journal of Cultural Heritage*, 47, 166-179.
- Latour, B. (1986). The power of association, in *Law, J. (Ed.), Power, Action and Belief*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2012). *We have never been modern.* Harvard university press.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems practice*, 5(4), 379-393.
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*, Blackwell, Oxford.
- Lecco Heritage. (2023, November 7). *Museo Etnografico dell'alta Brianza - meab*. LeccoHeritage. https://leccoheritage.it/museo-etnografico-dellalta-brianza-meab/
- Lee, H., Jung, T. H., tom Dieck, M. C., & Chung, N. (2020). Experiencing immersive virtual reality in museums. *Information & management*, 57(5), 103229.
- Leitão, C. P., Quattrini, R., & Smaniotto Costa, C. (Eds.) (2024). Enriching heritage through digital curation: practice and training handbook. *PUBLICA*, Alghero.
- Leonardi, P. M. (2010). Digital materiality? How artifacts without matter, matter. *First Monday*, 15(6).
- Leoni, L., & Cristofaro, M. (2021). Technology adoption in small Italian museums: an empirical investigation. *Il capitale culturale*, 23, 57-87.
- Leser, J., Bareither, C., & Macdonald, S. (2025). Populist truth-making: a conceptual approach to populism in the context of European museums. *International Journal of Heritage Studies*, 31(4), 487-499.
- Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy* (p. 352). Bloomsbury Academic.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Li, J. (2022). Grounded theory-based model of the influence of digital communication on handicraft intangible cultural heritage. *Heritage Science*, 10(1), 126.

- Li, J., & Lv, C. (2024). Exploring user acceptance of online virtual reality exhibition technologies: A case study of Liangzhu Museum. *PLoS One*, 19(8), e0308267.
- Li, J., Zheng, X., Watanabe, I., & Ochiai, Y. (2024). A systematic review of digital transformation technologies in museum exhibition. *Computers in Human Behavior*, 161, 108407.
- Li, P. (2022). Interpretation of online artworks of digital art design in the new media environment. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 9566844.
- Li, Q. (2022). Effects of different types of digital exhibits on children's experiences in science museums. *The Design Journal*, 25(1), 126-135.
- Li, X., & Li, Z. (2021). Design innovation of intangible cultural heritage: Challenges on the basis of mobile phone culture. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 37-46). Cham: Springer International Publishing.
- Liang, X., Liu, F., Wang, L., Zheng, B., & Sun, Y. (2023). Internet of Cultural Things: Current Research, Challenges and Opportunities. *Computers, Materials & Continua*, 74(1).
- Liddell, F. (2024). The Distributed Museum: Using Smart Contracts and NFTs to Find Financial Equity in Co-produced Exhibitions. In *Financial Management in Museums* (pp. 314-329). Routledge.
- Lin, L., & Lu, L. (2024, June). Research on the Design of Multisensory Interactive Experiences in museums based on embodied cognition. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 204-211). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Liu, G., Ding, X., Cai, J., Wang, W., Wang, X., Diao, Y., ... & Mi, H. (2023). Digital making for inheritance and enlivening intangible cultural heritage: a case of hairy monkey handicrafts. In *Proceedings of the 2023 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-17).
- Liu, J., Kramer, S., Azhar, S., & Willkens, D. (2025). Digital documentation and preservation of the old depot museum: techniques, processes, and outcomes using TLS, HBIM, and virtual technologies. In: Kouider, Tahar; Galiano Garrigós, Antonio (Eds.). *Buildings Fit for Climate Change, ICAT 2025: Conference Proceedings of the 11th International Congress on Architectural Technology, 15-17 May 2025, University of Alicante - Spain*. San Vicente del Raspeig: Universidad de Alicante.

- Liu, X., Dong, F., Shui, W., & Geng, G. (2025). Blockchain in digital cultural heritage resources: technological integration, consensus mechanisms, and future directions. *npj Heritage Science*, 13(1), 235.
- Liu, Y. (2022). Application of digital technology in intangible cultural heritage protection. *Mobile Information Systems*, 2022, 1–8.
- Lixinski, L. (2011). Selecting heritage: the interplay of art, politics and identity. *European Journal of International Law*, 22(1), 81-100.
- Lo Turco, M., Piumatti, P., Calvano, M., Giovannini, E. C., Mafrici, N., Tomalini, A., & Fanini, B. (2019). Interactive Digital Environments for Cultural Heritage and Museums. Building a digital ecosystem to display hidden collections. *DISEGNARE CON...*, 12(23), 1-11.
- Lodi, G., Asprino, L., Nuzzolese, A. G., Presutti, V., Gangemi, A., Recupero, D. R., ... & Orsini, A. (2017). Semantic web for cultural heritage valorisation. *Data Analytics in Digital Humanities*, 3-37.
- Longo, M. C., & Faraci, R. (2023). Next-generation museum: a metaverse journey into the culture. *Sinergie Italian Journal of Management*, 41(1), 147-176.
- Lopes, R. O. (2020). Museum curation in the digital age. In *The future of creative work* (pp. 123-139). Edward Elgar Publishing.
- Low, S. M., & Merry, S. E. (2010). Engaged anthropology: diversity and dilemmas: an introduction to supplement 2. *Current anthropology*, 51(S2), S203-S226.
- Lowenthal, D. (1995). *The past is a foreign country*. Cambridge University Press.
- Lu, S. E., Moyle, B., Reid, S., Yang, E., & Liu, B. (2023). Technology and museum visitor experiences: a four stage model of evolution. *Information Technology & Tourism*, 25(2), 151-174.
- Lu, Z., Annett, M., Fan, M., & Wigdor, D. (2019, May). " I feel it is my responsibility to stream" Streaming and Engaging with Intangible Cultural Heritage through Livestreaming. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-14).
- Luo, D., Doucé, L., & Nys, K. (2024). Multisensory museum experience: an integrative view and future research directions. *Museum Management and Curatorshi*p, 1–28.

- Lupo, E. (2021). Design and innovation for the Cultural Heritage. Phygital connections for a Heritage of proximity. *AGATHÓN| International Journal of Architecture, Art and Design*, 10, 186-199.
- Lupo, E., Camosino, G., Gobbo, B., Motta, M., Mauri, M., Parente, M., ... & Rubino, F. (2023). Digital for heritage and museums: design-driven changes and challenges.
- Luther, W., Baloian, N., Biella, D., & Sacher, D. (2023). Digital twins and enabling technologies in museums and cultural heritage: An overview. *Sensors*, 23(3), 1583.
- Maaike. (2018, September 10). *Rijksmuseum Amsterdam App - Official Multimedia Tour*. NorthernLight. Retrieved November 24, 2025, from https://northernlight.nl/project/rijksmuseum-app-2/
- Macdonald, S. (2010). *Difficult heritage: Negotiating the Nazi past in Nuremberg and beyond.* Routledge.
- Macdonald, S. (2013). *Memorylands: Heritage and identity in Europe today*. Routledge.
- Macdonald, S., & Basu, P. (Eds.). (2008). *Exhibition experiments*. John Wiley & Sons.
- Madrid, M. M. (2013). A study of digital curator competences: A survey of experts. *The International Information & Library Review*, 45(3-4), 149-156.
- Mairesse, F. (2019). The Definition of the Museum: History and Issues. *Museum International*, 71(1–2), 152–159. https://doi.org/10.1080/13500775.2019.1638072
- Malde, S., Kennedy, A., & Parry, R. (2019). Understanding the digital skills & literacies of UK museum people–Phase Two Report.
- Malighetti, R. (2020). *Antropologia applicata. Problemi e prospettive* (pp. 1-400). Morcelliana Scholé.
- Malik, U. S., Micoli, L. L., Caruso, G., & Guidi, G. (2023). Integrating quantitative and qualitative analysis to evaluate digital applications in museums. *Journal of Cultural Heritage*, 62, 304-313.
- Mancini Palamoni, G. (2023). Patrimonio culturale immateriale e funzioni amministrative. *Aedon*, (3), 356-368.
- Manzetti, V. (2018). IL PATRIMONIO CULTURALE IMMATERIALE TRA ORDINAMENTO INTERNAZIONALE, EUROPEO E NAZIONALE. SPUNTI DALL'ESPERIENZA SPAGNOLA. *NOMOS*, 3, 1-38.

- Manžuch, Z. (2017). Ethical issues in digitization of cultural heritage. *Journal of Contemporary Archival Studies*, 4(2), 4.
- Marchetti, M., Moretti, C., & Spada, S. (2024). Di quale antropologia il mondo ha bisogno? Confronto sulla sostenibilità delle prassi antropologiche. Introduzione alla sezione monografica. *AM. Rivista della Società Italiana di Antropologia Medica*, 25(57).
- Marini, C., & Agostino, D. (2022). Humanized museums? How digital technologies become relational tools. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 598–615. https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1969677
- Más, J. M., & Monfort, A. (2021). From the Social Museum to the Digital Social Museum. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 24(24), 8-25.
- Mason, R., Whitehead, C., & Graham, H. (2013). One voice to many voices? Displaying polyvocality in an art gallery. *Museums and communities: curators, collections and collaboration*, 163-177.
- Mathern, L. T. a. a. G. (2021, January 13). Essential Evaluators: Digital Storytelling. *American Alliance of Museums*. https://www.aam-us.org/2021/01/13/essential-evaluators-digital-storytelling/
- Mathioudakis, G., Klironomos, I., Partarakis, N., Papadaki, E., Volakakis, K., Anifantis, N., Papageorgiou, I., Pavlidis, S. A., Antona, M., & Stephanidis, C. (2022). InCulture: a collaborative platform for intangible cultural heritage narratives. *Heritage*, 5(4), 2881–2903.
- Matthews, A. (2019). Design as a discipline for Postdigital learning and teaching: Bricolage and actor-network theory. *Postdigital Science and Educatio*n, 1(2), 413-426.
- Mawasi, A., Aguilera, E., Wylie, R., & Gee, E. (2020). Neutrality," New" Digital Divide, and Openness Paradox: Equity in Learning Environments Mediated by Educational Technology. In *ICLS*.
- Mayne, J. (2017). Theory of change analysis: Building robust theories of change. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32(2), 155-173.

- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12.
- McQuillan, D. (2022). *Resisting AI: An anti-fascist approach to artificial intelligence*. Policy Press.
- Meehan, N. (2022). Digital museum objects and memory: postdigital materiality, aura and value. *Curator: The Museum Journal*, 65(2), 417-434.
- Meissner, M. (2017). The valorisation of intangible cultural heritage: Intangible cultural heritage as cultural capital in sustainable development. *Sharing Cultures*, 6(8), 295-303.
- Melis, C., & Chambers, D. (2021). The construction of intangible cultural heritage: A Foucauldian critique. *Annals of Tourism Research*, 89, 103206.
- Mellado, L., & Soares, B. B. (2022). Introduction. 50 years of the Round Table of Santiago de Chile: current key readings. ICOFOM Study Series, (50-1), 25-33.
- Mellino, M., & Vietti, F. (2019). L'antropologia applicata tra" tecniche di mercato" e" pratiche politiche". *Antropologia Pubblica*, 5(1), 123-132.
- Mendoza, M. a. D., De La Hoz Franco, E., & Gómez, J. E. G. (2023). Technologies for the Preservation of Cultural Heritage—A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 15(2), 1059.
- Meng, Y., Chu, M. Y., & Chiu, D. K. (2023). The impact of COVID-19 on museums in the digital era: practices and challenges in Hong Kong. *Library Hi Tech*, 41(1), 130-151.
- Merendino, A., & Meadows, M. (2021). *The Museums Sector: Be Digital to be Strategic*. Coventry University.
- Message, K. (2018). *The disobedient museum: Writing at the edge*. Routledge.
- METS. (n.d.). *Te lo dò io il Museo!* Museo Etnografico Trentino San Michele. https://www.museosanmichele.it/dettaglio-edizione/-/d/te-lo-d%C3%92-io-il-museo
- Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J. (2019). Culture is digital: Cultural participation, diversity and the digital divide. *New media & society*, 21(7), 1465-1485.
- Miller, D., Abed Rabho, L., Awondo, P., de Vries, M., Duque, M., Garvey, P., ... & Wang, X. (2021). *The global smartphone: Beyond a youth technology*. UCL Press.

- Ministero della Cultura & Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. (2025). *Minicifre della cultura: Edizione 2025*. https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2025/12/Minicifre-della-cultura_edizione-2025.pdf
- Ministero della Cultura. (2025, 12 maggio). *Tavola 6 - Visitatori e introiti dei musei, monumenti ed aree archeologiche statali per regione - Anno 2024*. https://statistica.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2025/05/MUSEI_TAVOLA6_2024-1.pdf
- Ministero della Cultura. (2025, 13 maggio). *MiC: la top 30 2024 dei luoghi della cultura statali*. https://cultura.gov.it/comunicato/27590
- Miriconosci. (2020, June 4). *Il volontariato culturale oggi è un problema. Ecco il perchè*. Mi Riconosci. https://www.miriconosci.it/3516/
- Mol, A. (2008). *The logic of care: Health and the problem of patient choice*. Routledge.
- Morozov, E. (2014). To save everything, click here: the folly of technological solutionism. *J. Inf. Policy*, 4(2014), 173-175.
- Morse, N. (2018). Patterns of Accountability: An Organizational Approach to Community Engagement in Museums. *Museum & Society* 16(2), 171-186.
- Morse, N. (2020). *The museum as a space of social care*. Routledge.
- Morse, N. (2021). Care, repair, and the future social relevance of museums. *Museums & Social Issues*, 15(1-2), 28-38.
- Mulliken, C. A. (2025). The Distributed MUSEUM.
- Munoz-Vinas, S. (2023). *A theory of cultural heritage: Beyond the intangible*. Routledge.
- Munro, E. (2014). Doing emotion work in museums: reconceptualising the role of community engagement practitioners. *Museum & Society*, 12(1), 44-60.
- Musante, K. & DeWalt, B. (2010). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Lanham: AltaMira Press.
- National Institute for Health and Care Excellence. (2019). *Attention deficit hyperactivity disorder: Diagnosis and management* (NICE guideline NG87).

- Navarrete, T., & Mackenzie Owen, J. (2016). The museum as information space: Metadata and documentation. In *Cultural Heritage in a Changing World* (pp. 111-123). Cham: Springer International Publishing.
- Nemcova, V., Thomsen, M. K., Mares, A. C., Penn, M., Ramnarain, U., & Rodil, K. (2023). Craftsmanship in virtual reality: digital development and evaluation of traditional South African beer brewing. *International Journal of Intangible Heritage*, 18, 128-143.
- Nespeca, R., Quattrini, R., Ferretti, U., Giotopoulos, K., & Giannoukou, I. (2023). Digital transition strategies and training programs for digital curation of museum. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 48, 1127-1134.
- Network of European Museum Organisations (Nemo) (2021). *Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museums in Europe*. https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf
- Ng, W., Hsu, F., & Chen, C. (2022). The Impacts of Digital Technology on Service Design and Experience Innovation: Case Study of Taiwan's Cultural Heritage under the COVID-19 Pandemic. *Systems*, 10(5), 184.
- Nikolaou, P. (2024). Museums and the post-digital: Revisiting challenges in the digital transformation of museums. *Heritage*, 7(3), 1784-1800.
- Noardo, F., & Spanò, A. (2015). Towards a spatial semantic management for the intangible cultural heritage. *International journal of heritage in the digital era*, 4(2), 133-147.
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism. In Algorithms of oppression*. New York university press.
- Nyhlén, S., & Gidlund, K. L. (2019). 'Everything'disappears… reflexive design and norm-critical intervention in the digitalization of cultural heritage. *Information, Communication & Society*, 22(10), 1361-1375.
- Ocón, D. (2023). Low-cost digital tools to preserve cultural heritage 'blind spots': the case of Kubor Kassim in Singapore. *International Journal of Heritage Studies*, 29(9), 961-987.
- Okely, J. (2007). Fieldwork embodied. *The Sociological Review*, 55(1_suppl), 65-79.

- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Da Capo Press.
- Olivier de Sardan, J. P. (2008). *Antropologia e sviluppo: saggio sul cambiamento sociale*. Raffaello Cortina.
- Onwuegbuzie AJ, Hitchcock JH (2017) A meta-framework for conducting mixed methods impact evaluations: implications for altering practice and the teaching of evaluation. *Stud Educ Eval* 57:55–68.
- Openpolis. (2024, May 15). *I divari nell'offerta di musei in Italia*. Openpolis. https://www.openpolis.it/i-divari-nellofferta-di-musei-in-italia/
- Ortiz, S. L., & De Madariaga, C. J. (2021). The UNESCO convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage: a critical analysis. *International Journal of Cultural Policy*, 28(3), 327–341.
- Oti-Sarpong, K., & Leiringer, R. (2021). International technology transfer through projects: A social construction of technology perspective. *International Journal of Project Management*, 39(8), 902-914.
- Palmisano, A. L. (2014). Committed, engaged e applied anthropology. *Dada Antropol. Appl*, 13-24.
- Palumbo, B. (2006). *L'Unesco e il campanile. Antropologia, politica e beni culturali in Sicilia orientale*. Meltemi Editore srl.
- Palumbo, B. (2013). A carte scoperte. Considerazioni a posteriori su un percorso di ricerca a rischio di "patrimonializzazione". *Voci*, 10, 123-152.
- Palumbo, R., Ciasullo, M. V., Pellegrini, M. M., Caputo, A., & Turco, M. (2022). Locally focused and digitally oriented: examining eco-museums' digitization in a service quality management perspective. *The TQM Journal*, 34(3), 398-417.
- Pan, P. (2021). *Curating multisensory experiences: The possibilities of immersive exhibitions* (Doctoral dissertation, OCAD University).
- Panzeri G. (2000), *Camporeso e cascine circostanti, una microstoria agraria e sociale*. Consorzio Parco Monte Barro.
- Panzeri, G. (2011). *Storia del Parco Monte Barro: (dall'autunno 1969 a maggio 2008)*. Consorzio Parco Monte Barro.

- Parco Monte Barro. (2021a, Novem*ber 15). Le Origini - Parco barro un'Isola Verde Tra I Laghi*. Parco Barro. https://www.parcobarro.lombardia.it/ente-parco/le-origini/
- Parco Monte Barro. (2021b, April 13). *Romeo Riva, storia di una vita* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=6vOLbrrU_OM
- Parco Monte Barro. (2022, January 19). *Il personale - Parco Barro Un'isola verde tra i Laghi*. Parco Barro. https://www.parcobarro.lombardia.it/ente-parco/il-personale/
- Park, J. (2021). An actor-network perspective on collections documentation and data practices at museums. *Museum & Society*, 19(2), 237-251.
- Parry, R. (2007). *Recoding the museum: Digital heritage and the technologies of change*. Routledge.
- Parry, R. (2013). The end of the beginning: Normativity in the postdigital museum. *Museum worlds*, 1(1), 24-39.
- Parry, R. (2018). Socially purposeful digital skills. In *Connecting digital practice with social purpose: Let's get real 6. Report from the sixth Culture24 action research project* (pp. 34–35). Culture24.
- Partarakis, N., Antona, M., & Stephanidis, C. (2016). Adaptable, personalizable and multi user museum exhibits. In *Curating the Digital: Space for Art and Interaction* (pp. 167-179). Cham: Springer International Publishing.
- Partarakis, N., Doulgeraki, V., Karuzaki, E., Galanakis, G., Zabulis, X., Meghini, C., Bartalesi, V., & Metilli, D. (2022). A Web-Based platform for traditional craft documentation. *Multimodal Technologies and Interaction*, 6(5), 37.
- Pasotti, L., & Aledda, B. (2021, October 13). *Lo stato ha creato nei musei un esercito di superprecari*. Domani. https://www.editorialedomani.it/fatti/musei-precari-beni-culturali-lavoro-povero-a4kpb05c
- Pastor Pérez, A., & Colomer, L. (2024). Dissecting authorised participation in cultural heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 30(2), 226-241.
- Pearce, J., & Dowling, R. (2019). Monitoring the quality of the visitor experience: An evolutionary journey. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 87-90.

- Pegno, M. & Brindza, C. (2021). Redefining curatorial leadership and activating community expertise to build equitable and inclusive art museums. *Curator: The Museum Journal* 64 (2): 343-362.
- Pękowska, R. (2022). Embodied Cognition and the Limits of Digital Museum Experience. *Museum International*, 74(1–2), 134–143.
- Pietrobruno, S. (2013). YouTube and the social archiving of intangible heritage. *New media & society* 15, 8 (2013), 1259–1276.
- Pietroni, E. (2025). Multisensory Museums, Hybrid Realities, Narration and Technological Innovation: A Discussion Around New Perspectives in Experience Design and Sense of Authenticity.
- Pietroni, E., Pagano, A., Biocca, L., & Frassineti, G. (2021). Accessibility, natural user interfaces and interactions in museums: the IntARSI project. *Heritage*, 4(2), 567-584.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.
- Pink, S. (2023). Doing anthropology forward: Emerging technologies and possible futures. *Anthropological Optimism*, 177-191.
- Pioli, M. (2024). Museums of the future: Digitalisation as a new form of communication [Master's thesis, Ca' Foscari University of Venice]. UNITesi. https://hdl.handle.net/20.500.14247/17218
- Pirovano, M. (2007). *Camporeso.jpg* [Fotografia]. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Camporeso.jpg.
- Pirovano, M. (2013). *Alla scoperta del Museo Etnografico dell'Alta Brianza*. Consorzio Parco Monte Barro.
- Pirovano, M. (2024, September 1). *Giuseppe Panzeri, storico di comunità: alle origini del MEAB*. Dialoghi Mediterranei. Retrieved December 15, 2025, from https://www.istitutoeuroarabo.it/DM/giuseppe-panzeri-storico-di-comunita-alle-origini-del-meab/
- Pistola, T., Diplaris, S., Stentoumis, C., Stathopoulos, E. A., Loupas, G., Mandilaras, T., ... & Kompatsiaris, I. (2021, May). Creating immersive experiences based on intangible cultural heritage. In *2021 IEEE International Conference on Intelligent Reality (ICIR)* (pp. 17-24). IEEE.

- Portalés, C., Rodrigues, J. M. F., Gonçalves, A. R., Alba, E., & Sebastián, J. (2018). Digital Cultural Heritage. *Multimodal Technologies and Interaction*, 2(3), 58.
- Portalés, C., Sebastián, J., Alba, E., Sevilla, J., Gaitán, M., Ruiz, P., & Fernández, M. (2018). Interactive Tools for the Preservation, Dissemination and Study of Silk Heritage—An introduction to the SILKNOW Project. *Multimodal Technologies and Interaction*, 2(2), 28.
- Povroznik, N. (2025, March). Museums' digital identity: key components. In *Museums on the Web* (pp. 169-184). Routledge.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le politiche di coesione, Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP). (2018, November). *Reti e sistemi a servizio della valorizzazione culturale nelle aree interne: Patrimonio culturale e naturalistico: strumenti e governance per la gestione* [Report di sintesi]. https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/07/Report_Seminario_ValorizzazioneCulturale_nelle_aree_interne.pdf
- Proctor, N. (2010). Digital: Museum as platform, curator as champion, in the age of social media. *Curator: The Museum Journal*, 53(1), 35.
- Rachmad, Y. E. (2024). *From Emotional Triggers To Social Media Algorithms*.
- Radovanović, B. Đ., & Miljković, J. R. (2024). Are Museums Truly Neutral? Student Perceptions of Museums' Role in Shaping Societal Values. *ICCS 2022: results and implications: book of abstracts*, 105-106.
- Ramm, R., Heinze, M., Kühmstedt, P., Christoph, A., Heist, S., & Notni, G. (2022). Portable solution for high-resolution 3D and color texture on-site digitization of cultural heritage objects. *Journal of Cultural Heritage*, 53, 165-175.
- Rammert, W. (2025). *Distributed Agency & Digital Technology: A Social Pragmatist View on Human-Technology Interaction*. Springer Nature.
- Raykovska, M., Jones, K., Klecherova, H., Alexandrov, S., Petkov, N., Hristova, T., & Ivanov, G. (2024). Implementing Digital Documentation Techniques for Archaeological Artifacts to Develop a Virtual Exhibition: The Necropolis of Baley Collection. *Journal of Computer Applications in Archaeology*, 7(1).
- Reddy, P., Sharma, B., & Chaudhary, K. (2020). Digital literacy: A review of literature. *International Journal of Technoethics (IJT)*, 11(2), 65-94.

- Regione Lombardia. (n.d.). *Riconoscimento regionale degli istituti museali lombardi non statali.* https://www.musei.regione.lombardia.it/wps/portal/site/musei-riconosciuti-in-lombardia/dettaglio-redazionale/il-sistema-di-riconoscimento/sml-il-sistema-di-riconoscimento-istituti-museali-lombardi
- Reid, P. H., Pirie, E., & Ironside, R. (2024). "Telling the story of telling the story": capturing intangible heritage storytelling on the origins of malt whisky in the Cabrach. *Journal of Documentation*, 80(2), 508-532.
- Rein, A. (2013). *One object-many stories: The Museum is no" neutral" place*. Bundesverband Freiberuflicher Ethnolog_innen eV.
- Reinón, P. M. (2024). Toward a New Culture for Immersive and Participatory Projects. *Mimesis Journal*, 13(2), 585-596.
- Reitstätter, L., & Christidou, D. (2024). Alone together? Solitary and shared visiting practices of pairs in the art museum. *Museum Management and Curatorship*, 39(6), 789-809.
- Remotti, F. (2014). *Per un'antropologia inattuale*. Milan: Eleuthera.
- Reshma, M. R., Kannan, B., Raj, V. J., & Shailesh, S. (2023). Cultural heritage preservation through dance digitization: A review. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 28, e00257.
- Reynolds, S. (2011). *Retromania: Pop culture's addiction to its own past*. Faber and Faber.
- Rezai, Z. (2023). Designing a DUI Museum Guide App Prototype with Marve: Evaluating the Prototype's Effectiveness in Eliciting Requirements.
- Rhee, B. A., Pianzola, F., Choi, J., Hyung, W., & Hwang, J. (2022). Visual content analysis of visitors' engagement with an instagrammable exhibition. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 583-597.
- Ricoeur, P. (2004). *Memory, history, forgetting*. University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (2007). *The course of recognition*. Harvard University Press.
- Riva, P. (2025, September 4). *Il ritardo italiano nelle competenze digitali*. Percorsi Di Secondo Welfare. Retrieved October 23, 2025, from https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/il-ritardo-italiano-nelle-competenze-digitali/

- Robinson, H. (2021). Debating the 'museum': a quantitative content analysis of international proposals for a new ICOM museum definition. I*nternational Journal of Heritage Studies*, 27(11), 1163-1178.
- Rodil, K. (2017). A perspective on systems design in the digitisation of intangible cultural heritage. *International Journal of Intangible Heritage*, 12, 190-198.
- Rodley, E. (2019). The distributed museum isalready here: It's just not very evenly distributed. In *The Routledge international handbook of new digital practices in galleries, libraries, archives, museums and heritage sites* (pp. 81-91). Routledge.
- Ronchi, A. (2021). Original, copy, digital original the path toward virtual museums. In *МУЗЕЙ И ПРОБЛЕМЫ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА//MUSEUM AND PROBLEMS OF CULTURAL TOURISM* (pp. 8-17). Санкт-Петербург Издательство Государственного Эрмитажа//St. Petersburg State Hermitage Publishing House.
- Ross, M. (2004). Interpreting the new museology. *Museum & Society*, 2(2), 84-103.
- Rossau, I. G., Skovfoged, M. M., Czapla, J. J., Sokolov, M. K., & Rodil, K. (2019). Dovetailing: safeguarding traditional craftsmanship using virtual, reality. *Int J Intang Heritage*, 14(103-120), 1.
- Ruggiero, I. (2020, September 24). *Il problema dei volontari nei beni culturali è che si sovrappongono ai professionist*i. Finestre Sull'Arte. Retrieved December 27, 2025, from https://www.finestresullarte.info/opinioni/problema-volontari-si-sovrappongono-ai-professionisti
- Runnel, P., Pruulmann-Vengerfeldt, P., & Lepik, K. (2021, June). Why is This Exhibit Digital?–Dimensions of Digital Exhibits in the Museum Space. In *International Conference on Emerging Technologies and the Digital Transformation of Museums and Heritage Sites* (pp. 47-60). Cham: Springer International Publishing.
- Russell, I. (2010). Heritage, identities and roots: A critique of arborescent models of heritage and identity. In G. S. Smith, P. M. Messenger, & H. A. Soderland (Eds.), *Heritage values in contemporary society* (pp. 29–41). New York: Routledge.
- Rutar, V. (2022). Why do we need a new museum definition, after all?. In J. Dolák & J. Večeřa (Eds.), *New definition of the museum: its pros and cons: Proceedings of the conference held on 7th–8th March 2022 in the Technical Museum in Brno*, 17-23, Technical Museum in Brno.

- Rylko-Bauer, B., Singer, M., & Willigen, J. V. (2006). Reclaiming applied anthropology: Its past, present, and future. *American anthropologist*, 108(1), 178-190.
- Šabek J. (2022). The museum as a meeting place—inspiration from the German-speaking area. In Dolák & J. Večeřa (Eds.), *New definition of the museum: its pros and cons: Proceedings of the conference held on 7th–8th March 2022 in the Technical Museum in Brno*, 53-72, Technical Museum in Brno.
- Sage, D., Vitry, C., & Dainty, A. (2020). Exploring the organizational proliferation of new technologies: An affective actor-network theory. *Organization Studies*, 41(3), 345-363.
- Sánchez Laws, A. L. (2015). *Museum websites and social media: issues of participation, sustainability, trust and diversity* (Vol. 8). Berghahn Books.
- Sandahl, J. (2019). The museum definition as the backbone of ICOM. *Museum International*, 71(1–2), 1–9. https://doi.org/10.1080/13500775.2019.1638019
- Savova, N. D. (2013). *Bread and home: Global cultural politics in the tangible places of intangible heritage (Bulgaria, Cuba, Brazil)* (Doctoral dissertation, Princeton University).
- Scharffenberg, B. (2025). Authority and coloniality of the ICOM museum definition : The dramatic microcosm of a decolonial global definition [Master's thesis, Umeå University]. Diva-portal. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-239599
- Schofield, J. (2016). Heritage expertise and the everyday: Citizens and authority in the twenty-first century. In *Who Needs Experts?* (pp. 1-12). Routledge.
- Schofield, T., Smith, D. F., Bozoglu, G., & Whitehead, C. (2019). Design and Plural Heritages: Composing critical futures. In *Proceedings of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1–15).
- Schott, E., Makled, E. B., Zoeppig, T. J., Muehlhaus, S., Weidner, F., Broll, W., & Froehlich, B. (2023, October). Unitexr: Joint exploration of a real-world museum and its digital twin. In *Proceedings of the 29th ACM symposium on virtual reality software and technology* (pp. 1-10).
- Scott, C. (2022, March 1). Beyond the Walls: Demonstrating the social impact of museums is critical to their success. *American Alliance of Museums.*

https://www.aam-us.org/2022/03/01/beyond-the-walls-demonstrating-the-social-impact-of-museums-is-critical-to-their-success/

- Šebek, F. (2022). Where is the museum world heading in the midst of early 21st century changes? In J. Dolák & J. Večeřa (Eds.), *New definition of the museum: its pros and cons: Proceedings of the conference held on 7th–8th March 2022 in the Technical Museum in Brno*, 35-42, Technical Museum in Brno.
- Seim, J. (2024). Participant observation, observant participation, and hybrid ethnography. *Sociological Methods & Research*, 53(1), 121-152.
- Selmanović, E., Rizvic, S., Harvey, C., Boskovic, D., Hulusic, V., Chahin, M., & Sljivo, S. (2020). Improving accessibility to intangible cultural heritage preservation using virtual reality. *Journal on Computing and Cultural Heritage (JOCCH)*, 13(2), 1-19.
- Severo, M. (2015). Social Media as new Arenas for intangible cultural heritage. In *Proceedings of the European Conference on e-Learnin*g. 406–412.
- Shaikh, F. K., & Chowdhry, B. S. (2024). Cultural Heritage Monitoring and Predictive Maintenance Using Internet of Things: Assessment and Future Aspects. *Journal of Mobile Multimedia*, 20(6), 1211-1250.
- Shanken, E. A. (2016). Contemporary Art and New Media: Digital Divide or Hybrid Discourse?. *A Companion to digital art*, 461-481.
- Shehade, M., & Stylianou-Lambert, T. (2020). Virtual reality in museums: Exploring the experiences of museum professionals. *Applied sciences*, 10(11), 4031.
- Shehade, M., & Stylianou-Lambert, T. (Eds.). (2024). *Museums and Technologies of Presence*. Oxon, New York, NY: Routledge.
- Shi, M., Zhu, W., Yang, H., & Li, C. (2016). Applying semantic web and big data techniques to construct a balance model referring to stakeholders of tourism intangible cultural heritage. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 54(3), 192.
- Siliutina, I., Tytar, O., Barbash, M., Petrenko, N., & Yepyk, L. (2024). Cultural preservation and digital heritage: challenges and opportunities. *Amazonia Investiga*, 13(75), 262-273.
- Simon, N. (2010). *The participatory museu*m. Museum 2.0.
- Simonicca, A. (2016). Esporsi. *Antropologia Museale*, 13(37/39), 16-21.

- Simonicca, A., Broccolini, A., Padiglione, V., & Clemente, P. (2017). Esporsi. *Antropologia Museale*, 37(I), 16-21.
- Sinagra, O. (2021). Intangible cultural heritage in italian law, pending a reform of the sector. Journal of Tourism and Heritage Research: JTHR, 4(2), 31-44.
- Singh, G. S. G. (2025). The Intersection of Technology and Art: How Digital Media is Transforming Artistic Practices. *Scholar'Digest: Journal of Arts & Humanities*, 1(1), 75-85.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.
- Sitzia, E. (2023). Multiple Narratives and Polyvocality as Strategies of Inclusive Public Participation: Challenges and Disruption in the History Museum. *Muséologies*, 10(2), 51-62.
- Skounti, A. (2017). The intangible cultural heritage system: Many challenges, few proposals. *Santander Art and Culture Law Review*, 3(2), 61-76.
- Skublewska-Paszkowska, M., Milosz, M., Powroznik, P., & Lukasik, E. (2022). 3D technologies for intangible cultural heritage preservation—literature review for selected databases. *Heritage Science*, 10(1), 3.
- Skublewska-Paszkowska, M., Powroznik, P., Smolka, J., Milosz, M., Lukasik, E., Mukhamedova, D., & Milosz, E. (2021). Methodology of 3D scanning of intangible cultural heritage—The example of Lazgi dance. *Applied Sciences*, 11(23), 11568.
- Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.
- Smith, L. (2015). Intangible Heritage: A challenge to the authorised heritage discourse?. *Revista d'etnologia de Catalunya*, (40), 133-142.
- Smith, L., & Akagawa, N. (2009). *Intangible heritage*. Routledge.
- Smith, L., & Campbell, G. (2017). The tautology of “intangible values” and the misrecognition of intangible cultural heritage. *Heritage & Society*, 10(1), 26-44.
- Smith, R. C. (2020). Designing heritage for a digital culture. In *Design anthropology* (pp. 117-135). Routledge.
- Soares, B. B. (2018). Museum in colonial contexts: the politics of defining an imported definition. *Defining museums of the 21 st century: plural*, 163.

- Soares, B. B. (2021). Decolonising the Museum? Community experiences in the periphery of the ICOM Museum definition. *Curator the Museum Journal*, 64(3), 439–455. https://doi.org/10.1111/cura.12436
- Soltani-Nejad, N., Rastegar, R., Shahriari-Mehr, G., & Taheri-Azad, F. (2024). Conceptualizing tourist journey: Qualitative analysis of tourist experiences on TripAdvisor. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(2), 343-364.
- Stefano, M. L. (2010). *Outside Museum Walls: Safeguarding Intangible Cultural Heritage in North East England*. [Unpublished doctoral dissertation]. Newcastle University.
- Stefano, M. L. (2024). Renewing Museum Meanings and Action with Intangible Cultural Heritage. Paragrana, 33(2), 197-206.
- Stefano, M. L., & Davis, P. (2016). *The Routledge companion to intangible cultural heritage*. Taylor & Francis.
- Stefano, M. L., Davis, P., Corsane, G., Denes, A., Cummins, A., Dixey, A., ... & Bedekar, V. H. (Eds.). (2012). *Safeguarding intangible cultural heritage*. Boydell and Brewer.
- Steven. (2018, September 10). *The Tate app: from wayfinding to dayfinding — NorthernLight*. NorthernLight. Retrieved November 24, 2025, from https://northernlight.nl/project/tate-app-wayfinding-dayfinding/
- Stewart, J. (2007). Local experts in the domestication of information and communication technologies. *Information, Community and Society*, 10(4), 547-569.
- Stryker, C., & Kavlakoglu, E. (2024, August 9). Artificial Intelligence. *Think*. Retrieved June 2, 2025, from https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence
- Stryker, C., & Scapicchio, M. (2024, March 22). Generative AI. *Think*. Retrieved June 2, 2025, from https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai
- Stuedahl, D., & Lowe, S.(2013) Design experiments with social media and museum content in the context of the distributed museum, in Brandt, E., Ehn, P., Degn Johansson, T., Hellström Reimer, M., Markussen, T., Vallgårda, A. (eds.), *Nordes 2013: Experiments in design research*, 9 - 13 June, The Royal Danish Academy of Fine Arts, Copenhagen and Malmö University, Malmö, Denmark, Sweden. https://doi.org/10.21606/nordes.2013.032

- Stuedahl, D., Lefkaditou, A., Ellefsen, G. S., & SkAatun, T. (2021). Design anthropological approaches in collaborative museum curation. *Design studies*, 75, 101021.
- Su, X., Li, X., & Kang, Y. (2019). A bibliometric analysis of research on intangible cultural heritage using CiteSpace. *Sage Open*, 9(2).
- Sun, J. (2022). Intangible cultural heritage management and protection based on spatial information technology under the background of internet of things. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022(1), 4941617.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203–220.
- Taheri, B., Gannon, M. J., & Kesgin, M. (2020). Visitors' perceived trust in sincere, authentic, and memorable heritage experiences. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 705-725.
- Tang, W., & Zhang, S. (2024). Exploring the role of artificial intelligence in the protection of intangible cultural heritage through short video communication. Journal of Electrical Systems, 20(3), 1085-1098.
- Taormina, F., & Baraldi, S. B. (2022). Museums and digital technology: a literature review on organizational issues. *European Planning Studies*, 30(9), 1676-1694.
- Tarabusi, F. (2016). Note sui dilemmi e le opportunità di un'antropologia applicata alle politiche pubbliche. *Going Public. Percorsi di antropologia pubblica in Italia*, 159-180.
- Teixeira, N., Lahm, B., Peres, F. F. F., Mauricio, C. R. M., & Xavier Natario Teixeira, J. M. (2021, October). Augmented reality on museums: the ecomuseu virtual guide. In *Proceedings of the 23rd Symposium on Virtual and Augmented Reality* (pp. 147-156).
- Terracciano, A. (2020). Intangible Heritage and the Built Environment: Using multisensory digital interfaces to map migrant memories. In *Migrant, Multicultural and Diasporic Heritage* (pp. 87-101). Routledge.
- Teslyuk, T., Teslyuk, V., Lypak, H., Kunanets, N., & Veretennikova, N. (2020). A Mobile Museum Guide Application. In *MoMLeT+ DS* (pp. 314-326).

- Tham, A., Liu, Y., & Loo, P. T. (2023). Transforming museums with technology and digital innovations: a scoping review of research literature. *Tourism Review*, 80(3), 631–647. https://doi.org/10.1108/tr-02-2023-0112
- The European Commission Recommendation. "Digitisation and Online Accesibility of Cultural Material and Digital Preservation". *Official Journal of the European Union* 283/39 (2011).
- The Happy Museum Project. (n.d.). *The Happy Museum Story of change*. The Happy Museum. https://happymuseumproject.org/resources/story-of-change/
- The World Air Quality Index project. (n.d.). *Inquinamento atmosferico di Roncaccio, Galbiate, Italy: indice di qualità dell\'aria in tempo reale (AQI)*. aqicn.org. https://aqicn.org/station/italy-galbiate-roncaccio/it/#/z/10.8
- Tooze, A. (2021). *Shutdown: How Covid shook the world's economy*. Penguin UK.
- Tooze, A. (2022a). Defining polycrisis–From crisis pictures to the crisis matrix. Retrieved from *Chartbook website: https://adamtooze. substack. com/p/chartbook-130-defining-polycrisis*.
- Tooze, A. (2022b). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*, 28(10), 2023.
- Touring Club Italiano. (2018, June 22). *Museo Etnografico dell'Alta Brianza | Touring Club Italiano*. https://www.touringclub.it/destinazioni/galbiate/vedere/211780-museo-etnografico-dellalta-brianza
- Trunfio, M., Lucia, M. D., Campana, S., & Magnelli, A. (2022). Innovating the cultural heritage museum service model through virtual reality and augmented reality: The effects on the overall visitor experience and satisfaction. *Journal of Heritage Tourism*, 17(1), 1-19.
- Tsalakanidou, F. (2017). i-Treasures Final Report.
- Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton University Press.
- Tucci, R. (2018). *Le voci le opere e le cose. La catalogazione dei beni culturali e demoetnoantropologici*. Roma. ICCD-MiBACT (Istituto centrale per il catalogo e la documentazione-Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo).
- Tunbridge, J. E., & Ashworth, G. J. (1996). *Dissonant heritage: The management of the past as a resource in conflict.* John Wiley & Sons.

- Tzortzi, K. (2017). Museum architectures for embodied experience. *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 491–508.
- Ufer, U., & Hausstein, A. (2021). Anthropology of and for innovation. In *Handbook on alternative theories of innovation* (pp. 334-353). Edward Elgar Publishing.
- Umezu, N., & Bando, H. (2025, January). Augmented Karuta: Interactive Playing Cards on the Floor for Learning Local Culture. In *2025 IEEE International Conference on Artificial Intelligence and eXtended and Virtual Reality (AIxVR)* (pp. 331-335). IEEE.
- Umezu, N., & Koizumi, S. (2023, October). Visitor Counting in a Museum with a 2D LiDAR Sensor. In *2023 IEEE 12th Global Conference on Consumer Electronics (GCCE)* (pp. 73-75). IEEE.
- Umezu, N., Koizumi, S., Nakagawa, K., & Nishida, S. (2023). Potential of Low-Cost Light Detection and Ranging (LiDAR) Sensors: Case Studies for Enhancing Visitor Experience at a Science Museum. *Electronics*, 12(15), 3351.
- UNESCO - Procedure of inscription of elements on the Lists and of selection of Good Safeguarding Practices. (n.d.). Retrieved May 14, 2025, from https://ich.unesco.org/en/procedure-of-inscription-00809
- UNESCO (1945). *Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. London. https://www.unesco.org/en/legal-affairs/constitution
- UNESCO (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. UNESCO.
- UNESCO (2003a). *Implementing the Convention for the Safeguarding of ICH Intangible Cultural Heritage*. https://ich.unesco.org/doc/src/01853-EN.pdf
- UNESCO (2003b). *Charter on the Preservation of Digital Heritage*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133171_eng
- UNESCO (2003c). *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. https://www.unesco.it/wp-content/uploads/2023/11/Convenzione-Patrimonio-Immateriale_ITA-2.pdf
- UNESCO (2003c). *Text of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. https://ich.unesco.org/en/convention
- UNESCO (2008). UNESCOPRESS Press Release No. 112, May 11.

- UNESCO (2014). *Traditions and practices associated with the Kayas in the sacred forests of the Mijikenda - UNESCO Intangible Cultural Heritage*. ICH UNESCO. Retrieved February 16, 2025, from https://ich.unesco.org/en/USL/traditions-and-practices-associated-with-the-kayas-in-the-sacred-forests-of-the-mijikenda-00313
- UNESCO (2021). Intangible cultural heritage. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370001
- UNESCO (2023). New horizons in digital anthropology. Innovation for understanding humanity. In *UNESCO eBooks*. https://doi.org/10.54678/bohs9624
- Unesco Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco. (2025, January 22). *Patrimonio Culturale Immateriale - Unesco Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco*. Unesco Commissione Nazionale Italiana per L'Unesco. Retrieved May 19, 2025, from https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/
- UNESCO World Heritage Centre. (2025). *UNESCO World Heritage Centre - World Heritage List Statistics*. Retrieved November 10, 2025, from https://whc.unesco.org/en/list/stat/
- UNESCO. (2023, February 16). UNESCO Thesaurus: Digital Heritage. UNESCO Thesaurus. Retrieved October 21, 2025, from https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/en/page/?uri=http%3A%2F%2Fvocabularies.unesco.org%2Fthesaurus%2Fconcept8030
- Università degli Studi di Milano-Bicocca. (2022). Patrimonio immateriale nell'innovazione socio-culturale. https://www.unimib.it/sites/default/files/2022-07/351_Partimonio%20Immateriale_schede%20progetti_1.pdf
- University of British Columbia]. UBC Library. https://open.library.ubc.ca/collections/graduateresearch/42591/items/1.0448819
- Van Auken, P. M., Frisvoll, S. J., & Stewart, S. I. (2010). Visualising community: using participant-driven photo-elicitation for research and application. *Local environment*, 15(4), 373-388
- Van der Hoeven, A. (2019). Networked practices of intangible urban heritage: The changing public role of Dutch heritage professionals. *International journal of cultural policy*, 25(2), 232-245.

- Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- Van Dijk, J. (2020). The digital divide. John Wiley & Sons.
- Vargas, L. (2022, April 5). *Think like an anthropologist to get the best out of your digital workplace*. Digital Workplace Group. https://digitalworkplacegroup.com/think-like-an-anthropologist-to-get-the-best-out-of-your-digital-workplace/
- Vecco, M. (2010). A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11(3), 321–324.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Vietti, F. (2019). Migrantour. Intercultural Urban Routes'. Un progetto di antropologia applicata tra migrazioni, turismo e patrimonio culturale. *Antropologia pubblica*, 4(2 aprile 2019), 125-140.
- Vietti, F. (2023a). Antropologia solarpunk. Fantascienza, ambienti urbani e pratiche di sopravvivenza collaborativa. *Rivista di antropologia contemporanea*, 4(1), 145-170.
- Vietti, F. (2023b). Salvare il futuro. Antropologia, fantascienza e altri mondi possibili. In *Degni di umanità. Verso un'estetica antropologica* (pp. 34-50). Mimesis.
- Viita-aho, M. (2022). The taboo of activism in the museum field. In M. E. Weiser, M. Bertin, & A. Leshchenko (Eds.), *Taboos in museology: Difficult issues for museum theory* (pp. 126–129). ICOFOM.
- Villaespesa, E. (2019). Museum collections and online users: development of a segmentation model for the metropolitan museum of art. *Visitor Studies*, 22(2), 233-252.
- Villaespesa, E., & Álvarez, A. (2020). Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience. *Museum Management and Curatorship*, 35(2), 125-142.
- *Vimbuza healing dance - UNESCO Intangible Cultural Heritage*. (n.d.). Retrieved May 15, 2025, from https://ich.unesco.org/en/RL/vimbuza-healing-dance-00158.

- Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U.A. (2019). Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda. *Hawaii International Conference on System Sciences.*
- Volpe, G. (2024). Professionisti e imprese per la gestione dal basso, del patrimonio culturale. In *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale* (pp. 31-41). Luca Sossella editore.
- Vos, C., & Eckersley, S. (2023). 15 Introduction to Part I: Redefining and negotiating public spaces of belonging. In *Diversity of Belonging in Europe: Public Spaces, Contested Places, Cultural Encounters* (pp. 15-40). Routledge.
- Vuoto, A., Funari, M. F., & Lourenço, P. B. (2024). Shaping digital twin concept for built cultural heritage conservation: a systematic literature review. I*nternational Journal of Architectural Heritage*, 18(11), 1762-1795.
- Wacquant, L. J. (2006). *Body & soul: Notebooks of an apprentice boxer.* Oxford University Press.
- Wacquant, L. (2015). For a sociology of flesh and blood. *Qualitative sociolog*y, 38(1), 1-11.
- Wagner, A., & De Clippele, M. (2023). Safeguarding cultural heritage in the digital era – a critical challenge. I*nternational Journal for the Semiotics of Law - Revue Internationale De Sémiotique Juridique*, 36(5), 1915–1923.
- Wang, C., & Zhu, Y. (2022). A survey of museum applied research based on mobile augmented reality. *Computational intelligence and neuroscience*, 2022(1), 2926241.
- Wang, F., & Du, J. (2025). Embodied Reconstruction of Digital Museum Applications: A New Paradigm for Cultural Communication Based on Perceptual Extension and Immersive Interaction. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 48, 1593-1598.
- Wang, N., Jia, C., Wang, J., & Li, Z. (2025). Identifying key factors influencing immersive experiences in virtual reality enhanced museums. *Scientific Reports*, 15(1), 31990.
- Wang, S. (2023). A bodies-on museum: the transformation of museum embodiment through virtual technology. *Curator: The Museum Journal*, 66(1), 107-128.

- Wang, Y. (2025). Anthropological Perspectives on the Internal Dilemmas of Digital Exhibition in Chinese Museums: Rereading Anthropology: Theoretical Practice in Culture and Society. *Herança*, 8(3), 64-74.
- Wani SA, Ali A, Ganaie SA (2019), "The digitally preserved old-aged art, culture and artists: An exploration of Google Arts and Culture". *PSU Research Review: An International Journal*, Vol. 3 No. 2 pp. 111–122, doi: https://doi.org/10.1108/PRR-08-2018-0026
- Watson, S. (2020). *National museums and the origins of nations: Emotional myths and narratives*. Routledge.
- Weil, S. (1999). From Being about Something to being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. *Daedalus*, 128(3), 229–258
- Weiss, C. H. (1998). *Methods for studying programs and policies*. Wiki-Devel. Sugarlabs. Org.
- Wenger, E. (1999). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge university press.
- White House. (2025, February 4). *Withdrawing the United States from and ending funding to certain United Nations organizations and reviewing United States support to all international organizations*. The White House. https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/02/withdrawing-the-united-states-from-and-ending-funding-to-certain-united-nations-organizations-and-reviewing-united-states-support-to-all-international-organizations/
- Wikipedia contributors. (2025, November 10). *List of most-visited museums*. Wikipedia. Retrieved November 10, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_most-visited_museums
- Wilkowska, W., & Ziefle, M. (2009, November). Which factors form older adults' acceptance of mobile information and communication technologies?. In *Symposium of the Austrian HCI and Usability Engineering Group (pp. 81-101)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Wilson-Grau, R. (2018). *Outcome harvesting: Principles, steps, and evaluation applications*. IAP.

- Winkelkotte, F., Baumann, L., Grengel, M., Jochmaring, J., & York, J. (2024). Use and acceptance of technologies in the German measure supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 61(1), 103-113.
- Wong, A. S. (2011). Ethical issues of social media in museums: a case study. *Museum management and curatorship*, 26(2), 97-112.
- World Tourism Organization. (2025, September). *World Tourism Barometer, Vol. 23, Issue 3 (Excerpt).* Madrid, Spain: World Tourism Organization. https://doi.org/10.18111/wtobarometereng
- Wu, R., Gao, L., Lee, H., Xu, J., & Pan, Y. (2024). A study of the key factors influencing young users' continued use of the digital twin-enhanced Metaverse museum. *Electronics*, 13(12), 2303.
- Wu, Y., Jiang, Q., Liang, H. E., & Ni, S. (2022). What drives users to adopt a digital museum? A case of virtual exhibition hall of National Costume Museum. *Sage Open*, 12(1), 21582440221082105.
- Xia, J., Yuizono, T., Wang, T. Y., & Kim, E. (2024). Intangible Cultural Heritage Course Design in the Digital Age and Its Effects of Interdisciplinary Workshop. *Education Sciences*, 14(3), 325.
- Xie, Y. (2024). Enhancing the effectiveness of digital museum services: through a study of perceived value theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 13701-13726.
- Xu, J., & Pan, Y. (2024). The future museum: Integrating augmented reality (AR) and virtual-text with AI-enhanced information systems. *Journal of Wireless Mobile Networks, Ubiquitous Computing, and Dependable Applications(JoWUA)*, 15(3), 373-394.
- Xu, J., Shi, P. H., & Chen, X. (2025). Curators or creators: Role configurations of digital innovation strategy in museum tourism destination and the principles underlying their attractiveness. *Tourism Management*, 106, 105024.
- Yan, K., & Li, S. (2023). Research on Digital protection of Intangible cultural heritage based on Digital Implantation. *SHS Web of Conferences*, 158, 01021.
- Yang, M. (2025, January 9). Google and Microsoft donate $1m each to Trump's inaugural fund. The Guardian.

https://www.theguardian.com/technology/2025/jan/09/google-microsoft-donate-trump-inaugural-fund

- Yap, J. Q. H., Kamble, Z., Kuah, A. T., & Tolkach, D. (2024). The impact of digitalisation and digitisation in museums on memory-making. *Current Issues in Tourism*, 27(16), 2538-2560.
- Yordanova, Z., & Todorova, Z. (2025). Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework. *Digital*, 5(4), 54.
- Yoshida, K. (2004). The museum and the intangible cultural heritage. *Museum International*, 56(1-2), 108-112.
- Yüksek, G., & Sökmen, S. (2021). Digital Cultural Heritage: Some Critical Reflections. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 3(2), 138-142.
- Zabalueva, O. (2022) Museology is not neutral: Thinking museums politically. In M. E. Weiser, M. Bertin, & A. Leshchenko (Eds.), *Taboos in museology: Difficult issues for museum theory* (pp. 136–141). ICOFOM.
- Zabulis, X., Partarakis, N., Zidianakis, E., & Kaplanidi, D. (2025). A critical review of the function of intangible cultural heritage as a driver for social resilience and cohesion. *Encyclopedia*, 5(4), 189–210.
- Zbuchea, A. (2022). Editorial. The Dynamics of the Museum Concept. *Culture. Society. Economy. Politics*, 2(2), 7-11. https://doi.org/10.2478/csep-2022-0007
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zhang, J., & Li, Y. (2024). Copyright protection: a key element in realizing the development potential of digital cultural and creative products in museums. *Museum Management and Curatorship*, 39(4), 497-517.
- Zhang, L. (2021). Digital Protection of Dance of Intangible Cultural Heritage by Motion Capture Technology. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5854-9_54.
- Zhang, S., Shi, M., & Liao, J. (2025). Knowledge transfer: The dynamics of intangible heritage. *Annals of Tourism Research*, 114, 104015.
- Zhang, W., & Chen, Z. (2024). How does virtual reality facilitate museum interpretation? The experience of perceived authenticity. *Tourism Recreation Research*, 1-13.

- Zhang, X., Zhang, L., & Ullah, A. (2022, April). Digital twin technology and wisdom museum from the perspective of artificial intelligence. In *International conference on multi-modal information analytics* (pp. 674-682). Cham: Springer International Publishing.
- Zhang, Y. (2024). Application of the Internet of Things Technology in the Production and Dissemination of Intangible Cultural Heritage Micro-documentaries. *Journal of Internet Services and Information Security*, 14(4), 234-248.
- Zhelev, Y., Monova-Zheleva, M., & Stewart, R. (2021). The digital future of intangible cultural heritage–challenges and initiatives. *Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage*, 11, 41-50.
- Zhou, C., Ch'ng, E., Pei, Y., Wei, G., & Wei, J. (2025). Bridging the Digital Skills Gap for Museums: A Pedagogical Framework for Training Students in VR-Based Heritage Presentation. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 48, 1721-1728.
- Zhou, Y., Chen, J., & Wang, M. (2022). A meta-analytic review on incorporating virtual and augmented reality in museum learning. *Educational Research Review*, 36, 100454.
- Zhou, Y., Sun, J., & Huang, Y. (2019). The digital preservation of intangible cultural heritage in China: a survey. *Preservation, Digital Technology & Culture*, 48(2), 95-103.
- Zhuge, S., He, Y., Xu, X., Gan, S., Li, C., Lin, B., ... & Zhang, X. (2023). Markerless motion capture for humans through a multi-UAV system. *IEEE Transactions on Instrumentation and Measurement*, 73, 1-12.
- Ziku, M. (2020). Digital Cultural Heritage and Linked Data: Semantically-informed conceptualisations and practices with a focus on intangible cultural heritage. *LIBER Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries*, 30(1), 1-16.
- Zort, Ç., Karabacak, E., Öznur, Ş., & Dağlı, G. (2023). Sharing of cultural values and heritage through storytelling in the digital age. *Frontiers in Psychology*, 14, 1104121.
- Zuanni, C. (2021). Theorizing Born Digital Objects: Museums and Contemporary Materialities. *Museum & Society*, 19(2), 184-198.

- Zuanni, C. (2022). Contemporary Collecting in a Pandemic: Challenges and Solutions for Documenting the COVID-19 Pandemic in Memory Organizations. *Heritage*, 5(4), 3616-3627.
- Zuccoli, F., Nuvolati, G., & Capurro, R. (2021). A Proposed New Distributed Museum at the University of Milano-Bicocca. Leveraging Digital Content. In *EDULEARN21 Proceedings 13th International Conference on Education and New Learning Technologies July 5th-6th, 2021* (pp. 11875-11879). IATED Academy.

La borsa di dottorato cofinanziata con risorse dell'Unione europea-*NextGeneration EU*
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Missione 4 – Componente 1 – Riforma 4.1 Riforma dei Dottorati –
Inv. 4.1 Borse PNRR patrimonio Culturale –*CUP__H41J22000180002*