

Re-inventare il museo e le sue narrazioni L'esperienza di Palazzo Grimani durante i lockdown

Valeria Finocchi

Museo di Palazzo Grimani, Venezia, Italia

Marco Mazzocco

Museo di Palazzo Grimani, Venezia, Italia

Abstract The essay analyses the impact of the COVID-19 lockdowns during the pandemic on the practices of museum storytelling in the context of social networks, particularly in relation to the Museo di Palazzo Grimani in Venice, Italy. The spring 2020 lockdown constituted a totally new situation for museums, whose forced closure caused the fundamental daily relationship with visitors to fail in an unexpected and all-encompassing way. At this juncture, social media have provided the space for an effective rethinking and reconstruction of the Museum's narratives, starting from their inherent potential and the need to interpret the external need, though not to substitute a real on-site visit. This paper is based on a practical and direct experience, thus trying to benchmark the specific case study of Palazzo Grimani and inserting it into the wider academic literature that developed out of the challenges fostered by the pandemic.

Keywords Museum. Social network. Storytelling. Timing. City. Irony.

Sommario 1 Museo e musei nell'era COVID-19: alcune premesse necessarie. – 2 Le pagine social del Museo di Palazzo Grimani prima della pandemia. – 3 Quali strumenti per quale pubblico. – 4 A tu per tu con la pandemia: tra primo e secondo lockdown. – 5 Spazio e tempo per una nuova forma di Museo. – 6 I mezzi socio-digitali nella progettazione museale presente e futura. – 7 Conclusioni.



Edizioni
Ca' Foscari

Peer review

Submitted 2022-09-12
Accepted 2022-11-07
Published 2022-12-16

Open access

© 2022 Finocchi, Mazzocco | 4.0



Citation Finocchi, V.; Mazzocco, M. (2022). "Re-inventare il museo e le sue narrazioni. L'esperienza di Palazzo Grimani durante i lockdown". *magazén*, 3(2), 261-290.

DOI 10.30687/mag/2724-3923/2022/06/005

261

1 Museo e musei nell'era COVID-19: alcune premesse necessarie

Sono rari i momenti della storia più recente, da quando cioè i musei si sono definiti in senso ontologico e metodologico, in cui un evento inaspettato e globale ha avuto effetti così importanti sulla loro gestione e valorizzazione come la recente pandemia da COVID-19. Tale congiuntura, che dura ormai da più di due anni con una serie di evoluzioni repentine e non programmabili, è forse paragonabile solo alle situazioni belliche, per il fatto di aver costretto gli istituti a una chiusura forzata del tutto inattesa verso il mondo esterno, e, talvolta, a un'interruzione più o meno prolungata del lavoro interno alla struttura stessa, ma si è altresì rivelata una straordinaria occasione di (auto)riflessione per le istituzioni museali, nonché di elaborazione di nuove metodologie e nuovi strumenti. Le fasi di lockdown hanno garantito spazi e tempi preziosi di sperimentazione, soprattutto nell'ambito della comunicazione e della valorizzazione, per i musei e le istituzioni culturali ad ampio raggio e in modalità tra loro eterogenee, ma accumulate dal fatto di essersi svolte unicamente in ambiente digitale, interconnesso e ipermediale: quello del web e, soprattutto, dei social media. Crediamo sia opportuno sottolineare come il ricorso al digitale non fosse una delle tante possibilità a disposizione, ma una necessità, se non una scelta obbligata, e che questo sia avvenuto senza che potesse darsi nell'immediato quella che è da sempre considerata componente imprescindibile della relazione con il pubblico: il contatto diretto, fisico con il patrimonio culturale materiale.¹

Il presente contributo intende riportare e analizzare il lavoro che chi scrive ha condotto durante i mesi della pandemia - nello specifico il periodo compreso tra l'inizio del primo lockdown e la fine del secondo - attraverso la gestione delle pagine social del Museo di Palazzo Grimani,² istituto statale non autonomo del Ministero della Cul-

La stesura materiale dei paragrafi è stata suddivisa fra gli autori nel seguente modo: V. Finocchi paragrafi 1, 3, 5 e 6; M. Mazzocco paragrafi 2 e 4; conclusioni comuni. Si specifica tuttavia che l'articolo è frutto di un confronto intenso tra i due autori, pertanto la divisione dei paragrafi riguarda prettamente la stesura del testo e non altresì la generalità della metodologia di ricerca né le osservazioni scientifiche risultanti.

1 Tale senso di necessità impellente era probabilmente motivato dal fatto di trovarsi tutti nella medesima condizione, ossia da un ribaltamento del significato di normalità in quella situazione: normale, appunto, era essere chiusi al pubblico e non il contrario. Era, insomma, l'intero 'ecosistema istituzionale' a reagire. Solo il Museo Archeologico Regionale 'Antonino Salinas' di Palermo aveva sperimentato con grande efficacia l'utilizzo dei social media in un momento di eccezionale chiusura al pubblico, un caso studio molto interessante (Bonacini 2016; 2020) e già riconosciuto «un caso concreto di successo di uso dei social network» (Volpe 2020, 72).

2 Come spesso accade negli istituti statali, il ruolo di Social Media Manager è incaricato da personale interno con o senza incarico specifico, coadiuvato, soprattutto per la

tura.³ Si tratta di un museo di medie dimensioni, che oggi espone collezioni di scultura, pittura e arredo antico che richiamano le passioni collezionistiche dell'antica famiglia patrizia che lo possedeva, i Grimani di Santa Maria Formosa, per l'appunto. Per molto tempo, però, è stato 'museo di sé stesso', poiché metteva in mostra prevalentemente le decorazioni ad affresco e stucco realizzate tra XVI e XVIII secolo da diversi committenti e artisti, in particolare dal patriarca Giovanni (1501-1593), al quale si deve anche la radicale trasformazione del precedente edificio medievale in un palazzo Cinquecentesco su modello antico e dei coevi palazzi romani rinascimentali. Un luogo della cultura, dal punto di vista del patrimonio custodito, complesso e unico nel panorama veneziano, ricco di 'narrazioni' visibili e invisibili; allo stesso tempo, tuttavia, un museo statale sottoposto a numerosi vincoli normativi e procedure di carattere amministrativo, che, sebbene imprescindibili, tendono a complicare o a rallentare i processi di aggiornamento delle metodologie e degli strumenti di lavoro rispetto alle tendenze museologiche più innovative, comprese quelle che prevedono l'utilizzo di tecnologie e media digitali.

Crediamo sia possibile oggi, a distanza di poco più di un anno dall'ultima riapertura del museo al pubblico nel maggio 2021, compiere un primo bilancio di questi anni di progettazione digitale in remoto, cercando di delinearne i caratteri peculiari e inediti. Chi scrive non ha dunque la pretesa di presentare quella del Museo di Palazzo Grimani come un'esperienza rappresentativa di tutto il panorama dei musei italiani o anche solo degli istituti statali (Agostino, Araboldi, Lampis 2020; Vassalli di Dachenhausen 2021); l'obiettivo, che muove da una descrizione puntuale delle attività svolte, è collocarla all'interno di più ampie riflessioni di carattere metodologico, al fine di stimolare la discussione e il confronto. La questione era già nota da tempo alla letteratura scientifica di ambito museologico⁴ e, d'altra parte, questa e altre numerose esperienze costituiscono un mi-

produzione di contenuti scientifici e didattici, dalle figure tecnico-scientifiche; in questo caso Marco Mazzocco, assistente tecnico del museo con incarico di Responsabile della comunicazione social dal 2016, è affiancato da Valeria Finocchi, dal gennaio 2022 direttrice del museo, dove in precedenza svolgeva servizio in qualità di Funzionaria Storica dell'Arte con incarichi relativi alla gestione e cura delle collezioni e del patrimonio custodito e di responsabile dei servizi educativi e delle attività divulgative e didattiche.

3 Il Museo di Palazzo Grimani afferisce alla Direzione regionale Musei Veneto. Si tratta di un museo giovane, poiché inaugurato nel 2008 dopo circa trent'anni di restauri del Palazzo, acquistato nel 1981 dello Stato italiano in prelazione. Solo dal 2019, grazie alla collaborazione della Fondazione Venetian Heritage, è iniziato un processo di riallestimento delle sale, a cominciare dalla celebre Tribuna, mirato a riportare nell'edificio parte della collezione di antichità che questo ospitava nel Cinquecento e a evocare i fasti di una dimora patrizia veneziana del Rinascimento. Si veda Bristot 2008.

4 Giaccardi 2012; De Gottardo et al. 2014; Sanchez Laws 2015; De Biase, Valentino, 2016; Asproni 2017; Garubbo 2018; Sordi 2018.

surato banco di prova per verificare la validità degli strumenti metodologici consolidati negli ultimi quindici anni di ricerca sul tema, a cui vanno aggiunte fondamentali nuove acquisizioni.

Fin dalla primavera 2020, infatti, sono state condotte analisi sul rapporto tra musei e pandemia, le quali hanno avuto il merito di raccogliere, strutturare e rendere leggibili i dati relativi a una quantità notevole di esperienze, concentrandosi in particolare modo sull'uso del digitale, fin dal principio emerso quale tratto saliente di questa fase storica. Promotori e conduttori di tali iniziative sono stati, in ambito internazionale, l'International Council of Museums (UNESCO, ICOM International 2021) e il Network of European Museum Organisations (NEMO).⁵ Nel contesto italiano, invece, fin da subito si è mosso in questo senso il Ministero della Cultura (allora ancora MIBACT) con un sondaggio sui *Pubblici dei musei italiani durante il lockdown* nella tarda primavera 2020,⁶ e la Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, creata dallo stesso Ministero della Cultura (MIC), che ha promosso la ricerca *Musei In Visibili. Visioni di futuro per i Musei Italiani per il dopo emergenza Covid-19*, condotta nel 2020 e i cui risultati finali sono stati resi noti a giugno 2021.⁷ Ulteriori ricerche sono state realizzate dall'Osservatorio Culturale Piemonte (2019; 2020) e dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano (2020), quest'ultimo costantemente impegnato nel rilevare i maggiori trend dei musei italiani sebbene purtroppo spesso limitati agli istituti di maggior peso e dimensione. Non entreremo nel merito dei dati, poiché già ampiamente commentati sia nel contesto accademico e museale⁸ che dall'opinione pubblica.⁹ Ci interessa piuttosto evidenziare quanto questi abbiano stimolato analisi e riflessioni che fungono da utili termini di confronto e verifica del lavoro nei contesti museali,¹⁰ sebbene sia forse prudente mantenere una

5 I contributi frutto dei sondaggi NEMO sono scaricabili all'indirizzo: <https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/museums-during-covid-19.html>.

6 Condotta da Annalisa Cicerchia e Ludovico Solima.

7 La Fondazione ha costituito «un osservatorio dei numerosi contributi di dati e riflessioni, prodotti in Italia e all'estero, su quanto stava accadendo nel mondo delle istituzioni museali» attraverso una accurata ricognizione della letteratura nazionale e internazionale di settore, al fine di individuare i «32 effetti dell'emergenza sanitaria che con maggiore frequenza sono stati indicati [...] come capaci di produrre cambiamenti rilevanti per il futuro», sul cui ordine di importanza sono stati interrogati centinaia di professionisti museali (Cicerchia, Minuti 2021, 6).

8 Un'analisi dettagliata delle campagne di rilevazione condotte in ambito nazionale e internazionale è stata svolta da Landi e Marras (2020).

9 Basta una semplice ricerca Google con le parole 'musei', 'digitale', 'social' per rendersi conto di quanto il tema è stato, ed è tuttora, discusso anche al di fuori del mondo dei musei in senso stretto.

10 Per quanto riguarda il presente contributo, che intende analizzare il rapporto tra musei e COVID-19 a partire dalle consapevolezze di oggi e che dunque prenderà in con-

certa cautela nell'assegnare a quanto emerso in questo ultimo frammento un valore dogmatico, quanto un carattere 'programmatico'.¹¹

Un'ultima premessa riguarda una questione di carattere solo apparentemente terminologico, relativa cioè all'ambito di lavoro nel quale si colloca questa stessa esperienza: non più solo, infatti, il ristretto campo della 'comunicazione' museale,¹² ma l'intero sistema della 'valorizzazione', così come definita dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.¹³ Si tratta di uno scarto sostanziale che la pandemia ha contribuito senza dubbio a chiarire (se non proprio a provocare), soprattutto per i musei che facevano un uso limitato (quantitativamente e qualitativamente) dei social network, i quali, dal marzo 2020,

siderazione le diverse fasi di lockdown nel loro sviluppo e non come singoli episodi, ci si è orientati prevalentemente verso le riflessioni prodotte nel 2021 e nel 2022, che cioè recepivano, appunto, l'esperienza dell'arco temporale di riferimento. È comunque opportuno ricordare che già dalla tarda primavera 2020 sono state pubblicate ricerche e organizzati convegni e giornate di studio sul tema, che ovviamente prendevano in analisi quanto accaduto fino a quel momento e che dunque fotografavano situazioni che, per l'evoluzione repentina che ha caratterizzato la pandemia e le sue conseguenze, si sviluppavano altrettanto rapidamente con esiti anche molto diversi. Si pensi ad esempio alle forti differenze di approccio e strumenti applicativi utilizzati tra il primo e il secondo lockdown nei musei, differenza sulla quale ci soffermeremo nelle prossime pagine analizzando il nostro caso specifico. Contributi significativi di questa fase 'intermedia' sono Benedetti 2020; Crippa 2020; Mottola Molino 2020; Primerano 2020; Toffoletti 2021.

11 Tale carattere contraddistingue buona parte della letteratura scientifica post pandemia, i cui principali titoli italiani citiamo in queste pagine e alle cui bibliografie generali rimandiamo per ulteriori approfondimenti.

12 Effettivamente, nel relazionarsi con gli studi di settore e i documenti prodotti dagli organismi internazionali, ci si rende conto che il discorso riguarda ancora prevalentemente la *comunicazione* digitale, specialmente per ciò che concerne i social network. Si veda, ad esempio il documento *Social Media Guidelines* di ICOM che introduce una serie di norme e strumenti a supporto della gestione dei social media di un museo inserendole nell'ambito della *Communication*, che «is generally considered to be one of the most crucial aspects of any organisation, whether it is commercial, or not-for-profit like ICOM and its Committees. However, communication is rarely the main priority, and this paradox is even more evident in relation to digital communication, and particularly to social media» (ICOM 2019, 5; lo ricordano anche Calveri, Sacco 2021, 52-3). Anche un professionista di rilievo come Silvio Salvo, Social Media Manager della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, affermava nel 2017 (Colombo 2020, 157-63) che il senso dell'utilizzo dei canali social è «comunicare le attività e interagire con il pubblico in maniera più immediata» (Colombo 2020, 158).

13 Cf. d.lgs 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137, art. 6, co. 1: «La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale».

[n]ot only have [...] increased their online activity, they have also changed what they are sending over these channels. From mere tools of communication, social media have evolved into tools for spreading knowledge. (Agostino, Araboldi, Lampis 2020, 367)

Crediamo che limitare il discorso al solo ambito della comunicazione, dunque, così come definito peraltro anche in relazione ai LUQV - Livelli Uniformi di Qualità per i musei (su cui si basa la procedura di accreditamento al Sistema Museale Nazionale), e dunque in qualche modo separato da altre mansioni del museo (educativa, di tutela, di gestione, di ricerca e così via), non permetta di descrivere adeguatamente il ruolo che questi mezzi hanno avuto durante la pandemia e che dovrebbero a nostro avviso mantenere. Ad esempio, nell'ambito educativo, il social network può essere utilizzato non già solo per informare circa un'attività didattica, ma per svolgerla totalmente o parzialmente in quella sede.

Occorre a questo punto riavvolgere il nastro e affrontare la storia dal principio.

2 Le pagine social del Museo di Palazzo Grimani prima della pandemia

Fin dalla creazione della prima pagina Facebook,¹⁴ la comunicazione social del Museo di Palazzo Grimani pativa numerose problematiche legate alla natura stessa dell'istituto: un museo nuovo per la città di Venezia, circondato da un'abbondante offerta culturale. Il Palazzo, rimasto chiuso per molti anni e ormai sconosciuto anche alla quasi totalità dei veneziani, risentiva anche della sua posizione defilata, nel Sestiere di Castello con l'ingresso di terra al fondo di uno stretto ramo di Ruga Giuffa, oltre che della presenza ingombrante di un omonimo edificio, il cinquecentesco Palazzo Grimani del ramo di San Luca sul Canal Grande, sede della Corte d'Appello Penale di Venezia e molto indicizzato sul web. Non solo: seppur sede di numerose mostre temporanee (tra il 2010 e il 2015), il museo risultava al pubblico 'vuoto', in quanto la selezione di opere esposte (circa dieci dipinti e altrettante sculture) erano distribuite nei quasi 1.000 mq di spazi espositivi, nei quali le architetture e le decorazioni dei soffitti-

14 Il museo di Palazzo Grimani fu inaugurato il 21 dicembre del 2008 dopo lunghi anni di restauro: inizialmente fu aperto con prenotazione per visite guidate programmate. Da dicembre 2010, il museo fu aperto al pubblico con accesso libero. Contestualmente alla sua inaugurazione, fu aperta dal concessionario dei servizi al pubblico la pagina Facebook ufficiale del museo, rimasta però non gestita fino al 2012, quando fu presa in mano dal personale interno. Nel 2017 fu attivato anche il profilo Instagram, fin dall'inizio gestito internamente.

ti risultavano decifrabili quasi solo da un pubblico di addetti ai lavori. Il Museo di Palazzo Grimani, insomma, somigliava più a un corpo estraneo che a un organismo inserito nel suo contesto naturale.

Il deficit conoscitivo è stato gradualmente colmato una volta acquisita pienamente la gestione della pagina Facebook e con l'apertura del profilo Instagram, con una strategia basata essenzialmente sulle immagini, poiché ci si è resi conto essere necessaria la creazione da zero di uno scenario: sono state svolte numerose campagne fotografiche per la creazione di un database di immagini accattivanti e pensate sempre per una fruizione da telefono. È stato svolto anche un lungo lavoro di ricerca degli scatti pubblicati dai visitatori sulle varie piattaforme, per capire quelli che fossero i punti di forza del museo, ma dal punto di vista dei fruitori stessi.

Nelle pubblicazioni social sono sempre state privilegiate immagini dal formato verticale o quadrato (per occupare al massimo lo schermo del telefono), foto armoniose, luminose, contemporanee, con prospettive anche bizzarre. Tutte le immagini subivano infine un passaggio su telefono, per vedere in anteprima il risultato ed evitare effetti distorsivi, ad esempio nei colori che il monitor del pc poteva creare, o sulle dimensioni di scritte o particolari troppo piccoli che su telefono potevano risultare illeggibili. Abbiamo dato particolare attenzione a immagini dinamiche e dove vi era anche presenza di persone, per rendere ancora più reali le dimensioni degli spazi e far immedesimare l'utente nella foto. Ogni pubblicazione è stata accompagnata dalla spiegazione puntuale dello scatto, con didascalie complete e aggiornate e qualche approfondimento scientifico.

Tale modalità comunicativa ha fin da subito generato ottimi feedback, potendo beneficiare innanzitutto della novità e della bellezza delle sale monumentali del museo, nonché delle operazioni espositive avviate nel 2019 con il riallestimento della Tribuna Grimani (Bergamo Rossi, Ferrara, 2021). Nonostante la crescita esponenziale dei *follower*, lo scenario comunicativo creato risultava però troppo statico e freddo, ma di sicuro è stata la necessaria base di credibilità che ci ha permesso di spingerci oltre negli ultimi tre anni.

La pandemia da COVID-19 nella città di Venezia è stata anticipata da un altro evento drammatico: l'*acqua grande* del novembre 2019. In quell'occasione il Museo di Palazzo Grimani è stato costretto a chiudere per un mese a causa degli ingenti danni subiti per le maree eccezionali. Trascinata non solo da queste, ma anche dal dato emotivo di un evento catastrofico, la comunicazione social del museo si è trasformata rapidamente, avendo come oggetto il grande impiego di energie per superare l'emergenza. Abbiamo mostrato in tempo reale come il museo si fosse rimboccato le maniche, quasi come fosse una persona fisica, per diminuire i danni e riaprire nel minor tempo possibile: l'acqua che aveva invaso cortile e stanze del piano terra, ma soprattutto il lavoro di ripristino grazie alla partecipazione nu-

merosa di volontari, accorsi grazie anche tramite le pagine social. Le immagini, molto forti, hanno fatto il giro del mondo e non solo hanno accresciuto la percezione all'esterno dell'attaccamento del personale interno al museo, ma generato una vera e propria affezione da parte dei follower.

Anche grazie a questo recentissimo bagaglio acquisito, lo scoppio della pandemia nel febbraio del 2020 ha avuto impatto su uno staff in qualche modo 'preparato' a reagire all'evento, sebbene nelle primissime settimane la sensazione prevalente fu di grande sconforto e disorientamento,¹⁵ provocando una sorta di condizione sospesa che si è rivelata tuttavia provvidenziale, poiché ci ha costretti a riflettere senza gettarci a capofitto su soluzioni più immediate (ovvero riversare online contenuti digitali già pronti o creare in fretta e furia visite guidate virtuali),¹⁶ come invece altri istituti istituzioni si apprestavano a fare.

3 Quali strumenti per quale pubblico

Nell'introduzione al XII rapporto Civita, Dario Franceschini ricorda come

[s]in dai primi momenti, gli archivi, le biblioteche, i musei e gli istituti del Ministero della Cultura si sono attivati per proseguire a mantenere un contatto con i cittadini attraverso il digitale, dando vita a una impetuosa e rapida conversione che permettesse l'accesso al patrimonio culturale nonostante la situazione. [...] La moltiplicazione di nuove piattaforme, la rinnovata centralità dei social, la riscoperta dei virtual tour, dei webinar, l'ideazione di nuovi

15 Una condizione comune a tutti i musei e i loro professionisti, tanto da indurre ICOM a diffondere un vademecum dal titolo *Musei e COVID-19: 8 tappe per sostenere la resilienza della comunità museale*, che conteneva anche consigli in merito alle attività digitali durante le chiusure.

16 La qual cosa ha generato spesso più criticità che opportunità, dovute anche all'enorme squilibrio di competenze digitali e web all'interno del panorama dei musei italiani: si è verificato, infatti, «un improvviso sovraccarico di contenuti digitali, non tutti di alta qualità professionale, come è prevedibile che avvenga quando l'urgenza impone di agire nell'immediato e di coprire nello spazio di ore ritardi accumulati in anni di disinteresse: di qui l'emergere evidente della qualità dei prodotti digitali da parte delle organizzazioni che avevano investito risorse importanti negli anni passati. Si sono visti migliaia di casi differenti, e non solo riguardanti le piccole strutture: si è passati dai video girati in modo amatoriale dal professionista singolo con il proprio smartphone, alla poderosa discesa in campo degli Uffizi dopo anni di sussiegosa distanza nell'aprire la pagina Facebook e nello scatenare polemiche per i video ironici e provocatori su TikTok, fino all'improvvisa messa online di materiale già disponibile in formato digitale e registrato negli anni addietro, con un effetto evidente di inflazione digitale» (Osservatorio Culturale Piemonte 2019, 15).

format per raccontare il patrimonio culturale e le sue professioni è stata impressionante, dimostrando la capacità di reazione degli istituti. (Franceschini 2021, pos. 57)

L'allora Ministro della Cultura individua nel 'ricorso al digitale' l'elemento peculiare del lavoro di molti istituti di cultura durante la fase pandemica, con una marcata connotazione di 'conquista' che ha fatto emergere *impetuosamente* e *rapidamente* i musei italiani da una condizione di sostanziale immaturità. Ciò è nel complesso corretto, ma, entrando più nello specifico, crediamo si debba considerare l'utilizzo di strumenti, ambienti e materiali digitali piuttosto come una precondizione¹⁷ per l'attivazione di processi che hanno avuto, e probabilmente stanno ancora avendo, un portato molto più profondo e strutturale del mero utilizzo - talvolta fine a sé stesso - di visite virtuali o piattaforme di condivisione, un portato che riguarda il modo stesso di pensare il museo nel suo contesto e verso i suoi interlocutori. Il fattore discriminante in questa contingenza è stata appunto la possibilità data dal web, e in particolare dai social media, di continuare a operare in remoto ai fini della valorizzazione (Colombo 2020, 214) restando connessi alle comunità di riferimento e garantendo una presenza fattiva seppur nella virtualità dello spazio di una pagina Facebook o di un profilo Instagram.

Il che potrebbe sembrare un paradosso e in fin dei conti lo è stato: dopo aver per anni ripetuto che il digitale non può sostituire la visione diretta dell'opera d'arte e la frequentazione in presenza dei musei, e dunque ragionato, noi per primi, al fine di trovare il giusto equilibrio tra le due dimensioni, privilegiando comunque sempre la seconda, ci siamo ritrovati ad apprendere molto di più su noi stessi e sul nostro modo di relazionarci col pubblico nel momento in cui qualsiasi tipo di rapporto 'analogico' è venuto meno. La pandemia ha infatti accelerato esponenzialmente il processo di integrazione degli strumenti socio-digitali nella progettazione culturale di molti istituti, in un qualche modo 'normalizzandone' l'utilizzo soprattutto in relazione all'esigenza, ancora fortemente avvertita, di abbattere le barriere¹⁸ tra i musei e ciò che sta al di fuori di essi: non solo, come

17 L'uso di strumenti, ambienti, materiali digitali non era tuttavia una novità per i musei italiani (Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano 2019): una larga maggioranza di musei (e non solo quelli di grandi dimensioni) non ha 'scoperto' tali tecnologie solo nel marzo 2020, le conosceva e le utilizzava già in diversi ambiti, magari con differenze anche ampie sia sul piano qualitativo che quantitativo dipendenti sia dalla disponibilità di risorse economiche e professionali, che dall'importanza che a esse si conferiva all'interno della gestione di ciascun istituto. Le sollecitazioni in questo senso giungevano anche da parte ministeriale (Orsini, Lampis 2019). Per quanto riguarda i social network si veda anche Mannucci, Scicchini 2016.

18 D'altra parte quello di «abbattere in maniera repentina e assoluta la barriera tra creatori e pubblico» è un effetto ontologicamente connesso alle tecnologie digitali in

già realizzato anche prima della pandemia, perché questi permettono al pubblico di partecipare in prima persona alle attività museali anche in un'ottica di creazione condivisa, secondo una direttrice 'da fuori a dentro',¹⁹ ma perché hanno finalmente rivelato che è possibile, per molti istituti, uscire dalle proprie mura e andare incontro ai propri interlocutori, secondo una direttrice 'da dentro a fuori'. Fatto, questo, assolutamente non scontato soprattutto nel contesto nazionale italiano e per musei che vivono una condizione di 'disconnessione' rispetto al proprio territorio e nei confronti della contemporaneità, com'era appunto il Museo di Palazzo Grimani. Utilizzeremo dunque, più correttamente, l'aggettivo socio-digitale per definire gli strumenti e le prospettive di lavoro adottati durante la pandemia.

Ne deriva un'ulteriore considerazione connessa alla seguente domanda: il museo che esce al di fuori dei propri confini chi incontra nel suo percorso? La questione non è banale, perché prima della pandemia si continuava a ritenere necessario orientare la produzione di contenuti per i social secondo classi di fruitori precisamente individuate, dunque operando una selezione a priori a seconda delle esigenze del singolo istituto (Mandarano 2019). Già da tempo l'utilizzo dei social media permetteva a quei musei che avevano compreso come sfruttarli ai fini dell'*audience engagement* di ampliare comunque il bacino di utenza potenziale soprattutto verso le generazioni under 35, tuttavia ciò che è avvenuto dal marzo 2020 (e soprattutto nelle prime settimane di lockdown) va oltre questa dinamica.

Lo spiega bene Solima (2022, 175), sottolineando come i social media posseggano caratteristiche tali²⁰ da portarli ad «avere un pubblico indistinto, dato che l'utente che genera un contenuto digitale non può determinare facilmente a quale insieme di utenti, anche in altre piattaforme, il contenuto potrà essere veicolato» sebbene certamente «il creatore di contenuti può determinare con elevata precisione a quale pubblico (chi) rivolgersi inizialmente». Utenti, dunque, non più solo visitatori (145): si tratta, continua sempre Solima di «tutti

ogni ambito della cultura (e non solo, con tutti i limiti del caso), grazie alle quali tecnologie «oggi chiunque lo voglia è in grado di produrre contenuti, e dunque la produzione non avviene più con logiche gerarchiche come quelle in uso, ad esempio, nel Settecento e nell'Ottocento [...]». Una rivoluzione, questa, di cui ancora non comprendiamo appieno le potenzialità, ma che, nei fatti, è già operativa poiché «la gente si sta abituando a queste forme di partecipazione [alcune generazioni lo sono certamente del tutto, n.d.a.], e questa è un'ottima cosa» (Calveri, Sacco 2021, 20-1).

19 Ragionano in questa prospettiva anche Calveri e Sacco, come poco sopra ricordato, sebbene il loro discorso si riferisca all'ambito della cultura in generale e non specificatamente al mondo dei musei. Per questo, comunque, si fa riferimento, quando si parla di museo partecipativo, in effetti più alle modalità con le quali sono i fruitori a partecipare alla vita dell'istituto, come se il punto di vista fosse univoco.

20 Nell'essere, infatti, i loro contenuti «persistenti», «ricercabili» e «replicabili» (Solima 2022, 175).

coloro che sono comunque interessati a stabilire un rapporto con il museo che prescinde dalla loro presenza fisica» (Solima 2020, 188) perché lontani geograficamente o senza disponibilità di sufficiente tempo, ma anche, potenzialmente, tutti coloro che anche inavvertitamente entrano in relazione (tramite le 'imperscrutabili' vie dell'algoritmo) con uno dei suoi contenuti socio-digitali.²¹ Sostanzialmente con tutti coloro che hanno accesso a un social network tra quelli in cui l'istituto è presente.

Si tratta di un cambio di prospettiva ricco di possibilità non solo in termini di *audience development* in presenza (vedremo quanto ha inciso per il Museo di Palazzo Grimani), ma per il modo con il quale si lega, appunto, a quanto dicevamo poco sopra in merito all'apertura dei musei verso l'esterno: non più unicamente, dunque, l'istituto che genera contenuti per destinatari eletti, che questo cioè individua sulla base delle caratteristiche intrinseche del proprio patrimonio artistico, archeologico, architettonico e così via, in modo da stimolarne, di contro, la partecipazione; ma il museo che prova a intercettare i bisogni di un'utenza ampia ed eterogenea, bisogni anche lontani dalle proprie prerogative e dalle consuete mansioni, ai quali prova a rispondere con nuovi contenuti e nuovi strumenti. Vediamo, dunque, come questa situazione si è verificata in relazione al Museo di Palazzo Grimani fin dalle prime settimane di pandemia.

4 **A tu per tu con la pandemia: tra primo e secondo lockdown**

Dopo una prima fase di incertezza,²² una volta chiaro che la condizione di chiusura al pubblico sarebbe perdurata per un tempo non quantificabile e comunque non breve, abbiamo valutato di investire questo tempo 'sospeso' in nuovi progetti da condividere sulle pagine e sui profili social, nonostante avessimo già a disposizione degli strumenti in realtà virtuale²³ e materiali multimediali da ricondividere. Ci sembrava infatti poco efficace ai fini del coinvolgimento del pubblico, nonché incoerente rispetto al fatto che il museo continuava a tutti gli effetti a essere operativo,²⁴ riproporre contenuti già vi-

21 Sull'utilizzo delle risorse web da parte dell'utenza in Italia durante la pandemia si veda Cicerchia, Solima 2021.

22 A cavallo tra febbraio e marzo 2020 il museo è stato chiuso per una settimana, per poi essere riaperto per alcuni giorni, per poi chiudere nuovamente a seguito del lockdown nazionale.

23 In particolare una visita virtuale del palazzo realizzata da ItalyArt nel 2019 (accessibile al link: <https://www.italyart.it/site/reg/site/palazzo-grimani.php?r=>).

24 Questo grazie al fatto che, essendo il Museo di Palazzo Grimani un istituto statale, il personale non ha subito limitazioni all'attività lavorativa come invece accaduto a isti-

sti. Soprattutto, abbiamo fin dal principio adottato una metodologia di lavoro che non mirava a trasporre nel social media ciò che fino a poche settimane prima avveniva in presenza, effettuando una mera 'traduzione' dall'analogico al digitale (la visita guidata che diventa video di approfondimento su un'opera o su un contesto monumentale con l'esperto che spiega accanto alla vetrina o anche la stessa visita svolta a distanza con una diretta), una scelta che si è rivelata estremamente efficace nel medio periodo. Era necessario dunque individuare una prospettiva attraverso la quale condurre quella che, fin da subito, ci è parsa un'importante occasione di sperimentazione.

Abbiamo dunque cercato di leggere la situazione interpretando a tutto tondo il sostantivo greco *καταστροφή* (*katastrophé*) ovvero 'capovolgimento, ribaltamento, stravolgimento', stravolgendo quindi la comunicazione social del museo, ribaltando l'oggetto comunicativo incentrandolo sull'interpretazione dei bisogni dei nostri follower o potenziali tali (con particolare attenzione all'emotività del momento storico che stavamo vivendo),²⁵ capovolgendo l'approccio al nostro stesso patrimonio artistico da continuare a valorizzare, andando a selezionare punti di vista insoliti e nascosti.²⁶

Così, durante il primo lockdown (più precisamente dalla metà di marzo alla metà di giugno 2020), la comunicazione del museo ha virato verso un *tone of voice* rassicurante ed evocativo, grazie alla creazione *ad hoc* di contenuti originali che rendessero visibile ciò che durante una visita ordinaria in presenza non era possibile cogliere. Il progetto, dal titolo *#Grimaniacasa*, giocava con le parole sulla scia della neonata campagna governativa di sensibilizzazione *#iorestoacasa*. Fu realizzata una serie di video della durata di massimo tre minuti e raggruppati in una playlist, nella quale l'oggetto primario della comunicazione non era l'opera in sé, ma l'emozione che la stes-

tuti privati o para-pubblici (come la Fondazione Musei Civici di Venezia, il cui personale tecnico-scientifico è stato posto in disoccupazione per molte settimane).

25 Riconoscendo in maniera subitanea quanto, durante la chiusura, «la scelta di accedere [da remoto, n.d.a.] a un luogo come il museo, nasce dalla necessità di soddisfare dei bisogni emotivi personali e unici, non sempre individuabili dalle indagini, perché generati da una situazione esistenziale particolare e personale» (Biondi 2021, 122).

26 È interessante ricordare che un simile approccio ha caratterizzato anche le iniziative social proposte da altri musei statali nel medesimo momento. Così, ad esempio, per i Musei Reali di Torino che «[p]er sentir[si] meno soli, e per farvi sentire meno soli nelle vostre case, [hanno] pensato di far uscire allo scoperto tutte quelle cose che di solito stanno chiuse, dietro a una porta riservata, dentro agli armadi o nei cassetti, dentro ai depositi» (<https://museireali.beniculturali.it/events/closed-in-i-musei-visti-da-dentro/>), attraverso il progetto *Closed In. I Musei visti da dentro*, svoltosi nei mesi di aprile e agosto 2020 sul Instagram e Youtube. Ancora, Castel del Monte, afferente alla Direzione regionale Musei Puglia, ha pubblicato sulla pagine Facebook (@CastelDelMonte.PoloMusealePuglia) durante il primo lockdown una serie di video con cui permetteva di scoprire spazi del castello altrimenti non accessibili al pubblico, nemmeno durante l'ordinaria apertura.

sa poteva suscitare nel fruitore. Questi veniva invitato a immergersi nel video, lasciandosi trasportare dalle immagini, dai suoni e da musiche evocative. In alcuni casi abbiamo scelto di accompagnare le immagini anche con una voce narrante, che, tuttavia, non andava meramente a descriverle, ma a *completarle* con citazioni letterarie o descrizioni avvincenti, con un tono della voce caldo e rassicurante.²⁷

Tale approccio innovativo (quantomeno per le nostre pagine social) è stato colto sia dall'utenza che dalla stampa locale, la quale ha dato ampio spazio alle iniziative digitali del museo durante tutto il primo lockdown.²⁸ I risultati online ottenuti nella primavera del 2020, come il forte aumento dei follower sia su Facebook sia su Instagram, ma soprattutto l'elevato *engagement* prodotto (con singoli post che hanno raggiunto anche le 10.000 interazioni totali), hanno poi generato una importante risposta di pubblico in presenza nel periodo estivo,²⁹ sia in termini quantitativi (ovviamente parametrati alla disponibilità di spostamento delle persone nel territorio nazionale)³⁰ che qualitativi, in relazione all'affezione che i visitatori mostravano avere nei confronti del museo fin dal primo giorno di riapertura.³¹ Ovviamente si trattava prevalentemente di persone veneziane o venete e anche di molti giovani, come apparato da un piccolo sondaggio condotto nel periodo autunnale,³² una novità per il Museo di Palazzo Grimani che, come si diceva, poteva contare fino a quel momento su un'*audience* di nicchia, in gran parte straniera (francese, soprattutto), di cultura medio-alta e di età matura.

Tale evoluzione antropologica dei visitatori e la perdurante quasi completa assenza di turisti, così come il sentimento generale che

27 I 10 video realizzati (Laocoonte, La Tribuna, Leda e il Cigno, La Sala a Fogliami, Antinoo, La disputa tra Atena e Poseidone, Palazzo Grimani 1959-1968, Atena, Il Camerino di Apollo, Ganimede) sono stati pubblicati come post su Facebook e come video e storie su Instagram, sono stati caricati sul canale Youtube della Direzione regionale Musei del Veneto e, successivamente, raggruppati in playlist sulle piattaforme social per facilitarne la ricerca e la visione.

28 *Corriere del Veneto*, 7 aprile 2020; *La Nuova Venezia*, 3 aprile 2020.

29 Il Museo di Palazzo Grimani ha riaperto al pubblico il 26 giugno del 2020.

30 Oltre 10.000 visitatori nei tre mesi di luglio-agosto-settembre 2020, nonostante l'apertura su tre giorni anziché sei, alternando aperture infrasettimanali ai weekend.

31 *Corriere del Veneto*, 27 giugno 2020; *La Nuova Venezia*, 27 giugno 2021.

32 Purtroppo l'impossibilità, per ragioni di sicurezza, di utilizzare questionari cartacei, la mancanza di adeguata strumentazione digitale e l'esiguità di organico non ci hanno consentito di svolgere una campagna di rilevazione continuativa e di massa, che pure avevamo programmato di effettuare nel mese di novembre, salvo poi dover retrocedere dall'intento a causa delle nuove chiusure. Abbiamo quindi predisposto due questionari telematici che abbiamo diffuso tramite le pagine social e la newsletter, chiedendo a tutti coloro che avessero visitato il museo tra giugno e ottobre 2020 di compilarlo. I risultati (i questionari compilati sono stati in totale 80) hanno confermato le nostre prime impressioni: la maggioranza dei visitatori proveniva da Venezia, o al massimo dalle città venete; molti conoscevano e avevano già visitato il museo ma una quota considerevole lo ha visitato per la prima volta; la maggioranza seguiva le pagine social.

andava affermandosi nell'opinione pubblica, hanno inciso fortemente sulla progettazione della programmazione social del secondo lockdown, tra l'autunno 2020 e l'inverno 2021.³³ Questa nuova fase di chiusura si è prospettata fin da subito molto diversa dalla prima, soprattutto per quanto riguarda la risposta della cittadinanza agli eventi pandemici: il fortissimo aumento dei contagi e il rinnovo di limitanti misure di prevenzione e contenimento hanno provocato una reazione diametralmente opposta al lockdown della primavera 2020, caratterizzata da un forte senso di scoraggiamento e delusione per una situazione che si sperava sostanzialmente superata (a fronte, in principio, di un bisogno di comunione e di speranza testimoniato dallo slogan 'andrà tutto bene'). In tale circostanza, dunque, il rinnovato rischio di sembrare in qualche modo 'privi di vita', come ci si aspetterebbe da un'istituzione culturale chiusa al pubblico per la seconda volta in pochi mesi, è stato scongiurato agendo sulla percezione che del museo si voleva indurre nell'utenza: non un corpo immobile ma un fenomeno fortemente reagente con l'esterno. Un essere vivente, attento a cogliere e rispondere alle sollecitazioni provenienti dal mondo, in particolare le trasformazioni che stavano avvenendo nella città di Venezia, dominata fino a quel momento dalla monocultura turistica, e con le quali eravamo in qualche modo costretti a confrontarci. Riportiamo alcuni esempi che aiutano a comprendere questa dinamica, selezionati tra i post che hanno raggiunto il più alto numero di interazioni.

Coerentemente con la metodologia già positivamente sperimentata durante il primo lockdown, abbiamo innanzitutto cercato di interpretare nuovamente gli umori dell'utenza e rispondere a questi attraverso le narrazioni che il nostro patrimonio custodito poteva riservare. Il *tone of voice*, dunque, è passato dal rassicurante all'ironico, volendo offrire momenti di 'riflessione scherzosa' che potessero, perché no, anche solo divertire i fruitori, alleggerendo un momento molto pesante per il morale collettivo, compreso il nostro. È nata così, in primo luogo, la campagna *#Sorrisiforzati*, condotta nei mesi di novembre e dicembre 2020. Applicando un filtro fotografico di semplice utilizzo, abbiamo realizzato una piccola rassegna di immagini, nelle quali mostravamo la reazione delle nostre opere alla nuova chiusura forzata del museo: un sorriso dissacrante accompagnava la carrellata di personaggi dipinti e scolpiti, dal doge Antonio Grimani all'imperatore Adriano, dal Patriarca d'Aquileia Giovanni Grimani [fig. 1] agli dei dell'Olimpo, stravolgendo la percezione delle opere attraverso il paradosso: perché i personaggi ritratti non avevano alcuna ragione per sorridere, in quel preciso frangente, e perché para-

33 Il Museo di Palazzo Grimani ha chiuso il 5 novembre 2020 per riaprire il 3 febbraio 2021 per sole tre settimane.

dossale era la chiusura forzata di un servizio pubblico ritenuto, per legge, essenziale, nel quale erano adottati protocolli più che stringenti (ad esempio la capienza del palazzo calibrata su 30 mq/visitatore).



Figura 1

Esempio di post della campagna social #sorrisiforzati, pagina Facebook 'PALAZZO GRIMANI'. Il dipinto è di D. Tintoretto, Ritratto di Giovanni Grimani, olio su tela, XVI-XVII secolo, Museo di Palazzo Grimani, Venezia

Tale scelta retorica ha generato un'interessante risposta da parte degli utenti delle pagine social che hanno mostrato di apprezzare l'utilizzo del registro sarcastico, cogliendone l'intento iniziale, senza percepire alcuna contraddizione rispetto ai contenuti storico-artistici che andava a connotare. Questo ci ha spinto a proseguire su questa strada e a compiere un ulteriore passo avanti, volgendo tale sguardo ironico anche al contesto urbano di riferimento anch'esso oggetto di paradossali metamorfosi, a cui abbiamo accennato poco sopra, talvolta in maniera più pungente, altre volte con tono garbato e quasi affettuoso. Riportiamo, a titolo di esempio, due post pubblicati nel dicembre 2020.

Il primo riguarda un acceso dibattito che ha coinvolto l'opinione pubblica cittadina nel periodo natalizio. Il Comune di Venezia, con accordi antecedenti lo scoppio della pandemia, aveva infatti pensato di sostituire il tradizionale albero di Natale di Piazzetta San Marco con un'installazione dell'artista Fabrizio Plessi. Già durante le fasi di montaggio dei monitor che andavano a comporre la videoinstalla-

zione, in città è scoppiata la polemica: non tanto per la scelta in sé, ma perché ritenuta incoerente col momento storico che si stava vivendo. In una città vuota, senza presenze straniere per il secondo inverno consecutivo e con interi settori economici in fortissima crisi, la scelta ‘tecnologica’ fin da subito è sembrata rivolta a un pubblico in realtà assente, ovvero i turisti. Nei social di Palazzo Grimani abbiamo cercato, con l’ironia della comicità paradossale,³⁴ di placare sul nascere il malcontento generale spiegando che l’albero di Plessi non solo esisteva in natura, ma la specie era stata rappresentata già nel Cinquecento nell’affresco del soffitto della celebre Sala a Fogliami del museo [fig. 2].



Figura 2
Post sull’albero di Natale
di F. Plessi, pagina Facebook
‘PALAZZO GRIMANI’

34 Precursore in questo senso, è stato il social media manager della fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, Silvio Salvo. Si rimanda all’intervista di Maria Elena Colombo per ArtTribune, pubblicata anche in Colombo 2020, 157-63.

Il secondo esempio si riferisce al post che ancora oggi costituisce un record per numero di like alla singola pubblicazione.³⁵ La prolungata assenza del turismo di massa durante i mesi di lockdown ha avuto a Venezia conseguenze inattese e apprezzabili dal punto di vista ambientale. La drastica diminuzione dei rifiuti, degli scarichi fognari e della circolazione delle migliaia di imbarcazioni dell'indotto turistico ha fatto sì che i canali assumessero colorazioni di cui si era persa memoria, con i fondali visibili grazie alla limpidezza dell'acqua, e soprattutto che si ripopolassero di fauna acquatica che poteva nuotare quasi indisturbata. Durante i mesi di chiusura del museo, infatti, lungo il Rio di San Severo (adiacente alla facciata principale del Palazzo sull'acqua) non era infrequente vedere intere famiglie di germani reali e altri volatili al posto delle barche o delle gondole ormai riservate solo all'uso *foresto*. Così, ironicamente, abbiamo utilizzato una fotografia scattata proprio di fronte a Palazzo Grimani per rassicurare i nostri interlocutori sul fatto che la città non avesse smesso di essere frequentata, scherzando sul concetto di turismo migratorio, nell'attesa che questi potessero tornare a visitarci e, al tempo stesso, per mostrare quanto il museo fosse attento a ciò che avveniva al di fuori di esso e non già ripiegato su sé stesso e sulla sua chiusura al mondo esterno [figg. 3-6].

Assieme alle altre decine di post pubblicati in quel periodo,³⁶ in cui l'approccio ironico si alternava a proposte più evocative e a contenuti scientifici e di approfondimento, l'azione socio-digitale del Museo di Palazzo Grimani ha garantito una percepibile centralità dell'istituto nel panorama cittadino, non solo come uno degli organi dell'organismo complesso che è la città di Venezia, ma come uno dei più vitali e quasi necessario alla sua sopravvivenza come ecosistema culturale.³⁷ Ancora una volta, alla riapertura (purtroppo temporanea) del febbraio 2021 abbiamo potuto raccogliere i frutti di questo lavoro per quanto riguarda il rapporto tra fruizione in remoto e visita in presenza,

35 Ovvero 8.498 like, 761 condivisioni, 141 commenti e un pubblico raggiunto superiore ai 310.000 utenti al 5 settembre 2022.

36 A titolo esemplificativo, si riportano alcuni esempi in foto [figg. 8-10].

37 L'esigenza di riscoprire il legame con il proprio territorio è uno degli elementi caratteristici dell'esperienza non solo del Museo di Palazzo Grimani, ma anche di altri soggetti, come la Direzione regionale Musei Toscana, che fin dalla primavera 2020 ha proposto un progetto che coinvolgeva tutti gli istituti a essa afferenti, dal titolo *Il giro della Toscana in 49 musei*, che consisteva in tappe numerate con video anche molto diversi tra loro, come riprese a effetto con sottofondo musicale o spiegazioni di opere d'arte. Tale esigenza ha, appunto, un carattere ricorsivo: era stata chiaramente inquadrata già negli anni Settanta del Novecento dalla *Nouvelle Muséologie* e dalle sue declinazioni: le connessioni di senso e di metodo delle esperienze dei musei durante la pandemia con questo capitale approccio alla teoria e alla pratica museale, in particolare nel richiamare il 'ruolo sociale' del museo, sono state chiaramente delineate in un recente contributo di Antonietta Biondi (2021).

con più di 500 visitatori in due settimane col Museo aperto solo parzialmente per restauri nelle sale dell'ala antica, in vista del riallestimento della Sala del Doge e il ripristino delle dimensioni della Sala di Psiche, sale che sarebbero state inaugurate nel maggio successivo nell'ambito dell'operazione espositiva *Domus Grimani. La Sala del Doge*, unitamente alla mostra *Archinto* di Georg Baselitz, tutt'ora in corso. La chiusura al pubblico della primavera 2021 è dunque coincisa con importanti cantieri che hanno orientato fortemente i contenuti social con anticipazioni sulle nuove sale e sulla scoperta di un bassorilievo con una *Salamandra tra le fiamme* ritrovato fortuitamente all'interno di una parete durante i lavori [fig. 7].



Figure 3-4 Post sulla famiglia di volatili davanti alla facciata di Palazzo Grimani; Esempio di post dedicato allo sguardo sullo spazio urban. Pagina Facebook 'PALAZZO GRIMANI'

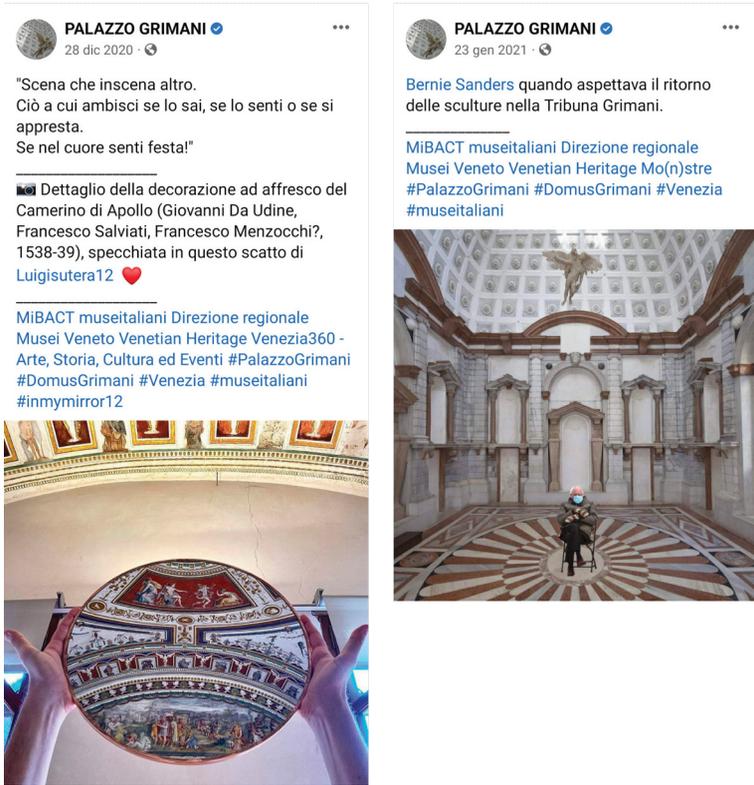


Figure 5-6 Esempio di post evocativo; esempio di post ironico dedicato a eventi salienti internazionali. Pagina Facebook 'PALAZZO GRIMANI'

L'esperienza del secondo lockdown ha inciso fortemente nell'elaborazione di una nuova metodologia d'uso delle pagine social - e non solo - anche in una situazione di 'normalità' post-COVID, da una parte facendo dell'ironia e della dissacrazione uno dei tratti caratteristici del Museo di Palazzo Grimani su Facebook e Instagram (riconosciuto dall'utenza in quanto tale), anche attraverso l'utilizzo massivo di *meme*, sempre in funzione di un obiettivo comunicativo o di valorizzazione legato al museo stesso;³⁸ dall'altra parte rendendoci piena-

38 Nel 2021 l'Italia ha ospitato alcuni summit del G20. Una tappa fu anche Venezia, dove il 9 e 10 luglio si riunirono sia i Ministri delle Finanze e Governatori delle Banche Centrali, sia i Ministri dell'Ambiente. In piena ripresa turistica, Venezia fu blindata e, per pochi metri, il Museo di Palazzo Grimani non fu costretto chiudere per motivi di sicurezza, come avvenne ad altri istituti di cultura. Per comunicare l'ordinaria apertura scegliemmo di realizzare un fotomontaggio, sfruttando lo scatto già diventato iconi-

mente consapevoli dell'importanza di mantenere costante il legame con uno spazio di riferimento, inteso sia come organismo urbano nelle sue componenti fisiche e monumentali che in termini socio culturali (il patrimonio di esperienze, tradizioni, opinioni che lo caratterizza), nonché della necessità per il museo di rimanere ancorato, quasi 'immerso' nel proprio tempo, inteso qui non tanto nella sua componente diacronica, quanto nel suo valore sincronico.



Figura 7
Post sulla scoperta della Salamandra tra le fiamme. Pagina Facebook 'PALAZZO GRIMANI'

co della settimana precedente: nella tappa del G20 a Matera, infatti, un professore in pensione si affacciò inconsapevolmente a petto nudo dal suo balcone, proprio nel momento in cui sotto di lui sfilavano i Ministri degli Esteri e dello Sviluppo. Ironicamente abbiamo quindi ribadito che la presenza del G20 a Venezia non avrebbe modificato gli orari del museo, tanto quanto il G20 a Matera non modificò le abitudini di Nicola Frangione, il professore nudo affacciato al balcone.

5 Spazio e tempo per una nuova forma di Museo

Dobbiamo allo storico dell'arte Sergio Bettini una significativa definizione delle categorie di spazio e tempo, che egli riprese dalla trattazione filosofica (da Kant a Husserl, passando per il pensiero strutturalista) per definire il concetto di 'forma' dell'opera d'arte e che crediamo possano assisterci adeguatamente nel tentativo di ricondurre tali categorie alla definizione di una rinnovata forma per il nostro Istituto e per il museo come organismo complesso, che tragga cioè dalla dimensione socio-digitale il più ampio beneficio (Calveri, Sacco 2021, 34). Bettini (1953, XII-III) afferma:

La *forma* è l'intuibilità (determinazione) della sintesi dialettica di spazio e tempo. Lo spazio è l'essere, il dato, il mondo, insomma l'oggetto; il tempo è il non essere (il passato non c'è più, il futuro non c'è ancora, il presente è inobbiectivabile, perché se lo si obbiectiva è passato): è l'esistere: è, in una parola, il soggetto. È perciò che il tempo non è rappresentabile (quando si crede di farlo, lo si obbiectiva, lo si riduce ad evento, cioè lo si traduce in termini spaziali). [...] Nel battere del tempo si raccolgono non solo la coscienza immediata di esistere o il senso della durata o le emergenze o le intermittenze della memoria, ma soprattutto quel che si dice il sentimento, con le sue sfumature incomparabili, irripetibili: serenità o angoscia, amore o repulsione, ebbrezza, speranza, timore: questo è il tempo, che è sempre di ciascun di noi e non può essere di nessun altro. Mentre lo spazio (il mondo) è di tutti, ognuno ha, anzi è, il proprio tempo. (Corsivo nell'originale)

Attualizzando dunque i concetti bettiniani, vediamo come, nel giungere a concepire sé stesso in senso spaziale, ovvero come 'oggetto' (nelle sue componenti materiali e immateriali) e come 'entità territoriale' (dentro Venezia, ma non solo), il Museo di Palazzo Grimani sia tornato ad appartenere anche fisicamente, quasi carnalmente, al mondo che lo circonda e ai suoi abitanti, riconquistando un proprio posto all'interno dell'ecosistema-città, paradossalmente nel momento di maggiore chiusura rispetto a questo.³⁹ Tornando a 'essere' nel contesto, il museo acquista un grado di sempre maggiore riconoscibilità, poiché finalmente 'si vede'. Non si creda che questa piccola conquista sia cosa da poco, poiché ha innescato non solo, molto ba-

39 In questo smentendo in un certo qual modo che attraverso i social media i musei «hanno potuto [...] favorire la costruzione di una comunità i cui elementi forti sono la 'non spazialità', affidandosi esclusivamente a un luogo virtuale, e l'immediatezza della comunicazione» (De Biase, Valentino 2016). L'esperienza condotta durante la pandemia ha dimostrato che la virtualità non annulla affatto il concetto di spazio, anzi contribuisce a definirlo nell'assenza, poiché ne è complemento.

nalmente, un circuito virtuoso che sta facendo emergere il Palazzo da una condizione di invisibilità fisica⁴⁰ e iconografica, ma progetti strutturali e continuativi con il territorio di riferimento, che coinvolgono anche la dimensione 'analogica'.⁴¹

I lockdown hanno inoltre costretto non solo il Museo di Palazzo Grimani a confrontarsi con un fatto evidente: che per la prima volta ci si è trovati a condividere la medesima condizione 'esistenziale' dei nostri interlocutori, da cui è scaturita la necessità non solo di gettare un ponte verso l'esterno ma di sentirsi quotidianamente parte di un processo collettivo, che si sviluppava prevalentemente nel contesto dei social media.⁴² Rispondendo a tale esigenza, il Museo ha conquistato la cognizione di esistere in quanto 'soggetto', ovvero organismo vitale e in grado di interagire nel contesto sociale con i mezzi che gli erano propri in quel preciso momento, mostrandosi attivo e, come abbiamo avuto modo di descrivere, cercando di incontrare i bisogni dell'utenza remota: il 'tempo' del Museo ha coinciso con quello non solo del suo pubblico di riferimento, ma dell'intera collettività.⁴³ Non solo: come afferma Biondi (2021, 128), «[d]ocumentare ed esporre la crisi in atto⁴⁴ non è solo servito a creare una memoria storica, ma ha significato mettere in grado le persone di comprenderla ed elaborarla».

I risultati di un simile approccio non hanno tardato a giungere, non solo in termini quantitativi (anche in presenza, una volta riaperto al pubblico), ma soprattutto in relazione alla cosiddetta *sentiment analysis*: si è generata negli interlocutori un'affezione nuova rispet-

40 Acuita dalla mancanza di adeguata segnaletica stradale.

41 Ci riferiamo nella fattispecie al protocollo di intesa siglato dal Museo con il Convento di San Francesco della Vigna e l'Associazione San Francesco della Vigna finalizzato a una collaborazione pluriennale per la valorizzazione del patrimonio immateriale del territorio di riferimento, a cui i tre attori sono in vario modo connessi.

42 Tale fenomeno è stato in parte 'guidato' dall'alto, con le campagne social #iorestoacasa o, per quanto concerne strettamente il mondo della cultura, #laculturanonisferma, ma noi crediamo, per l'esperienza che abbiamo vissuto in prima persona, che sia emerso in maniera del tutto fisiologica fin dalle primissime fasi del lockdown di marzo 2020. Non a caso, un istituto come la Pinacoteca di Brera ha concepito, per questa prima fase della pandemia, un progetto social dal titolo *Appunti per una resistenza culturale*, una serie di video sul sito del Museo e condivisi sulle pagine social dedicati ad approfondimenti su opere d'arte e tematiche della collezione; il progetto si è poi perfezionato (fino a dicembre 2021), nel palinsesto digitale *Brera on Air* (<https://pinacotecabrera.org/brera-media/>).

43 Se infatti era corretto affermare, prima della pandemia, che «chi non comunica non esiste» (Dal Maso 2018, 16; vedi anche Bonacini 2020, 214) ora dovremmo piuttosto dire che la condizione di esistenza si determina in relazione all'azione nello spazio/tempo del museo.

44 Nel nostro caso documentando le trasformazioni urbane e la nuova quotidianità del museo, ma c'è chi ha inserito questa memoria, anche oggettuale, in un vero e proprio sistema espositivo in remoto (Biondi 2021, 128).

to al passato, quella (per usare un'espressione banale, ma efficace) che può darsi tra due amici. Un esito, questo, quasi insperato per un istituto del contesto italiano, dove ancora era (e forse è) radicata una concezione di museo ottocentesco quasi avulso dalla realtà che lo circonda (sebbene per moltissimi istituti non sia così, ma qui parliamo di 'percezione').

La pandemia, dunque, ha reso evidente e palpabile come il Museo di Palazzo Grimani abbia avuto nei mezzi socio-digitali uno strumento efficacissimo per costruirsi un proprio *timing*,⁴⁵ ovvero per ricrearsi costantemente nel rapporto con la società e con i suoi accadimenti in una dimensione di 'condivisione', con un'immediatezza impossibile nel contesto analogico, e così facendo iniziando a essere riconosciuto progressivamente (e finalmente!) parte di quella società esattamente come lo sono altri attori sociali.⁴⁶ È questa dinamica, a nostro avviso, che spiega il successo (durante e dopo i lockdown) dell'utilizzo di *meme* che giocano in relazione a situazioni condivise o a fatti noti e recenti. L'utilizzo dei mezzi relazionali con cui oggi, dopo esservi state in qualche modo costrette dal lockdown, la maggior parte delle persone entra in contatto, volenti o nolenti, nella distanza (dunque concludendo quel processo di 'normalizzazione' di cui si diceva poco sopra) dimostra forse l'efficacia dei social media al fine di un ripensamento globale della posizione dei musei nella società e dunque non va affatto demonizzato, né tanto meno concepito come un 'dovere della contemporaneità', del quale si potrebbe anche fare a meno, o ancora come uno strumento informativo tra i tanti.

Se in questa fenomenologia, dunque, la dimensione social/pandemia ha avuto indubbiamente un ruolo fondamentale di innesco, di miccia, non è certo che la presa di coscienza di un nuovo spazio/tempo museale deve limitarsi, ma invero permeare tutta l'attività di progettazione culturale nel medio e lungo periodo. È stato già da più parti riconosciuto come molte delle nuove acquisizioni forzatamente introdotte durante il lockdown non debbano essere accantonate e dimenticate in un sempre più concreto ritorno alla normalità, ma questo assunto non può limitarsi solamente a sollecitare una pur imprescindibile infrastrutturazione digitale degli istituti o a organizzare attività estemporanee come l'utilizzo di realtà virtuale e aumentata dentro e fuori il museo o l'organizzazione di eventi in modalità 'ibrida', tanto per fare alcuni esempi. Le variegate forme del digitale, al contrario, devono essere pienamente ricomprese nelle trame - gli strumenti, le metodologie - che intessono il patrimonio

45 Per usare un'altra efficace espressione di Bettini (1958; 1972).

46 Non è più in forse dunque l'esistenza del Museo come «istituzione al servizio della società, in relazione con la comunità, locale e globale, e [...] proprio in questa relazione risiede la sua ragion d'essere» (Colombo 2020, 225).

museale nei suoi orditi – gli oggetti e le sue narrazioni – che, solo se attraversati da altri fili, possono farsi tessuto.

6 I mezzi socio-digitali nella progettazione museale presente e futura

Siamo solo al principio di questo nuovo percorso e dobbiamo augurarci che tutte le esperienze condotte e le riflessioni da queste scaturite mantengano solidità e si trasformino in orientamenti metodologici condivisi e riconosciuti validi. Da parte nostra possiamo senza dubbio affermare che quanto vissuto sul piano professionale ha inciso fortemente sulla maniera di concepire la progettazione futura e il nostro stesso lavoro. Va infatti riconosciuto come l'utilizzo dei mezzi socio-digitali nella prospettiva che abbiamo qui descritto abbia contribuito ad attuare processi ideativi del tutto peculiari e innovativi, sia sul piano della forma che dei contenuti, sia in remoto che, una volta possibile, nella presenza. Le pagine social hanno cessato di essere meri 'contenitori' di narrazioni e/o materiali foto-audio-video pre confezionati indipendentemente dal contesto nel quale venivano messe a disposizione dei fruitori, ma sono divenute contesti per i quali pensare a nuove forme di valorizzazione del patrimonio culturale *a partire* dalle potenzialità date da questi stessi mezzi: un'estensione pressoché illimitata dello spazio/tempo per la condivisione dei contenuti e l'accesso non forzatamente sequenziale a questi da parte degli utenti (difficile, se non impossibile, in presenza), la loro indicizzazione, la possibilità di costruire reti e palinsesti semantici, nonché interconnessioni con altri soggetti.

Portiamo a titolo di esempio il progetto ideato per la manifestazione 'Venezia 1600', che ha avuto la durata di un intero anno dal 25 marzo 2021 al 25 marzo 2022, poi prorogata fino alla fine del corrente anno solare.⁴⁷ Tale progetto aveva l'obiettivo di far emergere non già le peculiarità del Palazzo, della sua storia e dei suoi fatti artistici, ma le connessioni tra questi e l'immenso patrimonio storico-culturale della città, sottolineandone continuità e scarti.⁴⁸ I contenuti prodotti e condivisi nelle pagine Facebook e Instagram in dodici mesi sono stati pensati *ah hoc* per quel tipo di fruizione, con testi brevi (massimo 1500 battute) ma densi, con un linguaggio accessibile ed evocativo ma pun-

⁴⁷ La manifestazione celebra i 1600 anni dalla fondazione mitica di Venezia. Gli istituti di cultura veneziani sono stati chiamati a proporre attività e iniziative volte a valorizzare la millenaria storia della città, attraverso un coordinamento generale dell'amministrazione comunale.

⁴⁸ Pensato come un percorso immaginario all'interno del Palazzo, il progetto prevedeva approfondimenti in una o due giornate a settimana suddivisi in tre pubblicazioni a giornata, per un totale di circa 180 contenuti totali.

tuale e mai banale, una sintassi e un approccio retorico simili a quelli di un racconto (così da coinvolgere alla lettura), un corredo iconografico ricco e funzionale alla comprensione del soggetto dei post e una forma ripetuta (titolo, hashtag, tre blocchi di testo intervallati da marcatori spaziali, uso di *emoticon*) che serviva a connettere visivamente le diverse pubblicazioni nella giornata, nella settimana e nei mesi. Inoltre tali contenuti spaziavano verso le tematiche più disparate ma sempre coerenti con l'assunto di partenza, generando una quantità di percorsi di senso e analisi - di cui una buona parte del tutto inediti - mai affrontata prima sia nel numero che nella ricchezza argomentativa, stimolando la curiosità degli utenti (come dimostrano i commenti ai post rintracciabili attraverso l'hashtag #Grimani1600) verso storie, luoghi, opere, cronologie che non appartengono strettamente al patrimonio culturale del museo ma che a questo si relazionano, anche secondo prospettive ardite, per, tra gli altri, affinità iconografica (come per la contiguità tra le storie del mito - Marsia e Callisto - di Palazzo Grimani e dei dipinti tizianeschi), richiamo al mondo lagunare (la fauna autoctona presente sia nel soffitto della Sala a Fogliami, che nella Cupola della Genesi del nartece della Basilica di San Marco) o alle tradizioni artigiane (come per l'excursus sulla tecnica degli specchi veneziani a partire da quello del Camerino di Callisto), riferimento a destinazioni d'uso degli ambienti coerenti con la consuetudine della casa veneziana o meno (il Portego come luogo dei banchetti, le cucine, la sala da pranzo) o a vicende peculiari dei membri della famiglia (ad esempio la figura di Antonio Grimani, a partire dai ritratti esposti nel Camaron d'Oro, nel contesto del *cursus honorum* dei patrizi veneziani) e così via **[figg. 8-10]**.



Figure 8-10 Esempi di post del progetto #Grimani1600, pagina Facebook 'PALAZZO GRIMANI'

Un «patrimonio di storie» (Bodo, Mascheroni, Panigada 2016) che non sarebbe stato possibile condividere, pur in un lasso di tempo così prolungato, se non attraverso la 'vetrina' dei social network, ma che diventa ricchezza acquisita per il futuro, dal momento che per ognuno degli argomenti trattati sarebbe possibile sviluppare ulte-

riori attività, iniziative, approfondimenti scientifici.⁴⁹ Al tempo stesso, rovesciando il punto di vista temporale, solo il contesto socio-digitale poteva permetterci di svolgere un così corposo e sfaccettato percorso di valorizzazione volendo estenderlo per tutti i dodici mesi della manifestazione, senza relegarlo a una sola giornata (un convegno, un seminario) e rinnovandolo costantemente (a differenza di una mostra, che rimane 'uguale a sé stessa' per tutto il tempo della sua apertura al pubblico).⁵⁰ Tale esperienza ci ha permesso di comprendere, inoltre, che non si deve affatto temere di 'andare oltre' ai propri confini semantici, di parlare e raccontare le storie di un 'altro da sé', peraltro utili a guardare e analizzare da un diverso punto di vista le nostre, e che i social network, nella loro condizione di 'piazze' digitali che in qualche modo facilitano l'incontro (e, talvolta, lo scontro), sono un contesto ideale nel quale svolgere tale genere di attività: questo non solo non banalizza i discorsi sul patrimonio materiale e soprattutto immateriale⁵¹ di riferimento, ma anzi li esalta, li fa risplendere, perché ne amplifica l'accesso in modo esponenziale.⁵²

7 Conclusioni

A distanza di circa trenta mesi dall'avvento della pandemia, possiamo cogliere i primi frutti del lavoro che abbiamo analizzato in queste pagine sia nel contesto specifico delle pagine social, con un aumento esponenziale di follower e interazioni per Facebook (raddoppiati) e per Instagram (quasi triplicati),⁵³ ma anche in una costante alta affluenza di visitatori che solo parzialmente si spiega con le operazioni espositive rinnovatesi anche nel 2022 (la mostra *The Flying of Marsyas*, dell'artista americana Mary Weaterford, organizzata in occasione della Biennale Arte 2022) e il conseguente aumento di vi-

49 Aprendo, peraltro, a nuove prospettive di ricerca scientifica.

50 In questo senso, anche i social network contribuiscono a trasformare il museo da mero 'contenitore di oggetti' a 'contenitore di storie', da 'museo di narrazione' a 'museo di connessione' (Bonacini 2020, 30).

51 Il riferimento è ovviamente alla Convenzione di Faro e alle necessità che questa ha posto agli istituti di cultura, che purtroppo spesso non vengono tradotte in azioni concrete. Crediamo che il contesto socio-digitale possa avere un ruolo importante anche nella valorizzazione dell'eredità culturale (<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf>).

52 In questo senso il presente studio tocca il concetto di accessibilità culturale, su cui non possiamo soffermarci ma che ci ripromettiamo di affrontare in altra sede. Si veda comunque Bonacini 2020, 215.

53 Alla data del 5 settembre la pagina Facebook riporta: 21.223 follower, 120.000 utenti di copertura media mensile, una media mensile di 7.000 interazioni (like, commenti, condivisioni); il profilo Instagram riporta 25.361 follower, 80.000 utenti di copertura media mensile.

sibilità sui media tradizionali e nelle 'bolle' social degli *stakeholder* coinvolti, giacché si continua a ricevere attestazioni del legame tra 'frequentazione' del museo in remoto e desiderio di farne esperienza anche reiterata in presenza.⁵⁴ Questo certamente si spiega con la progressiva definizione della 'reputazione' del museo sui social network, dal momento che «[è] attraverso il meccanismo di formazione della reputazione che i social media influiscono sulle intenzioni di visita» (Orsini, Lampis 2019, 35). Siamo in procinto di dare avvio a una nuova fase di rilevazione del feedback degli utenti che aiuterà a comprendere ancora più a fondo la situazione.

Vogliamo dunque concludere questo contributo valorizzando quanto di positivo l'era COVID-19 ha potuto consegnare al variegato mondo dei musei, ben consapevoli tuttavia delle criticità che comunque esistono, soprattutto nel contesto dei musei statali non dotati di autonomia speciale, qual è il Museo di Palazzo Grimani. Criticità dettate dalla difficoltà di reperire risorse umane e finanziarie da dedicare a mansioni di progettazione digitale e socio-digitale integrata, dai pur imprescindibili vincoli burocratici, da qualche perdurante resistenza dai vertici alla base (fortunatamente non nel nostro caso specifico) e molte altre, che tuttavia non devono diventare alibi per non progredire ulteriormente nella sperimentazione o, ancora peggio, compiere un passo indietro rispetto a quanto a oggi conquistato.

Bibliografia

- Agostino, D.; Arnaboldi, M.; Lampis, A. (2020). «Italian State Museums During the Covid-19 Crisis: From Onsite Closure to on Line Openness». *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 362-72.
- Asproni, P. (2017). *Musei social o musei digital?*. <http://www.ilgiornale-dellefondazioni.com/content/musei-social-o-musei-digital>.
- Benedetti, D. (2020). «L'uso dei media da parte dei musei nell'era della pandemia Covid-19: criticità e potenzialità». *Media Education*, 11(2), 199-205. <https://doi.org/10.36253/me-9649>.
- Bergamo Rossi, T.; Ferrara, D. (a cura di) (2021). *Domus Grimani. La collezione di sculture classiche a palazzo dopo quattro secoli*. Venezia: Marsilio.
- Bettini, S. (1953). «Introduzione». Riegl, A. (a cura di), *Industria artistica tardo-romana*. Firenze: Sansoni, IX-LXI.
- Bettini, S. (1958). «Arte e critica». *La Biennale di Venezia*, 8(30), 3-12.
- Bettini, S. (1972). «Timing». *Casabella*, 36(366), 41-2.

54 Citiamo dall'analogico libro firme del museo: «Vi ho conosciuto attraverso i social. Mi sono innamorata del posto e ora sono felice di essere qui» (6 agosto 2022). Possiamo affermare dunque che le pagine social si sono inserite nel nostro *visitor journey*, consentendo a questa di essere «circolare, e ricorsivo rinsaldando da casa la relazione col museo» (Colombo 2020, 37-8).

- Biondi, A. (2021). «Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie» Burgio, E.; Fischer, F.; Sartor, M. (a cura di), *Knowledgeescape Insights on Public Humanities*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 103-34. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-542-1/006>.
- Bodo, S.; Mascheroni, S.; Panigada, M.G. (a cura di) (2016). *Un patrimonio di storie. La narrazione nei musei, una risorsa per la cittadinanza culturale, Milano-Udine*. Sesto San Giovanni (MI): Mimesis.
- Bonacini, E. (2020). *I musei e le forme di storytelling digitale*. Canterano (RM): Aracne editrice.
- Bristol, A. (a cura di) (2008). *Palazzo Grimani a Santa Maria Formosa. Storia, arte, restauri*. Verona: Scripta edizioni.
- Calveri, C.; Sacco, P. (2021). *La trasformazione digitale della cultura*. Milano: Editrice bibliografica.
- Cicerchia, A.; Minuti, M. (2021). *Musei In_Visibili. Visioni di futuro per i Musei Italiani per il dopo emergenza Covid-19*. https://www.fondazione scuola-patrimonio.it/wp-content/uploads/2021/06/Rapporto-finale_Musei-InVisibili-Visioni-di-futuro-post-Covid.pdf.
- Cicerchia, A.; Solima, L. (2021). «The Show Must Go On. Un'indagine sui consumi digitali degli italiani durante il lockdown». *Next Generation Culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura*. Venezia: Marsilio. Edizione Kindle.
- Colombo, M.E. (2020). *Musei e cultura digitale. Fra narrativa, pratiche e testimonianze*. Milano: Editrice bibliografica.
- Crippa, G. (2020). «Cosa hanno fatto i musei durante la pandemia: uno studio delle attività di alcune istituzioni tra marzo e giugno 2020». *Ricerche di S/Confine*, 10(1), 65-87.
- Dal Maso, C. (a cura di) (2018). *Racconti da museo. Storytelling d'autore per il museo 4.0*. Bari: Edipuglia.
- De Biase, L.; Valentino, P.A. (a cura di) (2016). *#Socialmuseums. Social media e cultura, tra post e tweet*. Cinisello Balsamo: Silvana Editoriale.
- De Gottardo, F. et al. (a cura di) (2014). *#svegliamuseo. Comunicare la cultura online: una guida pratica per musei. Progettazione di siti web, content management, social media e analisi dei risultati*. <http://www.svegliamuseo.com>.
- Franceschini, D. (2021). «Saluti istituzionali». *Next Generation Culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura*. Venezia: Marsilio. Edizione Kindle.
- Garubbo, S. (2018). «Social Museum: la vocazione di essere aperti». Dal Maso, C. (a cura di), *Racconti da museo. Storytelling d'autore per il museo 4.0*. Bari: Edipuglia, 217-42.
- Giaccardi, E. (2012). *Heritage and Social Media: Understanding Heritage in a Participatory Culture*. London: Routledge
- ICOM (2019). *Social Media Guidelines*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/ICOMsocial-media-guidelinesWeb.pdf>.
- Landi, B.; Marras, A.M. (2021). «Musei e digitale. L'impatto della pandemia tra criticità e opportunità». *Next Generation Culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura*. Venezia: Marsilio. Edizione Kindle.
- Mandarano, N. (2019). *Musei e media Digitali*. Roma: Carocci.
- Mannucci, G.; Scicchini, V. (2016). «Analisi sull'utilizzo dei social media da parte dei musei in Italia e all'estero». De Biase, L.; Valentino, P.M (a cura di), So-

- cialmuseums. Social media e cultura, tra post e tweet*. Cinisello Balsamo: Silvana Editoriale.
- Mottola Molfino, A. (2020). *Riflessioni teoriche e pratiche di Alessandra Mottola Molfino (e qualche consiglio) per i musei al tempo del Covid-19*, <http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/05/MottolaMolfino.pdf>.
- Orsini, A.; Lampis, A. (2019). *Piano triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei*. <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>.
- Osservatorio Culturale Piemonte (2020). *Il pubblico dei musei durante il lockdown Abbonati musei e consumi digitali durante l'emergenza Covid-19*. https://ocp.piemonte.it/doc/progetti/ocp_pubblico-musei-lockdown_2020.pdf.
- Osservatorio Culturale Piemonte (2019). *La cultura in Piemonte: il 2019 e le sfide del Covid nel 2020*. https://ocp.piemonte.it/doc/relazione_annuale/ocp_relazione-annuale-2019.pdf.
- Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano (2019). *L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2020. Report innovazione digitale nei beni e attività culturali*. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-musei-2019>.
- Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano (2020). *L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2020. Report innovazione digitale nei beni e attività culturali*. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-musei-italiani-2020-report>.
- Primerano, D. (2020). «Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia». *Il Capitale Culturale*, Supplementi 11, 213-29.
- Sánchez Laws, A.L. (2015). *Museum Web Site and Social Media. Issues of Participation, Sustainability, Trust and Diversity*. New York: Berghahn.
- Solima, L. (2022). *Le parole del museo. Un percorso tra management, tecnologie digitali e sostenibilità*. Roma: Carocci.
- Sordi, P. (2018). *La macchina dello storytelling. Facebook e il potere di narrazione dell'era dei social media*. Ebook. Roma: Bordeaux Edizioni.
- Toffoletti, I. (a cura di) (2021). *Chiusi per Covid / aperti per cultura. Musei e comunicazione digitale. Bilancio e prospettive*. Roma: Gangemi.
- UNESCO; ICOM International (2021). *Museums, Museum Professionals and COVID-19*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>.
- Vassalli di Dachenhausen, T. (2021). «Dimensione digitale della qualità dei musei statali afferenti alla Direzione Generale Musei del MiC». *Next Generation Culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura*. Venezia: Marsilio. Edizione Kindle.
- Volpe, G. (2020). *Archeologia pubblica. Metodi, tecniche, esperienze*. Firenze: Carocci.