

# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITÀ NECESSITÀ E OPPORTUNITÀ



DISPLAY & DESIGN ETS ✨ ICOM - ICAMT

27.11.2025

a cura di Maddalena d'Alfonso

Il museo contemporaneo è chiamato a ridefinire la propria identità in relazione alle trasformazioni in atto nella società. Non più esclusivamente luogo di studio e conservazione, ma spazio dinamico, capace di incidere attivamente nei processi di trasformazione culturale, sociale ed economica. Oltre a custodire e conservare, i musei producono conoscenze, valori ed esperienze che incidono direttamente sulla qualità della vita e sul benessere collettivo. La loro responsabilità non si esaurisce nella tutela del patrimonio, ma si estende alla capacità di generare impatto sociale e culturale nel lungo periodo. Ripensare il museo significa dunque, riconoscerne il ruolo nella contemporaneità e accompagnarne l'evoluzione, a partire dai

processi interni di gestione, dalla governance e dai modelli decisionali che ne orientano l'azione. Le opportunità del cambiamento risiedono proprio nella capacità di attivare trasformazioni concrete, individuando dove e in che modo tali processi possano produrre effetti misurabili e duraturi. In questo quadro, la sostenibilità – alla luce dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e dei suoi diciassette Obiettivi (SDGs) – si afferma come riferimento centrale. Oltre ad una questione ambientale, riguarda un principio trasversale che investe i processi decisionali, la relazione con il pubblico e con il territorio, nonché il coinvolgimento degli stakeholder. In un contesto segnato da crisi ambientali, trasformazioni sociali e crescente scarsità

di risorse, la sostenibilità si configura come criterio strutturale capace di orientare le scelte strategiche e operative delle istituzioni culturali. In questa prospettiva, l'Associazione Display & Design ETS ha promosso nel 2025 la seconda edizione del convegno internazionale Sostenibilità Museale. Necessità e Opportunità, proseguendo e sviluppando il percorso avviato nel 2024 sul ruolo dei musei nei processi di trasformazione ambientale, sociale ed economica. Ospitato dalla Fondazione Luigi Rovati e organizzato nuovamente in collaborazione con ICOM-ICAMT (International Committee for Architecture and Museum Techniques), il convegno ha ampliato il confronto coinvolgendo nuove realtà nazionali e internazionali. La

seconda edizione non si è configurata come una ripetizione, ma come approfondimento delle riflessioni precedenti, mantenendo al centro il museo come infrastruttura culturale complessa, in dialogo costante con territori e comunità. Attraverso il contributo di figure di riferimento nel settore culturale, il dibattito si è concentrato su pratiche e modelli operativi capaci di tradurre i principi della sostenibilità in azioni concrete. Riprendendo i quattro temi cardine della prima edizione, il convegno ha consolidato una rete di competenze e si è confermato come appuntamento annuale di riferimento per accompagnare il settore museale in un percorso continuo di responsabilità e innovazione.

## PROGRAMMA

### LEADERSHIP PER IL CAMBIAMENTO

Chiara Rostagno, Marco Edoardo Minoja, Adelina De Vito  
modera Patrizia Asproni

### I BENEFICI DEL CAMBIAMENTO

Giovanna Forlanelli, Jean Hilgersom, Matteo Ferrario, Marco Bruni  
modera Guido Guerzoni

### SCENARI FUTURI

Philippe Chiambaretta, Alessia Salerno, Mauro Acito  
modera Maddalena d'Alfonso

### UN NUOVO PARADIGMA PER IL PUBBLICO

Michele Ciacciofera, Monica Rusconi, Giacomo Ardesio, Anna Fresa  
modera Cristiana Campanini



Co-organizzato dall' International Committee for Architecture and Museum Techniques ICOM - ICAMT

## Saluti istituzionali



### Giovanna Forlanelli

I lavori del convegno si sono aperti con la Presidente della Fondazione Luigi Rovati, Giovanna Forlanelli, la quale ha presentato l'istituzione che ha accolto la giornata definendola un'infrastruttura culturale più che un museo in senso tradizionale, è infatti priva di vincoli strutturali preesistenti e fondata sull'analisi delle migliori pratiche internazionali. Questo approccio ha consentito di integrare innovazione tecnologica e ripensamento degli spazi, valorizzando il ruolo delle istituzioni culturali come luoghi di benessere, esperienza e relazione con la società. Nei saluti introduttivi è stato inoltre sottolineato il legame tra cultura, salute

e ricerca scientifica, richiamando le sperimentazioni in corso sul rapporto tra attività culturali e benessere psicofisico.

### Gianfranco Maraniello

A sostegno dell'iniziativa e in rappresentanza dell'Assessorato alla Cultura del Comune di Milano, Gianfranco Maraniello ha ribadito il valore politico del museo come istituzione pubblica inserita nel contesto urbano e sociale, responsabile non solo della tutela del patrimonio, ma anche della propria rilevanza civile. È stata evidenziata la necessità per i musei civici di ripensare modelli organizzativi, modalità di fruizione e relazioni con i pubblici, in un'ottica di maggiore accessibilità, inclusi-

vi e responsabilità, affiancando alla riflessione teorica la condivisione di pratiche concrete.

### Maddalena d'Alfonso

In apertura dei lavori, Maddalena d'Alfonso, Presidente dell'Associazione Display & Design ETS, ha dato il benvenuto ai relatori e ai partecipanti, ringraziando le istituzioni, i partner e le reti professionali che hanno reso possibile la realizzazione della seconda edizione del convegno. Nel suo intervento ha richiamato il valore del lavoro condiviso e della collaborazione tra soggetti diversi quale condizione imprescindibile per affrontare in modo strutturato le sfide poste dalla sostenibilità nel settore museale. Ha inoltre sottolineato la prossimità al 2030, in riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), come momento cruciale di verifica degli impegni assunti a livello internazionale, evidenziando l'urgenza di passare da principi e dichiarazioni di intenti a strategie operative capaci di

incidere concretamente sulle pratiche quotidiane delle istituzioni museali. In questa prospettiva, la sostenibilità è stata presentata non come obiettivo astratto, ma come responsabilità attuale, che richiede scelte consapevoli, misurabili e condivise, nel breve e nel lungo periodo. In rappresentanza di ICOM-ICAMT e in qualità di Board member di ICAMT, Maddalena d'Alfonso ha poi presentato l'ICOM Award for Sustainable Development Practice in Museums, riconoscimento internazionale volto a valorizzare le pratiche museali più innovative in ambito di sostenibilità. L'introduzione del premio ha permesso di ribadire il ruolo dei musei come luoghi di sperimentazione e attori attivi nella promozione di modelli di sviluppo più equi, responsabili e consapevoli.



**Adelina De Vito**

Esperta internazionale in Project Management e Trasformazione Organizzativa con oltre trent'anni di esperienza, ha coordinato progetti nei settori culturale, tecnologico, pubblico, manifatturiero e dei trasporti. Ha formato oltre 1.500 professionisti e gestito più di 200 progetti con un tasso di successo del 97%. Possiede certificazioni PMP®-PMI, APMG Lean Six Sigma Black Belt, Generative AI for Project Managers, Change Manager Practitioner e AI Specialist. È membro PMI da 18 anni, promotrice del chapter italiano del Change Management Institute e founder di D.Lab.

**Alessia Salerno**

Laureata in Architettura presso il Politecnico di Milano, dal 2003 lavora con Fondazione Prada, dove dal 2015 ricopre il ruolo di Head of Design, Production and Registration. Collabora con importanti studi di design, artisti e istituzioni culturali italiane e internazionali all'ideazione e sviluppo di progetti espositivi. Collabora con il Politecnico di Milano, lo IUAV di Venezia, lo YAC di Bologna e l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Saint-Étienne, e fornisce consulenze per esposizioni indipendenti, studi di artisti e architetti.

**Anna Fresca**

Architetta e designer, Vicepresidente di ADI Campania e titolare dello studio Anna Fresca Design, ha diretto X-Studio Architettura in Italia e Francia. È stata commissaria per la selezione delle opere d'arte della metropolitana di Napoli EAV Piscinola-Capodichino. Tra le mostre curate vi è *“La grande visione italiana”*, a cura di Achille Bonito Oliva, esposta all'ONU di New York, Città del Messico, Seoul, Tokyo e New Delhi. Il suo lavoro spazia dall'architettura agli allestimenti museali e al design, con attenzione alla sostenibilità e valorizzazione culturale.

**Chiara Rostagno**

Laureata in Architettura, Dottore di ricerca e specializzata in Restauro dei Monumenti, è docente universitario dal 1999 nelle discipline del restauro e insegna alla Scuola di dottorato dell'Università di Milano-Bicocca. Architetto del Ministero della Cultura dal 2010, è Vicedirettrice della Pinacoteca di Brera/Biblioteca Nazionale Braidense e Direttore esecutivo del Museo Nazionale del Cenacolo Vinciano. Nel 2024 è uscito con Marsilio il suo libro: *“Arte e Natura. La bellezza della terra e della Vita. La cura del patrimonio artistico e naturale.”*

**Giacomo Ardesio**

Architetto e co-fondatore di Fosbury Architecture (FA), pratica collettiva fondata a Milano nel 2013. Con FA è stato curatore di *“Spaziale. Ognuno appartiene a tutti gli altri”*, Padiglione Italia alla 18ª Biennale di Venezia. Grazie al suo profilo multidisciplinare, tra installazioni temporanee, mostre e allestimenti per la moda, si è occupato di importanti collaborazioni, tra cui OMA/AMO a Rotterdam. Ha insegnato presso l'ETH a Zurigo, l'AA a Londra e la Domus Academy a Milano ed è rappresentante italiano di HouseEurope!.

**Giovanna Forlanelli**

Laureata in Medicina, intraprende una carriera nel settore farmaceutico con incarichi manageriali. È attualmente membro del CdA della società di ricerca scientifica e farmaceutica Rottapharm Biotech S.r.l. Si dedica inoltre ad attività di progettazione artistica e sostegno di iniziative culturali. Nel 2005 fonda la casa editrice Johan & Levi e nel 2016 la Fondazione Luigi Rovati, di cui è Presidente dal 2022 e guida il progetto di riqualificazione del palazzo. È vicepresidente del Comitato Consultivo della Collezione Peggy Guggenheim e membro del Consiglio della Fondazione Federico Zeri.

**Jean Hilgersom**

Architetto formato in Olanda e in Svizzera, è attualmente Project Manager per l'estensione del Kröller-Müller Museum di Otterlo. Vanta oltre 35 anni di esperienza professionale, di cui 25 come Project Manager e CEO di una società di consulenza specializzata in Real Estate e Project Management per progetti culturali, tra cui musei e teatri. Membro di ICOM, è stato presidente di ICAMT e attualmente presiede il Consiglio di Supervisione di KiCulture, fondazione che promuove soluzioni sostenibili per le istituzioni del patrimonio culturale a livello mondiale.

**Marco Bruni**

Laureato in Storia Antica e in Archeologia e Culture del Mondo Antico all'Università di Bologna, ha partecipato a numerosi scavi in Italia, Uzbekistan e Stati Uniti. Specializzato in Beni Archeologici, ha svolto ricerche sul territorio delizio e collaborato per oltre dieci anni con il Gruppo Archeologico Ferrarese. Dal 2019 lavora per il Comune di Comacchio in progetti europei e attività di ricerca, e dal 2023 ricopre il ruolo di Direttore scientifico del Museo Civico Archeologico “Delta Antico” di Comacchio.

**Marco Edoardo Minoja**

Archeologo con specializzazione in etruscologia e Manager culturale con un profilo multidisciplinare che unisce archeologia, gestione del patrimonio e leadership nel settore culturale. A Milano ha diretto la Direzione Cultura del Comune, gestendo oltre venti istituti museali ed espositivi, il sistema bibliotecario comunale e promuovendo programmi innovativi di rigenerazione urbana. Nel 2025 assume la carica di Segretario Generale della Fondazione Torino Musei, al cui interno operano la GAM, il MAO e Palazzo Madama e sono coordinati i progetti della Fiera d'Arte Contemporanea Artissima e della manifestazione Luci d'Artista.

**Matteo Ferrario**

Laureato in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione ha preso parte alla residenza internazionale UNIDEE e svolto il ruolo di project manager per Cittadellarte Fondazione Pistoletto. Ha avuto modo di ideare il concept archivistico/museale di Casa Zegna, operando sia in Fondazione Zegna, che nella struttura marketing del brand ZEGNA. Nel 2024 ha frequentato Gallerie d'Italia Academy di Intesa Sanpaolo con focus sulla gestione dei patrimoni artistico-culturali e delle collezioni corporate. È socio senior di AICHEM – Associazione Italiana Corporate Heritage Manager.

**Mauro Acito**

Dopo la laurea in Economia e Gestione dell'Arte e delle Attività Culturali e l'esperienza presso il MIMA di Bruxelles, torna a Matera nel 2017, dove collabora con la Fondazione Matera-Basilicata 2019 come assistente di direzione per la gestione e produzione delle grandi mostre e degli eventi di area. Nel 2018 fonda Torretta srl – impresa sociale, con la quale si occupa di progettazione culturale, project management per le ICC e animazione territoriale. Dal 2022 segue il TAM Tower Art Museum di Matera.

**Michele Ciacciofera**

Utilizzando una varietà di medium come scultura, pittura, disegno, suono, installazione, video e teatro, esplora poeticamente l'antropologia mediterranea, la natura, la storia, la mitologia, la politica e soprattutto il rapporto tra l'esistenza umana e il mondo naturale. La sua ricerca artistica e concettuale è caratterizzata dall'utilizzo di materiali naturali e riciclati, ricollegabile al suo posizionamento ambientalista. Ha esposto in numerosi musei internazionali e partecipato alle più importanti rassegne internazionali come le Biennali di Venezia, di Mardin, di São Paulo, alla Documenta di Kassel e Atene.

**Monica Rusconi**

Direttrice del Museo della civiltà contadina di Stabio (Svizzera) dal 2017. Ha ideato e guidato il rinnovamento dell'allestimento permanente, introducendo spazi didattici e interattivi pensati per un pubblico di tutte le età. Ha curato, e tutt'ora cura, l'ideazione e l'allestimento di mostre temporanee che hanno la peculiarità di essere sempre anche esperienziali e di affondare le radici nel recente passato per approdare a tematiche fortemente attuali.

**Philippe Chiambaretta**

Dopo una formazione scientifica ed economica presso l'École des Ponts et Chaussées e il MIT, e un'esperienza nella consulenza strategica, ha diretto per dieci anni le attività internazionali del Taller de Ricardo Bofill a Parigi. Laureato all'ENSA Paris-Belleville nel 2000, fonda PCA-STREAM, agenzia di ricerca e creazione architettonica basata sulla sinergia tra pensiero e azione. Fortemente orientata all'innovazione, alla città del futuro e ai nuovi usi dello spazio, l'agenzia riunisce un'équipe multidisciplinare di oltre cento professionisti capaci di affrontare le sfide complesse del mondo contemporaneo.

Il convegno è realizzato con il coinvolgimento di ICOM-ICAMT e con la collaborazione della Fondazione Luigi Rovati.

In collaborazione con l'Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano.

Il convegno ha ottenuto il patrocinio della Regione Lombardia, del Comune di Milano, della Città di Torino e della Fondazione Cariplo.

Grazie al sostegno di Intiraimi s.r.l., Goppion, Md'A Design Agency, APMG International, D-LAB Training & Consulting.

**Display & Design ETS Associazione Culturale**

Display & Design ETS associazione culturale, fondata da Maddalena d'Alfonso, Marco Introini, Giovanni Singarelli e Massimo Berardi, si impegna a promuovere la cultura del progetto, dell'architettura e dell'arte a livello nazionale e internazionale.

Con una ventennale esperienza dei suoi fondatori nella museografia, nell'organizzazione di mostre, programmazioni culturali, formazione, seminari e conferenze, l'associazione usa un approccio interdisciplinare per generare nuove strategie e pratiche sostenibili e inclusive a beneficio della collettività. L'associazione, con sede a Milano, si dedica alla promozione di svariate discipline culturali legate alle arti valorizzando il patrimonio storico e il paesaggio come bene comune.

Tra gli obiettivi strategici vi sono la promozione della sostenibilità e uguaglianza di genere nel settore culturale, il favorire processi di inclusione sociale e avviare progetti legati alla non violenza, sviluppando pratiche di mediazione a favore della pace.

# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Leadership per il cambiamento

I sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Patrizia Asproni

ORE 9.45 - 11.00

Relatori — Chiara Rostagno – Marco Edoardo Minoja – Adelina De Vito

### prima sessione

La prima sessione, moderata da Patrizia Asproni, ha affrontato il ruolo delle istituzioni culturali come agenti attivi di cambiamento, capaci di orientare processi complessi attraverso visione strategica e costruzione di alleanze. I musei, come spazi di conoscenza e dialogo, possono guidare la transizione sostenibile promuovendo comportamenti responsabili, sperimentando pratiche gestionali innovative e attivando comunità attraverso programmi educativi, partenariati territoriali e reti internazionali. Nel corso degli interventi è emersa la necessità di integrare la sostenibilità nelle politiche culturali in modo olistico, presentando validi esempi su come le istituzioni hanno attuato il cambiamento.



### Patrizia Asproni

Da oltre vent'anni nel management culturale e nelle industrie creative, è Cultural Heritage Director per ATI Giunti, Presidente di Confcultura e della Fondazione Industria e Cultura. Docente alla LUISS di Roma per CSR e marketing culturale, siede nei CDA di Fondazione Cariplo, Fondazione Ospedale Niguarda e Fondazione Palazzo Blu di Pisa. È Consigliere Scientifico di Valore Italia, Expert del Comitato di Programma Horizon Europe – Culture, Creativity and Social Inclusion e Founder di #Boycottmanels. In precedenza è stata Presidente della Fondazione Museo Marino Marini (2016–2022) e della Fondazione Torino Musei (2012–2017), oltre a collaborare con numerose istituzioni no-profit.

### Chiara Rostagno

I musei, per natura, operano spesso in condizioni tecnicamente “insostenibili” se valutate con i parametri ambientali più immediati. Per questo nel dibattito sulla sostenibilità museale, la leadership viene ricondotta a una pratica concreta: governare l'attrito quotidiano tra tutela del patrimonio e condizioni ambientali in rapida trasformazione. In questa prospettiva, la sostenibilità non è un'etichetta “di sistema”, ma una misura continua tra ciò che è necessario e ciò che è possibile, tra responsabilità culturale e impatto delle infrastrutture che rendono la conservazione praticabile.

il patrimonio. Il museo viene quindi inteso come infrastruttura di attenzione, in cui conservazione e ricerca non restano sullo sfondo, ma diventano parte della cultura pubblica. Al centro emerge il tema della cura: la conservazione non è un prerequisito “invisibile” della valorizzazione, bensì la sua condizione fondativa. Da qui deriva una scelta precisa: rendere la cura parte dell'esperienza culturale, mostrando processi e competenze (restauro, monitoraggio, manutenzione) come elementi integrati nel racconto museale, così da trasformare la complessità in consapevolezza pubblica. Una forte leadership deve comprendere una politica interna incentrata sullo studio,

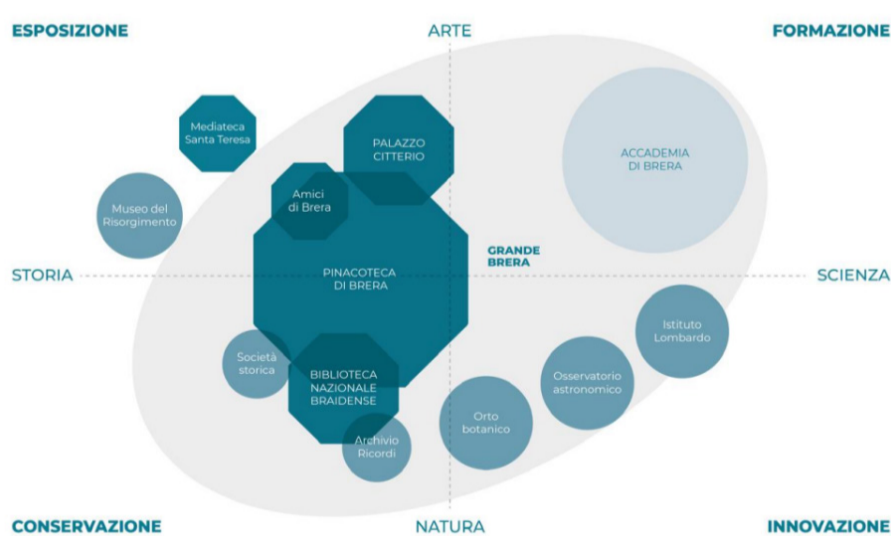


la sperimentazione l'interdisciplinarietà; e la sostenibilità coincide con la capacità di apprendere e aggiornare i propri standard sulla base di dati, ricerca e pratica.

### Il capitale umano

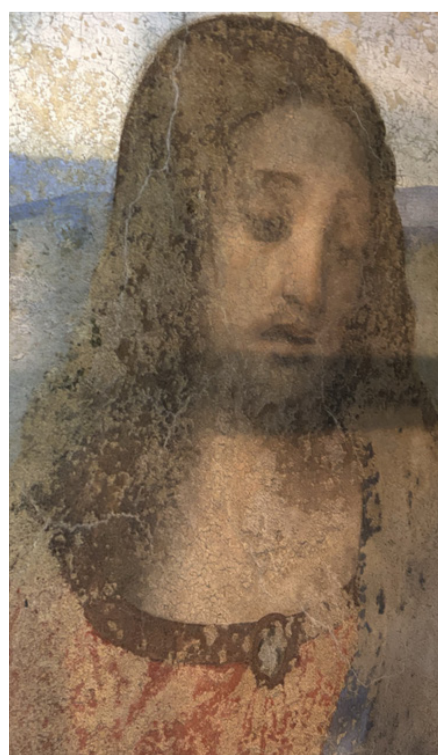
Un'altra componente decisiva è l'investimento sul capitale umano e sull'innovazione come pratica strutturale. Il cambiamento deve essere affidato ad un modello organizzativo che include giovani restauratori, ingegneri, scienziati e competenze interdisciplinari, sostenendo ricerca e formazione. La leadership viene interpretata come capacità di “incubare” innovazione, cioè di creare

le condizioni perché nuove competenze migliorino progressivamente i processi (anche riducendo impatti e consumi), mettendo in discussione standard considerati intoccabili e aprendosi a sperimentazioni basate su studio, dati e collaborazione con il mondo universitario. Governare il cambiamento significa anche riattraversare la storia dell'istituzione senza censure, spiegando origini, stratificazioni e complessità delle collezioni. La leadership, in questa prospettiva, diventa capacità di tenere insieme tutela, verità storica e responsabilità contemporanea, rendendo il museo da luogo di conservazione, a infrastruttura culturale capace di orientare la società in un contesto di crisi e trasformazioni.



### La conservazione del patrimonio

La gestione di opere fragili e di altissimo valore storico, richiede standard microclimatici stringenti, continuità di controllo, stabilità dei parametri interni e regolazione dei flussi di visita. Queste condizioni comportano inevitabilmente costi energetici e organizzativi elevati. Questo paradosso lunghe dall'essere negato, quanto assunto come dato esplicitamente complesso evitando narrazioni semplicanti e affrontando il tema della legittimità dello sforzo collettivo richiesto per preservare



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Leadership per il cambiamento

I sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Patrizia Asproni

ORE 9.45 - 11.00

Relatori — Chiara Rostagno – Marco Edoardo Minoja – Adelina De Vito

### Marco Edoardo Minoja

Nel contesto italiano, un patrimonio culturale vastissimo e capillarmente diffuso convive strutturalmente con risorse pubbliche limitate, determinando una condizione di fragilità cronica nella sostenibilità dei sistemi museali. La questione oltre ai costi della conservazione, riguarda anche il governo complessivo delle istituzioni, chiamate a rispondere simultaneamente a esigenze di tutela, manutenzione, accessibilità, attrattività e relazione con i pubblici, spesso all'interno di un quadro normativo e procedurale complesso, che tende a rallentare i processi decisionali e a rendere più difficile l'innovazione organizzativa e gestionale. In questo scenario, il rischio è quello di una gestione difensiva, orientata alla mera sopravvivenza piuttosto che alla costruzione di strategie di medio e lungo periodo.



Foto: Studio fotografico Gonella

### Dialogo tra pubblico e privato

All'interno di questa cornice, il modello della fondazione pubblico-privata si configura come una possibile risposta di governance, capace di superare la logica del museo come entità isolata per favorire la costruzione di un'infrastruttura culturale integrata. La messa in rete di più sedi, la condivisione delle risorse, la razionalizzazione dei processi e una pianificazione strategica unitaria consentono di affrontare la complessità del sistema in modo più strutturato, riducendo la frammentazione e rafforzando la capacità di visione. La leadership assume così una funzione oltre che gestionale, anche culturale e strategica, chiamata a coordinare identità differenti all'interno di un progetto comune, mantenendo un equilibrio dinamico tra missione pubblica, sostenibilità economica e qualità scientifica. La transizione sostenibile viene quindi interpretata



Foto: Bruna Biamino, 2008

come una questione eminentemente politica, nel senso più ampio del termine, riportando il museo civico alla sua radice di civis, ovvero alla comunità. In questa prospettiva, il museo è sostenibile quando riesce a produrre legami, riconoscimento e confronto, e quando funziona come spazio di elaborazione collettiva, capace di riflettere e restituire le tensioni del contesto urbano e sociale in cui opera. La sostenibilità non coincide con l'inseguimento continuo dell'evento eccezionale o "attrattivo"; si configura piuttosto come un percorso fondato sulla costruzione di processi, contenuti e pratiche dotati di significato per la comunità di riferimento, capaci di generare appartenenza, partecipazione e responsabilità condivisa. Da qui emerge una distinzione decisiva tra inclusione intesa come gesto unidirezionale e partecipazione conce-

pita in senso circolare. La leadership orientata al cambiamento si basa sul superamento di un'impostazione autoritativa del museo e sull'apertura a forme effettive di ascolto, confronto e co-costruzione dei contenuti. In questo quadro, la relazione con i pubblici assume un ruolo strutturale all'interno del progetto culturale, contribuendo in modo decisivo alla sua sostenibilità nel tempo.



Foto: Studio fotografico Gonella, 2020

### Adele de Vito

La capacità di governare il cambiamento si configura come una competenza strategica centrale per le istituzioni museali. La transizione sostenibile richiede un cambiamento culturale profondo, capace di incidere sui valori, sui modelli decisionali e sulle pratiche organizzative che orientano l'azione museale, andando oltre la dimensione del semplice adeguamento tecnologico o normativo. Esperienze internazionali quali quelle del Rijksmuseum, del Metropolitan Museum e del Victoria & Albert Museum mostrano come l'adozione di metodologie strutturate di Change Management abbiano contribuito a rafforzare processi interni, assetti di governan-

ce e capacità organizzative. In questi casi, il cambiamento è stato affrontato come processo graduale e condiviso, in grado di aumentare l'efficacia operativa e la resilienza delle istituzioni nel tempo. L'ottimizzazione dei processi o l'ampliamento dei pubblici non garantiscono di per sé una transizione sostenibile autentica, se non accompagnati da una revisione critica dei modelli di riferimento e degli obiettivi di lungo periodo.

### Change management

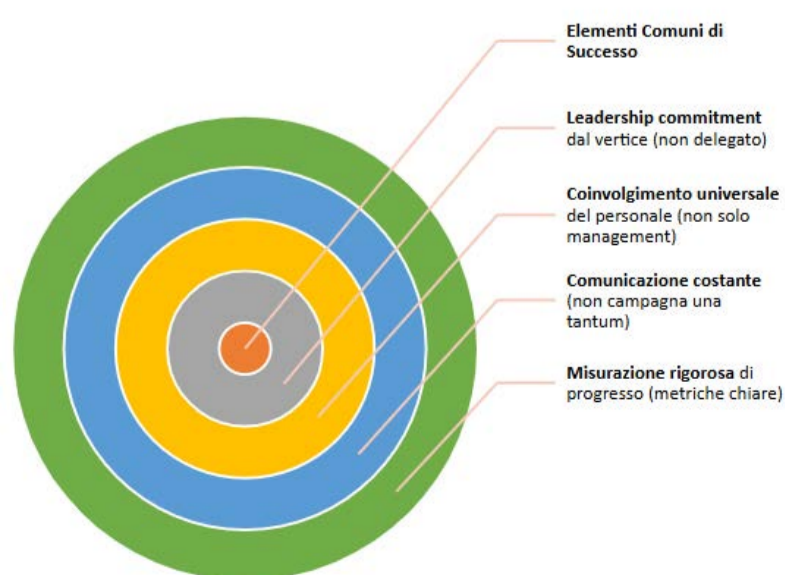
Il rapporto tra change management e sostenibilità emerge come uno snodo centrale. Le metodologie di gestione del cambiamento offrono strumenti utili per governare la complessità organizzativa, facilitare

il coinvolgimento degli stakeholder e tradurre le strategie in pratiche concrete. Al tempo stesso, rendere più efficienti sistemi invariati nei loro presupposti rischia di produrre risultati misurabili ma privi di benefici duraturi per la società e per l'ambiente. In questa prospettiva, la leadership museale è chiamata a interrogarsi non solo sul "come" cambiare, ma sul "quale" cambiamento sia realmente necessario.

### Gli elementi dell'innovazione

La digitalizzazione viene collocata all'interno di una valutazione più ampia dell'impatto: innovare implica costi, consumi energetici, dipendenze tecnologiche e nuove esigenze di competenze. Il nodo non è l'alternativa tra analogico e digitale, ma la definizione di criteri di scelta coerenti con la missione, capaci di distinguere tra tecnologie che generano valore reale e soluzioni che aumentano complessità senza benefici proporzionati. In parallelo, l'evoluzione delle economie della cultura e delle forme di finanziamento, influenzate da strumenti digitali e nuove sensibilità generazionali, richiede una leadership informata, capace di comprendere logiche di trasparenza, reputazione e fiducia,

e di aggiornare competenze interne e sistemi di rendicontazione. Il cambiamento assume così una dimensione culturale, ridefinendo le relazioni tra istituzioni, donatori, comunità e pubblici. La capacità di guidare il cambiamento si fonda su un approccio strutturato, basato sull'analisi degli impatti, sulla gestione consapevole degli stakeholder, sulla costruzione di competenze interne e sulla misurazione dei risultati nel tempo. La transizione sostenibile richiede un percorso progressivo, articolato per priorità e fasi successive, capace di evitare accelerazioni disordinate e di privilegiare processi verificabili e coerenti. In questo quadro, assumono un ruolo centrale le persone e la cultura organizzativa: un museo in grado di trasformarsi è un'istituzione che sa apprendere, consolidando strumenti, relazioni e visione strategica, senza smarrire la propria identità e la propria missione culturale.



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## I benefici del cambiamento

Il sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Guido Guerzoni

ORE 11.00 - 13.00

Relatori — Giovanna Forlanelli – Jean Hilgersom – Matteo Ferrario – Marco Bruni

### seconda sessione

La seconda sessione del convegno Moderata da Guido Guerzoni ha affrontato i benefici del cambiamento, attraverso la presentazione di esempi concreti legati ai territori di riferimento delle istituzioni coinvolte. Ripensando spazi, materiali e pratiche gestionali in dialogo con il contesto, i musei possono diventare piattaforme attive e di sviluppo culturale e ambientale, capaci di generare ricadute positive sui tessuti sociali, favorendo una tutela più efficace del patrimonio naturale e sociale dei contesti in cui si trovano.



### Guido Guerzoni

Manager, professore dell'Università Luigi Bocconi di Milano e Amministratore Delegato di formules. Da trent'anni si occupa di economia e management delle istituzioni culturali e di progettazione museale. Dal 2007 al 2019 ha diretto il progetto del Museo M9 di Venezia, dal 2012 al 2023 è stato l'Advisor Tecnico del Museo Mudem della Banca d'Italia e dal 2017 è l'Advisor Tecnico della Direzione Arte, Cultura e Beni Storici di Intesa Sanpaolo. Scrive sul *Domenicale de Il sole24ore*, le testate del gruppo Gedi e il *Giornale dell'Arte*.

### Giovanna Forlanelli

L'apertura del museo è stata concepita come esito di un processo costruito nel tempo, caratterizzato da una scansione precisa delle fasi e da una chiara assunzione di responsabilità decisionale. Il percorso avviato nel 2016 e concluso nel 2022 è stato guidato da un'impostazione progettuale di matrice imprenditoriale, fondata su benchmarking internazionale, analisi comparativa e definizione preventiva dell'identità. Prima di decidere cosa costruire, è stato necessario comprendere cosa mancasse nel contesto milanese. L'analisi dell'offerta culturale cittadina ha evidenziato una debolezza nell'ambito archeologico, trasformata in opportunità progettuale. La scelta del luogo si è inserita nella medesima logica. Accessibilità, presenza di trasporto pubblico, inserimento in un'area caratterizzata da più istituzioni culturali e potenziale di costruzione di un distretto museale sono stati considerati elementi strutturali della sostenibilità. In questo quadro si colloca anche la certificazione LEED Gold, che valuta non solo l'efficienza energetica ma la relazione complessiva dell'edificio con la città e con il sistema della mobilità.

### Il progetto architettonico

Il progetto architettonico è stato affidato a Mario Cucinella, per le sue

competenze sui temi della sostenibilità e per la disponibilità a sviluppare un percorso progettuale fortemente dialogico. La committenza ha mantenuto un ruolo attivo e costante nel confronto con l'architetto, intervenendo nelle scelte e accompagnando il processo attraverso prototipazioni e verifiche. Alcune soluzioni sono state testate in scala reale prima della realizzazione definitiva, dimostrando come la flessibilità decisionale



tecipazione viene intesa come ascolto strutturato e continuo. Accanto all'impatto economico, è stato avviato uno studio sull'impatto sociale in collaborazione con l'università e con altre fondazioni, nella consapevolezza che il valore di un'istituzione culturale non possa essere ridotto al numero dei visitatori. L'attenzione si sposta sulla qualità dell'esperienza, sulla reputazione costruita nel tempo e sulla capacità di generare trasformazione. Il museo viene così descritto come un organismo vivo, che richiede manutenzione costante, aggiornamento tecnologico e adattamento continuo. La leadership coincide con la capacità di mantenere una direzione chiara nel tempo, accettando il cambiamento come condizione permanente del progetto culturale.

e la rapidità propria di un soggetto privato possano incidere sui tempi e sulla qualità dell'esito finale. La realizzazione ha richiesto un investimento di circa 35 milioni di euro per la costruzione, generando un impatto economico stimato superiore agli 80 milioni e coinvolgendo centinaia di professionisti.

### Il digitale

Un asse centrale del progetto riguarda la dimensione digitale, concepita fin dall'inizio come infrastruttura gestionale. Il museo è stato dotato di sistemi di geolocalizzazione interna, di un'audioguida proprietaria e di un back office capace di raccogliere e analizzare i dati di fruizione. Oltre a misurare gli ingressi, l'obiettivo era comprendere come il pubblico attraversa gli spazi e quali contenuti risultano realmente efficaci. Anche strumenti semplici, come il totem digitale posto all'uscita, consentono di raccogliere feedback utili alla revisione degli allestimenti. La par-



Foto: Giovanni De Sandre

# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## I benefici del cambiamento

Il sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Guido Guerzoni

ORE 11.00 - 13.00

Relatori — Giovanna Forlanelli – Jean Hilgersom – Matteo Ferrario – Marco Bruni

### Jean Hilgersom

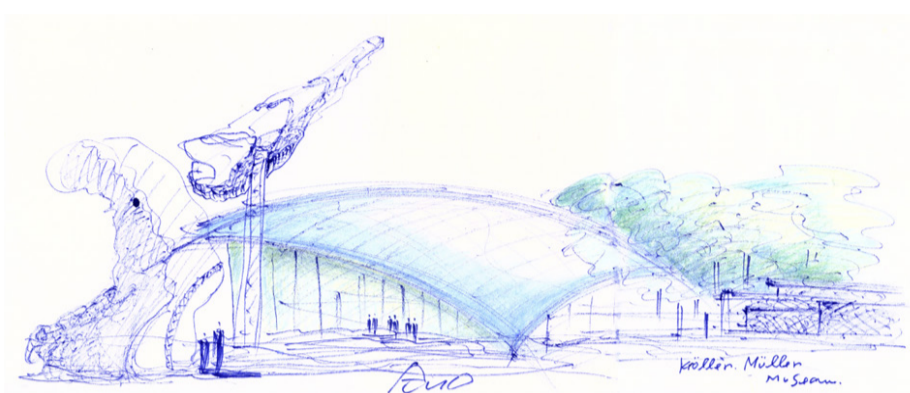
Un processo di trasformazione pianificato, progressivo e consapevole può generare effetti strutturali capaci di incidere in modo duraturo sulla qualità ambientale, sull'efficienza funzionale e sull'assetto organizzativo di un'istituzione culturale. Il caso del Kröller-Müller Museum lo dimostra con particolare evidenza: istituzione statale inserita tra i Rijksmusea olandesi, ma al contempo fondazione indipendente dotata di autonomia gestionale e progettuale. Gli edifici e la collezione restano di proprietà pubblica, mentre il museo riceve un finanziamento strutturale che consente di programmare manutenzioni e strategie di lungo periodo all'interno di un sistema di governance che prevede un consiglio di sorveglianza responsabile



delle principali decisioni. Collocato nel Parco Nazionale Hoge Veluwe, il museo ha costruito nel tempo una forte identità fondata sul dialogo tra arte, architettura e paesaggio.

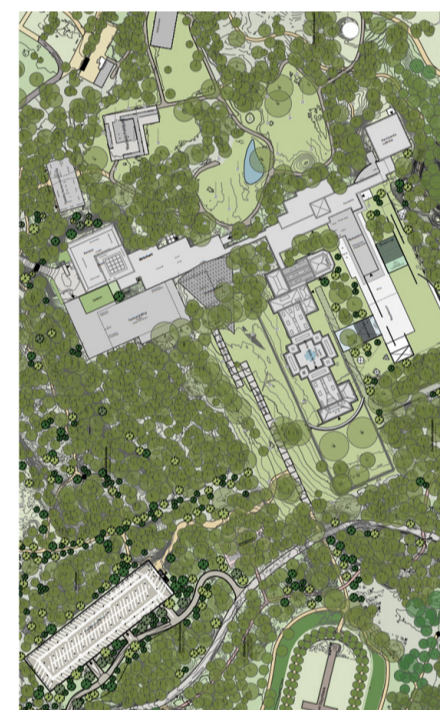
### Progetto di ammodernamento ed estensione

Il nuovo ciclo di trasformazioni, affidato all'architetto Tadao Ando, si inserisce in un quadro strategico che combina riqualificazione dell'esistente ed estensione volumetrica. L'obiettivo ambientale fissato dal Ministero della Cultura – ridurre del 60% l'impronta di carbonio nell'arco di venticinque anni – rappresenta il presupposto dell'intero intervento. La strategia prevede l'abbandono del gas naturale, la transizione verso un sistema prevalentemente elettrico, l'installazione di pannelli solari sopra l'area di parcheggio con sistemi di accumulo in batterie e l'introduzione di un sistema di accumulo termico sotterraneo capace di sfruttare il freddo e il caldo stagionale. Queste innovazioni tecnologiche sono rese possibili da un significativo miglioramento dell'involucro edilizio. Accanto alla dimensione ambientale, il progetto affronta una revisione funzionale complessiva. Le strutture pubbliche risultano oggi superate rispetto agli standard contemporanei: ristoran-



te, servizi, guardaroba e auditorium necessitano di una riconfigurazione che migliori accoglienza, comfort e accessibilità. L'organizzazione interna, cresciuta in modo significativo negli ultimi decenni, richiede spazi di lavoro più integrati e una distribuzione più efficiente delle funzioni. Parallelamente, la crescita della collezione impone un ampliamento dei depositi con una capacità di espansione stimata tra il 20% e il 30% nei prossimi venticinque anni. Il progetto di Tadao Ando introduce un nuovo ingresso triangolare che ridefinisce l'esperienza di accesso e funge da nodo distributivo verso le collezioni, le mostre temporanee e il giardino delle sculture. L'estensione si sviluppa su più livelli: spazi espositivi e depositi sotterranei in dialogo con la luce naturale, aree tecniche e per il personale ai livelli inferiori, nuovi uffici sopra l'ex deposito, un ristorante integrato con il nuovo auditorium e una riorganizzazione degli spazi esterni che

restituisce continuità paesaggistica. La complessità dell'intervento è governata attraverso una struttura di progetto multilivello, con un comitato direttivo responsabile delle scelte strategiche, un team operativo di coordinamento e gruppi di lavoro tematici che coinvolgono attivamente lo staff. Il museo rimarrà aperto durante i lavori, trasformando il processo stesso in occasione di trasparenza e partecipazione.



### Matteo Ferrario

La cultura d'impresa può costituire una leva strutturale per la sostenibilità quando si radica nel territorio e si traduce in un progetto culturale di lungo periodo, capace di integrare memoria, produzione e responsabilità ambientale. Il percorso sviluppato dalla Fondazione Ermenegildo Zegna si inserisce pienamente in questa prospettiva. Casa Zegna nasce all'interno della Fondazione come museo d'impresa di montagna, in un contesto territoriale segnato da trasformazioni industriali e demografiche profonde, e si configura fin dall'inizio come dispositivo identitario prima ancora che come semplice spazio espositivo.

### Conservare la memoria

La costituzione della Fondazione e l'apertura di Casa Zegna nei primi anni Duemila non rispondono soltanto all'esigenza di conservare la



memoria aziendale, ma alla volontà di restituirla pubblicamente come infrastruttura culturale aperta. In un territorio come quello biellese, caratterizzato da piccoli numeri e da dinamiche di spopolamento, il museo assume anche una responsabilità civica, diventando parte attiva nella costruzione di un'identità condivisa. La dimensione ridotta della struttura – un team composto da poche persone – è interpretata come una condizione che favorisce prossimità, conoscenza diretta dei pubblici e possibilità di sperimentazione e non come un limite. Il legame tra storia aziendale, archivio e programmazione culturale rappresenta uno degli assi portanti del progetto. L'archivio storico è risorsa viva e non un deposito statico; è oggetto di studio, catalogazione e valorizzazione continua. La complessità dei campionari tessili, ad esempio, ha richiesto la definizione di strumenti archivistici specifici, sviluppati anche attraverso il confronto con la rete di Museimpresa. L'archivio diventa così matrice di mostre permanenti e temporanee, di progetti editoriali e di collaborazioni con artisti contemporanei, chiamati a confrontarsi con il patrimonio produttivo e con il genius loci. Casa Zegna si configura come luogo ibrido in cui archivio, mostra



permanente, esposizioni temporanee e attività educative convivono in modo integrato. La programmazione include interventi site specific di artisti contemporanei, spesso mid-career, invitati a dialogare con il territorio e con la tradizione tessile dell'impresa. Le opere outdoor inserite nel paesaggio dell'Oasi Zegna rafforzano il legame tra arte e ambiente, pur ponendo interrogativi concreti sulla sostenibilità materiale delle installazioni, come nel caso di opere che richiedono manutenzione periodica. Anche queste criticità diventano occasioni di confronto con la comunità locale, coinvolta fin dalla fase progettuale. I Boschi di Ermenegildo Zegna, oggi Oasi Zegna, rappresenta un ulteriore esempio di come visione imprenditoriale e tu-

tela del paesaggio possano convergere in un progetto di lungo periodo. La gestione forestale certificata FSC, l'attenzione alla dimensione educativa e il dialogo con le scuole contribuiscono a consolidare un modello in cui cultura, natura e impresa si rafforzano reciprocamente. I progetti non sono concepiti come iniziative isolate; vengono piuttosto sviluppati come processi aperti, capaci di generare ulteriori sviluppi nel tempo.

### I musei d'impresa

In questa prospettiva, il Corporate Heritage oltre alla conservazione del passato, orienta strategie future e produce valore culturale e territoriale nel presente. Il recente avvio di AICHEM – Associazione Italiana Corporate Heritage Manager – risponde proprio alla necessità di riconoscere e strutturare le competenze legate alla gestione del patrimonio culturale d'impresa, rafforzando una rete professionale che considera sostenibilità, responsabilità sociale e memoria industriale come elementi inscindibili di uno stesso progetto.

**AICHEM Associazione Italiana Corporate Heritage Manager**

La rete dei professionisti della Cultura d'Impresa  
**AICHEM** Fondazione Luigi Rovati, Milano - 27 novembre 2025



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## I benefici del cambiamento

Il sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Guido Guerzoni

ORE 11.00 - 13.00

Relatori — Giovanna Forlanelli – Jean Hilgersom – Matteo Ferrario – Marco Bruni

### Marco Bruni

Nel contesto dei musei territoriali, il patrimonio archeologico può assumere un ruolo attivo nella produzione di benefici culturali, sociali ed economici quando viene riconosciuto come elemento identitario condiviso e non come semplice deposito di testimonianze del passato. L'esperienza del Museo Delta Antico di Comacchio, come emerge dall'intervento di Marco Bruni, mostra con chiarezza come l'archeologia possa diventare un dispositivo di ricostruzione della memoria collettiva in un territorio profondamente trasformato dalle bonifiche e dalle mutazioni economiche del Novecento.



### Le scoperte archeologiche

A Comacchio il museo non nasce da un progetto calato dall'alto, ma da un'esigenza maturata nel tempo dalla comunità stessa, che per oltre un secolo ha chiesto la restituzione pubblica dei reperti emersi dalle valli. Le grandi bonifiche, che hanno modificato radicalmente il paesaggio lagunare e l'economia locale fondata su pesca, sale e commercio



marittimo, hanno portato alla luce contesti archeologici straordinari, a partire dalla necropoli etrusca di Spina e, successivamente, dal relitto romano di Valle Ponti. Di fronte a queste scoperte si è progressivamente affermata una consapevolezza diffusa del valore identitario del patrimonio, capace di contrastare anche fenomeni di scavo clandestino e dispersione dei materiali.

### Museo Delta Antico

L'apertura del Museo Delta Antico nel 2017, nell'ex Ospedale degli Infermi recuperato e rifunzionalizzato, rappresenta quindi l'esito di un processo di lunga durata che intreccia ricerca scientifica, rigene-



razione urbana e domanda sociale. Il museo si configura come nodo di una rete territoriale ampia, in dialogo con il Parco del Delta del Po, con le università e con le istituzioni culturali regionali e nazionali. Oltre a raccontare la città etrusca di Spina, costruisce una narrazione integrata che attraversa la fase romana e l'età altomedievale, restituendo la complessità di un territorio modellato dall'acqua e dalle sue trasformazioni. Particolare attenzione è dedicata alla qualità dell'esperienza di visita. Installazioni sonore, percorsi olfattivi, supporti tattili e strumenti di comunicazione aumentativa rendono il racconto accessibile e multisensoriale, ampliando i pubblici e

rafforzando il legame tra museo e comunità. Parallelamente, il museo esce dai propri confini fisici attraverso progetti di archeologia sperimentale, come la ricostruzione delle volumetrie delle abitazioni di Spina in un'area del Parco, intercettando flussi turistici già presenti e trasformando una visita naturalistica in esperienza culturale integrata.

### Retrofitting come strategia di sostenibilità

La sostenibilità viene affrontata anche sul piano allestitivo attraverso interventi mirati di retrofitting. Nel riallestimento delle vetrine dedicate ai materiali organici del relitto di Valle Ponti, il museo ha scelto di intervenire sulle strutture esistenti anziché sostituirle integralmente. L'adeguamento tecnologico ha migliorato le condizioni microclimatiche e ridotto lo stress conservativo sui reperti, limitando la necessità di restauri ciclici e contenendo i costi. Nel loro insieme, questi interventi delineano un modello operativo in cui il museo non si limita a rappresentare il territorio, ma ne interpreta criticamente le trasformazioni, assumendo un ruolo attivo nella costruzione di identità, consapevolezza ambientale e sviluppo culturale sostenibile nel tempo.



### Conclusioni della mattina

La mattinata ha delineato un quadro articolato in cui la sostenibilità museale emerge come principio strutturale capace di attraversare governance, conservazione, organizzazione e relazione con i territori. Più che una formula tecnica, la sostenibilità si configura come esercizio continuo di equilibrio tra tutela del patrimonio, responsabilità pubblica e trasformazioni ambientali e sociali in atto. In questa prospettiva, il museo contemporaneo è chiamato a ridurre il proprio impatto e, allo stesso tempo, a rafforzare la propria funzione culturale e civica, assumendo un ruolo attivo nei processi di cambiamento che interessano la società. Un primo nodo condiviso riguarda il riconoscimento della complessità. Il museo opera per sua natura in condizioni di tensione, poiché deve continuamente bilanciare esigenze diverse tra loro e spesso contrastanti, come ad esempio la conservazio-

ne del patrimonio e gli obiettivi di sostenibilità ambientale. A queste si affiancano altre tensioni strutturali, come quella tra l'esigenza di tutela e la necessità di rendere le opere accessibili al pubblico, oppure tra la stabilità dei modelli istituzionali e la richiesta di innovazione e adattamento ai cambiamenti culturali e sociali contemporanei. In questo contesto, la leadership emerge come competenza decisiva, intesa come capacità di orientare scelte complesse, costruire visioni condivise e guidare le istituzioni nel mantenere un equilibrio tra responsabilità culturale, sostenibilità e apertura verso il futuro. Governare significa soprattutto saper orientare il cambiamento attraverso una visione chiara e condivisa, capace di definire priorità e di accompagnare le trasformazioni senza cedere a dinamiche episodiche o accelerazioni disordinate. In questa prospettiva, la sostenibilità si confi-

gura come un processo di apprendimento continuo, fondato sulla capacità delle istituzioni di aggiornare pratiche e strumenti, integrare ricerca e competenze interdisciplinari e sviluppare modelli organizzativi più consapevoli. Solo mantenendo una coerenza costante tra missione culturale e modalità operative il museo può affrontare le sfide contemporanee senza perdere la propria identità. Un secondo asse riguarda la relazione con le comunità. In questa prospettiva, la sostenibilità si definisce nella capacità di costruire relazioni stabili e significative nel tempo, andando oltre una valutazione fondata esclusivamente sull'attrazione episodica di pubblico o sulla sola crescita del numero dei visitatori. Il museo viene così ripensato come spazio di dialogo e di responsabilità condivisa, in cui partecipazione e co-costruzione entrano a far parte della struttura stessa del progetto

culturale, superando modelli comunicativi unidirezionali e rafforzando la dimensione civica dell'istituzione. In tale quadro, il valore del museo si misura anche nella capacità di attivare consapevolezza, inclusione e processi di partecipazione attiva all'interno delle comunità di riferimento, contribuendo alla costruzione di legami culturali e sociali duraturi. Interventi di rigenerazione di edifici esistenti, strategie di conservazione e valorizzazione di archivi e patrimoni identitari, insieme alla costruzione di reti territoriali e modelli di governance integrata, evidenziano come il museo possa contribuire attivamente alla trasformazione dei contesti in cui opera, generando benefici culturali, ambientali, economici e sociali. La sostenibilità museale è un percorso di adattamento continuo che richiede visione, metodo e capacità di generare valore condiviso nel tempo.

## International Committee for Architecture and Museum Techniques (ICOM-ICAMT)

L'ICAMT è uno dei principali Comitati Internazionali dell'ICOM, con una rete di quasi 700 membri in tutto il mondo, tra cui architetti, designer, ingegneri e tecnici museali. Il Comitato si occupa di fornire supporto e consulenza su tematiche legate alla progettazione museale, all'architettura degli edifici espositivi e al design di mostre permanenti e temporanee, con particolare attenzione anche alla gestione di strutture storiche riconvertite in musei. ICAMT promuove il dialogo

e la cooperazione tra i suoi membri, offrendo un forum internazionale di confronto e scambio tra professionisti del settore museale e culturale. Le sue attività includono conferenze internazionali, workshop specialistici, pubblicazioni e iniziative di formazione dedicate alle migliori pratiche nella progettazione e gestione degli spazi museali. Il Comitato rappresenta un punto di riferimento per l'innovazione nel campo dell'architettura museale, contribuendo a diffondere conoscenze e idee attra-

verso un'intensa attività editoriale e di comunicazione, che si sviluppa tramite il sito web, newsletter, social

media e gli incontri annuali e triennali promossi dall'ICOM.



### ICOM AWARD

Il 1° ICOM Sustainable Development Award è un'iniziativa globale concepita per riconoscere pratiche di sostenibilità innovative ed esemplari all'interno del settore museale. Istituito con l'obiettivo di incoraggiare i musei a contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, il premio valuta i progetti secondo cinque dimensioni chiave: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership. Più che una semplice competizione, l'iniziativa intende evidenziare come i musei possano agire come agenti attivi di cambiamento sociale, ambientale ed economico. ICAMT ha svolto un ruolo significativo nella promozione e nella diffusione del premio, utilizzando i social media e la comunicazione diretta per incoraggiare le candidature in tutte e cinque le categorie. Inoltre, ha sostenuto tre musei – uno a Taiwan e due in Svizzera – nelle categorie Pianeta e Persone. Su un totale di 150 candidature provenienti da 60 Paesi, due musei sostenuti da ICAMT sono stati inclusi nella longlist di 130 progetti, e uno di questi è poi entrato nella shortlist dei 25 finalisti. La partecipazione attiva di ICAMT ha contribuito a offrire nuove prospettive e ad aumentare la visibilità delle iniziative innovative in ambito di sostenibilità museale, in particolare nei settori dell'architettura e delle tecniche museali.

«Il premio ICOM Award ha ricevuto un elevato numero di candidature da ogni parte del mondo, mostrando un'ampia varietà di approcci alle 5 P e ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questa straordinaria partecipazione testimonia l'impegno costante della comunità globale di ICOM verso la missione dell'Agenda 2030: "non lasciare indietro nessuno". Queste candidature, oltre a ricordare l'impatto significativo che

i singoli musei possono avere ben oltre le proprie comunità, ispirano altri professionisti e istituzioni museali a contribuire in modo sostanziale alla transizione verso un futuro giusto e sostenibile per tutti e dimostrano i molteplici percorsi attraverso cui i musei possono diventare agenti di cambiamento. Non solo sensibilizzando sul tema della sostenibilità, ma anche sviluppando e sperimentando pratiche sostenibili, trasformandosi in veri e propri laboratori per un futuro più equo e democratico.»

– Morien Rees, Presidente della Giuria dell'ICOM Award for Sustainable Practices in Museums

Attraverso questo nuovo premio, ICOM intende costruire un repertorio globale di buone pratiche per ispirare i musei di tutto il mondo ad adottare strategie di sviluppo sostenibile e dimostrare che i musei sono partner essenziali nel raggiungimento dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Tra i cinque finalisti, il Barbados Museum & Historical Society si è aggiudicato il premio con il progetto *"Shared Island Stories Between Scotland and the Caribbean: Transnational Youth Exchange"*, ricevendo il riconoscimento durante la 27ª Conferenza Generale ICOM nel 2025 a Dubai.



Foto: Barbados Museum & Historical Society (BMHS), Barbados

#### Shared Island Stories Between Scotland and the Caribbean: Transnational Youth Exchange

Il progetto immagina il "futuro" attraverso uno scambio giovanile transnazionale tra le comunità insulari delle Barbados e delle Ebridi Esterne in Scozia. Dal 2022 affronta sfide interconnesse dello sviluppo sostenibile, tra cui emergenza climatica, erosione costiera, vulnerabilità giovanile, declino del patrimonio culturale e instabilità economica

2 Paesi e 4 isole, 178 partecipanti, 39 stakeholder, 42 workshop, 26 depositari di conoscenze, 12 ONG comunitarie e 6 musei, contribuendo in particolare al raggiungimento dell'obiettivo "Partnership", in coerenza con la Risoluzione ICOM 2019 su "Sustainability and Agenda 2030".

#### Risultati e impatto

Shared Island Stories ha prodotto un impatto duraturo, rafforzando la capacità dei giovani e delle comunità di intraprendere azioni concrete per il clima attraverso iniziative di sostenibilità legate al patrimonio. Alle Barbados, il museo è diventato un centro di riferimento per l'azione climatica, sostenendo la conservazione delle barriere coralline e studi sull'uso sostenibile delle alghe.

#### Inclusione

L'inclusività è stata centrale: la partecipazione era aperta a tutti i giovani delle Barbados e delle Ebridi Esterne, senza barriere economiche. I workshop erano progettati per adattarsi a diversi stili di apprendimento e capacità, e le modalità di valutazione erano flessibili. Il sostegno di organizzazioni locali ha garantito un accesso equo, assicurando che nessuno fosse escluso.

- Marina Martin (ICAMT Chair) & Danusa Castro (ICAMT Vice-Chair)

nelle comunità insulari. Riflettendo sulle storie coloniali condivise e sulle problematiche contemporanee, l'iniziativa rafforza i giovani attraverso workshop e scambi basati sul patrimonio culturale, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). L'iniziativa promuove la resilienza tramite solide partnership, favorendo la salvaguardia intergenerazionale del patrimonio, l'azione climatica e la collaborazione tra musei e stakeholder locali. Ha coinvolto



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Scenari futuri

III sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Maddalena d'Alfonso

ORE 14.00 - 16.00

Relatori — Philippe Chiambaretta – Alessia Salerno – Mauro Acito

### terza sessione

Moderata da Maddalena d'Alfonso, la terza sessione affronta il tema dei musei del futuro, ripensati in chiave sostenibile nello spazio architettonico ed espositivo. Edifici progettati o riqualificati per ridurre consumi ed emissioni e percorsi flessibili che valorizzano la luce naturale incidono sull'impatto ambientale e sulla percezione del pubblico. In questa prospettiva, le scelte progettuali assumono anche una dimensione etica e simbolica, influenzando il modo in cui il museo viene vissuto e interpretato dai visitatori. Lo spazio diventa così messaggio e testimonianza di un impegno reale e continuativo



### Maddalena d'Alfonso

Architetto, saggista e ricercatrice, dottoressa in Architettura degli Interni e Museografia. Dal 2019 è membro del consiglio scientifico dell'ICOM-ICAMT. Tra le mostre curate "Il Paesaggio dei Diritti" (2017), che ha ricevuto la Medaglia di Rappresentanza del Presidente della Repubblica. Tra le sue pubblicazioni "Warm Modernity" (Red Dot Award 2016). Nel 2019 fonda Md'A Design Agency specializzata in museografia, design degli interni e architettura. Nel 2024 co-fonda Display & Design ETS, associazione che promuove la cultura e la formazione artistiche.

### Philippe Chiambaretta

L'architettura museale contemporanea non può più essere concepita come esercizio formale o come affermazione iconica svincolata dal contesto. Se per lungo tempo i programmi culturali sono stati dominati da gesti riconducibili alla stagione delle cosiddette "starchitectures", oggi l'attrattiva di un museo deve confrontarsi con un'esigenza crescente di responsabilità ambientale, sociale e territoriale. La questione non riguarda soltanto le prestazioni energetiche degli edifici, ma il significato stesso dell'architettura come dispositivo culturale. I musei, in quanto luoghi di produzione e condivisione di cultura, sono chiamati a favorire l'emergere di nuovi immaginari e nuove narrazioni sostenibili, assumendo al tempo stesso una funzione esemplare. Ogni scelta progettuale – dalla configurazione spaziale ai materiali, dai sistemi costruttivi alle strategie energetiche – deve rispondere a una duplice esigenza: garantire prestazioni ambientali misurabili e costruire un linguaggio coerente con i valori della transizione ecologica. In questa prospettiva, sostenibilità e qualità architettonica concorrono alla definizione di una nuova estetica, fondata su sobrietà, efficienza e consapevolezza.

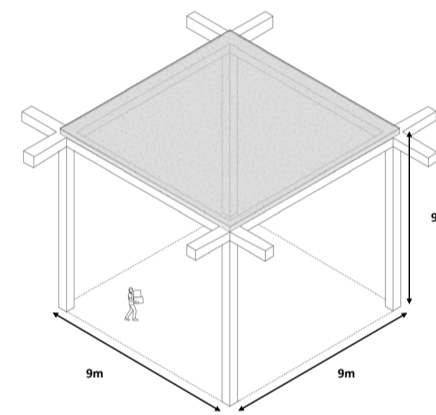


### Centre Pompidou Francilien

A sostegno di questa visione si colloca il progetto del Centre Pompidou Francilien, sviluppato dall'atelier PCA-STREAM guidato dall'Architetto Philippe Chiambaretta. Concepite come dispositivo territoriale capace di ridefinire il rapporto tra collezione, conservazione e pubblico, le nuove strutture nell'Île-de-France non rappresentano un semplice ampliamento funzionale, ma un'infrastruttura culturale pensata per redistribuire competenze, integrare spazi di ricerca e aprire la collezione a un pubblico più ampio. La dimensione architettonica si intreccia con quella logistica e scientifica, configurando un modello in cui conservazione, produzione culturale e accessibilità procedono congiuntamente, in un quadro di sostenibilità operativa e gestionale.

### MoCo

Analogamente, l'esperienza del MoCo Montpellier Contemporain, istituzione diffusa articolata su più sedi nella città di Montpellier, rappresenta un esempio di infrastruttura culturale capace di attivare un territorio attraverso una rete di



spazi complementari. Il progetto, che coinvolge edifici storici rifunzionalizzati e nuove integrazioni architettoniche, dimostra come la qualità progettuale possa rafforzare la permeabilità urbana e la dimensione pubblica dell'istituzione. Qui l'architettura oltre ad ospitare l'arte contemporanea, contribuisce a costruire uno spazio riconoscibile e inclusivo, generando nuove centralità culturali e dinamiche di partecipazione. Attraverso questi casi emerge il superamento della logica

dell'edificio-icona a favore di una visione sistemica. L'artefatto costruito diviene uno strumento attraverso cui intervenire nel tessuto di relazioni tra persone, istituzioni e contesti urbani. In tale prospettiva, l'architettura museale assume una responsabilità che va oltre la forma: diventa infrastruttura culturale attiva, capace di anticipare scenari futuri e di contribuire in modo concreto alla costruzione di modelli più equilibrati, resilienti e sostenibili nel lungo periodo.



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Scenari futuri

III sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Maddalena d'Alfonso

ORE 14.00 - 16.00

Relatori — Philippe Chiambaretta – Alessia Salerno – Mauro Acito

### Alessia Salerno

La progettazione curatoriale contemporanea è chiamata a ridefinire il rapporto tra contenuti, pubblico e spazio espositivo, superando una concezione dell'allestimento come semplice supporto neutro dell'opera. La pratica curatoriale e progettuale sviluppata all'interno della Fondazione Prada restituisce un modello in cui spazio, processo e sostenibilità si intrecciano in modo strutturale. Nata alla fine degli anni Novanta come realtà espositiva di dimensioni contenute, la Fondazione ha attraversato nel tempo diverse fasi di crescita, fino alla definizione del complesso di Largo Isarco e all'attivazione di sedi differenti per scala e caratteristiche architettoniche. Questa evoluzione ha imposto un confronto continuo con condizioni operative eterogenee, rendendo il progetto espositivo un campo di sperimentazione permanente. All'interno di questo percorso, la

progettazione dell'allestimento viene concepita come parte integrante del concept curatoriale. Il metodo assume un ruolo centrale: lontano dall'essere un protocollo rigido, si configura come una sequenza consapevole di passaggi che accompagna l'idea dalla sua formulazione fino alla realizzazione. La sostenibilità entra in gioco sin dalle fasi iniziali, attraverso il coinvolgimento congiunto di curatori, progettisti, tecnici della luce, responsabili della conservazio-

ne e della logistica. Questa integrazione anticipata consente di individuare criticità e di orientare le scelte verso soluzioni più coerenti e meno impattanti. La logistica rappresenta una delle variabili più rilevanti, soprattutto nelle mostre costruite su prestiti internazionali o in sedi con caratteristiche architettoniche complesse. In risposta a tali condizioni, la sperimentazione diventa strumento operativo. L'architettura espositiva può ridursi a un intervento lu-



evitando il ricorso sistematico a dispositivi standardizzati.

Il riuso sistematico dei materiali diventa prassi consolidata. Elementi provenienti da allestimenti precedenti – strutture in alluminio, pannellature, componenti modulari – vengono recuperati e reinseriti in nuovi progetti, riducendo la produzione di scarti e capitalizzando l'esperienza accumulata. Anche quando si adottano soluzioni complesse o fortemente caratterizzate, viene avviata una riflessione sul loro ciclo di vita successivo, attivando collaborazioni con fornitori e artigiani per garantire possibilità di riciclo o trasformazione. In questa prospettiva, la curatela si configura come pratica di responsabilità culturale, capace di incidere sulle modalità di accesso e di contribuire alla costruzione di un'istituzione più inclusiva, consapevole e radicata nel proprio tempo.



minoso capace di definire lo spazio senza ricorrere a strutture invasive, oppure assumere forme sperimentali che mettono alla prova materiali e tecniche costruttive. Il fattore tempo si rivela determinante: una progettazione dilatata permette di testare soluzioni alternative, come l'impiego di materiali leggeri o riciclabili,



### Mauro Acito

La nascita di nuove istituzioni culturali in contesti periferici o marginali impone una riflessione sul rapporto tra museo, territorio e comunità. L'esperienza del TAM – Tower Art Museum propone un modello di museo contemporaneo che non nasce da una pianificazione centralizzata, ma da un processo di attivazione progressiva radicato nel contesto locale, in cui l'idea stessa di istituzione prende forma attraverso relazioni, sperimentazioni e alleanze costruite nel tempo.



#### Un museo dal basso

Il progetto prende forma all'interno di una torre preesistente, elemento già iscritto nel paesaggio urbano e nella memoria collettiva. Il riuso dello spazio è il risultato di una scelta funzionale, nonché un gesto cultu-



rale che valorizza l'esistente e ne ridefinisce il significato. La trasformazione della torre in luogo espositivo dimostra come l'architettura possa essere reinterpretata senza ricorrere a nuove costruzioni monumentali, ma attraverso interventi misurati e coerenti con il contesto, capaci di attivare nuove funzioni senza cancellare le stratificazioni precedenti. In questo senso, il riuso diventa pratica sostenibile e al tempo stesso dichiarazione progettuale. Il TAM si sviluppa a partire da una dinamica "dal basso", in cui l'istituzione viene costruita attraverso relazioni con artisti, cittadini e realtà associative del territorio. Il museo assume così la forma di una piattaforma relazionale, capace di generare connessioni e di attivare processi partecipativi concreti. La comunità da destinataria passiva, diviene interlocutore coinvolto nella definizione delle attività e delle priorità culturali e nella creazione stessa del museo, a dimostrazione che un'istituzione culturale può nascere ancor prima

della sua apertura formale, attraverso pratiche condivise e progettualità diffuse. La forza del progetto risiede nella sua gradualità. Il museo si definisce attraverso una crescita per fasi, coerente con le risorse disponibili e con il ritmo del territorio. Questa dimensione incrementale consente di adattare il progetto alle esigenze emergenti e di consolidarne progressivamente la legittimazione sociale. In tale percorso, il confronto con il quadro amministrativo e normativo si rivela una componente inevitabile e complessa, evidenziando come la costruzione di nuove realtà culturali debba spesso misurarsi con assetti regolativi non sempre flessibili né immediatamente adattabili a processi sperimentali. In questo senso, il TAM rappresenta un modello di istituzione culturale

flessibile e radicata, capace di trasformare uno spazio preesistente in dispositivo attivo di produzione culturale. Attraverso questa esperienza si delinea un'idea di museo contemporaneo fondato sul riuso, sulla partecipazione e sulla costruzione progressiva di fiducia, in cui il legame con il territorio diventa elemento strutturale e non semplice cornice operativa, contribuendo a ridefinire il ruolo delle nuove istituzioni cultu-



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Un nuovo paradigma per il pubblico

IV sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Cristiana Campanini

ORE 16.00 - 18.00

Relatori — Michele Ciacciofera – Monica Rusconi – Giacomo Ardesio – Anna Fresca

### quarta sessione

La quarta sessione, moderata da Cristiana Campanini, affronta il ruolo di pratiche artistiche, curatoriali e scelte di allestimento nel museo contemporaneo nel creare relazioni più aperte tra pubblico e contenuti. Progettazioni inclusive, installazioni partecipative e dispositivi accessibili favoriscono una fruizione accogliente per diverse capacità. La cura di linguaggi e spazi aiuta a superare disuguaglianze di genere e di accesso, rendendo allestimento e curatela strumenti per ampliare la partecipazione culturale e promuovere un'esperienza più equa e condivisa.



### Cristiana Campanini

Giornalista e storica dell'arte, scrive per Arte e La Repubblica. Per Il Giornale dell'arte ha curato la serie di podcast dal titolo Scosse. È professore a contratto al Corso di Laurea Magistrale Arte, valorizzazione e mercato, all'Università IULM di Milano. Insegna giornalismo culturale al DAMS dell'Università Cattolica di Brescia. Fonda e dirige il progetto editoriale Art Around primo archivio dedicato alle gallerie private di ricerca in Italia.

### Michele Ciacciofera

La strategia di rigenerazione dei Borghi di Fanano punta alla realizzazione di un Living Lab dedicato ai temi dei cambiamenti climatici e della biodiversità, integrando ricerca, pratiche di vita e produzione culturale orientate alla sostenibilità. L'obiettivo è sviluppare le Green Skills necessarie a coniugare tradizione e innovazione, favorendo nuovi processi produttivi circolari e valorizzando un sistema agricolo da tutelare. Al centro del progetto si collocano le persone, i valori culturali immateriali, il paesaggio e il patrimonio storico identitario, in una visione capace di attrarre capitale umano, migliorare quello ambientale e rigenerare il tessuto sociale.

vengono considerati elementi interdipendenti di uno stesso sistema. Il progetto di rigenerazione si fonda sulla convinzione che qualità della vita e attrattività del borgo debbano essere strettamente connesse alla produzione culturale. Il recupero del patrimonio storico partecipa alla trasformazione del territorio, ma non è ritenuto sufficiente a innescare il cambiamento atteso. Diventano centrali nuove narrazioni ed esperienze creative, capaci di reinterpretare saperi e tradizioni locali. In questa prospettiva, la dimensione culturale si integra con la strategia del Living Lab, coinvolgendo amministrazioni, associazioni, cittadini e imprese in sperimentazioni di prodotto e servizi eco-sostenibili.



digione e Samuel Dumas, che ha portato alla realizzazione dell'opera Altare del Tempo e dell'Acqua Feconda, con il contributo di professionalità locali quali lo scarpellino Matteo Boldrini, il geologo Daniele Sargenti e l'ingegnere strutturista Elia Sargenti. L'opera, oggi affidata all'Associazione Urban Stone Sculpture Park (USSP), assume un ruolo totemico per la comunità e per gli obiettivi di rigenerazione delineati. Altare del Tempo e dell'Acqua Feconda nasce da un processo che intreccia ricerca storica, riflessione antropologica e relazione diretta con il luogo. Non è una scultura autonoma, ma un intervento che dialoga con pietra, acqua e tempo, assumendoli come materiali simbolici oltre che fisici. L'opera si integra nel paesaggio come dispositivo rituale e relazionale, configurandosi come

espressione concreta di un progetto che unisce arte, territorio e sostenibilità.



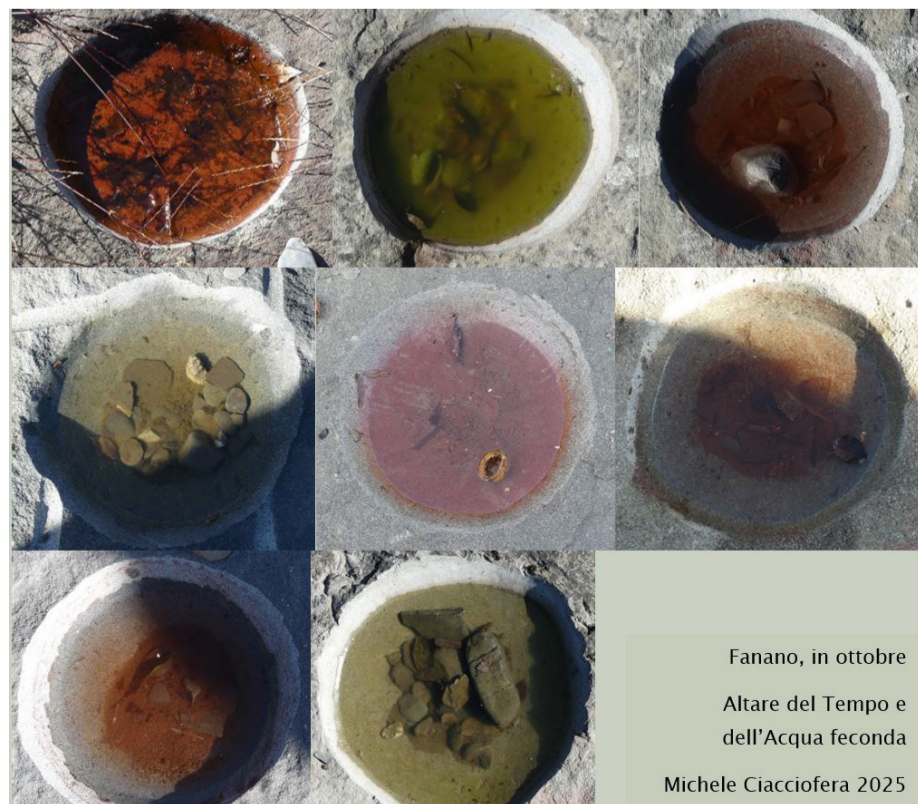
### Living Lab

Il modello di riferimento è quello della "Quintupla Elica", che promuove l'interazione tra istituti di ricerca, istituzioni pubbliche, organizzazioni private, società civile, cittadini e ambiente. Questo approccio consente di sviluppare una visione condivisa del territorio e di attivare processi di apprendimento collettivo e innovazione locale, mettendo in relazione tutela ambientale e sviluppo socioeconomico. Superando una progettazione esclusivamente "human centred", il Living Lab di Fanano propone una prospettiva integrata, in cui persone ed ecosistemi



### Altare del Tempo e dell'Acqua Feconda

In questo contesto si inserisce la residenza artistica di Michele Ciacciofera, affiancato da Michele Tor-



Fanano, in ottobre  
Altare del Tempo e  
dell'Acqua feconda  
Michele Ciacciofera 2025

# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Un nuovo paradigma per il pubblico

IV sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Cristiana Campanini

ORE 16.00 - 18.00

Relatori — Michele Ciacciofera – Monica Rusconi – Giacomo Ardesio – Anna Fresca

### Monica Rusconi

Il riallestimento del Museo della Civiltà Contadina di Stabio si colloca all'interno di una riflessione sul museo territoriale come spazio inclusivo, accessibile e profondamente radicato nel proprio contesto sociale. Fondato nel 1976, il museo custodisce oltre 20.000 oggetti legati alla cultura materiale rurale, un'ampia collezione che è stata oggetto di una recente riorganizzazione che ha previsto una ridefinizione dell'esperienza stessa di visita, assumendo il pubblico come punto di partenza del progetto.



### Una doppia lettura

La riapertura, successiva a lavori strutturali, è stata l'occasione per ripensare radicalmente il percorso espositivo. L'ascolto delle scuole e delle famiglie ha evidenziato

una crescente distanza tra le nuove generazioni e il mondo agricolo, spesso percepito in modo distorto o semplificato. Da questa consapevolezza nasce un allestimento articolato su due livelli paralleli: uno destinato a un approfondimento storico e antropologico per il pubblico adulto, l'altro concepito come ambiente esperienziale per bambini. La distinzione non produce una separazione rigida, ma una narrazione complementare che consente a pubblici diversi di condividere lo stesso spazio attraverso modalità differenti. Il percorso dedicato ai più piccoli si fonda sull'azione e sul gesto.

Sono state progettate quaranta attività pratiche che riproducono i gesti della civiltà contadina, permettendo ai bambini di sperimentare direttamente operazioni legate al lavoro agricolo e artigianale. Il principio

“vietato non toccare” diventa qui strumento pedagogico: il gioco non è intrattenimento fine a sé stesso e si configura piuttosto come un dispositivo cognitivo capace di attivare comprensione e memoria. L'interattività è accompagnata da un'attenta progettazione della sicurezza e da soluzioni tecniche originali, come tavoli regolabili in altezza – costruiti internamente – che garantiscono accessibilità anche a persone con disabilità motorie.



### Il museo per tutti e di tutti

Il museo si definisce “per tutti e di tutti”, gratuito e inclusivo. Ma oltre l'ingresso, l'accessibilità riguarda la qualità della relazione instaurata con i visitatori. L'esperienza prevede anche la presenza di animali da fattoria, elemento che rafforza la dimensione viva dell'istituzione e permette di affrontare temi complessi, come la

biodiversità e le razze antiche, in modo concreto e responsabile. Il contatto diretto con il mondo animale restituisce la complessità del rapporto tra uomo e natura, evitando nostalgie idealizzate.

Il riallestimento ha comportato una scelta consapevole: accettare una maggiore manutenzione, un maggiore disordine operativo e una continua attività di riparazione, in favore di un museo realmente vissuto. Terra, semi, attrezzi e materiali naturali entrano nello spazio espositivo come parte integrante dell'esperienza. La cura dell'esistente si intreccia così con una progettazione flessibile, capace di adattarsi a visite guidate, attività scolastiche e pubblici eterogenei. Questo allestimento restituisce un modello di museo territoriale che coniuga rigore scientifico e dimensione sensoriale, memoria e contemporaneità. Il patrimonio non viene esposto come reliquia e viene invece attivato attraverso il gesto, il corpo e la relazione, rafforzando il legame tra comunità, identità locale e pratiche del quotidiano.



### Giacomo Ardesio

Il progetto Spaziale. Ognuno appartiene a tutti gli altri, presentato come Padiglione Italia alla 18ª Mostra Internazionale di Architettura della Biennale di Venezia, ha proposto una ridefinizione del campo disciplinare dell'architettura, spostando l'attenzione dall'oggetto costruito ai processi di attivazione territoriale. Promosso e sviluppato dal collettivo Fosbury Architecture, il progetto ha assunto la Biennale come piattaforma per redistribuire risorse e responsabilità verso contesti reali, caratterizzati da fragilità sociali, ambientali o infrastrutturali.



L'Architettura è condivisione. L'impostazione curatoriale si è fondata su un principio chiaro: l'architettura non coincide esclusivamente con la produzione di manufatti, soprattutto in un contesto europeo in cui il costruito è spesso sovrabbondante. L'azione progettuale può invece operare come pratica relazionale, capace di lavorare sull'esistente, sulle comunità e sulle dinamiche ter-

ritoriali. A partire da questa premessa, sono state coinvolte nove “pratiche spaziali” under 40, selezionate non per aderire al modello tradizionale dello studio professionale, ma per la loro capacità di operare ai margini disciplinari, in dialogo con



arte, performance, attivismo, ricerca e pratiche collaborative. Ciascuna pratica è stata affiancata da advisor provenienti da ambiti differenti – performer, musicisti, ricercatori, esperti di intelligenza artificiale o di pratiche alimentari – in un'ottica transdisciplinare. I nove progetti sono stati sviluppati in altrettanti territori italiani, spesso periferici rispetto ai grandi centri urbani, dalle aree interne ai contesti di margine o di confine. L'obiettivo non era la semplice rappresentazione di tali luoghi, bensì un intervento concreto attraverso azioni site specific: festival già esistenti sostenuti e po-

tenziati, dispositivi temporanei per lo spazio pubblico, pratiche di gioco e ombreggiamento nei quartieri periferici, installazioni sonore, riattivazioni di incompiuti, infrastrutture leggere per comunità locali.

### L'uso responsabile delle risorse

Una scelta significativa ha riguardato l'impiego delle risorse economiche. Una parte rilevante dei fondi pubblici è stata destinata direttamente ai territori, privilegiando la produzione di interventi concreti rispetto all'investimento esclusivo nell'allestimento veneziano. Il Padiglione si è così configurato come luogo di restituzione e narrazione dei processi attivati altrove. Una delle Tese delle Vergini è stata lasciata volutamente vuota, come segno della redistribuzione delle risorse, mentre nella seconda sala erano pre-

senti frammenti, ricostruzioni e documentazioni dei progetti realizzati, insieme a materiali audiovisivi che rendevano visibile il processo più che l'esito formale. Il titolo stesso, “Ognuno appartiene a tutti gli altri”, richiama una concezione dell'architettura come responsabilità condivisa. Il valore del progetto non risiede nella formalizzazione definitiva di un oggetto e si misura piuttosto nella capacità di innescare relazioni, attivare continuità e interrogare il modo in cui le risorse pubbliche possano produrre effetti culturali e sociali duraturi. In questa prospettiva, la Biennale diventa dispositivo temporaneo che si estende nello spazio e nel tempo, trasformando l'evento espositivo in infrastruttura diffusa di sperimentazione.



# I MUSEI NELLA SOSTENIBILITA' NECESSITA' E OPPORTUNITA'

## Un nuovo paradigma per il pubblico

IV sessione

DATA 27 Novembre 2025

Moderatore — Cristiana Campanini

ORE 16.00 - 18.00

Relatori — Michele Ciacciofera – Monica Rusconi – Giacomo Ardesio – Anna Fresca

### Anna Fresca

Il progetto espositivo “*La grande visione italiana. Collezione Farnesina*”, curato da Achille Bonito Oliva e promosso dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ha rappresentato un caso emblematico di mobilità culturale e di diplomazia attraverso l’arte. La mostra, composta da oltre settanta opere della Collezione Farnesina – nata alla fine degli anni Novanta come strumento di proiezione internazionale dell’arte contemporanea italiana – ha attraversato sedi profondamente differenti per architettura, protocollo istituzionale e pubblico, da Singapore a Tokyo, da Nuova Delhi a Seoul, fino a Città del Messico e New York presso le Nazioni Unite. La natura itinerante



del progetto ha richiesto di ripensare l’allestimento come struttura flessibile e adattiva. Il principio curatoriale del “corto circuito” tra le opere, fondato su accostamenti talvolta per contrasto piuttosto che per affinità cronologica o stilistica, ha generato narrazioni trasversali capaci di attivare una fruizione critica e partecipata. Ogni tappa ha comportato un dialogo diretto con lo spazio ospitante e con il contesto culturale locale, producendo configurazioni differenti pur mantenendo una coerenza complessiva. L’allestimento non è stato dunque replicato in modo identico, ma reinterpretato di volta in volta, assumendo la trasformazione come parte integrante del progetto.

### Balloon Frame

Un elemento centrale è stato l’impiego della tecnica del Balloon Frame, sistema modulare a incastro privo di collanti, leggero, reversibile e interamente riutilizzabile. Questa soluzione costruttiva ha consentito montaggi e smontaggi ripetuti, riducendo l’impatto materiale e garantendo adattabilità a spazi eterogenei senza compromettere stabilità e qualità estetica. La technè, intesa



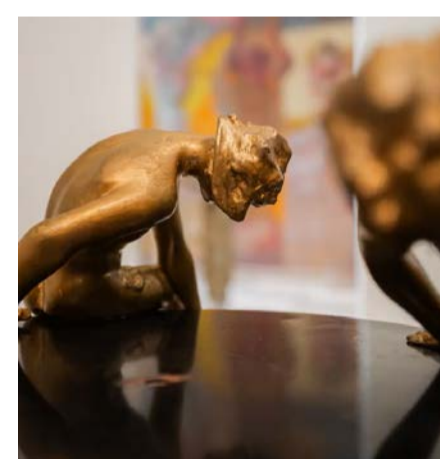
tutti i passi che ho fatto  
nella mia vita  
mi hanno portato qui, ora

come sapere costruttivo che integra tradizione e innovazione, si è rivelata componente strutturale della sostenibilità del progetto, dimostrando come rigore tecnico e responsabilità ambientale possano convergere in un’unica strategia operativa.

### Un’apertura internazionale

La dimensione istituzionale, evidente nelle inaugurazioni ad alto livello e nella collocazione in sedi simboliche, si è intrecciata con una riflessione sul ruolo dello sguardo del pubblico internazionale. Portare le opere fuori dal contesto nazionale ha significato confrontarsi con letture inattese, sensibilità differenti e nuovi equilibri spaziali. L’opera d’arte, in questo processo, si configura come presenza viva, capace di generare relazioni e di assumere

significati ulteriori in funzione del contesto che la accoglie. L’esperienza evidenzia come l’architettura temporanea possa diventare strumento di diplomazia culturale e modello replicabile di sostenibilità espositiva. L’allestimento itinerante costruisce connessioni tra identità nazionale e pluralità degli sguardi, dimostrando che coerenza progettuale e adattabilità possono convivere all’interno di una strategia culturale integrata.



### Conclusioni del pomeriggio

Le sessioni del pomeriggio hanno ampliato il quadro emerso nella prima parte della giornata, spostando progressivamente l’attenzione dalla governance interna delle istituzioni museali alla loro capacità di incidere sul territorio e di generare nuovi scenari culturali. In questo contesto, la sostenibilità non è stata affrontata come parametro tecnico isolato, ma come trasformazione profonda del modo in cui architettura, curatela e pratiche artistiche contribuiscono a costruire relazioni tra spazi, comunità e istituzioni. Un primo elemento condiviso riguarda il superamento della logica dell’edificio-icona che ha caratterizzato a lungo una parte dell’architettura culturale contemporanea. Il museo non è oggetto autonomo o gesto formale: è un’infrastruttura culturale inserita in un sistema di relazioni più ampio. In questa prospettiva, la progettazione

architettonica è chiamata a misurarsi con responsabilità ambientali e sociali che eccedono la dimensione estetica dell’edificio. La qualità del progetto si definisce nella capacità di integrare funzioni diverse, valorizzare l’esistente e costruire spazi più accessibili, accoglienti e coerenti con i principi della transizione ecologica. Accanto alla dimensione architettonica è emersa con forza la centralità del processo. Che si tratti di grandi istituzioni internazionali o di iniziative nate in contesti periferici, il cambiamento prende forma attraverso percorsi graduali e adattivi. I progetti crescono per fasi, si confrontano con le risorse disponibili e si consolidano nel tempo grazie al dialogo con il contesto in cui operano. Il riuso dell’esistente, la trasformazione di edifici pregressi e l’impiego di dispositivi leggeri e reversibili diventano strategie ope-

ratrice che traducono concretamente i principi della sostenibilità. Un secondo asse riguarda la partecipazione e il ruolo delle comunità nei processi culturali. Il museo del futuro oltre a trasmettere contenuti, si configura come piattaforma relazionale capace di mettere in dialogo artisti, cittadini, istituzioni e associazioni. Attraverso pratiche collaborative e modelli di co-progettazione, il progetto culturale diventa occasione di apprendimento condiviso e di costruzione di nuove competenze. In questa prospettiva, il museo si afferma come dispositivo collettivo, capace di generare valore sociale oltre che culturale. La riflessione sul pubblico, ha ulteriormente rafforzato questa visione. Inclusione, accessibilità e differenziazione dei linguaggi diventano scelte progettuali che incidono sulla configurazione degli spazi e sulla qualità

dell’esperienza di visita. L’allestimento e la curatela assumono così una funzione di mediazione culturale, capace di attivare partecipazione, interpretazione e coinvolgimento. Il museo da luogo di conservazione e di rappresentazione, diviene un’infrastruttura diffusa che connette paesaggi, comunità e saperi e dove non è più possibile separare la sostenibilità culturale dalla dimensione territoriale e relazionale. Tra necessità e opportunità, si delinea così un paradigma in cui architettura, curatela e pratica artistica contribuiscono congiuntamente alla costruzione di modelli culturali più equi, resilienti e capaci di generare valore nel lungo periodo. Lo spazio diventa così messaggio e testimonianza di un impegno reale, generando luoghi più accoglienti, accessibili e capaci di offrire nuove esperienze culturali orientate al futuro.

## La mostra “*I Giochi Olimpici*” alla Fondazione Luigi Rovati

La Fondazione Luigi Rovati, iniziativa di una famiglia imprenditoriale attiva nel settore farmaceutico, è un’istituzione culturale aperta e inclusiva che promuove conoscenza, creatività e valore sociale attraverso progetti multidisciplinari. Inaugurato a Milano nel settembre 2022, il Museo d’arte della Fondazione Luigi Rovati si configura come un luogo di sperimentazione in cui opere etrusche, moderne e contemporanee si affiancano, offrendo al pubblico un’esperienza museale che integra patrimonio archeologico e pratiche artistiche del presente.



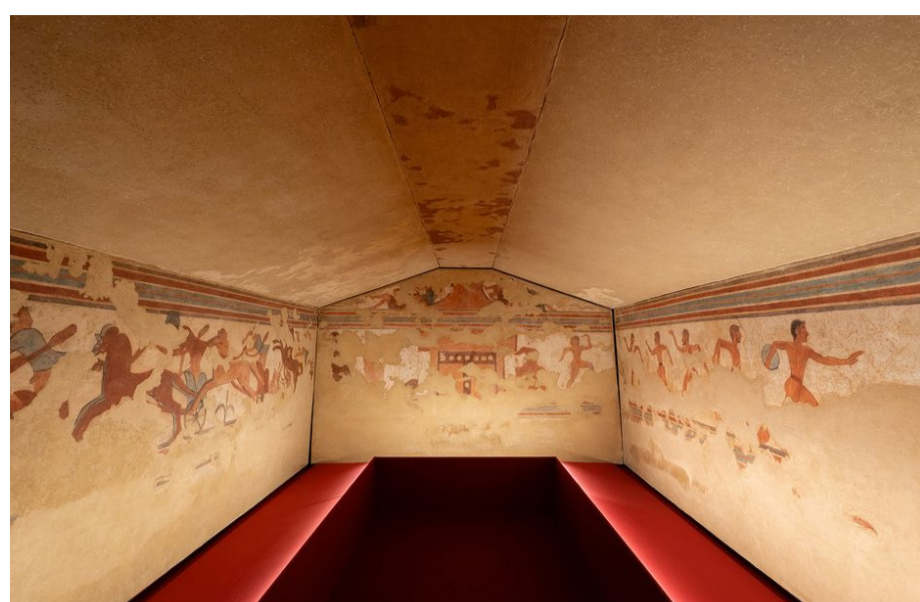
Il Museo ha sede in Palazzo Boccioni-Rizzoli, edificio ottocentesco situato in Corso Venezia, restaurato e rifunzionalizzato su progetto dello studio MCA – Mario Cucinella Architects, che combina spazi storici e ambienti di nuova realizzazione. Il Museo d’arte custodisce un’importante collezione di reperti etruschi accostati a opere d’arte del XX e XXI secolo secondo criteri espositivi che evidenziano continuità formali, iconografiche e materiche tra antico e contemporaneo. Fin dalla sua apertura, la Fondazione Luigi Rovati si è affermata come centro di riferimento nazionale e internazionale per la valorizzazione del patrimonio etrusco, avviando collaborazioni con musei e fondazioni attivi nei territori dell’antica Etruria e consolidando una rete di relazioni culturali e scientifiche.

Tra i progetti in corso: la mostra “*I*

*Giochi Olimpici*™. Una storia lunga tremila anni”, ideata in occasione dei Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 e realizzata in coproduzione con il Museo Olimpico e il Musée cantonal d’archéologie et d’histoire di Losanna. La mostra gode del patrocinio del Ministero della Cultura. Il percorso espositivo ripercorre le origini e l’evoluzione dell’ideale olimpico, nella continuità dei valori di eccellenza, rispetto e amicizia. Dalla Grecia antica e dai giochi che celebravano la pace tra le città, alla visione di Pierre de Coubertin, padre delle Olimpiadi



moderne, emergono i principi che animano ancora oggi il Movimento Olimpico. Articolata in cinque sezioni tematiche tra piano nobile e ipogeo, la mostra affianca reperti archeologici e cimeli dei Giochi moderni, mettendo in relazione pratiche sportive, ruolo dell’atleta, disciplina, premi e cerimoniali: fulcro del percorso espositivo è la



Tomba delle Olimpiadi di Tarquinia, che per la prima volta in Italia viene presentata al pubblico fuori dal Museo Archeologico Nazionale di Tarquinia. La mostra ha ricevuto la Medaglia di Rappresentanza del Presidente della Repubblica Italiana, prestigioso riconoscimento che viene attribuito a iniziative ritenute di particolare interesse culturale, scientifico, artistico, sportivo o sociale. L’esposizione ha riscontrato un grande successo di visitatori, con una presenza particolarmente significativa di studenti di ogni ordine e grado, confermandosi come uno dei progetti culturali più partecipati della stagione. Nel corso della sua apertura, la mostra è diventata anche un punto di riferimento per il mondo olimpico internazionale: tra le visite più rilevanti quella dell’Honorary President del Comitato Olimpico Internazionale Thomas Bach, accolto insieme a undici membri del CIO, oltre a Mario Pescante, figura storica



del movimento olimpico. Ha visitato l’esposizione anche la campionessa olimpica e vicepresidente del CIO Nawal El Moutawakel, le cui scarpe olimpiche sono oggi parte del percorso espositivo, testimoniando la continuità tra la tradizione sportiva antica e le storie personali dello sport contemporaneo.



Photo credits: Giovanni De Sandre

### Conclusioni

La giornata ha restituito un quadro articolato e coerente in cui la sostenibilità museale si configura come pratica trasversale, capace di connettere governance, architettura, curatela, partecipazione e dimensione territoriale. Non un tema settoriale, ma un principio operativo che attraversa l’intero sistema culturale, interrogando istituzioni, professionisti e comunità sul proprio ruolo nel tempo della transizione ecologica e sociale. Il confronto sviluppato nel corso delle diverse sessioni ha dato voce a quattordici istituzioni culturali nazionali e internazionali, offrendo una panoramica ampia e multidisciplinare delle trasformazioni che stanno attraversando il settore museale contemporaneo. La partecipazione è stata ampia e diversificata. Circa ottanta persone hanno preso parte al convegno in presenza, tra architetti, curatori, direttori di musei, manager culturali, studenti, ricercatori e professionisti

provenienti da ambiti differenti. La gratuità dell’iniziativa e la sua apertura pubblica hanno favorito un dialogo intergenerazionale e inclusivo, coerente con gli obiettivi di accessibilità ed equità che hanno orientato l’intero progetto. Le registrazioni raccolte attraverso il sito della Fondazione Luigi Rovati, i canali di Display & Design ETS e il portale dell’Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano hanno permesso di intercettare un pubblico composito, composto sia da addetti ai lavori sia da partecipanti interessati ai temi della sostenibilità museale. Particolarmente significativa è stata la presenza attiva degli studenti, coinvolti non solo come pubblico ma come parte integrante dell’organizzazione. Il tirocinio attivato con l’Università Cattolica del Sacro Cuore ha reso possibile un’esperienza formativa concreta, rafforzando il legame tra formazione

accademica e professioni culturali. In parallelo, la partnership con la Scuola Superiore per Mediatori Linguistici P.M. Loria ha garantito un servizio di mediazione linguistica che ha ampliato l’accessibilità internazionale dell’evento, offrendo alle studentesse coinvolte un’occasione di applicazione professionale delle proprie competenze. La mediazione linguistica si è configurata come strumento di apertura e inclusione, coerente con una visione del museo come spazio plurale e attraversabile. Un ulteriore elemento distintivo riguarda la parità di genere. Oltre il 60% dei rappresentanti istituzionali presenti e invitati è costituito da donne. La presenza femminile qualificata in ambito accademico, gestionale e progettuale rappresenta un indicatore significativo di innovazione e qualità, confermando come l’equilibrio di genere sia parte integrante di una cultura della sostenibilità. Il convegno ha inoltre consolidato e

ampliato una rete di relazioni tra istituzioni culturali, fondazioni, studi di architettura, università e organismi professionali, generando nuove prospettive di collaborazione nazionale e internazionale. Il dialogo tra relatori e pubblico ha prodotto uno scambio concreto di buone pratiche e strumenti replicabili, rafforzando una comunità professionale impegnata nel ripensare il museo come infrastruttura culturale responsabile. Nel loro insieme, i risultati confermano che la sostenibilità museale rappresenta una opportunità strategica fondata sulla capacità di costruire reti, garantire inclusione, promuovere parità e attivare processi partecipativi duraturi. Il convegno ha posto le basi per una comunità di pratica stabile e consapevole, rafforzando il progetto come appuntamento di riferimento e laboratorio permanente di confronto e innovazione per il settore culturale.