

Integrazione delle competenze per la progettazione di un nuovo museo

Combined expertise for the planning of a new museum

Michele Lanzinger

Museo Tridentino di Scienze Naturali, Via Calepina 14. I-38100 Trento. E-mail: michele.lanzinger@mtsn.tn.it

RIASSUNTO

Probabilmente è impossibile di descrivere analiticamente gli infiniti modi mediante i quali si va a formare l'idea di un nuovo museo o le ragioni di una sua radicale riorganizzazione. Ciò nonostante può risultare utile disporre di percorsi organizzativi dedicati alla progettazione museale dai quali estrarre principi ispirativi o tracce di lavoro da declinare nello specifico di ciascun singolo progetto. Le riflessioni qui proposte intendono illustrare una metodologia che oltre ad avere validità generale, corrisponde al percorso recentemente seguito dal Museo Tridentino di Scienze Naturali per giungere alla definizione progettuale del MUSE, il Museo delle Scienze di Trento.

Parole chiave:

progettazione museo, scienze naturali, Trento.

ABSTRACT

It is probably impossible to describe the many ways the idea of a new museum is born or the multitude of reasons for a radical museum reorganization. Nevertheless, it is useful to create organizational procedures of museum planning from which to draw inspirational principles or working hypotheses to be used in single projects. The ideas proposed here illustrate a valid methodology recently followed by the Tridentino Museum of Natural Sciences to plan the MUSE - Science Museum of Trentino.

Key words:

planning museums, natural sciences, Trento.

COME NASCE L'IDEA DI MODIFICARE RADICALMENTE O DI FARE UN NUOVO MUSEO

Nel ragionamento sui musei in chiave organizzativa, sul farli o non farli, sul loro ampliamento o cambiamento di missione, è opportuno portare l'attenzione sulle azioni programmatiche e progettuali connesse a tali cambiamenti. Così facendo non sono i reperti al centro del ragionamento, ma i soggetti che hanno titolo e l'interesse a generare l'idea di un nuovo museo, un suo ampliamento o di una sua radicale modificazione. Sono le idee, i concetti e i ragionamenti di costoro (gli altrimenti detti "stakeholder" e/o decisori) che generano l'idea di museo e che ne condizionano la realizzazione.

Nel caso dei musei pubblici e solo per fare qualche esempio, essi solitamente sono:

- i curatori di un esistente museo locale, i cultori della materia, i possibili donatori. Tutti hanno interesse per dare soddisfazione alla propria professionalità o dare lustro alla proprie raccolte;
- il mondo della scuola che è interessato ai servizi educativi del museo;
- il mondo accademico che nel partecipare al progetto può trovare occasioni di ricerca, di prestigio, di visibilità e finanziamento;

HOW THE IDEA TO RADICALLY MODIFY OR CREATE A NEW MUSEUM IS BORN

In thinking about whether to create a new museum or not, or to expand or change the purpose of an existing structure, it is appropriate to give attention to the related programmatic and planning actions. In this way, the museum specimens will not be the focus of attention, but rather the people and organizations with the expertise and interest to give birth to the idea of a new museum, its expansion or its radical modification. In other words, it is the ideas, concepts and thinking of people (the so-called stakeholders and/or decision-makers) that give rise to the idea of a museum and that affect its creation.

In the case of public museums, these people usually include:

- *curators of an existing local museum, specialists on the subject, possible donors. All of them have an interest, either to boost their professional status or to give prestige to their collections;*
- *schools, which are interested in the museum's educational services;*
- *the academic world, which can find occasions for research, prestige, visibility and funding;*
- *local politicians, who may believe that the creation of a cultural site will increase their popularity among the electorate (without excluding a genuine interest in the promotion of culture);*

- la politica locale che può ritenere che la realizzazione di un luogo culturale possa incrementare la propria considerazione nei confronti dei cittadini (senza con questo escludere il loro genuino interesse per l'intrapresa culturale);
- il mondo degli architetti e delle imprese perché per loro è una buona occasione di prestigio e di business;
- il mondo del turismo che può trovare nel museo un'alleanza per promuovere il territorio di riferimento.

Se concentriamo il nostro ragionamento nell'ambito delle realizzazioni culturali sostenute o partecipate dall'ente pubblico, si deve tener presente che alle forze positive che si dispongono a favore di un progetto culturale, sovente vi sono forze contrarie, a volte per competizione sul ruolo culturale, a volte per concorrenza sulle risorse economiche che, per definizione, sono limitate (evidentemente nel settore dei musei privati questa dialettica è meno presente). In un mondo aperto e, se possiamo dire, democratico, consegue che per attuare un progetto bisogna disporre delle opportune alleanze e queste, le alleanze, si conquistano solo se si è in possesso di un buon progetto. Si tratta di un meccanismo ricorsivo e, per quanto possibile partecipato: se i promotori culturali devono saper dimostrare le opportunità connesse alla realizzazione del nuovo museo e far convergere l'interesse su di esse, i decisori e gli stakeholders devono produrre delle situazioni dove queste opportunità possano essere dichiarate, discusse e valutate (ovviamente dando spazio anche alle idee contrarie).

Ciò pertanto, a partire dagli interessi e dalle idee di coloro che propongono e le attese di coloro che sostengono, è opportuno che "l'idea di museo" si trasformi in "progetto progetto di museo" per mezzo di processi di accreditamento e di partecipazione ai quali sono invitati tutti i soggetti che hanno il titolo per concorrere alla sua formazione. Tutto ciò dovrebbe avvenire nella massima trasparenza con le diverse posizioni che vanno a mettere in luce i punti di forza e di debolezza del progetto.

Non si tratta dunque di una questione che si limita a giudicare la rilevanza di un patrimonio culturale e la qualità di una soluzione architettonica. Come si è già detto, una nuova collezione o la scoperta di un nuovo sito costituisce solo la "situazione" di partenza alla quale deve seguire un percorso strutturato d'indagini e di verifiche che tenderanno a: identificare i soggetti responsabili, definire il prodotto atteso in termini di realizzazione museale, scandire i passi e le azioni per conseguirlo, prefigurare gli esiti culturali e gli impatti dell'azione culturale a breve, medio e lungo termine (questo modo di procedere corrisponde a ciò che è noto con il termine di *logical model* o *logical framework*, pianificazione strategica e spesso si traduce in un documento, lo studio o piano di fatti-

- architects and companies, because it is a good occasion to gain prestige and business;
- the tourism industry, which can use the museum to promote the territory.

With regard to cultural initiatives supported or participated in by public authorities, the positive forces in favour of a cultural project are often countered by negative forces, either through competition for the cultural role or for the limited economic resources (this is less applicable to private museums). In an open and democratic world, the realization of a project requires the creation of suitable alliances and these alliances are achieved only if there is a good project. This is a recursive and participatory mechanism: the cultural promoters must demonstrate the opportunities provided by the creation of the new museum and generate interest in them, while the decision-makers and stakeholders must create situations in which these opportunities can be discussed and evaluated (with space available for contrary ideas).

The "museum idea", based on the interests and ideas of those who propose it and the expectations of those who support it, must then be transformed into the "museum project" through processes of accreditation and participation involving all those qualified to share in its formation. All this should take place with maximum transparency, with full discussion of the strong and weak points of the project.

Therefore, it is not a matter of merely judging the importance of a cultural patrimony and the quality of an architectural solution. A new collection or the discovery of a new site is only the starting "situation", which must be followed by a structured series of investigations and verifications that will identify the appropriate subjects, define the expected product in terms of museum creation, define the steps and actions to achieve it, and predict the cultural results and impacts of the cultural action in the short, medium and long term (this way of proceeding corresponds to what is known as a logical model or logical framework, strategic planning often translated into a document, namely the feasibility study or plan. There is an extensive on-line literature on this subject. For an example of this way of proceeding and a type of on-line course on these methods applied in a general manner to a planning proposal, see: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>).

THE FEASIBILITY STUDY AS A GOOD PRACTICE OF SYNERGY BETWEEN MUSEUM THINKING AND MANAGERIAL THINKING

The museum project must start with an investigation aimed at understanding "the why" of its realization and then at defining "the what" and "the how" to create it. This means an evaluation of the conditions of feasibility. Without this defining and predictive framework, i.e. the feasibility study, the cultural investment will be characterized by uncertainty, will become lost along the way because of the absence of predetermined agreements with the stakeholders, and will fall victim to improvisation and unilateral choices by the financiers. Moreover, without strategic

bilità. Vi è un'estesa letteratura on line su questi argomenti. Per un esempio di questo modo di procedere e per disporre di una sorta di corso on line su queste metodologie applicabili in generale a fronte di un proposta progettuale:

<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogmodel.html>

LO STUDIO DI FATTIBILITÀ COME BUONA PRATICA DI SINERGIA TRA IL PENSIERO MUSEALE E IL PENSIERO MANAGERIALE

Sulla base di queste premesse metodologiche si afferma che il progetto del museo deve partire da un'indagine rivolta a capire "il perché" della sua realizzazione e nel farlo, obbligarlo a mettere a fuoco "il cosa" e "il come" realizzarlo. Ciò corrisponde ad una valutazione delle condizioni di fattibilità.

Senza questo impianto definitorio e previsionale, lo Studio di Fattibilità, l'investimento culturale sarà caratterizzato da aleatorietà, diverrà orfano per via dell'assenza di accordi predeterminati con gli stakeholders, vittima dell'improvvisazione e di scelte unilaterali da parte dei finanziatori. Inoltre, se privo di obiettivi strategici e mete da raggiungere, una volta in attività non sarà possibile dimostrare per esso il raggiungimento di questi traguardi lasciando nell'ambiguità l'esito complessivo dell'intrapresa culturale stessa. Per quanto detto, è necessario che questo processo sia incorporato e faccia parte a pieno titolo della prima fase della progettazione, sicuramente prima della scelta del luogo da edificare o dell'edificio da restaurare e assolutamente prima di qualsivoglia incarico di progettazione architettonica. Per questo tipo d'indagine il ruolo dei professionisti dei musei assume il carattere di indispensabilità dal momento che sono proprio e solo loro a disporre della professionalità e dell'esperienza per avere una visione complessiva del percorso di realizzazione del museo. Ciò comporta che essi potranno essere i veri protagonisti di questo processo e non abdicare al loro ruolo lasciando spazio agli architetti, ai politici, ai volontari, solo se sapranno dotarsi di tutte le competenze necessarie per gestire il processo di fattibilità. Tra le competenze "non disciplinari" di cui il professionista del museo dovrà metter mano, e con grande generosità, sicuramente ci sarà la capacità di interagire con tutti i soggetti partecipanti al progetto e di comprendere e di mediare tra gli interessi (talvolta perfino legittimi) di ciascuno di loro. Si tratta in definitiva di aggiungere alle competenze curatoriali un insieme di competenze tecniche relative alla gestione e alla progettazione dal momento che uno studio di fattibilità per un nuovo museo riguarderà, e lo si ribadisce nuovamente, non solo l'analisi del patrimonio meritevole di conservazione e di valoriz-

objectives and goals, once the museum is operating, it will not be possible to demonstrate the achievement of such goals, leaving the general result of the cultural undertaking rather ambiguous.

For these reasons, it is necessary that this process be incorporated in the first phase of planning, certainly before the choice of the construction site or building to be restored and absolutely before an architectural design is commissioned.

Museum professionals are essential for this type of study, since they alone have the professionalism and experience to have a general view of the process of museum creation. Hence they should be the true protagonists of this process and not abdicate their role, leaving space for architects, politicians and volunteers only if they possess all the necessary expertise to manage the feasibility process. A "non-disciplinary" expertise the museum professional must assume, and with great generosity, is the ability to interact with all the subjects participating in the project and to understand and mediate among their various (sometimes even legitimate) interests. This means adding a set of technical skills in management and planning to their curatorial expertise, since a feasibility study for a new museum will involve not only the analysis of the patrimony to be conserved and used but all the functions related to the patrimony or the central idea of the museum.

The structure of the feasibility study proposed here consists of three broad areas: analysis of needs, comparisons, definition of strategic directions.

ANALYSIS OF NEEDS

This first analysis starts with the following question: how true is it that we need a new museum and why do we have to modify the existing situation? The answer is that, in time, no organization can avoid change. In a socio-cultural system that changes through time, the cultural institutions that tend to represent it must also change. If they intend to survive and remain in touch with their users, they necessarily must change. In our case, the change can consist in the creation of a museum ex novo or a modification of the purpose, exhibitions, organization of an existing museum. In this sense, the changes can be ascribed to external forces, which impact on the organization and oblige it to respond by adaptation, and/or internal factors related to the human resources operating in the museum. The following are some examples (see Lord & Market, 2007; Lord & Lord, 1999).

External factors include:

- new opportunities provided by acquisitions, bequests,
- increased demand for educational services,
- new orientation by funding bodies toward educational and social objectives,
- greater attention to the tourism function of museums,
- reduction of public funding,
- growth of cities and of their complexity, in terms of both urban planning and socio-demographic aspects (multi-ethnicity, inclusion, access).

Internal factors include:

- corresponding to new opportunities arising within the museum structure,

zazione, ma tutte le funzioni che per il tramite del patrimonio, o dell'idea centrale di museo, dovranno essere attivate.

La struttura dello Studio di fattibilità qui proposta si compone di tre macro aree: l'analisi dei bisogni, i confronti, la definizione delle linee strategiche.

ANALISI DEI BISOGNI

Questa prima analisi parte dalla seguente domanda: quanto è vero che abbiamo bisogno di un nuovo museo e per quale motivo dovremmo modificare il quadro esistente? La risposta è che nel tempo nessuna organizzazione, di nessun tipo, può evitare di cambiare. In un sistema socio culturale che evidentemente si modifica nel tempo, anche le istituzioni culturali che tendono a rappresentarlo dovranno modificarsi. Se intendono rimanere vive e connesse con i loro utilizzatori, necessariamente dovranno cambiare. Nel nostro caso il cambiamento potrà consistere nella realizzazione dal nulla di un museo, oppure in una modificazione della missione, delle esposizioni, dell'organizzazione. Così intesi i cambiamenti possono essere ascritti a forze esterne che impattano sull'organizzazione e che ne obbligano a rispondere per adattamento, oppure o inoltre, a fattori interni legati alle risorse umane operanti all'interno del museo. Alcuni esempi (per riferimenti bibliografici si veda Lord & Market, 2007; Lord & Lord, 1999).

Tra i fattori esterni si possono citare:

- nuove opportunità fornite da acquisizioni, lasciti;
- l'incremento della richiesta di fornitura di servizi educativi;
- nuovi orientamenti da parte dei soggetti finanziatori nel confronto di obiettivi educativi e sociali;
- una maggiore attenzione alla funzione turistica dei musei;
- la riduzione dei finanziamenti pubblici;
- la crescita delle città e della loro complessità, sia in termini urbanistici che demo - sociali (multi etnicità, inclusione, accesso).

Tra i fattori interni si possono citare:

- corrispondere a nuove opportunità generate all'interno della compagine museale;
- accrescere o adattare la professionalità degli operatori dei musei a nuove funzioni e a maggiori standard d'esercizio;
- rispondere alle richieste della proprietà dei musei di operare con differenti standard d'efficienza e d'efficacia, anche economica;
- accrescere o accettare di accrescere le collezioni in termini di quantità e di tipologia;
- gestire l'espansione o la ristrutturazione dell'edificio museale;
- cambiamenti nella composizione e qualificazione del personale;

- increasing or adapting the professionalism of the museum staff to new functions and to higher work standards;
- responding to the demands by museum ownership to operate with different standards of efficiency and efficacy (also economic);
- managing the increase of operating costs;
- increasing or agreeing to increase the size and variety of collections;
- managing the expansion or restructuring of the museum building;
- changes in the composition and qualification of the personnel;
- participation in inter-museum networks or "brand" projects;
- managing the organizational and financial impact of large temporary exhibitions.

How can we interpret these needs of change, what can we do to tackle them? There can be many ways, including: focus groups devoted to specific categories of potential users (schools, associations, companies, hotels, ...), studies on museum visitors and "non-visitors", conferences with specialists to inspire museum personnel, financiers and possible users, and, last but not least, a thorough review of the styles and internal organization and the professional abilities and willingness to work toward the project by the personnel of the structure proposing the museum project.

The resulting information will be a kind of environmental analysis of the expected functions based on evaluation of the internal and external factors favouring or hindering change and identification of the critical factors supporting the demand for innovation or change. Only in this way can we begin to define the directions in which to proceed with the strategic planning.

COMPARISONS

A subsequent, very advisable step is that of market analyses and comparisons with similar situations. This type of study allows the timely identification of pitfalls to be avoided and tricks to be used for a successful initiative, through assessment of the strong and weak points encountered by others in similar contexts.

The research will concentrate on factors involved in realization of the project, corresponding to the museum's areas of activity, typically belonging to three categories:

- collections/scientific curation;
- public activities and planning;
- administration and management.

DEFINITION OF STRATEGIC DIRECTIONS

This is a crucial step in a feasibility study since its purpose is to define the cultural orientation of the new museum or of a museum's substantial revision. The procedure involves rewriting of the museum's mandate (or purposes), establishment of the goals and definition of the expected times to reach them, and identification of a first series of operational objectives to be achieved in line with the higher definitions.

The identification of strategic directions and their translation into operational projections can obviously not occur without the analysis and definition of the museum functions to be activated

CONFRONTI

Un successivo passaggio assai opportuno è quello delle indagini di mercato e dei confronti con le realtà analoghe. Questa indagine permette di individuare per tempo i tranelli e i trucchi per un'iniziativa di successo verificando i punti di forza e di debolezza di chi si è mosso in contesti simili.

La ricerca si concentrerà su fattori che si ritroveranno nella costruzione del progetto e che, in buona sostanza, corrispondono alle aree d'attività del museo che tipicamente appartengono a tre categorie:

- collezioni/ curatela scientifica;
- attività per il pubblico e programmazione;
- amministrazione e management.

DEFINIZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE

Si tratta di un passaggio focale nella costruzione di uno studio di fattibilità in quanto mira a definire l'indirizzo culturale del nuovo museo oppure della sua sostanziale revisione. Si procederà con la riscrittura della dichiarazione di missione (o delle finalità del Museo), lo stabilire delle mete da raggiungere, defi-

Administration and management:

- *buildings and properties (from the design of a new building to restoration of an existing one);*
- *safety (assessment of the size of the project and the future manageability);*
- *human resources (according to the functions foreseen by the plan or revision);*
- *funding (related to the costs of investment, ordinary and extraordinary management);*
- *institutional assets (to identify the best formula among those in use: office, institution, foundation, ...);*
- *committees (to identify the best formula among management committee, scientific committee, policy and assessment committee);*
- *institutional relations (to define a network of high-level relations in support of museum activities);*
- *self-generated income (to identify and estimate income from tariffs, research services, bookstore);*
- *long-term planning (to define approximate long-term goals for yearly planning);*
- *sponsorship (to define a plan to attract the interest of sponsors and donors).*

The above-mentioned functions have reciprocal relationships, with mutual effects on each other. For instance, the analysis of

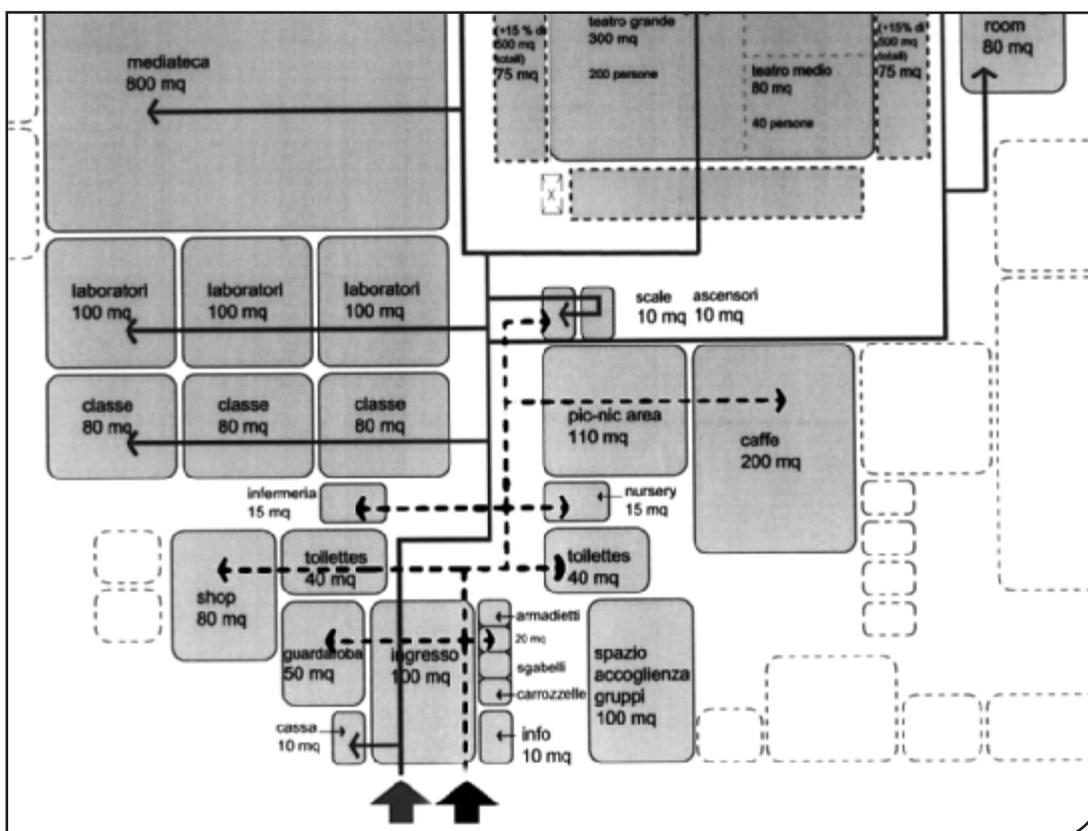


Fig. 2. Dettaglio del Piano funzionale. Sono indicati i percorsi d'accesso di diverse tipologie di visitatori.

L'elaborazione è propedeutica e fornisce informazioni orientative alla progettazione architettonica.

Detail of the functional plan indicating the access routes for different types of visitors. This is a preliminary drawing providing indicative information on the architectural design.

nendone i tempi, e identificando una prima serie di obiettivi operativi che dovranno essere raggiunti in linea con le definizioni di ordine superiore.

Evidentemente l'identificazione delle linee strategiche e la sua esplicitazione in proiezioni operative non può prescindere dall'analisi e declinazione delle funzioni museali che s'intendono attivare o rinegoziare. Così come per i confronti, anche in questo caso sarà opportuno organizzare la ricognizione analizzando le funzioni che vanno a comporre le aree d'attività del museo. Qui si seguito elencate le principali con alcuni commenti esemplificativi.

Collezioni curatela scientifica:

- ricerca (scientifica, storica, archeologica...);
- modalità d'acquisizione (ricerca, lasciti, comodati e politica culturale nella selezione delle acquisizioni);
- conservazione (modalità, spazi, tecnologie);
- gestione delle collezioni (sistemi informatici, spazi, attrezzature);
- esposizioni (permanente - temporanee);
- pubblicazioni (scientifiche e di documentazione).

Attività per il pubblico e programmazione:

- programmi d'interpretazione e di visita;
- attività educative;
- servizi per il pubblico;
- esposizioni (soprattutto per la gestione delle esposizioni per temporanee);
- marketing (dedicato alle attività per il pubblico, per le attività educative);
- pubblicazioni (a carattere comunicativo e di promozione culturale).

Amministrazione e management:

- edifici e proprietà (dal progetto dell'edificio al restauro dell'esistente);
- sicurezza (verifiche sulla dimensione di progetto e sulla gestibilità futura);
- risorse umane (in funzione delle funzioni oggetto di progettazione o revisione);
- finanziamento (relativi ai costi d'investimento, di gestione ordinaria e straordinaria);
- assetti istituzionali (individuare la migliore formula tra quelle in uso: ufficio, istituzione, fondazione);
- comitati (identificare la migliore formula tra comitato di gestione, scientifico, d'indirizzo e valutazione);
- relazioni istituzionali (prefigurare una rete di relazioni d'alto livello a sostegno dell'azione museale);
- entrate proprie (identificare e stimare entrate da tariffe, da servizi di ricerca, da book-shop);
- pianificazione di lungo periodo (definire mete di lungo periodo orientative per la programmazione annuale);
- sponsorizzazione (definire un piano per intercettare l'interesse di sponsor e donatori).

the functions must be used to create a list of function/spaces, with indications of their surface areas and technologies. This will be necessary, or rather essential, when the feasibility study is passed on to the architect charged with the design of the building or with the restoration plan. The same applies to the financial resources, the investments and the management, which will be used to evaluate and outline the expected functions (fig. 1). Only by means of a recursive process of assessment of these relationships will it be possible to delineate a strategic action for the creation or radical modification of a museum, and from this to proceed to the operational planning (fig. 2).

Comment on the feasibility study process. The case of the Muse - Science Museum of Trentino

The procedure outlined above corresponds to the one realized by the Tridentino Museum of Natural Sciences in Trento for the creation of a new museum in a new location of the city. The previous museum had a long naturalistic tradition, but during the 1990s it perceived the need to renew its mission. This was translated into an intense investment in educational activities and in extension of its naturalistic focus to subjects of basic science and enduring development in the form of interactive temporary exhibitions. The recognized success in terms of public appreciation for these new directions was accompanied by a reorganization of an urban space in Trento previously occupied by industrial plants. The project for renovation of the area (ex Michelin district), begun in the early 2000s as part of a 10-year strategic plan, prompted the Trento municipal administration to propose a new district consisting of a city park, a residential and service area, and a building dedicated to cultural purposes. The municipality decided on a science museum to be managed by the Tridentino Museum of Natural Sciences, a structure then and now administered by the Autonomous Province of Trento.

To this purpose, the Autonomous Province of Trento requested (and funded) a feasibility study in 2003 to identify the risks and opportunities of such a project. The study, coordinated by the Tridentino Museum, lasted more than a year. The project team consisted of a working group from the Tridentino Museum, an international museum consulting firm, an architectural firm to define the spatial organization of the future museum, and an administrative consulting firm to analyse the possible administrative structure and to estimate the costs.⁴ The study led to the definition of the overall surface areas of the new building, divided into exhibition spaces, technical spaces and administrative spaces, with estimated costs of construction of the building. This was followed by definition of the cost of the permanent displays and estimation of the running costs, including the increase of the ordinary management budget due to the additional human resources. Finally there was an analysis of institutional formulas alternative to that of being an agency of the Autonomous Province of Trento (which in the end remained the winning institutional model). The feasibility study was approved by the provincial council in 2004, creating the conditions for the start of construction of the new museum. In 2005, the private company that owned the former industrial site commissioned the Renzo Piano Building Workshop to design the museum on the basis of the information contained in the feasibility study. At the same time, the Autonomous Province of Trento asked the Tridentino Museum to determine the contents of the new museum by means

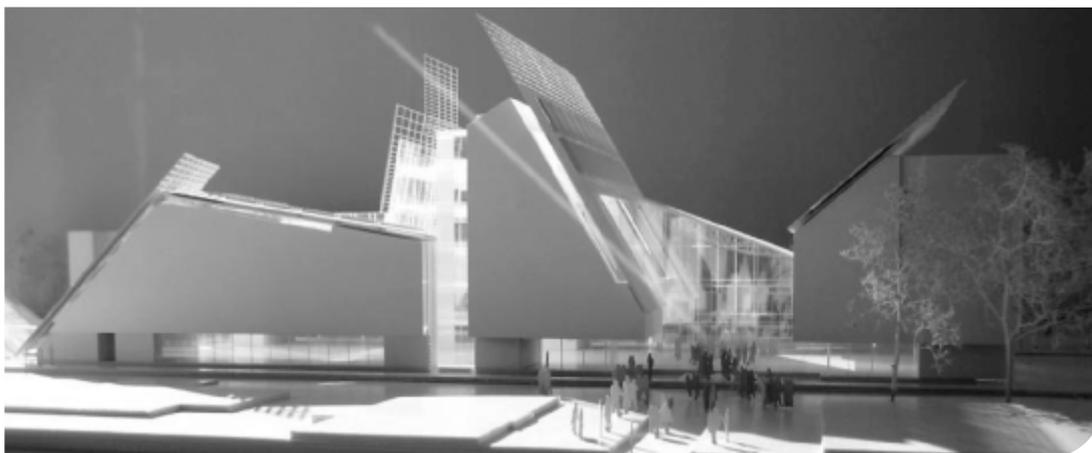


Fig. 3. Illustrazione della vista Sud del Muse - Museo delle Scienze del Trentino (progetto RPBW).

Illustration of the southern view of the MUSE - Science Museum of Trentino (RPBW project).

S'intende che le funzioni sopra richiamate, si dispongono in relazione reciproca influenzandosi l'una con l'altra. Ad esempio, mediante l'analisi delle funzioni si dovrà redigere una lista degli spazi/funzione indicandone la superficie e le tecnologie e ciò sarà necessario, anzi fondamentale, allorquando lo studio di fattibilità passerà nelle mani dell'architetto incaricato di disegnare l'edificio o redigere il progetto di restauro. Lo stesso vale per le risorse finanziarie per gli investimenti e per la gestione sulle quali andranno messe a confronto e pertanto sagomate le funzioni attese (fig. 1).

Evidentemente, solo mediante un processo ricorsivo di verifica di queste relazioni sarà possibile delineare una azione strategica per la realizzazione o radicale modificazione di un museo e da questa passare al piano di implementazione (fig. 2).

COMMENTO SUL PROCESSO DELLO STUDIO DI FATTIBILITÀ. IL CASO DEL MUSE, IL MUSEO DELLE SCIENZE DEL TRENTO

Il procedimento sopra riassunto corrisponde al percorso realizzato dall'amministrazione del Museo Tridentino di Scienze Naturali di Trento nella prospettiva della realizzazione di un nuovo museo in una nuova ubicazione della città.

Gli antecedenti sono un solido museo di lunga tradizione naturalistica che nel corso degli anni '90 intercetta delle istanze di novità nella sua missione. Queste si traducono in un intenso investimento in attività educative e nell'apertura della propria vocazione eminentemente naturalistica ai temi della scienza di base e dello sviluppo durevole tradotte in forma di mostre temporanee a carattere interattivo. Al riconosciuto successo in termini di pubblico e d'apprezzamento sociale per questi nuovi indirizzi si associa

of a cultural plan aimed at defining the proposed museum's scientific policies. This document was validated by the Province in 2005, producing material and information which, together with the results of the feasibility study, allowed useful collaboration with the architectural planning group (fig. 3). The agreement for the purchase of the museum structure by a holding company of the Autonomous Province of Trento, with the definition of the date of delivery of the building and the beginning of construction works in 2008, led to an estimated date of completion of the new building in 2012. This will be followed by European tenders for the design and creation of the exhibition apparatuses.

In conclusion, the case of the MUSE in Trento suggests that a favourable cultural context is the premise for the birth of a creative, useful and beautiful idea. The creative idea can be realized by means of a feasibility study. When conducted with a structured and organized procedure, a feasibility study can become an innovative project with a concrete possibility of realization.

una contingente riorganizzazione di uno spazio urbano della città di Trento precedentemente occupato da stabilimenti industriali. Il progetto di riqualificazione dell'area (il quartiere ex Michelin) avviato agli inizi degli anni 2000 nell'ambito di un piano strategico della città di validità decennale, porta l'amministrazione comunale di Trento a proporre una organizzazione del nuovo quartiere articolato in un parco urbano, un'area dedicata all'abitativo e al terziario ed infine un edificio a scopo culturale. L'indicazione prodotta in quel contesto da parte del Comune di Trento risulta a favore di un museo di indirizzo scientifico da attribuire in gestione al Museo Tridentino di Scienze Naturali, una struttura allora e ancora oggi, ente funzionale della Provincia Autonoma di Trento.

Sulla base di questo auspicio municipale, la Provincia Autonoma di Trento nel 2003 richiede (e finanzia) uno studio di fattibilità con l'obiettivo di individuare i rischi e le opportunità di una simile realizzazione. Lo studio, coordinato dal Museo Tridentino, durò più di un anno. Il team di progetto era costituito da un gruppo di lavoro del Museo Tridentino, da una società di consulenza museologica di livello internazionale, uno studio d'architettura per la definizione dell'organizzazione spaziale del futuro museo e uno studio di consulenza amministrativa per l'analisi dei possibili assetti amministrativi e per le proiezioni dei costi¹.

In grande sintesi e in analogia con quanto sopra illustrato, lo Studio portò alla definizione delle superfici complessive del nuovo edificio suddivise in spazi espositivi, spazi tecnici e spazi di funzionamento, con stima parametrica dei costi per la realizzazione dell'edificio. Seguì la definizione del costo degli allestimenti permanenti e la stima dei costi d'esercizio, compreso l'incremento sulla gestione ordinaria del peso delle risorse umane aggiuntive. Infine vennero analizzate formule istituzionali alternative a quelle dell'ente funzionale della Provincia Autonoma di Trento (che risultò rimanere un modello istituzionale

vincente). Lo Studio di fattibilità passa all'approvazione della giunta provinciale nel 2004 creando le condizioni per l'avvio dell'iter attuativo del nuovo Museo. Nel 2005 la società privata proprietaria del sedime ex industriale incarica la Renzo Piano Building Workshop di avviare la progettazione del museo sulla base delle informazioni contenute nello Studio di fattibilità. Allo stesso tempo la Provincia Autonoma di Trento incarica il Museo Tridentino di precisare i contenuti del nuovo museo mediante un Piano culturale, dedicato a precisare gli indirizzi scientifici del nuovo museo. Tale documento viene validato dalla Provincia nel 2005 e, nel suo farsi, produce materiali e informazioni che assieme a quelle prodotte nello Studio di fattibilità consente di creare utili confronti con il gruppo di progettazione architettonica (fig. 3). L'accordo per l'acquisto della struttura museale da parte di una società finanziaria della Provincia Autonoma di Trento con la definizione della data di consegna dell'edificio e l'inizio dei cantieri è avvenuta nel corso del 2008 consente di fissare la data di consegna del nuovo edificio al 2012. A ciò faranno seguito le gare europee per la progettazione e la realizzazione degli apparati espositivi. In conclusione, il caso di Trento porta a pensare che un contesto culturale favorevole è la premessa per la nascita di un'idea creativa, utile e bella. L'idea creativa trova la sua realizzabilità per mezzo di uno studio di fattibilità, uno studio di fattibilità se connesso ad un atteggiamento strutturato e organizzato ha la possibilità di divenire un progetto innovativo con concrete possibilità di realizzazione.

BIBLIOGRAFIA / REFERENCES

LORD G.D., LORD B., 1999. *The Manual of Museum Planning*. Walnut Creek, CA, Altamira Press.

LORD G.D., MARKET K., 2007. *The manual of strategic planning for Museum*. Walnut Creek, CA, Altamira Press.

¹ L'organizzazione dello Studio di fattibilità qui presentato segue nella sua articolazione quello realizzato negli anni 2002- 2003 da un gruppo di lavoro coordinato dal Museo Tridentino di Scienze Naturali per conto della Provincia Autonoma di Trento in vista della realizzazione del Muse.

Il gruppo di lavoro era composto da:

Museo Tridentino di Scienze Naturali - museografia e museologia

Lord Cultural Resources inc. - museografia e museologia

Pizzini & partners - assetti istituzionali, pianificazione strategica

Maurizio Varrata Architects - space list e piano delle adiacenze funzionali

Complessivamente allo Studio di fattibilità e al successivo Piano culturale hanno dato il loro contributo circa 100 persone.

¹ *The feasibility study discussed here is the one conducted in 2002- 2003 by a working group coordinated by the Tridentino Museum of Natural Sciences for the Autonomous Province of Trento as preparation for the creation of the MUSE. The working group consisted of:*

Tridentino Museum of Natural Sciences - museography and museology

Lord Cultural Resources Inc. - museography and museology

Pizzini & Partners - institutional organization, strategic planning

Maurizio Varrata Architects - space list and plan of spatial relationships

About 100 people contributed to the feasibility study and subsequent cultural plan.