MUSEOLOGIA SCIENTIFICA MEMORIE • N. 15/2016 • 30-33 ISSN 1972-6848

Allestire per comunicare nei Musei scientifici
Venezia, 13-15 novembre 2013
a cura di Mauro Bon, Raffaella Trabucco, Cecilia Vianello

Costruire insieme progetti: strumenti, metodi ed esperienze

Ida Morisetti
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, Via San Vittore, 21. I-20123 Milano.
E-mail: morisetti@museoscienza.it

RIASSUNTO
Progettare un'esposizione, una sezione, un laboratorio - ma anche un'app, un percorso educativo, un'attività speciale - coinvolge oggi necessariamente professionalità diverse, tutte accomunate dall'intento di raggiungere e coinvolgere il pubblico attraverso un'esperienza significativa. I team di lavoro sono piattaforme collaborative fatte di prospettive e contributi maturati da professionalità diverse, interne ed esterne all'organizzazione.
Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci da dieci anni lavora secondo questa idea, confrontandosi con realtà pubbliche e private, nazionali e internazionali, e ha nel tempo maturato un metodo di gestione per progetti, coordinati a livello operativo da project manager. Il contributo presenta alcuni dei punti cardine all'interno dei percorsi di progettazione condivisa.

Parole chiave:
project management, interpretazione, progetto, professionalità, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci.

ABSTRACT
Making projects together: tools, methods and experience.

Today designing an exhibition, a permanent display, a laboratory - but also an app, an educational pathway, a special activity - involves necessarily different expertises, all with the common goal of reaching and involving the public by means of a significant experience. Working teams are collaborative platforms made up by contributions coming from multiple professionals, internal or external to the organization.
Since ten years the Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci has worked following this persuasion, collaborating with public and private organizations, national and international. Over time, the Museum has developed a managerial project approach. This contribution offers an insight on some of the most relevant pivotal points in this experience of shared designing.

Key words:
project management, interpretation, design, professionals, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci.

IL MUSEO E I SUOI PROGETTI

Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci nasce nel 1953 (fig. 1) da una grande idea, visionaria allora e ancora oggi innovativa, da cui anche oggi traiamo ispirazione per il nostro lavoro: "il Museo è vivo, di tutti, aperto a tutti. Oggi il mondo cammina a ritmo vertiginoso e tutti ne cerchiamo le ragioni e le possibilità. Il Museo vive, è il Museo del divenire del mondo". Così scriveva l'Ingegner Guido Ucelli, industriale e umanista, fondatore del Museo.
Oggi il Museo è il più grande museo tecnico scientifico d'Italia e uno dei principali d'Europa, con una superficie di oltre 50.000 m^2 (di cui 25.000 espositivi), 15.000 beni nelle collezioni (di cui 2.600 esposti), 50.000 volumi nella biblioteca (il cui catalogo è accessibile online), 400 m di archivio storico (consultabile online), 50.000 beni fotografici e audiovisivi, 15 sezioni espositive, 13 laboratori interattivi, 155 percorsi educativi, eventi speciali in ogni weekend per tipologie diverse di pubblico. Nel 2012 oltre 420.000 visitatori hanno varcato la soglia del Museo, assieme a 4.000 gruppi scolastici.
Le collezioni del Museo, formatesi a partire dagli anni Venti del Novecento, hanno carattere nazionale e raccolgono testimonianze del patrimonio tecnico, scientifico e industriale italiano a partire eminentemente dal XIX secolo fino alla contemporaneità (figg. 2-3).
In linea con la nostra storia e identità perseguiamo molteplici finalità, tutte volte a costruire esperienze significative capaci di dare comprensione nel senso più lato di scienza e tecnologia.
I temi che affrontiamo sono quelli identificati come strategici rispetto alla ricerca, all'innovazione, all'impatto sociale ed economico che producono: materiali,

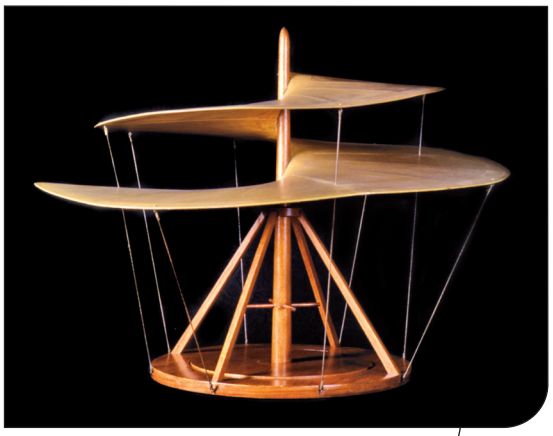

Fig. 1. Leonardo da Vinci, Vite aerea,
interpretazione di Alberto Mario Soldatini, Vittorio Somenzi, 1953. Il Museo ha fin dalla sua nascita (1953) l'unitarietà della cultura come principio ispiratore, un valore che continua a promuovere. La dedica del museo a Leonardo da Vinci è intesa proprio a sottolineare come arte e scienza siano entrambe forme dell'ingegno umano.

energia, alimentazione, trasporti, comunicazione, robotica, nanotecnologie, genetica e biotecnologie, astronomia e esplorazione dello spazio.
In particolare, chi scrive si occupa della gestione e del coordinamento dei progetti legati alle collezioni e ai curatori, affiancando il Direttore del Patrimonio Storico e Coordinamento Curatori nello sviluppo delle linee strategiche della funzione.
Ai fini della nostra analisi è possibile individuare le principali tipologie di progetti sviluppati in seno al Museo come segue:
• sezioni ed aree permanenti, in misura di circa due nuove realizzazioni/anno;
• laboratori interattivi, in misura di circa due nuove realizzazioni/anno;
• mostre temporanee, in misura di circa due nuove grandi realizzazioni/anno (in sede e a livello internazionale, con particolare riferimento alla figura di Leonardo da Vinci), oltre a esposizioni di scala minore in misura di una ogni due/tre mesi (volte anche alla valorizzazione del patrimonio non esposto).
A prescindere dallo strumento progettuale scelto, l'elaborazione dei contenuti, come l'interpretazione dei temi e delle collezioni e lo sviluppo di strumenti e metodologie mirate all'esperienza di visita, ha come punto di riferimento la centralità del visitatore.
Obiettivo primario è offrire piena fruibilità - fisica e intellettuale - dei contenuti e dei messaggi a pubblici diversi.
Il Museo riunisce infatti oggi in una visione integrata la dimensione storica di un museo tecnico-scientifico tradizionale e la dimensione di uno science centre, facendo tesoro delle due differenti esperienze.
I nostri presupposti e capisaldi nella progettazione sono legati ad alcuni elementi fondamentali:
• un'interpretazione del patrimonio storico e dei temi in linea con le necessità di fruizione da parte di diversi pubblici: gli oggetti originali, con il loro fascino e la loro indiscutibile forza, rappresentano la caratteristica unica e fondante del museo in quanto tale, e sono il "ponte" ideale per coinvolgere pubblici diversi attorno a temi legati a scienza, tecnologia e industria, anche nell'ottica dello sviluppo di un pensiero critico su queste dimensioni che hanno così grande impatto sulla nostra vita quotidiana;
• una strategia e un'azione educativa specificamente pensate per diverse tipologie di pubblico che mettano il visitatore al centro dell'esperienza;
• un approccio all'exhibition design che segue gli standard di fruizione internazionali e tiene in considerazione i contenuti, le collezioni del Museo, il tipo di pubblici, presenti e potenziali, tutti integrati in spazi espositivi anche interattivi.

PUNTI D'INTERSEZIONE

Raggiungere questo proposito, a nostro giudizio, passa attraverso il lavoro di team.
Progettare all'interno del museo coinvolge oggi necessariamente professionalità diverse, tutte accomunate dall'intento di raggiungere e coinvolgere il pubblico attraverso un'esperienza significativa.
I team di lavoro sono piattaforme collaborative fatte di prospettive e contributi maturati da professionalità diverse, interne ed esterne all'organizzazione. Oggi i linguaggi a disposizione sono molteplici, e i messaggi da veicolare trovano soluzioni differenti. La tradizionale opposizione contenuto-forma perde i suoi confi-

Fig. 2. Centrale termoelettrica Regina Margherita,
1895. Il patrimonio storico del museo è costituito dalle collezioni, dall'archivio e dalla biblioteca. Raccolto a partire dagli anni Venti del Novecento, è rappresentativo della storia della scienza, della tecnologia e dell'industria italiane dal XIX secolo ai giorni nostri.

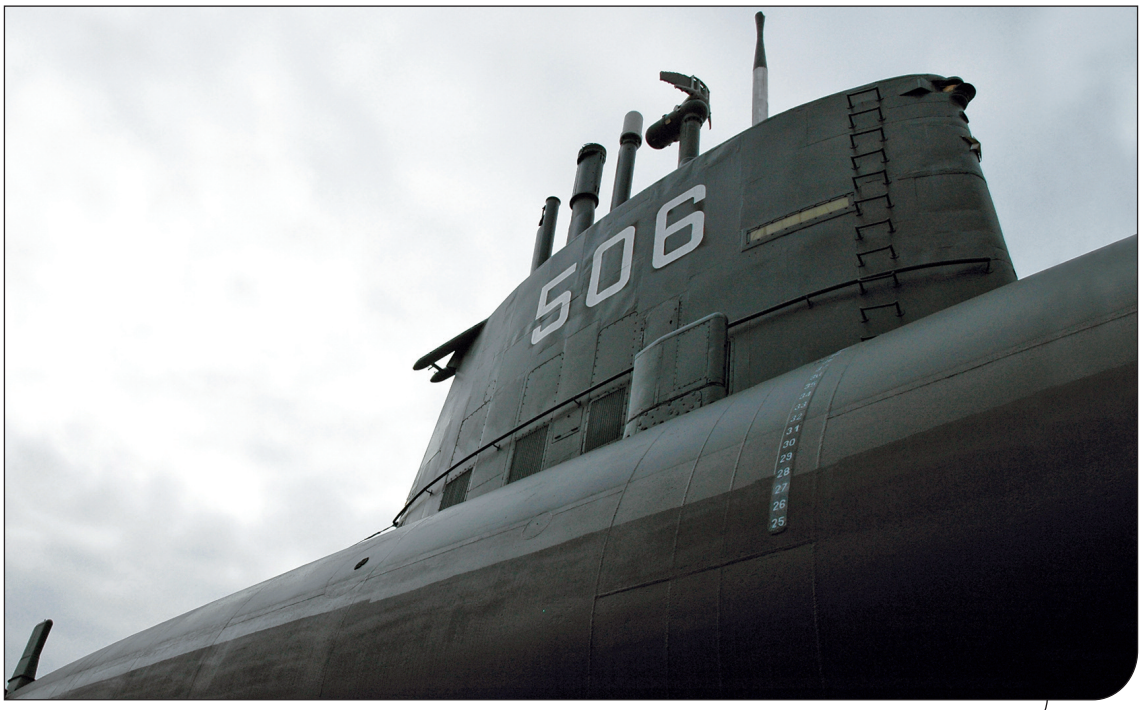

Fig. 3. Sottomarino S506 Enrico Toti, 1967. Il Sottomarino Toti, insieme al ponte di comando del Transatlantico Conte Biancamano e la Nave Scuola Ebe, è uno degli oggetti più imponenti ed emozionanti sotto gli occhi di tutti i nostri visitatori. Nell'estate del 2005 una grande festa ha accolto il Toti al Museo dopo un lungo viaggio per mare e per terra iniziato nel 2001.

ni netti: al visitatore giunge il frutto di quel complesso lavoro di interpretazione che traduce le idee in forme e in spazi, reali o virtuali.
L'attuale Direzione negli ultimi dieci anni ha scelto di acquisire in maniera stabile all'interno dell'organico del Museo le principali professionalità legate alle attività "core", dunque legate non solo alla curatela e ai servizi educativi ma anche all'exhibition design, internet e media interattivi, comunicazione, fundraising, ad esempio.

IL TEAM DI LAVORO

Ma chi effettivamente lavora alle fasi di progettazione? Per praticità possiamo analizzare i componenti del gruppo di lavoro suddividendoli in professionalità presenti all'interno del Museo e in attori esterni rispetto al Museo.
Tra i professionisti interni: curatori, servizi educativi science & society internet e media interattivi, exhibition design, grafica.
Tra i professionisti esterni: consigli scientifici, partner (istituzioni, aziende), esperti esterni, artisti (site-specific), pubblico (co-curating, co-creating)
La varietà e la complessità dei contributi di tutte queste diverse figure rendono auspicabile la figura di un project manager che garantisca il rispetto dei vincoli di tempo, costo e qualità anche in relazione a questi apporti.

LE FASI DI LAVORO

Assumendo il tipico caso di un progetto di natura espositiva, è possibile individuare le seguenti principali fasi:
• studio e sviluppo dei contenuti scientifici (in collaborazione con i Consigli Scientifici ed eventualmente esperti del settore) e del concept dell'esposizione (individuazione della chiave di lettura rispetto al tema)
• interpretazione dei contenuti
• identificazione degli strumenti e dei linguaggi che tradurranno i contenuti in messaggi
• definizione del design concept dell'esposizione (mood dell'esposizione, il "sapore" che avrà)
• progetto di exhibition design
• realizzazione
• comunicazione
• manutenzione e monitoraggio, verifica rispetto al pubblico

La fase di interpretazione è forse la fase più delicata (ma anche più caratterizzante rispetto all'intero processo di lavoro). Un concetto, infatti, può essere rappresentato attraverso molteplici strumenti. Nella fase di interpretazione si individua quale strumento e quale linguaggio sono più adatti ed efficaci nel rappresentare quel concetto. I musei oggi non partono più da un approccio di tipo enciclopedico, ma piuttosto privilegiano uno sguardo narrativo e fanno ricorso a modi differenti per costruire il tessuto del racconto: oggetti

storici dalle collezioni, oggetti contemporanei, documenti, riproduzioni facsimilari, testi, fotografie, immagini, audiovisivi, multimedia, applied game (serious game), exhibit interattivi, installazioni, installazioni artistiche …

I DOCUMENTI DI LAVORO

Ciascuna delle principali fasi legate alla progettazione può essere correlata ad una "delivery" che spesso corrisponde ad una "milestone".

Durante lo sviluppo del concept dell'esposizione, il progetto museologico/scientifico di mostra individua i temi chiave e i contenuti, oltre che la loro struttura interpretativa e la loro organizzazione per macrotemi. Nasce dallo studio del tema da parte del curatore a partire dalle linee guida congiuntamente individuate con il consiglio/comitato scientifico.

Nella fase di interpretazione, il piano/griglia definisce gli strumenti (es. oggetti storici, exhibit, sistema iconografico e testuale, audivisivi e applicazioni multimediali, …) attraverso cui prendono forma i contenuti delineati dal progetto museologico/scientifico di mostra, associando le tipologie di strumenti e i linguaggi ai messaggi individuati. Questo tipo di documento, a differenza degli altri, per la sua delicatezza e specificità, è in genere un documento di lavoro interno al gruppo di professionisti del Museo.

Durante lo sviluppo del design concept (progetto museografico), si definisce il primo layout di mostra, individuando la struttura dell'esposizione ed esemplificando come gli strumenti e i linguaggi tradurranno i messaggi (visual, mood, aree tematiche, flussi di visita, …).

A questo segue il progetto di exhibition design, che individua la struttura definitiva dell'esposizione ai fini della realizzazione dettagliandone gli schemi progettuali e le caratteristiche tecniche.

IL PROJECT MANAGER

Per coordinare tutti gli apporti delle diverse professionalità, nel rispetto di vincoli di tempo, costo e qualità, la figura del project manager può fare la differenza. Il project manager riveste un ruolo di carattere eminentemente operativo, pianificando, organizzando e coordinando gli apporti unitari degli individui, negoziati con i direttori di funzione. Controlla e riporta. Il project manager indica cosa va fatto, entro quale scadenza, con che risorse, ma senza farlo direttamente.

Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci ha scelto di dedicare in maniera stabile delle figure professionali all'interno del proprio organico al ruolo di project manager per coordinare i progetti più complessi. Dal punto di vista organizzativo, il project manager tiene insieme gruppi di lavoro trasversali formati da professionisti afferenti alle diverse funzioni presenti nel Museo. Nel tempo i gruppi di lavoro tendono a sviluppare attitudine alla collaborazione, ma l'interazione tra diversi soggetti può essere molto complessa.

Il lavoro del project management prevede dunque competenze su diversi livelli: non solo in termini di strumenti e metodi legati alla pianificazione, organizzazione e controllo (conoscenza dell'organizzazione, capacità di gestire un budget, di articolare una work-breakdown structure) ma anche nella capacità di guidare, coordinare e motivare il gruppo di lavoro, tenendo sempre presente la missione ultima del Museo che accomuna tutti i professionisti che ne fanno parte.

RINGRAZIAMENTI

Un grazie a tutti i colleghi che quotidianamente si aprono al confronto, alla condivisione per costruire insieme nuovi progetti. Un grazie a tutti i colleghi senza cui il mio lavoro non avrebbe alcun senso.

BIBLIOGRAFIA CONSULTATA

ARCHIBALD R.D., 2012. *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*. Franco Angeli, Milano, 464 pp.

BALDINI M., MIOLA A., NERI A., 2002. *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali*. Franco Angeli, Milano, 320 pp.

BOVE A., 2008. *Project management. La metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*. Hoepli, Milano, 286 pp.

HAYNES M.E., 2009. *Project Management: dall'idea all'attuazione. Una guida pratica per il successo*. Franco Angeli, Milano, 128 pp.

YOUNG T., 2009. *Project management in pratica. Le capacità per arrivare al successo, le tecniche più efficaci e sperimentate, la gestione dei rischi*. Franco Angeli, Milano, 160 pp.

MARTINATI M., CACCAMESE A., 2012. *Professione project manager. Guida all'esame di certificazione PMP®*. Franco Angeli, Milano, 480 pp.

MASTROFINI E., RAMBALDI E., 2011. *Guida alla Certificazione Base di Project Management*. Franco Angeli, Milano, 160 pp.