



2017

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

eum



Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage
n. 15, 2017

ISSN 2039-2362 (online)

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret,
Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo
Sciullo

Coordinatore editoriale / Editorial Coordinator
Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico / Managing Coordinator
Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Valeria Merola, Enrico Nicosia, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

*Comitato scientifico - Sezione di beni
culturali / Scientific Committee - Division of
Cultural Heritage and Tourism*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbatì, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani,
Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano
Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon,
Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio
Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani,

Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto
Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon,
Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer,
Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M.
Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,
Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard
Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi,
Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi,
Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto
Sani, Girolamo Sciullo, Mislav Simunic,
Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank
Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore / Publisher

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editor

Marzia Pelati

Progetto grafico / Graphics

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

Saggi

Museo e tecnologie digitali: profili professionali emergenti

Maria Giovanna Confetto*
Alfonso Siano**

Abstract

Il *paper* si propone di individuare alcune figure professionali emergenti in ambito museale, conseguenti all'introduzione delle *Information and Communication Technologies* (ICT). L'esiguità dei riferimenti bibliografici e delle indagini disponibili in materia ha suggerito il ricorso a varie fonti alternative per reperire informazioni utili sul tema: precedenti esperienze di classificazione dei profili ICT e una rassegna delle più recenti offerte di lavoro e *job descriptions* relative al settore in esame. È stato così possibile individuare nove profili che,

* Maria Giovanna Confetto, Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Salerno, Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della Comunicazione, via Giovanni Paolo II, 132, 84084 Fisciano (SA), e-mail: mconfetto@unisa.it.

** Alfonso Siano, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Salerno, Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della Comunicazione, via Giovanni Paolo II, 132, 84084 Fisciano (SA), e-mail: sianoalf@unisa.it.

per competenze e funzioni, possono guidare le istituzioni museali nel complesso processo di integrazione indotto dalle nuove tecnologie.

This paper aims to identify emerging professional roles within the museum context, related to the introduction of Information and Communication Technologies (ICT). The existing shortage of bibliographical references and gaps in previous studies available on this specific subject have suggested to use different analysis of contexts and sources in order to gain useful information. Thus, to reach the aim of the paper, different evidences were chosen concerning previous experiences in classification of ICT professional profiles and an overview of the most recent job offers and job descriptions relating to museums. Following this path, it was possible to identify nine job profiles, which, considering their duties and functions, provide insights for museums' managers in the complex process of integration set by new technologies.

1. *Introduzione*

Lo sviluppo costante del settore ICT ha portato, nel corso degli ultimi decenni, a una parziale ridefinizione del mercato del lavoro, in cui assumono un ruolo sempre più significativo i professionisti del digitale, determinante per la ripresa economica del Paese¹. All'interno del vasto panorama delle professioni legate alle ICT, si registra una notevole apertura a un sapere di tipo umanistico, essenziale per la gestione dei *new media* e per lo svolgimento di attività legate al marketing e alla comunicazione digitale².

Simili competenze appaiono oggi indispensabili per sviluppare progetti innovativi per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali. Non a caso, anche in ambito museale si va manifestando una progressiva affermazione di nuovi profili professionali. Le figure emergenti hanno il compito di utilizzare i *new media* per prevedere, intercettare, e soddisfare i bisogni degli utenti, coinvolgendoli in forme democratiche di partecipazione e condivisione della cultura, per rendere l'esperienza digitalmente mediata del patrimonio museale un'occasione di crescita e arricchimento.

Le trasformazioni socioculturali degli ultimi tempi hanno infatti completamente rimodulato il legame tra il museo e i suoi numerosi interlocutori. Grazie alle nuove tecnologie sono aumentate le possibilità di connessione e interazione tra istituzioni e utenti e si sono moltiplicati i servizi ad essi offerti. Ciò vale soprattutto per la comunicazione, che assume oggi forme diverse rispetto al passato in quanto sfrutta i «mezzi del web 2.0 la cui caratteristica

¹ Rapporto Unioncamere 2015.

² Khaet, Fidora 2015, p. 47.

peculiare è la relazione»³. I programmi educativi, parimenti, si dematerializzano per trovare spazio e nuove articolazioni per mezzo delle piattaforme virtuali, e la realizzazione di nuove risorse per la fruizione, attraverso le quali si rimodula finanche lo spazio museografico (ad es.: sensori *beacons*, QR code, ecc.) che si adatta all'introduzione delle nuove soluzioni tecnologiche.

Studi recenti confermano che i progetti legati alla comunicazione online testimoniano «la volontà di aprirsi a un pubblico più vasto»⁴; questa spinta ha fatto registrare, nel corso dell'ultimo anno, «un più consistente utilizzo dei social media (ancora molto poco diffusi nei musei italiani: solo il 70% è presente su Facebook, e il 60% su Twitter)»⁵. Allo stesso tempo, è importante che le istituzioni imparino anche a lavorare in ottica sinergica per favorire le influenze reciproche e una crescita comune, attraverso occasioni di collaborazione e condivisione di esperienze (oltre che di risorse legate al patrimonio), per comprendere e definire meglio, congiuntamente, il percorso che porta verso il museo del futuro⁶.

L'utilizzo del digitale non comporta solo la ridefinizione (e la conseguente dilatazione) di spazi, tempi o forme di diffusione del patrimonio culturale, ma implica una riflessione metodologica che comprenda il ruolo dei professionisti chiamati ad operare in questo nuovo contesto. I meccanismi che regolano il rapporto tra museo e pubblico nel XXI secolo sono, proprio a causa della molteplicità di aspetti coinvolti, particolarmente complessi e articolati. Di conseguenza, uno dei principali motivi che dovrebbe spingere le imprese culturali a dotarsi di nuove figure professionali in ambito digitale è collegato al fatto che esse vedono nelle competenze necessarie per favorire e interpretare correttamente il cambiamento il presupposto per poter impiegare tecnologie digitali, per raggiungere più ambiziosi obiettivi. Adeguarsi a questo processo di trasformazione e rinnovamento è importante per non rischiare di restare ancorati al passato, a posizioni e strategie anacronistiche, che condannano a un'infruttuosa chiusura culturale e arretratezza rispetto ad altre istituzioni internazionali.

Gli esempi di importanti istituzioni, ben note a livello internazionale⁷, in cui sono stati avviati processi di innovazione e sperimentazione tecnologica,

³ Colombo 2016, p. 97.

⁴ Fondazione Symbola 2016, p. 208.

⁵ *Ibidem*.

⁶ Interessante, a tal proposito, una riflessione di Visser, esperto di comunicazione digitale e patrimonio culturale, sulle competenze richieste ai professionisti museali "del futuro": <<http://themuseumofthefuture.com/2013/01/21/a-job-description-for-future-museum-professionals/>>, 18.01.2017.

⁷ Tra le istituzioni più importanti ad aver intrapreso un percorso di trasformazione digitale, menzionando solo alcune delle principali, è possibile segnalare: il Museum of Modern Art e The Metropolitan Museum of Art di New York, la Tate Gallery di Londra, il Bristol Museum and Art Gallery di Bristol, il Musée du Louvre di Parigi, il Rijksmuseum di Amsterdam e il Museo del Prado di Madrid.

confermano come la creazione di Dipartimenti Digitali⁸ sia una realtà ormai riconosciuta nel settore dei beni culturali.

A livello nazionale, per il momento, sembra che ci sia una maggiore propensione nell'assegnare la gestione dei nuovi strumenti di comunicazione al personale già inserito stabilmente all'interno delle organizzazioni, previa riqualificazione professionale, o ad acquisire un numero limitato di nuove figure professionali.

Nonostante si possano intercettare i primi segnali di apertura verso le istanze di una nuova comunità di fruitori dei contenuti culturali, si è ancora lontani da un adeguamento organizzativo che permetta di colmare il gap che separa le istituzioni italiane da quelle straniere e che tenga conto dei professionisti con specifiche competenze digitali, oggi necessari ai fini dello sviluppo e della crescita delle istituzioni. Il recente provvedimento in materia di legislazione dei beni culturali, conosciuto come "Decreto Musei" (D.M. 23 dicembre 2014), individua cinque "aree funzionali", di cui una relativa a "marketing, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni", che può essere considerata un punto di riferimento per la successiva individuazione di specifiche figure professionali afferenti a tale ambito.

D'altra parte, il recente bando per l'assunzione da parte del Mibact di 500 funzionari⁹, tra i quali rientrano profili incaricati di seguire le attività di "promozione e comunicazione" testimonia la tendenza dei musei a far leva su profili altamente specializzati. Già nel 2010, in realtà, era stato ufficialmente riconosciuto dal Ministero il ruolo di "Funzionario per la promozione e comunicazione"¹⁰, indicato come responsabile dell'intera gestione della comunicazione istituzionale, incluse le attività legate alle tecnologie ICT. Si tratta, comunque, di figure il cui inquadramento risulta ancora generico e ciò rende difficile proporre un parallelismo con le emergenti professioni digitali, ancora in fase di evoluzione per ciò che attiene a compiti, strumenti e logiche operative a esse collegate.

⁸ In seguito all'introduzione delle ICT sono sorti dei Dipartimenti incaricati di seguire la gestione e lo sviluppo degli strumenti tecnologici, spesso indicati come Dipartimento Digitale o Digital Media Department (è il caso, ad esempio, del newyorkese MoMa, <<https://www.moma.org/>, 01.10.2016). Vale la pena menzionare, inoltre, almeno il MediaLab del Metropolitan Museum of Art di New York (<<http://www.metmuseum.org/about-the-met/office-of-the-director/digital-department/medialab>>, 01.10.2016) e l'IMAlab dell'Indianapolis Museum of Art (<<http://lab.imamuseum.org/>>, 01.10.2016), veri e propri laboratori di sperimentazione digitale. Per comprendere meglio l'impostazione di tali dipartimenti, si rimanda a Royston, Delafond 2014, in cui è illustrata l'attività e il percorso di aggiornamento tecnologico del Digital Media Department dell'Imperial War Museum di Londra, <<http://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/how-to-introduce-digital-transformation-to-a-museum/>>, 01.10.2016.

⁹ <http://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Concorsi/2016/visualizza_asset.html?id=162334&pagename=234>, 12.01.2017.

¹⁰ Si rimanda al documento "Accordo concernente l'individuazione dei profili professionali del Ministero per i Beni e le Attività Culturali", <http://www.unsabeniculturali.it/Circolari_OAGIP_2010/all.479.pdf>, 26.01.2017.

In Italia, inoltre, la questione della formazione in ambito museale è da diverso tempo oggetto di frequenti dibattiti dai quali emerge «l'urgenza di ripensare alcuni profili con competenze specifiche e trasversali tenendo conto dell'aspetto immateriale delle attività museali, dell'impatto delle tecnologie, della dimensione socio-territoriale del museo e dell'interazione con altri istituti culturali»¹¹.

Su questi temi ci si interroga da più parti, naturalmente, anche a livello internazionale, cercando di individuare i fabbisogni formativi in ambito digitale e le relative competenze che si rendono necessarie¹². Partendo dall'esigenza di formare professionisti rispetto agli attuali e futuri fabbisogni formativi dei musei, il lavoro contenuto nel *paper* mira perciò ad individuare nuovi profili legati alle ICT, che rendano poi possibile definire specifici percorsi di formazione. Le figure proposte possono trovare collocamento all'interno dei musei italiani di medio-grandi dimensioni e divenire modelli di riferimento per suggerire la creazione di Dipartimenti Digitali.

2. Literature review

L'introduzione delle tecnologie digitali, che fungono da catalizzatore dell'esperienza museale¹³, aiuta le istituzioni a sviluppare un'offerta in grado di tener conto delle abitudini di consumo di un pubblico sempre più esigente circa le nuove modalità di fruizione dei beni culturali¹⁴. In letteratura esistono numerosi studi che esplorano il fenomeno da diverse angolazioni. In proposito, i contributi più recenti illustrano le potenzialità dell'*Internet of Things* (IoT) per il settore culturale¹⁵: per mezzo dei cosiddetti oggetti intelligenti, la tecnologia riesce a

¹¹ Cataldo 2014, p. 86.

¹² La Commissione Europea ha proposto diversi studi sullo sviluppo delle competenze digitali a livello comunitario, tra cui l'elaborazione del cosiddetto "modello DIGCOMP", che dovrebbe servire come base per sviluppare un *framework* europeo per le competenze digitali. Per approfondire il tema, si rimanda a Ala-Mutka 2011 e Ferrari 2013. L'Institute of Museum and Library Services, ente statunitense che si occupa di servizi inerenti alla promozione e alla tutela del patrimonio culturale, ha promosso l'iniziativa *21st Century Skills* per mettere in evidenza il ruolo di musei e biblioteche come spazi di riflessione critica, acquisizione e consolidamento delle competenze necessarie per la crescita delle comunità americane. Le competenze individuate riguardano diversi ambiti, tra cui *Information, Media and Technology Skills*, in cui rientrano le competenze necessarie a garantire un utilizzo consapevole dei nuovi media e delle nuove tecnologie. Cfr. <<https://www.ims.gov/issues/national-initiatives/museums-libraries-and-21st-century-skills>>, 18.01.2017.

¹³ Tallon, Walker 2008.

¹⁴ Stumpo 2006.

¹⁵ L'*Internet of Things* (IoT) «involves the extension of the Internet to small and lowcost "things" that are thought to realize smart environments in order to provide new services to the users» (Alletto *et al.* 2016, p. 244). Solima, inoltre, spiega che: «con questo termine si fa riferimento ad un contesto nel quale la comunicazione (digitale) non avviene più tra singoli oggetti e persone,

operare quasi in trasparenza rispetto alle opere della collezione, riconfigurando in maniera non invasiva lo spazio fisico del museo¹⁶, al fine di offrire livelli di fruizione sempre più elevati. All'interno di quello che viene definito "smart museum", infatti, è possibile raccogliere informazioni sugli utenti¹⁷ durante la visita, giungendo alla realizzazione di un «sistema di orientamento evoluto»¹⁸, basato sulla conoscenza esperienziale dei visitatori, generata dinamicamente attraverso l'analisi dei loro comportamenti all'atto della fruizione dei servizi. Il progressivo perfezionamento di questo sistema aiuterebbe a realizzare un'offerta culturale sempre più personalizzata e stimolante, creando condizioni ottimali perché il pubblico riesca a vivere un'esperienza culturale in grado di innescare processi di apprendimento e crescita personale.

Negli ultimi anni è aumentata la consapevolezza dei risultati che è possibile raggiungere sfruttando il digitale, come conferma la vasta letteratura esistente sul tema delle tecnologie per la valorizzazione, promozione e fruizione del patrimonio culturale¹⁹, sull'importanza della strategia digitale in ambito culturale²⁰, sulle diverse tecniche di *audience engagement*²¹, sulle nuove dinamiche di comunicazione partecipativa legate al *web* e ai *social media*²². Le ricerche che approfondiscono quest'ultimo ambito, inoltre, propongono anche riflessioni sul ruolo dei professionisti a cui viene affidata la gestione delle piattaforme *social*, come ad esempio il *Community Manager*²³.

Parte integrante del percorso di introduzione delle ICT, inoltre, è rappresentata dalla digitalizzazione delle collezioni e degli archivi²⁴, la cui gestione implica specifiche conoscenze relative al *Digital Asset Management System* (DAMS)²⁵,

bensì tra una moltitudine di oggetti, dotati di sensori ed accesso alla rete, in grado di interconnettersi tra loro e di scambiarsi informazioni, che vengono poi restituite, in forma immediatamente comprensibile, all'utente» (Solima 2016, p. 273).

¹⁶ Chianese 2016.

¹⁷ Uno dei risultati concreti della IoT in ambito museale è la possibilità di «disporre in modo automatico del *timing & tracking* dei propri visitatori, grazie alla rilevazione delle traiettorie di spostamento e delle soste effettuate durante il processo di fruizione, altrimenti ricavabili solo con specifiche e costose attività di rilevazione. Tali informazioni si rivelano particolarmente utili a comprendere come venga utilizzato effettivamente lo spazio museale» (Solima 2016, p. 268).

¹⁸ Si rende necessario, al riguardo, un «un sistema di orientamento evoluto, in grado di tener conto del sistema di preferenze di ciascun visitatore, espresse (implicitamente) attraverso i propri effettivi comportamenti di fruizione; un sistema di questo tipo – che potrebbe essere realizzato solo all'interno di un contesto di IoT – dovrebbe essere dunque basato sulla capacità non solo di tracciare gli spostamenti del visitatore all'interno dello spazio museale, ma anche di identificare le opere che hanno attirato la sua attenzione, in modo da poter adeguare istantaneamente la sequenza delle opere proposte al visitatore» (Ivi, p. 275).

¹⁹ Bonacini 2011, 2012; Casella *et al.* 2013; Kuflik *et al.* 2015; Monaci 2012; Parry 2010; Petrelli *et al.* 2013; Johnson *et al.* 2015.

²⁰ Rodà 2010, 2015.

²¹ Bollo 2012; Owens 2013; Visser, Richardson 2013.

²² Proctor 2010; Russo *et al.* 2008; Solima 2011.

²³ Courtin *et al.* 2014; Grincheva 2013; Rivera 2013.

²⁴ Tamaro, Santoro 2008; Ronchi 2009.

²⁵ Poole, Dawson 2013.

comprendente un ampio ventaglio di funzioni, come la conversione dei formati analogici²⁶, la capacità di implementare i sistemi di raccolta e catalogazione di documenti digitali e il monitoraggio dell'intero *lifecycle* del prodotto digitale o digitalizzato. Al riguardo, è disponibile una ricca produzione bibliografica che già da diversi anni fornisce numerosi approfondimenti, tanto sulle procedure esistenti quanto sulla figura professionale incaricata di gestirle, il *Digital Asset Manager*²⁷.

Risulta meno facile, invece, rintracciare contributi che offrano una più ampia visione d'insieme per ricostruire un quadro completo delle professioni digitali emergenti in ambito museale. Considerata l'attualità della materia, neanche gli studi più noti sulle professioni culturali riescono a fornire indicazioni utili per approfondire l'argomento²⁸.

In relazione al tema delle figure tradizionali, punto di partenza necessario per comprendere in pieno l'evoluzione del contesto in esame, un riferimento imprescindibile è rappresentato dalla Carta Nazionale delle Professioni Museali elaborata dall'ICOM (International Council of Museums) nel 2006²⁹. Parte dell'attività delle Commissioni nazionali ICOM è incentrata sull'aggiornamento dei contenuti della Carta, al fine di conformarli alla realtà museale soggetta a continue trasformazioni, soprattutto a seguito dell'avvento delle tecnologie digitali³⁰.

In mancanza in letteratura di un modello comune da seguire per l'individuazione di ruoli e professioni emergenti in campo museale, si è ritenuto opportuno far riferimento anche ad altri settori, nei quali il processo di emersione delle nuove figure professionali sembra essere giunto a una fase più avanzata. Nell'ambito delle organizzazioni imprenditoriali si stanno affermando ruoli quali: il *Chief content Officer* (CcO), il *Managing Editor*, il *Content Creator* o il *Chief Listening Officer*³¹, esperti della produzione di contenuti per il web e della comunicazione online, coinvolti con funzioni differenti nella realizzazione delle strategie di *Content Marketing*. Risulta che anche il *Digital Manager*, l'*E-Commerce Manager*, esperti di SEM (*Search Engine Marketing*) e SEO (*Search Engine Optimization*) o *Social Media Manager* – solo per citarne alcuni – siano figure particolarmente richieste³².

Una visione ancora più completa delle principali competenze professionali in campo informatico deriva dall'analisi di documenti elaborati in ambito europeo,

²⁶ Santoro 2001.

²⁷ Hamma 2004; Marty 2006, 2007; Oberoi 2008; Kinsley, Portenoy 2015.

²⁸ De Biase 1999; Cabasino 2005; De Biase, Garbarini 2003.

²⁹ Garlandini 2006, 2007; Cataldo, Paraventi 2007.

³⁰ Le attività di aggiornamento della Carta – a cui si dedicano divisioni come il Gruppo Giovani Professionisti Museali, la Commissione Nuove tecnologie e la Commissione Educazione e Mediazione – attualmente sono ancora in fase di svolgimento. Per il momento, il profilo del Comunicatore Museale sembra essere quello con maggiori competenze inerenti al web e alle nuove tecnologie.

³¹ Confetto 2015.

³² Boscaro, Porta 2015; Khaet, Fidora 2015.

che rientrano nelle politiche comunitarie a sostegno del digitale. Nel 2008 la Commissione Europea ha realizzato e promosso l'*European e-Competence Framework* (e-CF), un modello nato per consentire l'identificazione delle principali *digital skills* e dei relativi livelli di competenza. L'e-CF rappresenta la prima applicazione pratica del precedente Quadro Europeo delle Qualifiche per l'Apprendimento Permanente (EQF)³³. Esso permette la definizione di un linguaggio di riferimento comune per gestire il lavoro digitale e costituisce una guida essenziale per i processi di riconoscimento e standardizzazione delle professioni legate a questo settore³⁴. Gli esperti che hanno lavorato alla realizzazione di questo *framework* hanno dato vita al *CEN ICT Skills Workshop*³⁵, uno speciale gruppo di lavoro che, proprio in risposta all'attuale proliferazione di profili ICT, ha sviluppato un documento in cui sono elencati 23 profili di riferimento³⁶, utile punto di partenza per la realizzazione di tassonomie capaci di rispecchiare meglio le tante realtà di cui si compone il mercato del lavoro digitale (con sfumature che variano a seconda dei paesi e dei settori di riferimento). In Italia, il documento CEN è stato recepito e adattato al contesto nazionale grazie all'attività del Gruppo di Lavoro *Web Skills Profiles*³⁷, che nel 2016 ha ottenuto l'approvazione di una norma multiparte, UNI 11621 "Attività professionali non regolamentate – Profili professionali per l'ICT"³⁸, la cui terza sezione regola le professioni del web e riconosce 25 profili di competenza.

Un ultimo contributo a cui si è fatto riferimento, infine, è collegato a un progetto europeo del 2013, *eSkills for Future Cultural Jobs*³⁹, che ha coinvolto Grecia, Regno Unito, Germania, Slovenia, Francia e Portogallo nell'identificazione di cinque nuovi profili professionali specifici per il settore culturale (*Cultural ICT Consultant*, *Cultural ICT Guide*, *Digital Cultural Asset Manager*, *Interactive Cultural Experience Developer* e *Online Cultural Community Manager*)⁴⁰, le

³³ Il Quadro Europeo delle Qualifiche per l'Apprendimento Permanente è un modello che consente di valutare il mondo della formazione in senso ampio, comparando le qualifiche rilasciate dai vari paesi, al fine di incentivare la mobilità europea e le esperienze di *lifelong learning*. Il *framework* si basa su una griglia composta da otto livelli, attraverso i quali si misurano conoscenze, abilità e competenze acquisite al termine dei percorsi formativi (Commissione europea 2008; Dessinger 2009).

³⁴ Tullini 2015.

³⁵ CEN ICT Skills Workshop, <<http://www.ecompetences.eu/cen-ict-skills-workshop/>>, 02.10.2016.

³⁶ European ICT Professional Profiles (CWA 16458), <<http://www.ecompetences.eu/it/ict-professional-profiles-2/>>, 02.10.2016.

³⁷ IWA Italy Web Skills Profiles, <<http://www.skillprofiles.eu/>>, 02.10.2016.

³⁸ Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI), "Attività professionali non regolamentate: pubblicata la serie UNI 11621", <http://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4592%3Aattivit%C3%A0-professionali-non-regolamentate-pubblicata-la-serie-uni-11621&catid=170&Itemid=2612>, 02.10.2016.

³⁹ *eSkills for cultural jobs*, <http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=11211#.V_-FdVSLTIU>, 03.10.2016.

⁴⁰ Nell'ordine, le funzioni principali di queste cinque figure professionali sono: mediazione tra pubblico, tecnologie e istituzioni; guida all'utilizzo delle tecnologie per la fruizione in loco; gestione

cui competenze vengono descritte, anche in questo caso, facendo riferimento all'EQF e all'e-CF. Questo progetto è un'ulteriore conferma dei tentativi in corso per definire le nuove competenze richieste agli operatori culturali; nonostante gli sforzi, però, non si è ancora giunti all'adozione di uno standard che funga da denominatore comune per analizzare e comprendere meglio i mutamenti dello scenario professionale in ambito museale.

3. Metodo e strumenti di indagine

Ai fini della realizzazione dello studio che qui si presenta, si è fatto ricorso alla *content analysis*⁴¹ svolta su annunci di lavoro e *job descriptions* relativi al settore museale.

Si è scelto di adottare un approccio qualitativo per la *content analysis* dal momento che ci si è concentrati su una realtà emergente⁴². Tale realtà potrà poi essere ulteriormente indagata – anche attraverso analisi quantitative – quando il fenomeno oggetto di studio si sarà consolidato.

Tramite un ragionamento induttivo, partendo dal singolo annuncio, finalizzato all'assunzione di una risorsa specifica, si è giunti a elaborare una “scheda professionale” che potesse riassumere i compiti principali delle figure emergenti, definendone il profilo.

Qui di seguito vengono indicati gli step seguiti nell'impostazione della ricerca:

- definizione delle *research questions*;
- individuazione del materiale campione da analizzare: *job announcements* e *job descriptions*;
- scelta delle unità di classificazione degli annunci: *job titles/roles descriptions/required skills*;
- definizione delle categorie di analisi (individuazione dei profili professionali);
- sintesi dei risultati ed elaborazione schede con dettaglio dei principali compiti.

della collezione digitale; gestione delle installazioni interattive e multimediali; responsabile della *online community*.

⁴¹ La *content analysis* è un insieme di metodi e tecniche utili per ricavare da un contenuto delle deduzioni/inferenze valide e replicabili. In tal senso, al fine di ridurre la grande varietà di dati presente in un corpus di contenuti (grafici, testuali, ecc.) si procede alla scomposizione analitica e alla classificazione degli stessi in insiemi più piccoli e interpretabili di informazioni, organizzate secondo categorie concettuali da rilevare. A livello qualitativo, i dati che rientrano in una categoria vengono descritti e codificati, mentre a livello quantitativo diventano la base per una misurazione statistica (Krippendorff 1983; Miles, Huberman 1994; Tuzzi 2003; Franzosi 2007).

⁴² Carliner *et al.* 2015.

Per la corretta formulazione delle domande di ricerca (ad es.: L'introduzione del digitale ha comportato delle modifiche all'interno delle istituzioni culturali? Quali sono le competenze richieste per gestire i media digitali? Sono emersi nuovi profili professionali?), si è proceduto a una valutazione preliminare dell'offerta culturale di istituzioni internazionali di medio-grandi dimensioni, necessaria per individuare i principali *trends* legati all'utilizzo delle nuove tecnologie. È stato così possibile pervenire ad una prima ipotesi sulle attività più comuni – gestione di collezioni digitali, elaborazione dei contenuti per il web, utilizzo delle reti sociali, *tools* per l'ottimizzazione, diffusione di applicazioni mobili, risorse per l'*e-learning* e attività di *e-commerce* – per le quali sono richieste nuove competenze e che, di conseguenza, favoriscono la comparsa e l'affermazione di nuove figure professionali. Si è proceduto, poi, alla selezione degli annunci di lavoro, recuperati facendo riferimento alle *vacancies* pubblicate dai musei sui loro siti istituzionali, consultando il motore di ricerca del social network professionale LinkedIn e le apposite sezioni di portali di settore (American Alliance of Museums e Museums and the Web). È stato campionato un totale di ventotto annunci, consultati tra aprile e giugno del 2016. Tale numero, se a prima vista può apparire esiguo, è da considerarsi in realtà un buon riscontro, tenuto conto del ridotto *range* temporale in cui si è svolta l'indagine. Il totale degli annunci, inoltre, deve essere valutato anche in considerazione del tipo di settore esaminato. Sono infatti limitati gli annunci di lavoro in ambito museale.

I dati raccolti in questa prima fase di investigazione si riferiscono principalmente all'attività di istituzioni culturali anglosassoni. Sono state analizzate in totale dodici istituzioni statunitensi e sedici inglesi, in ognuna delle quali è stata recentemente acquisita almeno una figura professionale tra quelle proposte dalla ricerca⁴³. Tali istituzioni risultano particolarmente inclini a far ricorso a figure professionali con elevate competenze informatiche, confermando già parzialmente l'ipotesi di partenza sul “cambiamento strutturale”⁴⁴, legato

⁴³ Per avere un'idea dei professionisti digitali acquisiti dai musei del Regno Unito, è possibile consultare la lista dei partecipanti alla London Digital Conference, organizzata lo scorso giugno da CultureGeek. Solo per citare qualche esempio, hanno partecipato all'evento: il Community and Social Media Executive del Natural History Museum di Londra, il Digital & New Media Manager del Glasgow Life in Scozia, il Digital Content Creator dei National Museums Scotland e il Digital Learning Producer dello Science Museum di Londra, <<http://culturegeek.com/>; <http://culturegeek.com/wpcontent/uploads/2016/05/CultureGeekDelegates20June.pdf>>, 08.11.2016.

⁴⁴ Come sottolineano gli autori di un articolo pubblicato dalla rivista *Art in America*, «digital media have also brought more durable changes that can't be seen by the average museum visitor. Some of the biggest structural shifts are happening in the staff offices. New positions have been created to steward the integration of strategies and methods for using digital media across long-standing disciplinary divisions. In the last four years, nearly a third of major US art museums have appointed “digital directors.” People employed in these positions come from a variety of backgrounds – from scholarship to communications to IT – and the exact titles vary (“manager of museum digital strategy”, “deputy director for digital experience”, “director of digital adaptation”»)» (Droitcour, Smith 2016), <<http://www.artinamericamagazine.com/news-features/magazine/the-digitized-museum/>>, 08.11.2016.

all'organizzazione interna delle istituzioni in seguito all'applicazione delle tecnologie digitali. Per valutare meglio quest'ultimo aspetto, sono stati anche consultati – quando disponibili online – gli organigrammi di diversi musei per comprendere l'articolazione dei dipartimenti incaricati di gestire i nuovi media e la relazione tra i professionisti inseriti al loro interno⁴⁵.

Tenuto conto che lo scopo della ricerca consiste nel presentare i risultati dell'indagine su ruoli sorti in tempi recenti all'interno dei musei, nella fase di individuazione delle unità di classificazione sono stati presi in esame solo annunci la cui struttura facesse chiaramente riferimento:

- al “titolo” dell'offerta, per definire la posizione ricercata;
- alla descrizione dettagliata della mansione;
- alle principali competenze richieste;
- alla presenza dei suffissi “digital” e “online”⁴⁶ (che rappresentano anche le parole con un maggior numero di occorrenze tra i testi analizzati).

Giunti in questa fase dello studio, è stato possibile avviare un processo di categorizzazione dei dati, prendendo nota delle caratteristiche ricorrenti più frequentemente in ciascuna delle sezioni (unità di classificazione) prese in esame. Attraverso la codifica dei “*job titles*” è stato possibile dedurre un titolo preciso da attribuire ai profili individuati. Similmente, tramite un lavoro di organizzazione e sintesi dei compiti previsti per ogni ruolo, è stato possibile elaborare un profilo per ogni figura professionale rintracciata. La decisione di analizzare contestualmente più di una professione ha reso questo passaggio particolarmente lungo e complesso, in quanto l'operazione di verifica delle occorrenze è stata ripetuta per ognuna delle aree di competenza individuate, per risalire alla corrispondente figura professionale. È interessante notare che gli annunci valutati hanno fatto complessivamente riferimento ad almeno due elementi ricorrenti, cioè la capacità di interagire con diversi tipi di pubblico e di predisporre al lavoro di squadra e alla collaborazione interdipartimentale, oltre, ovviamente, alla competenza nell'utilizzo dei media digitali.

La *content analysis* si è rivelata un metodo di indagine particolarmente indicato per questo tipo di ricerca. L'analisi sistematica dei dati, svolta con il software Wordstat⁴⁷, ha consentito di rintracciare i requisiti principali che caratterizzano i vari profili professionali, facendo emergere direttamente *skills* e funzioni richieste ai nuovi professionisti museali⁴⁸.

⁴⁵ Un altro vantaggio derivante dalla consultazione di offerte di lavoro e descrizione dei ruoli è la possibilità di raccogliere informazioni sui rapporti che collegano le varie figure professionali all'interno della stessa organizzazione: «A job description often places the role within the larger organizational context by providing information about the reporting relationships» (Carliner *et al.* 2015, p. 466).

⁴⁶ Croneis, Henderson 2002.

⁴⁷ Il presente *software* per l'analisi dei dati, Wordstat, estraendo le parole più frequenti tanto nei *job titles* quanto nel corpo degli annunci, restituisce un'immagine precisa di *skills* e incarichi più ricercati (<<https://provalisresearch.com/products/content-analysis-software/>>, 27.09.2016).

⁴⁸ Albitz 2002; White 2000.

4. Risultati della ricerca

Dall'integrazione delle varie fonti informative utilizzate per l'indagine emergono nuove figure professionali che potrebbero risultare utili ai fini della modernizzazione delle istituzioni culturali e, segnatamente, dei musei. Tali profili vengono qui di seguito descritti, avvalendosi anche di una scheda di sintesi per ciascuno di essi. Una delle figure principali di tutto il Dipartimento Digitale è quella del *Digital Manager* (tab. 1), che ha un ruolo centrale nell'impostazione della strategia digitale in quanto deve garantire che le attività online coincidano con quelle offline. Per questa ragione, si interfaccia costantemente con il Direttore generale o con il Responsabile dell'area Marketing e Comunicazione nella definizione degli obiettivi da perseguire attraverso l'integrazione dei media digitali. Questo confronto è necessario per consentirgli di stabilire, a monte, linee guida, *keywords* ed elementi simbolici⁴⁹ in base ai quali dovrà essere strutturata l'immagine del museo da diffondere in rete. Un altro incarico di primaria importanza attribuito a questo professionista, inoltre, è quello di supervisionare le operazioni di gestione delle collezioni online e degli archivi digitali che raccolgono la documentazione delle attività svolte. A tal proposito, il *Digital Manager* è chiamato anche a valutare il processo di digitalizzazione sia in relazione alle soluzioni tecnologiche adottate (considerando fattori come la qualità delle immagini ottenute, i costi, il tempo e il volume totale di oggetti digitalizzati, ecc.), sia in termini di gradimento della collezione da parte del pubblico. Per seguire e misurare l'andamento globale della strategia digitale, il *Digital Manager* valuta una serie di *Key Performance Indicators* (KPI), tra cui: *traffic source, lead generation, media coverage, click/follower growth by channel, cost per lead*, ecc.

Altre competenze professionali rilevanti all'interno del Dipartimento in oggetto sono quelle del *Content Manager* (tab. 2) e del *Content Creator* (tab. 3); a seconda delle dimensioni delle istituzioni, queste due figure possono essere sovrapponibili o, al contrario, avvalersi anche della collaborazione di ulteriori addetti al *web writing*. Quando sono presenti entrambi all'interno del *team*, il *Content Manager* è chiamato a svolgere funzioni prevalentemente manageriali. È importante, anche in questo caso, l'interazione con i responsabili degli altri Dipartimenti per verificare che i *digital contents* siano coerenti rispetto ai valori dell'istituzione. La principale funzione del *Content Manager* è quella di impostare il piano editoriale⁵⁰ e di gestire i contenuti veicolati attraverso i diversi canali.

⁴⁹ Le *keywords* sono le parole chiave in base alle quali si costruiscono i contenuti del messaggio da veicolare in abbinamento ad una serie di elementi simbolici, che definiscono la *visual identity* dell'istituzione.

⁵⁰ Il piano editoriale è uno strumento fondamentale per stabilire con chiarezza, secondo criteri di coerenza tra obiettivi e pubblici di riferimento, quali argomenti trattare e quali veicoli attivare per ogni *audience group*, quali contenuti destinare a ogni piattaforma di pubblicazione. Esso comprende, inoltre, il calendario editoriale, ovvero il *timing* ideale (data di consegna, data e

È sua responsabilità, inoltre, essere sempre aggiornato sull'offerta culturale delle istituzioni partner o dei competitor, per ridefinire, in caso di necessità, l'impostazione della propria strategia. Quest'ultima va valutata in rapporto al raggiungimento di specifici obiettivi (ad es.: *brand awareness, engagement, lead conversion, ecc.*), stimabile sulla base soprattutto delle rilevazioni e delle misurazioni effettuate dal *Content Creator*.

Digital Manager
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - definizione delle <i>keywords</i>, degli elementi simbolici e delle linee guida (<i>corporate identity</i>) - analisi di <i>digital benchmarking</i> - individuazione dei canali per raggiungere obiettivi in linea con la <i>corporate culture</i> - definizione della strategia di <i>audience engagement</i> - gestione del budget delle attività di comunicazione digitale - supervisione attività di gestione delle collezioni digitali - controllo dell'efficacia delle strategie adottate

Tab. 1. Principali compiti del *Digital Manager* (Fonte: ns. elaborazione)

Content Manager
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - definizione delle <i>keywords</i>, degli elementi simbolici e delle linee guida (<i>corporate identity</i>) - scelta del linguaggio e dello stile - impostazione del Piano Editoriale per la programmazione dei contenuti da diffondere attraverso tutti i veicoli online (sito web, eventuali blog ufficiali, social network, e-mail marketing, ecc.) - verifica coerenza e integrazione dei contenuti online e offline - supervisione, revisione e aggiornamento dei contenuti esistenti - analisi comparative con la programmazione culturale (mostre, conferenze, eventi, ecc.) dei competitor

Tab. 2. Principali compiti del *Content Manager* (Fonte: ns. elaborazione)

Il *Content Creator*, seguendo le linee guida del *Content Manager*, si dedica invece più attivamente all'elaborazione dei contenuti; deve possedere buone competenze linguistiche, ottime capacità di *copywriting* e saper utilizzare programmi di *photo* e *video editing*. Il prodotto finale deve essere accurato dal punto di vista formale, oltre che contenutistico, rispettando le linee editoriali definite e la specificità di ogni piattaforma. Per misurare, infine, l'efficacia del lavoro svolto, il *Content Creator* effettua anche analisi di *content consumption* attraverso l'impiego dei seguenti KPI: totale delle visite, numero di *impression*, *lead generation*, *engaged time*, condivisioni, ecc.

orario di pubblicazione) corredato da tutte le informazioni propedeutiche alla veicolazione, come definizione del titolo, scelta di *tag* e *metatag*, gli autori/curatori che dovranno occuparsene, ecc. (Murray 2013; Cisnero 2015).

Content Creator
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione dei contenuti (testi, audio, video, immagini) in conformità con la <i>corporate identity</i> - miglioramento, modifica e aggiornamento di contenuti da riutilizzare o da acquisire - adattamento dei contenuti ai diversi target e alle diverse piattaforme - impostazione attività promozionali (newsletter settimanali, campagne adv, ecc.) - analisi della <i>content consumption</i>

Tab. 3. Principali compiti del *Content Creator* (Fonte: ns. elaborazione)

Per aiutare musei e altre istituzioni a migliorare la propria presenza in rete, non basta tuttavia il contributo degli esperti di comunicazione e di *web writing*; il lavoro di questi professionisti è fondamentale, ma nessun contenuto, per quanto interessante e ben sviluppato, può essere oggi correttamente trasmesso online senza un adeguato lavoro di ottimizzazione, da affidare al *Search Engine Expert* (tab. 4). Riguardo alla definizione di questa figura professionale, è utile una precisazione: in alcuni casi le attività di *Search Engine Optimization* e *Search Engine Marketing* sono affidate a due diversi professionisti; in altri casi, invece, c'è un ulteriore livello di specializzazione e più risorse lavorano all'interno di uno stesso team, seguendo ognuna un'attività specifica di ottimizzazione in funzione della visibilità, della raggiungibilità, della velocità di caricamento, ecc.⁵¹ Il *Search Engine Expert* svolge le funzioni elencate in tabella, al fine di ottimizzare la struttura delle pagine web e la performance di tutti i contenuti diffusi attraverso il portale principale dell'istituzione e tramite tutti gli altri canali attivati (piattaforme social, newsletter, piattaforme adv, ecc.). Il suo contributo è fondamentale per favorire la visibilità dell'istituzione e facilitare gli utenti nel reperimento di informazioni precise legate all'offerta culturale; a tal fine, colloca le *keywords* utili, tra quelle definite in fase strategica, tra le meta-informazioni destinate ai *robots* dei motori di ricerca (*tag*, *meta-tag*, *meta-keywords*, *meta-title*). Alcuni dei principali indicatori di performance utilizzati dal *Search Engine Expert* possono essere, dunque, *keyword ranking*, *search traffic*, *inbound links* o *total indexed pages*, tutti parametri utili a misurare i risultati raggiunti.

⁵¹ La strategia di ottimizzazione si basa su due procedure principali, definite "*on-site*" e "*off-site*". La prima prevede passaggi come l'inserimento di *tags* e *keywords* che favoriscano l'indicizzazione, il posizionamento e la "reperibilità" del sito sui motori di ricerca; tali passaggi non riguardano solo la pagina web principale, ma devono essere estesi anche ai contenuti presenti al suo interno, come file, video o audio. La fase "*off-site*", invece, riguarda principalmente l'attività di "*Back Linking*" o "*Link Building*", cioè la capacità di generare traffico utile verso la pagina di riferimento attraverso collegamenti esterni, cioè diffondendone il link su altri siti e piattaforme, compresi, ad esempio, social, blog o eventuali forum (Moreno, Martinez 2013).

Search Engine Expert
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione analisi di <i>benchmarking</i> - impostazione delle attività di <i>search engine optimization</i> e <i>search engine marketing</i> - supporto alla creazione e gestione dei contenuti - selezione e inserimento <i>keywords</i> - sviluppo attività di <i>link building</i> - misurazione dei risultati dell'attività di SEO e SEM

Tab. 4. Principali compiti del *Search Engine Expert* (Fonte: ns. elaborazione)

Un altro aspetto centrale della comunicazione digitale riguarda la gestione dei *social*, affidata al *Social Media Manager* (tab. 5) e al *Community Specialist*⁵² (tab. 6), professionisti ormai ben inseriti anche a livello nazionale e il cui contributo appare imprescindibile se si considera l'importanza dei nuovi media per le istituzioni culturali. È ormai chiaro che «saper gestire le nuove modalità comunicative che il web 2.0 offre significa anche sviluppare il ruolo sociale delle istituzioni»⁵³, le quali dispongono di uno strumento efficace per stimolare il pubblico alla partecipazione, allo scambio e al confronto. Riconoscendo la centralità dell'utente e dei suoi contributi (si pensi, ad esempio, all'importanza del concetto di *User Generated Content*⁵⁴), si crea un forte legame comunitario⁵⁵ tra il museo e il suo pubblico – che comprende anche altre imprese culturali – di cui si assicura il coinvolgimento e la partecipazione a processi educativi dinamici, flessibili e personalizzati.

I ruoli di *Social Media Manager* e *Community Specialist* spesso sembrano coincidere, ma in realtà essi hanno competenze e compiti differenti. Il *Social Media Manager*⁵⁶ interagisce più direttamente con il *Digital Manager* o con il

⁵² In luogo della più diffusa definizione di “Community Manager”, si è qui preferita l'espressione “Community Specialist” per rimarcare il ruolo operativo di questa figura professionale che, nel caso proposto, segue le direttive del *Social Media Manager*.

⁵³ Bottai *et al* 2016, p. 223.

⁵⁴ Per il concetto di *User Generated Content* cfr. IAB (Interactive Advertising Bureau) Platform Status Report, “User generated Content, Social Media and Advertising – An overview”, <http://www.iab.net/media/file/2008_ugc_platform.pdf>, 31.01.2017.

⁵⁵ L'utilizzo dei *social* permette agli utenti di interagire tra di loro, di relazionarsi in maniera diretta con l'istituzione e, eventualmente, di estendere il dibattito anche a un numero potenzialmente illimitato di soggetti diversi, incluse altre organizzazioni culturali, aprendo la strada a momenti di confronto e collaborazione che possono prendere forma anche al di là dello spazio virtuale dei *social*.

⁵⁶ Un ottimo riscontro pratico di come questa figura professionale possa rivelarsi centrale per la corretta definizione delle strategie comunicative delle istituzioni deriva dal palermitano Museo Archeologico “Antonio Salinas”. Parzialmente inaccessibile perché interessato da importanti interventi di restauro, grazie a un'attenta campagna di comunicazione digitale, il Salinas è riuscito ad affermare la propria presenza online, rinsaldando il legame con una comunità – composta da residenti e non solo – a cui è stata offerta la possibilità di riscoprire e vivere il museo attraverso il supporto dei *social*, diventati strumento per comunicare un'offerta culturale ricca e versatile, capace di sfruttare a pieno le potenzialità del digitale. Riflettendo sul fondamentale ruolo giocato del personale interno del museo e, più in generale, su un certo ritardo nella definizione di nuovi profili e

Direttore Marketing e, in funzione del suo ruolo strategico, gli spettano alcune decisioni di *policy*⁵⁷ importanti per incrementare la visibilità e la viralità dei contenuti e accrescere l'*awareness* dell'istituzione. È suo compito, ad esempio, definire con chiarezza quali obiettivi raggiungere a seconda dei canali scelti (in quest'ottica, i social network possono essere utilizzati principalmente per aumentare la notorietà del museo, mentre si può decidere di privilegiare eventuali blog per diffondere contenuti con un maggior livello di approfondimento). Il suo ruolo, inoltre, prevede la realizzazione di un piano editoriale specifico per i *social*, attraverso cui si stabiliscono i temi principali da trattare, oltre che la periodicità degli aggiornamenti da pubblicare. Importante, infine, è il monitoraggio costante dei canali implementati, le cui performance sono stimate impiegando molteplici KPI (*audience dimension, engagement, interaction, content consumption, lead generation/nurturing*, ecc.) e valutando le rilevazioni di *audit* effettuate dal *Community Specialist*. Quest'ultimo si concentra maggiormente sulla pubblicazione quotidiana dei contenuti e sul contatto diretto con le comunità online. Il suo incarico principale è quello di stimolare l'interazione con e tra gli utenti delle *communities*, promuovendo nuovi argomenti di conversazione e incentivando la partecipazione attiva degli utenti alle attività promosse. È sua responsabilità, quindi, monitorare e gestire il *sentiment* online, intervenendo appropriatamente laddove necessario. Il *Community Specialist* può registrare periodicamente la propria attività – per poi informare il *Social Media Specialist* – facendo riferimento a KPI legati allo sviluppo della comunità di cui è responsabile (es.: *like, share, follower, active users*, ecc.).

Social Media Manager
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - ripartizione e inquadramento degli obiettivi in relazione a piattaforme e <i>audience groups</i> - elaborazione decisioni di <i>policy</i> relative all'impiego dei <i>social media</i> - impostazione del piano editoriale <i>social</i> - gestione del coordinamento tra le piattaforme e i relativi contenuti - pianificazione di campagne virali - monitoraggio dei contenuti pubblicati online - analisi delle performance delle diverse piattaforme

Tab. 5. Principali compiti del *Social Media Manager* (Fonte: ns. elaborazione)

funzioni per le istituzioni culturali, Bonacini sottolinea che «è ormai imprescindibile il superamento di questo gap con la individuazione di ruoli e posizioni ufficiali all'interno dell'organigramma dei nostri musei, con lo scopo di formalizzare quanto di "informale" si è nel frattempo sviluppato (il compito del catalogatore del Salinas, Sandro Garrubbo, divenuto "informalmente" social media manager del Museo è esemplare)», (Bonacini 2016, p. 252).

⁵⁷ La definizione delle decisioni di *policy*, (Parsons 1956), riguarda gli elementi strutturali della *corporate identity*; con riferimento ai *social*, esse includono: selezione delle *keywords* per il *social media content*, scelta di *owned social media* (cioè media di controllo aziendale, come blog, pagina Facebook, app, ecc.), definizione delle *guidelines* per la *corporate communication* sui *social*, (Confetto 2015).

Community Specialist
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - funzione di rappresentanza dell'istituzione per la <i>online community</i> - promozione delle attività e degli eventi organizzati - partecipazione attiva alle conversazioni su social network (Facebook, Twitter, ecc.), blog, forum e chat - attività di <i>listening</i> e rilevazione dei <i>topic trends</i> - raccolta feedback e monitoraggio del <i>sentiment</i> online

Tab. 6. Principali compiti del *Community Specialist* (Fonte: ns. elaborazione)

Proseguendo nella descrizione delle figure individuate, un ruolo particolarmente importante spetta agli sviluppatori di soluzioni (app e servizi) per la fruizione in loco o remota⁵⁸ attraverso l'uso di dispositivi mobili. In alcuni casi, chi sviluppa le app lavora per società esterne che forniscono la loro consulenza alle organizzazioni in maniera occasionale. Un *Mobile Application Specialist* (tab. 7) interno, oltre ad avere competenze spiccatamente tecniche, deve mostrare flessibilità e visione di insieme per riuscire a condensare in un'applicazione le informazioni ottenute dai membri degli altri dipartimenti (come i curatori o gli esperti di comunicazione), per creare una risorsa originale che riesca a suscitare l'interesse del pubblico e a stimolarne la partecipazione. È possibile, anche in questo caso, fare riferimento ad indicatori di performance che aiutino il *Mobile App Specialist* a capire come migliorare i prodotti realizzati (ad es.: *active users*, *session length*, *app launch/load time*, *user experience/happiness*, ecc.).

Mobile App Specialist
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - ideazione di soluzioni di fruizione da mobile dell'offerta culturale - progettazione e sviluppo di app utilizzabili <i>in-site</i> e <i>off-site</i> - implementazione di soluzioni tecnologiche innovative (QR code, Realtà Aumentata, 3D, ecc.) - collaborazione interdipartimentale per progetti specifici (es.: app per una mostra o un'attività didattica) - esecuzione test di funzionalità e <i>debug</i> dell'applicazione - predisposizione di aggiornamenti

Tab. 7. Principali compiti del *Mobile App Specialist* (Fonte: ns. elaborazione)

Un altro ambito che ha risentito enormemente delle potenzialità delle nuove tecnologie è quello educativo. Video e interi canali di approfondimento, giochi interattivi, risorse digitali (come *e-books* o *e-journals*) e blog tematici, ad esempio, vengono proposti sempre più frequentemente dalle istituzioni museali, che in questo modo rendono aggiornata e più appetibile la propria offerta e contribuiscono concretamente ai processi di apprendimento del pubblico attraverso modalità innovative. Tra le figure proposte, il compito di sviluppare

⁵⁸ Bonacini 2014.

progetti formativi e attività educative online spetta all'*E-Learning Specialist* (tab. 8). A differenza dei casi precedenti, è più difficile riuscire a monitorare l'andamento delle iniziative legate all'*e-learning*: alcune informazioni, come ad esempio quelle riguardanti le conoscenze acquisite dagli utenti, sono difficili da rintracciare, a meno che non siano i fruitori stessi a fornire un loro feedback; a seconda della risorsa utilizzata, inoltre, è possibile seguire parametri diversi (un corso MOOC, ad esempio, prevede quasi sempre la registrazione ad una piattaforma, tramite la quale è possibile tracciare diversi elementi, come il numero di iscritti o la percentuale di conseguimento di un attestato di partecipazione). In generale, però, alcuni tra i principali indicatori di riferimento per questo settore sono: *session length*, *user engagement*, *abandonment rates*, *knowledge acquired*, ecc.

E-Learning Specialist
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo e programmazione attività didattiche online (lezioni, video tutorial, giochi online, ecc.) - realizzazione risorse educative digitali (es.: e-book, guide interattive, webinar e podcast ecc.) - progettazione percorsi formativi online per diversi livelli e tipologie di utenza (bambini, ragazzi, famiglie, scuole, ecc.) - analisi e valutazione di tempi, risorse ed esigenze formative dei destinatari

Tab. 8. Principali compiti dell'*E-Learning Specialist* (Fonte: ns. elaborazione)

Un profilo che può qualificare ulteriormente il Dipartimento Digitale è l'*E-Commerce Manager* (tab. 9). Il mondo del commercio elettronico di recente ha registrato una fase di forte sviluppo e anche le istituzioni culturali hanno iniziato a interessarsi al merchandising online. I siti di numerosi musei prevedono ormai degli spazi dedicati all'*e-commerce* per la vendita di diversi articoli (cataloghi, pubblicazioni o semplici gadget). Essi rispondono a logiche prettamente commerciali: sono spesso presenti sconti e offerte speciali, a cui di frequente si accede in cambio dell'iscrizione a una newsletter per essere aggiornati sui nuovi articoli e sulle promozioni disponibili.

E-Commerce Manager
Principali compiti:
<ul style="list-style-type: none"> - verifica coerenza tra le finalità di <i>e-commerce</i> e la <i>corporate identity</i> - sviluppo delle strategie di vendita e organizzazione di campagne promozionali - gestione dell'assortimento, della descrizione, delle immagini e della presentazione generale dei prodotti online - supervisione e coordinamento di tutte le attività di <i>e-commerce</i>, inclusi i servizi di biglietteria online, eventi e attività a pagamento - rapporti con i fornitori e dello <i>store</i> online e gestione della <i>customer care</i> - gestione e aggiornamento della piattaforma, verifica dell'affidabilità e della sicurezza delle transazioni online - monitoraggio dei processi di acquisto, rilevazione e valutazione delle performance di vendita

Tab. 9. Principali compiti dell'*E-Commerce Manager* (Fonte: ns. elaborazione)

L'*E-Commerce Manager* lavora in piena autonomia nell'impostazione delle strategie migliori per contribuire ad accrescere il fatturato del museo, ponendo in essere operazioni commerciali che gli consentano di promuovere adeguatamente i prodotti attraverso i vari canali per raggiungere gli obiettivi di vendita prefissati. Oltre alla conoscenza degli standard e delle tecnologie principali su cui si basa il commercio elettronico, all'*E-Commerce Manager* è richiesta la capacità di monitorare l'andamento dei processi di acquisto, misurando i principali indicatori di performance (es.: *sales conversion rate*, *shopping cart abandonment*, *bounce rate*, *return on investment*, ecc.), al fine di migliorare le prestazioni dello *shop* online.

5. *Discussione*

La ricerca presentata in questo *paper* si concentra sulle figure professionali responsabili della comunicazione digitale e di tutto ciò che riguarda l'ottimizzazione di contenuti per il web, la gestione dei *social* e del marketing online, lo sviluppo dei programmi di *e-learning* e di *mobile app* per la fruizione remota o in loco. Ai fini di una più agevole lettura e interpretazione delle nuove professioni descritte, si propone lo schema nella figura 1, in cui i nove profili individuati vengono raggruppati in base a livelli di azione e funzioni principali.

Una prima distinzione porta a suddividere le risorse umane in due livelli, a seconda che siano impegnate nelle attività di management strategico (*Digital Manager*, *Content Manager*, *Social Media Manager* ed *E-Commerce Manager*) oppure di management operativo (*Content Creator*, *Community Specialist*, *Search Engine Expert*, *Mobile App Specialist* ed *E-Learning Specialist*)⁵⁹.

Nell'ambito del management strategico, le figure coinvolte contribuiscono all'orientamento futuro dell'istituzione culturale in quanto, intervenendo su elementi strutturali⁶⁰ (*keywords*, elementi simbolici, *owned media* e linee guida), consentono di definire priorità, risorse e standard in base a cui sviluppare un preciso approccio comunicativo e la relazione con le comunità online. Le impostazioni stabilite dal *Digital Manager* sono destinate a orientare l'intero processo di selezione dei media digitali e degli strumenti più adatti a diffondere la conoscenza delle collezioni e della realtà museale. Parallelamente, le impostazioni definite dal *Content Manager* permettono di veicolare in rete contenuti sempre aggiornati, grazie anche all'intervento del *Social Media Manager*, che si dedica all'organizzazione dei canali da implementare; si favorisce, così, la promozione

⁵⁹ Siano *et al.* 2013; Confetto 2015; Siano *et al.* 2015.

⁶⁰ Tale compito che, come già specificato nelle relative tabelle, è di competenza del *Digital Manager* (tab. 1) e del *Content Manager* (tab. 2), presuppone sempre la diretta interazione con il Direttore Generale.

di un'offerta culturale ricca e differenziata, pensata per diversi target di pubblico. Parte integrante del management strategico, inoltre, è legata allo sviluppo del commercio elettronico e all'attività dell'*E-Commerce Manager*: dalla corretta definizione delle strategie di vendita possono derivare importanti introiti attraverso cui il museo può finanziare le proprie attività. I profili professionali responsabili del management strategico presidiano, dunque, le attività di planning, stabilendo l'impostazione generale della strategia online.

L'integrazione tra management strategico e management operativo permette all'intero *digital team* di operare in maniera coerente rispetto ai valori, alla *mission* e alla *vision* dell'istituzione, trasmessi online. Il Dipartimento Digitale, agendo sia sui contenuti sia sulle risorse per la fruizione, ha la possibilità di intervenire su alcuni degli elementi principali su cui si fonda la relazione museo-pubblico.

Per chiarire il concetto di complementarità tra i due livelli, basti pensare alla necessità di un'azione coordinata e basata sul reciproco confronto per chi si occupa dei contenuti: senza il lavoro di pianificazione del *Content Manager* (management strategico), centrato sulla creazione delle risorse identitarie dell'organizzazione (*keywords*, elementi simbolici, linee guida, stile del linguaggio, ecc.)⁶¹, il *Content Creator* (management operativo) non potrebbe focalizzarsi con la dovuta attenzione e celerità sullo sviluppo dei contenuti, tenuto conto del target destinatario della comunicazione. Ciò potrebbe avere ricadute negative sulla qualità della comunicazione online, perché si rischierebbe di trasmettere messaggi poco efficaci e tra loro poco coerenti.

È utile ribadire, quindi, che i professionisti del digitale lavorano su tutte le informazioni prodotte nell'ambito dell'attività museale (relative ad es. alle mostre, alle conferenze, ai progetti di ricerca, ai programmi didattici) e scelgono il modo migliore per veicolarle in rete, valorizzandole grazie al supporto di una strategia comunicativa pianificata in ogni sua parte e alla creazione e diffusione di soluzioni capaci di sfruttare l'innovazione tecnologica per garantire nuove modalità di fruizione.

A tal fine si pone la necessità di stabilire:

- la programmazione degli step del processo (fase di *Digital Strategy Configuration*);
- le attività finalizzate a raggiungere e coinvolgere il pubblico (fase di *Outreach and Engagement*);
- le azioni destinate a spingere gli utenti a interagire con l'istituzione (fase di *Commitment and Participation*), attraverso l'impiego di strumenti come le app, le pubblicazioni digitali⁶², le piattaforme di *e-learning* e tutte le tecnologie che rappresentano le principali risorse per la fruizione.

La ripartizione delle figure professionali in relazione al contributo che apportano durante le suddette fasi (*Digital Strategy Configuration, Outreach and*

⁶¹ Cfr. § 4, tabella 2.

⁶² Ad esempio, cataloghi digitali, *e-journals* ed *e-books*.

Engagement, Commitment and Participation) trova giustificazione con il fatto che consente una schematizzazione destinata ad accomunare profili omogenei e rendere più agevole il loro inquadramento. Al di là di questa motivazione di organizzazione, i suddetti profili non vanno intesi come rigidamente separati, ma considerati nella giusta prospettiva di sinergica integrazione. Un aspetto centrale della comunicazione digitale, soprattutto in ambito museale, è, infatti, la capacità di creare una rete che metta in collegamento differenti aree di competenza per realizzare una *digital strategy* completa ed efficace.

La fase di progettazione legata al management strategico (*Digital Strategy Configuration*) è implementata, a livello operativo, dai professionisti che si dedicano in maniera più specifica ai contenuti (*Content Creator*), alla gestione delle relazioni sui diversi canali (*Community Specialist*) e alle procedure di ottimizzazione (*Search Engine Expert*). Tali attività, determinanti in termini di *Outreach and Engagement*, permettono di promuovere l'immagine online del museo, con l'intento di raggiungere il numero più ampio possibile di utenti. Infine, figure professionali quali *Mobile App Specialist* ed *E-Learning Specialist* favoriscono i meccanismi di *Commitment and Participation*, mirando a ideare soluzioni e accorgimenti per incuriosire e motivare gli utenti, fino a spingerli a un impegno concreto nell'utilizzo delle risorse proposte – es. scaricare l'app ufficiale del museo o partecipare a un corso in modalità *e-learning* –, favorendone una partecipazione attiva e consapevole.

A chi si occupa di management operativo, inoltre, spetta il compito di misurare i risultati delle attività svolte e trasmettere i dati raccolti ai rispettivi manager (o, in caso non vi siano figure preposte, al *Digital Manager*), che li analizzeranno per valutare l'andamento della performance del Dipartimento Digitale per dare luogo alla pianificazione successiva. Le figure che operano a livello strategico, infatti, devono coordinare e monitorare le altre risorse che compongono il team, garantendo così il funzionamento di attività concepite per essere tra di loro strettamente interconnesse. A essere fondamentale non è solo il rapporto sinergico tra i due livelli di management o tra professionisti digitali, ma è la collaborazione interdipartimentale, estesa cioè alle varie aree del museo, a diventare *conditio sine qua non* per una buona gestione della comunicazione digitale, per una corretta diffusione dell'immagine online e dei valori dell'istituzione. L'approccio collaborativo, infatti, è l'unico in grado di creare valore aggiunto, mettendo in circolo competenze e conoscenze trasversali attraverso cui connettere proficuamente realtà fisica e virtuale⁶³.

⁶³ Bowen, Giannini 2015.

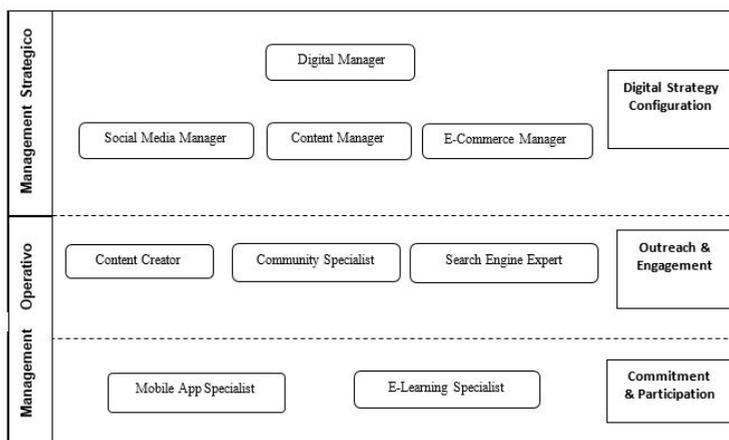


Fig. 1. Sintesi nuove figure professionali (Fonte: ns. elaborazione)

Altro aspetto da considerare è che l'organizzazione culturale, in quanto sistema aperto che si relaziona continuamente con l'ambiente esterno⁶⁴, deve tener conto di una pluralità di soggetti con interessi specifici e diversificati, con cui interagire proficuamente. Emerge in tal senso l'opportunità di assumere una prospettiva manageriale in chiave sistemica, destinata a valorizzare i rapporti e le sinergie tra l'organizzazione culturale e l'ambiente e a consentire il corretto funzionamento di questo tipo di organizzazione⁶⁵ (fig. 2).

Le tecnologie digitali possono essere determinanti per l'implementazione delle strategie di *stakeholder engagement* e per l'attuazione dell'offerta culturale nella visione sistemica. In particolare, il pubblico rappresentato da utenti reali e virtuali può venire coinvolto tramite l'utilizzo dei social network, che, come precisato, servono anche a monitorare gusti ed esigenze dei visitatori al fine di definire il contenuto delle risorse per la fruizione dei servizi offerti (es. app ufficiali e piattaforme per l'*e-learning*).

Per la valorizzazione dell'attività del museo è importante che si rispettino specifiche condizioni di consonanza⁶⁶. Si pensi, ad esempio, ai professionisti incaricati di sviluppare le attività di *Outreach & Engagement*⁶⁷: con il supporto di software aggiornati (es.: sistema operativo funzionante, *content management system*, efficaci programmi antivirus, ecc.) si riesce ad attivare, grazie al contributo delle suddette figure professionali, un efficace processo di ottimizzazione, un adeguato lavoro sui contenuti, lo sviluppo di strategie legate ai *social*. In tal modo, si rende possibile facilitare il pubblico, a condizione, ovviamente, che quest'ultimo disponga a sua volta di adeguati strumenti (es.: smartphone e buona

⁶⁴ Bodo 2000; Clarelli 2011.

⁶⁵ Golinelli 2000, 2016; Barile 2006; Golinelli C.M. 2008.

⁶⁶ Golinelli 2000; Barile 2006.

⁶⁷ Le figure preposte alle attività di *Outreach & Engagement*, rientranti nell'ambito del management operativo, sono: *Content Creator*, *Community Specialist* e *Search Engine Expert*.

connessione internet) per la ricezione e la corretta interpretazione dei messaggi ricevuti e l'interazione. La compatibilità strutturale è indispensabile per poter relazionarsi anche con altri partner esterni (in primo luogo le altre istituzioni culturali) con i quali ricercare condizioni di risonanza sistemica ai fini dell'adeguato coinvolgimento nel perseguimento di obiettivi comuni⁶⁸. Diverse istituzioni potrebbero interagire per organizzare eventi tramite i quali promuovere la cultura e la storia di un determinato territorio, creando percorsi condivisi che sfruttino le nuove tecnologie per creare momenti di partecipazione e condivisione.

Anche ai fini delle relazioni con altre istituzioni, dunque, le nuove tecnologie creano importanti occasioni di contatto e scambio, favorendo logiche di internalizzazione ed espansione. Un significativo contributo in questa direzione è offerto dalla possibilità di creare contenuti e informazioni condivisi tra più organizzazioni del settore culturale, secondo una logica che trova una delle sue massime espressioni nell'utilizzo dei Linked Data⁶⁹.

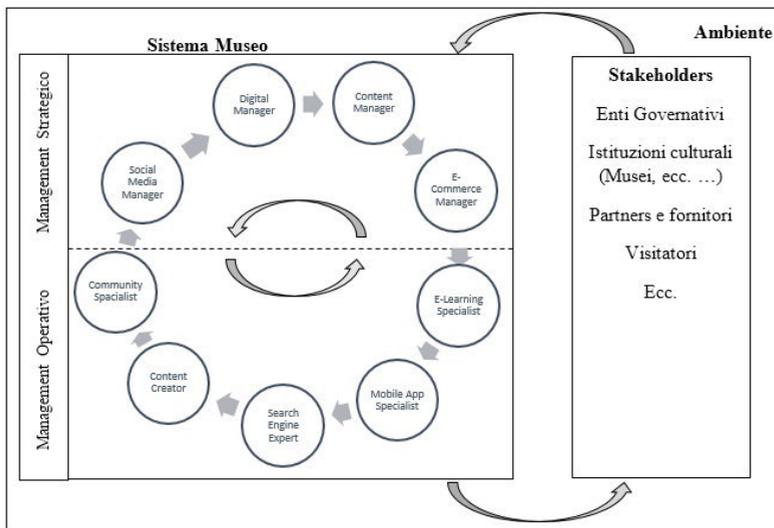


Fig. 2. Nuovi profili in ottica sistemica (Fonte: ns. elaborazione)

Come dimostra l'esperienza della creazione di sistemi, reti museali o distretti culturali evoluti⁷⁰, la condivisione di risorse e mezzi tra diverse istituzioni permette di stimolare pratiche collaborative che portano a una migliore gestione e

⁶⁸ Golinelli 2000.

⁶⁹ Si tratta di uno strumento che facilita la messa in comune e la catalogazione di grandi quantità di informazioni, interrogabili attraverso i meccanismi del web semantico (basato su architetture informatiche ideate per gestire un insieme complesso di dati, a loro volta concepiti per facilitarne la lettura da parte di macchine come i computer – *machine reading*). Favorisce logiche di accessibilità e interoperabilità tra istituzioni di diverso tipo. In ambito culturale l'utilizzo di tale tecnologia permette di mettere in comune i database di archivi, biblioteche e musei, in maniera tale da consentire un accesso ampio e immediato al patrimonio condiviso dalle istituzioni coinvolte. Cfr. Guerrini, Possemato 2012.

⁷⁰ Cataldo 2014; Montella 2003; Maggi, Dondona 2006.

organizzazione delle risorse culturali presenti nel territorio e un maggior rispetto per l'ambiente. Non a caso, il modello di "museo diffuso"⁷¹ ben si presta a una logica di compatibilità strutturale e di risonanza sistemica, elementi questi ultimi che appaiono distintivi e qualificanti di una così peculiare e innovativa forma inter-organizzativa in ambito culturale.

La stretta relazione tra organizzazione culturale e ambiente circostante facilita lo sviluppo di un approccio relazionale con i diversi attori e *stakeholders* coinvolti negli interventi di conservazione, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, aprendo la strada a nuove prospettive di offerta di servizi culturali e di crescita socio-economica ed eco-compatibile delle comunità locali. È l'inserimento delle nuove figure professionali con competenze in ambito digitale a favorire la proficua interazione del museo con altri attori a vario titolo interdipendenti (biblioteche, istituzioni scolastiche, università, territorio, ecc.). Si tratta di fenomeni in grado di favorire una circolarità di buone pratiche che, a partire dal digitale e dal *know-how* dei professionisti emergenti nel settore, può portare a molteplici benefici, anche al di fuori dell'ambito strettamente culturale, fino a coinvolgere e migliorare l'ambiente di riferimento e la *Destination competitiveness*⁷². Si allude ai vantaggi in termini non solo di un più puntuale ed efficace raggiungimento degli obiettivi prefissati ma anche di impiego più oculato e razionale delle risorse scarse (capitali e competenze), da cui possono derivare incrementi di produttività sia nel settore museale che in altri settori ad essi collegato da legami di interdipendenza lungo la filiera culturale allargata.

In definitiva, la promozione e l'adozione dei suddetti profili professionali possono generare vantaggi sotto il profilo economico, sociale, dell'efficacia ed efficienza, anche in rapporto all'eco-compatibilità. I profili emergenti si ben si inseriscono, pertanto, nella prospettiva della *sustainability revolution*⁷³, secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia dei macro-sistemi che dei micro-sistemi (le organizzazioni sociali e gli individui) presuppongono la compatibilità tra tre elementi fondamentali: i vincoli e gli impatti ambientali, le implicazioni economiche e le istanze sociali⁷⁴. Trattasi delle condizioni di sostenibilità che, se rispettate, possono permettere all'organizzazione culturale di soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholders* e trovare così più ampie condizioni di consonanza con il territorio di riferimento⁷⁵.

⁷¹ Montella 2003a, 2003b, 2003c.

⁷² Siano *et al.* 2010,

⁷³ Edwards 2005.

⁷⁴ Elkington 1994, 1997; Crane, Matten 2007; Quaddus, Siddique 2011.

⁷⁵ Golinelli 2000.

6. Implicazioni pratiche e sviluppi futuri

L'impiego di queste nuove figure professionali è in grado di apportare molteplici benefici alle organizzazioni museali. Chi si occupa di ottimizzazione (*Search Engine Expert*), ad esempio, assicura ai musei un buon posizionamento sui motori di ricerca e ne facilita la reperibilità in rete da parte degli utenti finali. Un sito accurato, con una collezione digitale ben organizzata (grazie all'intervento del *Digital Manager*), la presenza di risorse multimediali (a cura di *Mobile App Specialist* e dell'*E-Learning Specialist*) e di contenuti interessanti (derivati dall'azione del *Content Manager* e del *Content Creator*), possono rivelarsi fattori decisivi nella scelta dell'utente virtuale di programmare una visita fisica al museo.

L'operato di questi professionisti può mostrare vantaggi anche nella fase successiva, quando il fruitore potrebbe decidere di mantenere un contatto con l'istituzione (con il supporto del *Social Media Manager* e del *Community Specialist*) per dare feedback sull'esperienza vissuta, organizzare una nuova visita o addirittura decidere di acquistare online (grazie alle procedure predisposte dal *E-Commerce Manager*) cataloghi o materiale di approfondimento.

Sebbene le figure emerse nella ricerca siano attualmente definite con maggiore chiarezza in contesti internazionali, sarebbe opportuno che anche le istituzioni culturali italiane intraprendessero la strada del cambiamento. Il raffronto con gli altri Paesi porta a interrogarsi su quali siano gli ostacoli che impediscono al nostro di muoversi in una simile direzione. Un punto di partenza potrebbe essere connesso all'aggiornamento della Carta Nazionale delle Professioni Museali; le figure proposte in questa sede, proprio grazie al focus specifico sulla tecnologia digitale, potrebbero costituire un'eventuale integrazione del lavoro dell'ICOM, nell'ottica di una più ampia ricognizione e riorganizzazione dei profili professionali per il settore museale.

Tralasciando i problemi di natura economico-finanziaria, un elemento di complessità nel riconoscimento formale delle nuove professioni deriva probabilmente da una certa disomogeneità terminologica, che rende difficile far riferimento in maniera univoca alle figure emergenti. Varianti semantiche, legate a questioni di carattere linguistico, fanno sì che a professionisti chiamati a svolgere mansioni simili vengano attribuite differenti etichette, a seconda del contesto, contribuendo a creare confusione e ambiguità.

Un'altra questione da approfondire con urgenza riguarda il mondo della formazione⁷⁶. Università, musei e organizzazioni culturali, sulla scorta del

⁷⁶ In riferimento al tema dei ritardi e delle difficoltà nell'adeguare l'offerta formativa alle reali esigenze professionali legate settore dei beni culturali, nell'ambito di una ricognizione delle nuove tendenze professionali in campo museale, Cataldo sottolinea: «pur essendo acclamate le professioni della multimedialità in generale, manca il riconoscimento di una loro declinazione specifica per il museo o per sistemi e reti museali», (Cataldo 2014, p. 92).

progetto *eSkills for Future Cultural Jobs*, menzionato precedentemente, potrebbero valutare la possibilità di realizzare iniziative che permettano sia di stimolare dibattiti tra gli operatori del settore, sia di proporre adeguati programmi di formazione.

Sarebbe auspicabile, infine, che l'Italia partecipasse più attivamente alle iniziative promosse dall'eCultObservatory⁷⁷, piattaforma che riunisce vari esperti di tecnologie per la promozione e valorizzazione del patrimonio culturale, dalla cui collaborazione sono già nati alcuni progetti, come un vademecum per aiutare le istituzioni nella definizione della propria strategia tecnologica⁷⁸. Alcune organizzazioni italiane fanno già parte di questa rete, ma un'adesione più compatta e organizzata rappresenterebbe un'interessante opportunità di crescita per il Paese nell'applicazione delle ICT al settore dei beni culturali. Per intraprendere questa sfida occorrerebbe, come si è detto, investire in maniera consapevole in progetti di formazione che, indipendentemente dal contesto di realizzazione e dagli enti promotori coinvolti, siano desinati a colmare le lacune dei professionisti culturali a livello informatico.

Tra i progetti attualmente degni di rilievo in ambito nazionale, vale la pena citare la DiCultHer, una "Scuola a Rete in Digital Cultural Heritage, Arts and Humanities"⁷⁹, che riunisce università, professionisti, associazioni e istituzioni culturali per incentivare lo sviluppo di competenze digitali per la promozione e valorizzazione del patrimonio culturale. Simili finalità si pone anche il Master di primo livello in "Digital Heritage. Cultural Communication through Digital Technologies"⁸⁰, presso l'Università "La Sapienza" di Roma, destinato a formare *project digital managers* della cultura e professionisti del *social media marketing* in campo culturale.

7. Sommario

È ormai chiaro che il lavoro digitale si stia affermando significativamente anche in ambito culturale. I ruoli che si delineano grazie all'applicazione delle nuove tecnologie in questo settore racchiudono un potenziale enorme, in quanto favoriscono il coinvolgimento di una platea ampia, composita e delocalizzata,

⁷⁷ <<http://www.ecultobservatory.eu/>>, 16.01.2017.

⁷⁸ Mazura *et al.* 2015.

⁷⁹ Si legge, ad esempio, nell'Accordo di Rete stipulato tra le parti che compongono la DiCultHer: «la Scuola "a rete", d'interesse nazionale, in Digital Cultural Heritage, Arts and Humanities oggetto del presente Accordo [...] è finalizzata all'aggregazione di centri di eccellenza per l'organizzazione di percorsi formativi professionalizzanti per l'acquisizione di competenze e abilità nel settore del digitale applicato al patrimonio culturale, all'arte e alle scienze umane», <<http://www.diculther.eu/>>, 12.01.2017.

⁸⁰ <<http://www.dipscr.uniroma1.it/master-digital-heritage>>, 16.01.2017.

costituita da utenti che sfruttano la rete e i *mobile devices* per stabilire un contatto diretto e auspicabilmente costante con le istituzioni culturali.

Oltre a favorire l'*engagement*, lo sviluppo di un'efficace strategia digitale può migliorare la competitività delle organizzazioni museali e apportare benefici evidenti anche in termini di ritorno economico. Il lavoro dell'intero *digital team*, infatti, aumentando la visibilità delle istituzioni e migliorandone l'immagine online, permette loro di crescere anche da un punto di vista economico-finanziario.

In conclusione, pur ribadendo che l'integrazione tra professionisti tradizionali e profili emergenti in area digitale resta cruciale, la presenza di nuove figure professionali è ormai imprescindibile per realizzare un efficace processo di trasformazione che riesca a mettere efficacemente in collegamento e integrare sapere tecnologico e cultura umanistica.

Riferimenti bibliografici / References

- Ala-Mutka K. (2011), *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*, Seville: JRC-IPTS, <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC67075_TN.pdf>, 08.01.2017.
- Albitz R.S. (2002), *Electronic resource librarians in academic libraries: A position announcement analysis, 1996-2001*, «Libraries and the Academy», 2, n. 4, pp. 589-600.
- Alletto S., Cucchiara R., Del Fiore G., Mainetti L., Mighali V., Patrono L., Serra G. (2016), *An Indoor Location-Aware System for an IoT-Based Smart Museum*, «IEEE Internet of Things Journal», 3, n. 2, pp. 244-253.
- Barile S. (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Torino: Giappichelli.
- Bodo S. (2000), *Il museo relazionale*, Torino: Fondazione Agnelli.
- Bollo A. (2012), *Il marketing della cultura*, Roma: Carocci Editore.
- Bonacini E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma: Aracne.
- Bonacini E. (2012), *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 5, pp. 93-125, <<https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/201>>, 02.10.2016.
- Bonacini E. (2014), *La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 9, pp. 89-121, <<https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/viewFile/740/573>>, 03.10.2016.
- Bonacini E. (2015), «*Aperti per vocazione*». *Il Salinas 2.0 e l'anomalia siciliana in chiave social*, «Tafter Journal», n. 85, November-December 2015, <<http://www.tafterjournal.it/wp-content/uploads/2015/11/Salinas-2.0-ITA1.pdf>>, 01.10.2016.

- Bonacini E. (2016), *Il Museo Salinas: un case study di social museum... a porte chiuse*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 13, pp. 225-266.
- Boscaro A., Porta R. (2015), *Effetto Digitale. Le nuove professioni, gli strumenti e il personal branding*, Milano: Franco Angeli.
- Bowen J.P., Giannini T. (2014), *A New York Museums and Pratt Partnership: Building Web Collections and Preparing Museum Professionals*, in *MW2015: Museums and the Web 2015*, published January 29, <<http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/a-new-york-museums-and-pratt-partnership-building-web-collections-and-preparing-museum-professionals-for-the-digital-world/>>, 29.09.16.
- Cabasino E. (2005), *I mestieri del patrimonio: professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano: Franco Angeli.
- Carlner S., Castonguay C., Sheepy E., Ribeiro O., Sabri H., Saylor C., Valle A. (2015), *The Job Of A Performance Consultant: A Qualitative Content Analysis Of Job Descriptions*, «European Journal Of Training And Development», 39, n. 6, pp. 458-483.
- Caruso R., Fonti D. (2012), *Il museo contemporaneo: storie, esperienze competenze*, Roma: Gangemi.
- Casella G., Coelho M. (2013), *Augmented heritage: situating augmented reality mobile apps in cultural heritage communication*, in *Proceedings of the 2013 International Conference on Information Systems and Design of Communication ISDOC 13* (Lisboa, Portugal, July 11-12), edited by C.J. Costa, M. Aparicio, New York: ACM, pp. 138-140.
- Cataldo L. (2014), *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano: Hoepli.
- Cataldo L., Paraventi M. (2007), *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano: Hoepli.
- Centro Studi Unioncamere, *Alimentare il digitale. Futuro del lavoro e della competitività dell'Italia*, <http://www.starnet.unioncamere.it/Rapporto-Unioncamere-2015--Alimentare-il-digitale_5A48>, 01.10.2016.
- CEN – European Committee for Standardization (2014), *European e-Competence Framework 3.0: Un Framework Europeo condiviso per i Professionisti ICT di tutti i settori industriali CWA 16234*, <http://www.ecompetences.eu/wp-content/uploads/2014/02/European-e-Competence-Framework-3.0_IT.pdf>, 01.10.2016.
- CEN Whorkshop on ICT Skills (2012), *European ICT Professional Profiles*, <<http://www.ecompetences.eu/it/ict-professional-profiles-2/>>, 18.10.2016.
- Chianese A., Piccialli F. (2014), *Designing a Smart Museum: When Cultural Heritage Joins IoT*, in *Eighth International Conference on Next Generation Mobile Apps, Services and Technologies (NGMAST 2014)* (Oxford, UK, September 10-12), Proceedings, IEEE CPS, IEEE Xplore, pp. 300-306.
- Cisnero K. (2015), *Paid, Owned and Earned Social Media: a complete Content Promotion Plan*, «bloghootsuit.com», February 2015, <<https://>

- blog.hootsuite.com/content-promotion-through-paid-owned-earned-social-media/>, 14.11.2016.
- Clarelli M.V. (2011), *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, Roma: Carocci.
- Colombo M.E. (2016), *Comunicare il museo. Riflessioni sul ruolo del Digital Media curator*, in *Artestorie. Le professioni della storia dell'arte*, a cura di M.S. Bottai, S. Cecchini, N. Mandarano, Milano: Cisalpino – Istituto Editoriale Universitario, pp. 93-102.
- Commissione Europea (2007), *Competenze chiave per l'apprendimento permanente. Un quadro di riferimento europeo*, Lussemburgo: Ufficio delle Pubblicazioni Ufficiali delle Comunità Europee, <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=celex:32006H0962>>, 01.10.2016.
- Commissione Europea (2008), *Explaining the European Qualifications Framework for Lifelong Learning*, Lussemburgo: Ufficio delle Pubblicazioni Ufficiali delle Comunità Europee.
- Confetto M.G. (2015), *Social Media Content. Una prospettiva manageriale*, Torino: Giappichelli.
- Courtin A., Juanals B., Minel J.L., De Saint Léger M. (2014), *A Tool-Based Methodology to Analyze Social Network Interactions in Cultural Fields: The Use Case "MuseumWeek"*, in *Social Informatics*, Proceedings of the 6th International Conference, SocInfo 2014 (Barcelona, Spain, November 11-13), edited by L.M. Aiello, D. Daniel McFarland, Switzerland: Springer International Publishing, pp. 144-156.
- Crane A., Matten D. (2007), *Business Ethics*, 2nd ed., New York: Oxford University Press.
- Croneis K.S., Henderson P. (2002), *Electronic and Digital Librarian Positions: A Content Analysis of Announcements from 1990 through 2000*, «The Journal of Academic Librarianship», 28, n. 4, pp. 232-237.
- De Biase F. (1999), *Il nuovo manuale delle professioni culturali: strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*, Torino: Utet.
- De Biase F., Garbarini A. (2003), *High tech high touch: professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali*, Milano: Franco Angeli.
- Deissinger T. (2009), *The European Qualifications Framework and the European Lifelong Learning Perspective: How European Countries are Preparing to Cope with the New Philosophy of VET*, «International Journal of Training Research», 7, n. 1, pp. 1-18.
- Droitcour B., Smith W. (2016), *The Digitized Museum*, «Art in America», Oct. 01, <<http://www.artinamericamagazine.com/news-features/magazine/the-digitized-museum/>>, 08.11.2016.
- eCult Skills Observatory (2015a), *eCult Skills Training Guidelines*, <http://www.e-jobs-observatory.eu/sites/e-jobs-observatory.eu/files/eCultSkills_Training_Guidelines_EN.pdf>, 02.10.16.
- eCult Skills Observatory (2015b), *eCult Skills Role Profiles*, <http://www.e-jobs-observatory.eu/sites/e-jobs-observatory.eu/files/eCultSkills_Role_profiles_EN.pdf>, 02.10.2016.

- Edwards A.R. (2005), *The Sustainability Revolution: Portrait of a Paradigm Shift*, Gabriola Island: New Society Publishers.
- Elkington J. (1994), *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, «California Management Review», 36, n. 2, pp. 90-100.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing.
- Falk J.H., Dierking L.D. (2000), *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*, Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Ferrari A. (2013), *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*, Seville: JRC-IPTS, <<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>>, 08.01.2017.
- Fondazione Symbola, Unioncamere, *Io sono cultura. Rapporto 2016. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, <<http://www.symbola.net/html/article/Rapporto2016IOSONOCULTURA>>, 18.01.2017.
- Franzosi R. (2007), *Content Analysis: Objective, Systematic, and Quantitative Description of Content*, in R. Franzosi, *Sage Benchmarks in Social Research Methods: Content Analysis*, London: Sage Publications Ltd., pp. XXI-XXL.
- Garlandini A., a cura di (2006), *Carta nazionale delle professioni museali*, Conferenza internazionale dei musei (Milano, 24 ottobre 2005).
- Garlandini A. (2007), *La carta nazionale delle professioni museali. Genesi, risultati, prospettive*, «Museologia Scientifica», n. 1, pp. 129-139.
- Golinelli C.M. (2008), *La sfida della valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffré.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2016), *Patrimonio culturale e creazione di valore*, Padova: Cedam.
- Grincheva N. (2013), *Cultural diplomacy 2.0: challenges and opportunities in Museum International Practices*, «Museum and society», 11, n. 1, pp. 39-49.
- Guerrini M., Possemato T. (2012), *Linked data: un nuovo alfabeto del web semantico*, «Biblioteche Oggi», 30, n. 3, pp. 7-15.
- Halvorson K., Rach M. (2012), *Content Strategy for the Web*, Berkeley: New Riders Edition.
- Hamma K. (2004), *Becoming digital*, «Bulletin of the American Society for Information Science and Technology», 30, n. 5, pp. 11-13, <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bult.322/epdf>>, 26.10.2016.
- Hooper-Greenhill E. (1994), *Museums and their visitors*, Londra: Routledge.
- Hooper-Greenhill E. (2000), *Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning*, «International Journal of Heritage Studies», 6, n. 1, pp. 9-31.
- IAB (Interactive Advertising Bureau), *Platform Status Report: User generated Content, Social Media and Advertising – An overview*, iab.net, <http://www.iab.net/media/file/2008_ugc_platform.pdf>, 31.01.2017.

- IWA Italy, *G3 Web Skills Profiles – versione 2.0 – Generation 3 European ICT Professional Profiles*, <<http://www.skillprofiles.eu/stable/g3/2014-06-30.pdf>>, 29.09.2016.
- Johnson L., Adams Becker S., Estrada V., Freeman A. (2015), *The NMC Horizon Report: 2015 Museum Edition*, Austin, TX: New Media Consortium.
- Kinsley R.P., Portenoy J. (2015), *Perspectives of Emerging Museum Professionals on the Role of Big Data in Museums*, in *System Sciences (HICSS)*, 48th Hawaii International Conference on IEEE (Grand Hyatt, HI, January, 5-8), pp. 2075-2084.
- Krippendorff K. (1983), *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, Torino: Eri.
- Kuflik T., Wecker A.J., Lanir J., Oliviero S. (2015), *An integrative framework for extending the boundaries of the museum visit experience: linking the pre, during and post visit phases*, «Information Technology and Tourism», 15, n. 1, pp. 17-47.
- Maggi M., Dondona C.A. (2006), *Macchine culturali. Reti e sistemi nell'organizzazione dei musei*, Torino: Ires.
- Marty P.F. (2006), *Meeting user needs in the modern museum: Profiles of the new museum information professional*, «Library & information science research», 28, n. 1, pp. 128-144.
- Marty P.F. (2007), *Museum professionals and the relevance of LIS expertise*, «Library & Information Science Research», 29, n. 2, pp. 252-276.
- Mazura M., Horjan G., Vannini C., Antlej K., Cosentino A. (2015), *eCult vademecum. A Guide for Museums to Develop a Technology Strategy & Technology Providers to understand the Needs of Cultural Heritage Institutions*, <http://www.ecultobservatory.eu/sites/ecultobservatory.eu/files/documents/Vademecum_PDF_V2.0.pdf>, 06.03.2017.
- McMillan S.J. (2000), *The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web*, «Journalism & Mass Communication Quarterly», 77, n. 1, pp. 80-98.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minguzzi A., Solima L. (2015), *Innovare il rapporto tra musei, visitatori ed utenti attraverso le relazioni digitali*, «Economia e diritto del terziario», n. 1, Milano: Franco Angeli, pp. 41-61.
- Monaci S., Ilardi E., Spano M. (2012), *Patrimonio virtuale. Modelli di comunicazione e tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali*, Napoli: Scriptaweb.
- Montella M. (2003a), *Marche Museo diffuso*, Perugia: Crace.
- Montella M. (2003b), *Organizzazione e sviluppo di reti museali*, Perugia: Crace.
- Montella M. (2003c), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa Editore.
- Moreno L., Martinez P. (2013), *Overlapping factors in search engine optimization and web accessibility*, «Online Information Review», 37, n. 4, pp. 564-580.

- Murray M. (2013), *Editorial Plan Best Practices: Prime Your Content Marketing for Success*, «Content Marketing Institute», September, <<http://contentmarketinginstitute.com/2013/09/editorial-plan-best-practices-content-marketing-success/>>, 10.11.16.
- Oberoi S. (2008), *Digital images in museums: Doing the DAM: Digital asset management at the Metropolitan Museum of Art*, «Bulletin of the American Society for Information Science and Technology», 34, n. 4, pp. 17-22.
- Owens T. (2013), *Digital Cultural Heritage and the Crowd*, «Curator», n. 56, pp. 121-130.
- Parry R. (2010), *Museums in a Digital Age*, London-New York: Routledge.
- Parsons T. (1956), *Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations*, «Administrative Science Quarterly», 1, n. 1, pp. 63-85.
- Petrelli D., Ciolfi L., van Dijk D., Hornecker E., Not E., Schmidt A. (2013), *Integrating material and digital: a new way for cultural heritage*, «Interactions», 20, n. 4, pp. 58-63.
- Phillips R. (2003), *Community collaboration in exhibitions: introduction*, in *Museums and Source Communities*, edited by L. Peers, A. K. Brown, New York: Routledge, pp. 157-170.
- Poole N., Dawson A. (2013), *Spectrum Digital Asset Management*, England: Collection Trust.
- Proctor N. (2010), *Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media*, «Curator, The Museum Journal», 53, pp. 35-43.
- Pulizzi J. (2014), *Epic Content Marketing*, New York: McGraw-Hill Education.
- Quaddus M.A., Siddique M.A.B. (2011), *Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategy and Tools*, London: Edward Elgar Publishing.
- Rivera L.W. (2013), *The Museum 2.0 Divide: Approaches to Digitisation and New Media*, «Museum International», 65, n. 1-4, pp. e1-e8.
- Rodà C. (2010), *De 1.0 a 2.0: el viaje de los museos a la comunicación social*, «Revista mus-A», VIII, n. 12, Siviglia, pp. 22-33.
- Rodà C. (2015), *Stratégie digitale au musée*, «ICOFOM Study Series, Nouvelles tendances en Muséologie», n. 43b, Parigi, pp. 398-404.
- Ronchi A.M. (2009), *eCulture: cultural content in the digital age*, Berlin Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Royston C., Delafond S. (2014), *How To Introduce Digital Transformation To A Museum*, <<http://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/how-to-introduce-digital-transformation-to-a-museum/>>, 09.11.2016.
- Russo A., Watkins J., Kelly L., Chan S (2008), *Participatory Communication with Social Media*, «Curator, The Museum Journal», n. 51, pp. 21-31.
- Santoro M. (2001), *Dall'analogico al digitale: la conservazione dei supporti non cartacei*, «Biblioteche Oggi», marzo 2001, pp. 88-100 <<http://www.bibliotecheoggi.it/2001/20010208801.pdf>>, 26.10.2016.
- Siano A., Eagle L., Confetto M.G., Siglioccolo, M. (2010), *Destination competitiveness and museum marketing strategies: an emerging issue in the*

- Italian context*, «Museum Management and Curatorship», 25, n. 3, pp. 259-276.
- Siano A., Vollero A., Confetto M.G., Siglioccolo M. (2013), *Corporate communication management: A framework based on decision making with reference to communication resources*, «Journal of Marketing Communications», n. 19, pp. 151-167.
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M. (2015), *Corporate Communication Management. Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Torino: Giappichelli.
- Simon N. (2010), *The Participatory Museum*, Santa Cruz: Museum 2.0.
- Solima L. (2011), *Nuove tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali*, in *Mezzogiorno e beni culturali. Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione*, SRM-Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, Napoli: Cuzzolin Editore, pp. 271-309, <http://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2015/09/Beni-culturali.pdf>, 04.10.2016.
- Solima L. (2016), *Smart Museums. Sul prossimo avvento della Internet of Things e del dialogo tra gli oggetti nei luoghi della cultura*, «Sinergie Italian Journal of Management», n. 99, pp. 263-283.
- Stracke C.M. (2012), *The Future of Learning Innovations and Learning Quality*, Berlin: Gito.
- Stumpo G. (2006), *I consumi culturali: le abitudini dei cittadini italiani*, «Economia della Cultura», XVI, n. 2, pp. 179-190.
- Tallon L., Walker K. (2008), *Digital Technologies and The Museum Experience. Handheld Guides and Other Media*, New York: Altamira Press.
- Tammaro A.M., Santoro S. (2008), *Scienze umane e cultura digitale*, Fiesole: Casalini Digital.
- Tullini P. (2015), *C'è lavoro sul web*, «Labour & Law Issues», 1, n. 1, pp. 1-20 <<https://labourlaw.unibo.it/issue/view/475>>, 03.10.2016.
- Tuzzi A. (2003), *L'analisi del contenuto. Introduzione ai metodi e alle tecniche di ricerca*, Roma: Carocci.
- Visser, J., Richardson J. (2013), *Digital engagement in culture, heritage and the arts*, Inspired by Coffee, <<http://digitalengagementframework.com/>>, 01.10.2016.
- White G. (2000), *Head of Reference Positions in Academic Libraries: A Survey of Job Announcements from 1990 through 1999*, «Reference & User Services Quarterly», pp. 265-272.
- Xhaet G., Fidora G. (2015), *Le nuove professioni digitali*, Milano: Hoepli.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia

Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano

Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli

Stefano Della Torre, Politecnico di Milano

Michela di Macco, Università di Roma "La Sapienza"

Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre

Serge Noiret, European University Institute

Tonino Pencarelli, Università di Urbino "Carlo Bo"

Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale

Girolamo Scialoja, Università di Bologna

Texts by

Valentina Alunno, Ivana Čapeta Rakić, Mara Cerquetti,

Aurelio Cevolotto, Marco Cioppi, Francesca Coltrinari,

Maria Giovanna Confetto, Giuseppe Cruciani Fabozzi,

Maurizio De Vita, Giorgia Di Marcantonio, Jean-Baptiste Jamin,

Joaquín Martínez Pino, Antonio Pinelli, Germano Pistolesi,

Maria Luisa Ricci, Alfonso Siano, Giovanni Urbani

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

