

# Bilancio di Missione 2022



© 2023 MUSE - Museo delle Scienze  
Corso del Lavoro e della Scienza, 3  
Trento

**Presidente**

Stefano Zecchi

**Direttore**

Michele Lanzinger

**Caporedattrice**

Alberta Giovannini

**Comitato di redazione**

Alberta Giovannini

Sabrina Candioli

Antonia Caola

Emma Dallapiccola

Benedetta Vicentini

**Contributi**

Serena Ali

Nicola Angeli

Marco Avanzini

Stefano Baia Curioni

Lorenzo Balbi

Alice Bassetti

Massimo Bernardi

Maria Bertolini

Mirko Bisesti

Roberto Busato

Sabrina Candioli

Antonia Caola

Valentina Cappio

Lorena Celva

Giulia Chiomento

Annalisa Cicerchia

Davide Dalpiaz

Katia Danieli

Riccardo De Petris

Lavinia Del Longo

Paola Dubini

Maria Chiara Deflorian

Denise Eccher

Massimo Eder

Patrizia Famà

Chiara Fedrigotti

Katia Franzoso

Alberto Garlandini

Tommaso Gasperotti

Adele Gerardi

Alberta Giovannini

Samanta Isaia

Michele Lanzinger

Valeria Lencioni

Carlo Maiolini

Valeria Marchiori

Lucia Martinelli

Serena Morelli

Jennifer Murphy

Alessandra Pallaveri

Paolo Pedrini

Matilde Peterlini

Marta Poloni

Ilaria Postinghel

Fabio Pupin

Donato Riccadonna

Dina Rizio

Enrico Rossi

Anna Sabbadin

Laura Segata

Romana Scandolari

Alessandra Schiavuzzi

Rossella Sobrero

Ludovico Solima

Massimiliano Tardio

Vanessa Vacchini

Chiara Veronesi

Helen Catherine Wiesinger

Alessandro Zen

**Progetto grafico e impaginazione**

Edesign Trento

**Stampa**

Tipografia Esperia, Lavis (TN)

**ISBN**

978-88-531-0075-7

Qui la versione digitale  
del Bilancio di Missione 2022



Bilancio di  
Missione  
2022

MUSE

# Indice

## Introduzione

---

### Saluto dell'Assessore provinciale

Mirko Bisesti, Assessore all'istruzione, università e cultura della Provincia autonoma di Trento

### Introduzione

Stefano Zecchi, Presidente

## Il bilancio di missione

---

1

- 1.1 La rendicontazione quale strumento di valutazione della responsabilità sociale dei musei
- 1.2 Uno strumento per la pianificazione strategica

## Il museo

---

2

- 2.1 Il museo nella nuova definizione di ICOM
- 2.2 L'identità del MUSE e le sue missioni
- 2.3 Chi siamo: un museo fatto di persone
- 2.4 La rete dei musei
- 2.5 Gli spazi del MUSE
- 2.6 Il MUSE in continua evoluzione

## Missione scientifica

---

## Missione sociale

---

Public engagement e well being

## Missione economica

---

## Conclusioni

---

### Conclusioni

Michele Lanzinger, Direttore

# 3

- 3.1 La ricerca
- 3.2 Le collezioni museali e la ricerca scientifica

# 4

- 4.1 Public engagement e audience development
- 4.2 Educazione e Lifelong learning
- 4.3 Accessibilità e inclusione
- 4.4 Gli eventi
- 4.5 I progetti espositivi
- 4.6 I progetti editoriali e multimediali
- 4.7 La comunicazione
- 4.8 La partecipazione
- 4.9 I servizi per il pubblico
- 4.10 L'impegno del MUSE per il benessere lavorativo
- 4.11 Le iniziative per lo sviluppo locale

# 5

- 5.1 La cultura che crea valore
- 5.2 La sostenibilità economica
- 5.3 PNRR per la cultura. Le opportunità per i musei e i territori, il caso MUSE
- 5.4 Il museo in cifre

## Saluto dell'Assessore provinciale

**Mirko Bisesti**

Assessore all'istruzione,  
università e cultura della  
Provincia autonoma di Trento



Rinnovo con piacere il mio saluto in occasione della seconda edizione del Bilancio di Missione del MUSE.

La mia riflessione non può prescindere da un particolare riconoscimento al MUSE che continua a dimostrarsi un esempio virtuoso di reattività, innovazione e resilienza, in un contesto complesso quale l'attuale. Il compito dei musei di creare valore per la comunità, essere accessibili e inclusivi, è stato reso più difficile dalla pandemia, la situazione politica internazionale, l'aumento del costo della vita e molti altri fattori di instabilità. Mi congratulo per l'impegno nella realizzazione di questa edizione del bilancio di missione, un documento dedicato agli stakeholder che hanno interesse nell'agire del MUSE. Questa pubblicazione vuole essere un rendiconto di come si sono portati avanti gli impegni assunti dal museo con la propria mission, l'occasione per ripercorrere gli eventi più significativi, l'impatto che la sua apertura e sviluppo di successo ha avuto sull'intera vita economico-turistica della città e della provincia.

La mia riflessione, infatti, arriva proprio quando il MUSE si prepara a festeggiare i suoi primi 10 anni di attività con tante novità, eventi e progetti partecipativi. Dal 27 luglio 2013, giorno dell'inaugurazione, a oggi hanno varcato le porte del museo oltre 4 milioni di persone.

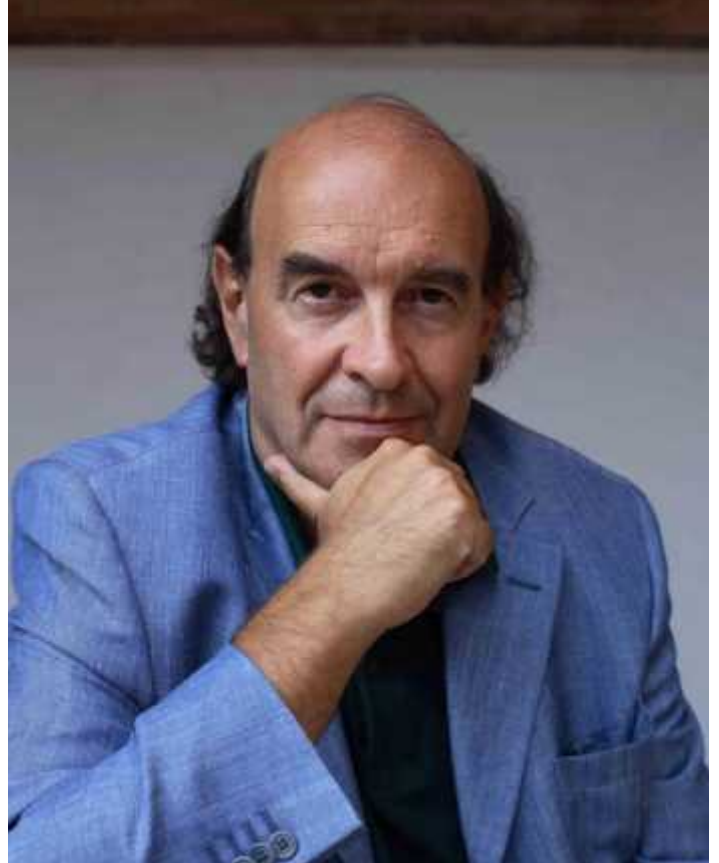
Desidero dare merito al MUSE di aver dimostrato che l'investimento fatto è risultato significativo per la nostra comunità. Il Museo si è rivelato un attrattore di turismo e volano di sviluppo che lo pone tra i musei nazionali e internazionali di maggior respiro e rilievo.

Colgo l'occasione di questo saluto per ricordare la grande attenzione che questa amministrazione provinciale riserva ai dipendenti del MUSE, i numerosi bandi di concorso a tempo indeterminato banditi negli ultimi anni che garantiranno un cospicuo incremento del personale a tempo indeterminato ne sono la dimostrazione.

## Introduzione

**Stefano Zecchi**

Presidente



Il Museo delle Scienze di Trento è un esempio dell'evoluzione scientifica dei musei.

Nel tempo, la trasformazione delle funzioni di un museo è stata fondamentale sia dal punto di vista della ricerca scientifica, sia di quella didattica, sia di quella espositiva. Dal museo di conservazione siamo giunti al museo che dialoga con la contemporaneità attraverso il passato che custodisce ma che si apre anche alla molteplicità delle esperienze culturali viventi. Oggi dobbiamo affrontare sfide globali che richiedono uno sguardo capace di relazionare o connettere tra loro le differenti discipline in cui si articola il sapere: le scienze naturali dialogano con quelle tecnologiche e umanistiche; la comunità scientifica s'incontra con quella filosofica, perché soltanto attraverso questo dialogo è possibile affrontare le più importanti questioni etiche ed economiche. Proprio con questa visione della cultura, l'interrelazione delle diverse forme della conoscenza diviene fondamento per la costruzione di un futuro sostenibile per la nostra umanità.

Ormai, per me, è tempo di bilanci: il mio mandato sta per scadere, e prima ancora di fare le dovute valutazioni sul piano amministrativo, desidero esprimere qualche considerazione personale sul periodo della mia presidenza. La prima cosa che mi chiesi quando fui nominato era se fossi la persona più indicata a svolgere l'incarico che mi veniva assegnato. La mia formazione è umanistica, indiscutibilmente improntata agli studi di filosofia, di estetica, di letteratura: cosa potevo dare a un centro di ricerca scientifica come è il Museo? Non potevo che portare la mia

esperienza di studio dentro a un'altra esperienza di studio; per di più, si trattava di una relazione, quella tra cultura umanistica e cultura scientifica, che avevo sempre sostenuto. Mi si dava la possibilità di mettere concretamente sul campo questa relazione sempre vissuta in modo teorico. Così è nata l'esperienza di Palazzo delle Albere, quello che un giorno il direttore Michele Lanzinger definì generosamente "il museo del futuro". Non posso che essere felice di aver dato questo contributo: ancora quest'anno sarà presentata un'esposizione, "Anima mundi", che intende continuare ad affrontare i temi relativi al rapporto "umanesimo-scienze".

Sul piano amministrativo, abbiamo dimostrato la solidità finanziaria dell'istituzione, che ci ha permesso due cose di enorme importanza. La prima è stata il superamento della forte crisi provocata dalla chiusura forzata dovuta alla pandemia grazie all'impegno e alla determinazione di tutti gli operatori del Museo. La seconda è rappresentata dallo sviluppo sempre più determinante per le sorti del museo per quanto riguarda l'attività di ricerca e tutta l'attività espositiva. Sono dati di fatto, non sogni da realizzare, oppure sogni realizzati: direi che, in fine, è andata bene.





# Il bilancio di missione

La rendicontazione quale strumento di valutazione della responsabilità sociale dei musei **1.1**

Uno strumento per la pianificazione strategica **1.2**

# 1.1 La rendicontazione quale strumento di valutazione della responsabilità sociale dei musei

*Dialogo di riflessione condivisa e scambio di esperienze sul valore della rendicontazione sociale per le organizzazioni culturali tra:*

**Samanta Isaia**  
Direttrice gestionale  
Museo Egizio di Torino



**Ludovico Solima**  
Professore ordinario di management  
delle imprese culturali  
Università degli Studi della Campania



costruzione di un dialogo | resp  
| evoluzione dell'istituz  
| responsabilità | responsabilizza  
| impatto sociale |  
| generatore di valore | rendicontazione |

**Paola Dubini**

Professoressa associata di management  
Università Bocconi di Milano



responsabilità informativa | consapevolezza  
coinvolgimento | persone  
trasparenza | best solution  
racconto | scambio |



**Alberta Giovannini**

Direttrice sostituta Ufficio organizzazione  
risorse umane e servizi diversi di gestione  
MUSE



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Nell'approssimarci alla redazione del bilancio di missione annuale, come MUSE ci siamo interrogati sul perché risulta sempre più necessario anche per i musei dedicare tempo e risorse alla rendicontazione sociale e su come essa possa essere considerata un “generatore di valore” per rafforzare il rapporto fiduciario con i propri stakeholder. Vorremmo proprio iniziare da qui nel riflettere con voi su questi temi.

**Paola Dubini**  
Università Bocconi di Milano



In questo momento il mondo delle imprese sta facendo una grandissima fuga in avanti anche per una accelerazione nel cambiamento della normativa a livello europeo, ed è significativamente cambiato l'approccio allo strumento bilancio sociale o bilancio di sostenibilità, che si è trasformato da mero documento di comunicazione a strumento di lavoro potentissimo per le imprese che fanno della sostenibilità un elemento costitutivo della loro strategia. Diverse fondazioni erogative calcolano il ritorno sociale dei loro investimenti in responsabilità sociale, stimolando i loro beneficiari a “rendere conto” in modo sistematico.

Le grandi organizzazioni a carattere sociale si sono strutturate per la redazione del bilancio sociale obbligatorio per prime, mentre in media, le organizzazioni culturali hanno cominciato a redigere bilanci di sostenibilità o rendicontazioni analoghe negli ultimi due o tre anni.

Se mettiamo insieme questi elementi, credo che emerga con chiarezza l'opportunità di guardare al bilancio di sostenibilità in una prospettiva che è **poco “rendicontazione” e molto di “rendere conto”**.

Perché quando noi parliamo di rendicontazione pensiamo tipicamente al dover spiegare come sono state spese delle risorse pubbliche, da un punto di vista contabile. In una prospettiva di rendere conto, invece, la rendicontazione ha molto a che fare con la **costruzione di un dialogo**, con un interlocutore che necessariamente diventa anche egli un po' responsabile. Mi piace pensare al bilancio di sostenibilità come l'occasione per costruire un dialogo fra pari in una prospettiva di costruzione di valore collettivo, di valore comune.



**Ludovico Solima**  
Università degli Studi della Campania

Concordo sul fatto che la rendicontazione sociale risponde alla **responsabilità informativa del museo nei confronti dei vari stakeholder**. Tra questi, una categoria importante è costituita dalle diverse comunità con le quali il museo si relaziona. A tal proposito, va osservato che non è sufficiente riferirsi alla sola comunità locale, considerando quindi il rapporto con il territorio di appartenenza, ma occorre tener conto di tutte le differenti comunità con le quali il museo entra in contatto, tra le quali, ad esempio, la comunità scientifica e, più in generale, il mondo della ricerca.

Il bilancio di missione è dunque uno strumento di comunicazione verso l'esterno, che presuppone un lavoro interno all'istituzione sia a livello direzionale, e dunque in ambito strategico, sia a livello trasversale, per innescare un processo di conoscenza e di apprendimento. Insieme al rilievo esterno quale soddisfazione della responsabilità informativa, un altro elemento fondamentale è la **valenza interna**. È infatti indubbio che affrontare la rendicontazione vuol dire **acquisire una consapevolezza**, porsi delle domande e quindi progredire nella valutazione di ciò che il museo è e di come vorrebbe essere in futuro. La rendicontazione sociale genera, determina e impone un'attenta riflessione interna. Perché? Perché dover comunicare richiede che l'organizzazione individui quali contenuti comunicare, come farlo, con quali strumenti, con quali tempi, in relazione a quali destinatari.

**Samanta Isaia**  
Museo Egizio di Torino



La rendicontazione, non solo sociale, è certamente un processo di presa di consapevolezza e anche un momento di riflessione dell'istituzione. La rendicontazione è una **necessità** della istituzione moderna e contemporanea. È anche frutto di una evoluzione che in qualche modo affianca le nuove necessità di racconto, ma anche di cristallizzazione dell'istituzione in termini di principio. Che cosa ho fatto? Perché l'ho fatto? Dove sto andando e perché voglio andare lì? Per perseguire quali risultati? Ma nel cercare le risposte noi stessi ci siamo resi conto che “non siamo nati imparati”. Nella scelta del modello abbiamo identificato lo strumento del bilancio integrato dopo delle riflessioni interne e anche prendendoci un rischio, perché sapevamo di non possedere già in casa le capacità di compilarlo, di costruirlo, di svilupparlo. Siamo passati attraverso un percorso di crescita professionale in quest'ambito, perché al momento non esiste un modello giuridico di riferimento, al contempo non è forse giusto che esista.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Sì, mi sento vicina a questo ragionamento perché è un po' l'evoluzione che abbiamo vissuto come MUSE: le prime edizioni di **bilancio sociale** avevano al loro interno un racconto delle attività che denominavamo “dimensione caratteristica”, si affrontavano poi le diverse “dimensioni”, le “viste” rispetto alle attività, ovvero dimensione economica, dimensione sociale e dimensione ambientale. Da qui abbiamo sviluppato un ragionamento che ci ha portato successivamente, con lo stimolo degli obiettivi di sviluppo sostenibile, al **bilancio di sostenibilità** e a capire quanto noi eravamo in grado di rendere conto rispetto a tali obiettivi. Infine abbiamo riflettuto che oltre a valorizzare l'aspetto di sostenibilità, era necessario non perdere di vista quella che è la **missione complessiva** e le attività su cui ci dobbiamo impegnare, che non devono avere solo il focus sulla sostenibilità, ma possono essere di vario stampo e quindi rispondere alle diverse missioni del museo, tra cui quella di sostenibilità ambientale, sostenibilità economica, sostenibilità sociale, unite però anche alla missione di produzione culturale, di conservazione e di divulgazione. Da qui l'approdo al **bilancio di missione** il cui processo di realizzazione è stato ampiamente condiviso all'interno.

**Samanta Isaia**  
Museo Egizio di Torino



Per quanto ci riguarda, tutto è partito nel 2016, quando abbiamo scelto di calcolare quale fosse il nostro impatto economico sul territorio. Abbiamo fatto due scelte importanti. La prima è stata quella di **analizzare il nostro pubblico** perché ne avevamo una conoscenza empirica, ma non una conoscenza statistica. La seconda è stata quella di calcolare la **capacità del museo di creare prodotto interno lordo** e quindi la capacità di identificarci sia all'interno sia dall'esterno come una vera e propria impresa culturale. Questo per noi è stato un passaggio epocale. A quel punto, nel 2016-2017, ottenuti i risultati e pubblicati con uno studio dedicato, abbiamo notato che la pubblicazione era scaricata e studiata solo dagli addetti ai lavori con specializzazione in economia, quindi non da tutti coloro che lavorano all'interno di un museo. Forse perché il linguaggio era piuttosto tecnico e articolato o forse perché l'elemento di creazione del valore economico non per tutti era interessante. Da qui la decisione di abbinare allo studio anche lo sviluppo di un vero e proprio bilancio sociale che coadiuvasse lo studio di impatto economico in un racconto più allargato come un'opportunità per cercare di raccontarci in maniera diversa, una sorta di storytelling diversificato.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Il raccontare e come raccontare, porta a delle considerazioni sulla relazione tra raccolta dati in funzione dell'accountability e l'uso degli stessi per una revisione della strategia e quindi della gestione. **L'utilità della rendicontazione ai fine del processo strategico** è un'opportunità ma anche una necessità. È un lavoro complesso e su questo si possono aprire molti fronti di riflessione.

**Paola Dubini**  
Università Bocconi di Milano



Questo aspetto impone di valutare che un'istituzione come il museo parla a tantissimi e diversificati gruppi di persone. Ma ce ne sono alcuni che sono prioritari rispetto alla strategia che il museo sta perseguendo in un dato momento. Quindi, probabilmente se noi ci poniamo in una logica di rendere conto, la domanda ovvia, “a chi sto rendendo conto?” e ancora “quali azioni generano un impatto?”, sono questioni che guidano la comunicazione, la scelta delle attività e anche la valutazione critica nei confronti delle attività che si fanno, ma anche del cosa vale la pena raccontare. E' molto importante essere consapevoli che la rendicontazione è uno strumento che non solo aiuta a comunicare meglio, ma anche a chiarire le idee su quali siano le attività che è bene fare prima, quali dopo, su quali “tenere il punto” rispetto ad una opinione pubblica distratta, quali mettere meno in evidenza. Diciamo che le aspettative sull'impatto generato dalle organizzazioni culturali sono un po' soggette a “mode”. Adesso vedo grande attenzione all'**impatto sociale** delle istituzioni culturali, che è un gran bello stimolo, purché ci si ricordi che esiste anche uno “specifico culturale”, come ad esempio l'attività di conservazione, la ricerca, lo stimolo alle nuove produzioni culturali. Bisogna stare un po' attenti; da questo punto di vista la rendicontazione sociale permette all'organizzazione che lo prepara di scegliere su che cosa “tenere il punto”.



L'impatto è stato tradizionalmente inteso in senso economico. Successivamente, si è iniziato a ragionare in termini di impatto culturale. Negli ultimi anni si sono aggiunte ulteriori dimensioni interpretative: quella sociale e, ancor più recentemente, quella ambientale. In questa prospettiva, un tema importante è quello dello strumento: il bilancio sociale? il bilancio di missione? Questa scelta pone, peraltro, una difficoltà, che è quella di mettere insieme la programmazione e la rendicontazione. Sotto il profilo metodologico, far dialogare programmazione e accountability attiva una possibilità che mi sembra di grande importanza, rappresentata da quello che potrebbe essere definito come un **“controllo sociale”**. Un esempio può chiarire meglio questo passaggio: se il direttore di un museo dichiara, rispetto ad un intervallo temporale determinato, di voler realizzare una serie di attività per ciascuno degli anni a cui fa riferimento e ogni anno racconta quello che fa, allora ci sarà la possibilità per un lettore, come dire, non distratto, di verificare cosa è accaduto effettivamente rispetto a quello che si era dichiarato di voler fare. Questa mi sembra dunque una forma interessante di **responsabilizzazione**, perché introduce un elemento di “controllo esterno”, che non va inteso come un controllo di tipo “sanzionatorio”, quanto piuttosto come una verifica costruttiva, che può aiutare la stessa Direzione del museo a individuare eventuali criticità, che potrebbero indurre a rivedere le ipotesi iniziali sulla base delle quali è stato sviluppato l'intero processo di programmazione.



Si è accennato allo strumento da scegliere: come musei dobbiamo chiederci se ha senso irrigidire le modalità di racconto delle istituzioni e dare un modello di riferimento, tenendo conto che tutte le istituzioni magari non sono in grado di raccontarsi secondo questo modello.

A mio parere, l'istituzione deve usare lo strumento che meglio la rappresenta o che è più facile da sviluppare come primo documento, perché poi bisogna far crescere anche una professionalità interna.

È necessario non solo sapersi raccontare, ma come già detto, sapersi analizzare prima di raccontare perché il racconto è fatto da chi concettualmente ha compreso l'identità dell'istituzione e poi è capace di metterla in scritto. Ecco perché secondo me la prima domanda da farsi è: l'istituzione sente la necessità di raccontarsi? e se sì, come è capace di raccontarsi e soprattutto, che cosa vuole raccontare?

Perché il lavoro sulla rendicontazione è un lavoro di **messa in trasparenza**, nel bene e nel male. Nel nostro caso il primo tentativo è stato una rendicontazione che noi abbiamo intitolato “La creazione del valore”, dove abbiamo cercato in maniera un po' sperimentale, con l'aiuto della società KPMG, di tirare le somme economiche e qualitative, quindi di impatto anche sociale, didattico, turistico, territoriale e abbiamo tentato di comprendere quale fosse il modello che inconsapevolmente, perché questo è un punto essenziale, avevamo creato nella gestione museale.



Concordo sul fatto che la scelta dello strumento si lega al perché si rende necessaria una responsabilità sociale. Ciò incide sull'identificazione della forma di rendicontazione sociale da privilegiare considerando ad esempio quella del bilancio sociale, del bilancio di sostenibilità, del report integrato ovvero del bilancio di missione. In questo senso, un aspetto importante è indubbiamente rappresentato dal **sistema di reporting**: i dati da soli non esistono, bisogna crearli. Ciò in quanto le organizzazioni, e quindi anche i musei, non sempre hanno a disposizione i dati necessari oppure manca un sistema coordinato di raccolta o comunque le informazioni sono detenute da persone diverse in assenza di un sistema ordinato e sistematico di conservazione del dato. Il dato, in altri termini, va generato, conservato, raccolto, elaborato e interpretato. Tutto questo è il risultato di un processo intenzionale, che va dunque costruito.



...ed è un processo che ha un costo. Però, una volta che si innestano questi cambiamenti all'interno di un'organizzazione, questi vengono interiorizzati. La sfida è trovare il giusto compromesso fra onere di raccolta e beneficio di rappresentazione.



**Samanta Isaia**  
Museo Egizio di Torino

Ad esempio, al Museo Egizio noi chiediamo ai dipartimenti di compilare delle schede di rendicontazione delle attività fatte, perché nulla ci deve sfuggire. È necessario coinvolgere lo staff rispetto a questa necessità di racconto. Con la raccolta e la selezione dei dati viene reso evidente come l'istituzione nell'anno passato si è focalizzata rispetto a degli obiettivi specifici. A mio parere non ci si deve focalizzare rigidamente su determinati dati, bisogna imparare a porsi in maniera molto oggettiva consolidando il pensiero che l'obiettivo di una rendicontazione è il racconto dell'identità che si trasforma. Perché non siamo mai uguali, non lo siamo noi come persone che gestiamo un'istituzione culturale che per sua intrinseca natura cambia costantemente.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Nella presentazione del dato è buona norma individuare il parametro di riferimento e in particolare l'evoluzione, ma concordo nel dire che anche in poco tempo le trasformazioni determinano il valore intrinseco del dato e il suo peso.



**Ludovico Solima**  
Università degli Studi della Campania

Come già osservato, un aspetto fondamentale della rendicontazione è la valenza interna: non solo perché, come in precedenza spiegato, innesca un processo di **autovalutazione**, inducendo la Direzione a riflettere su una molteplicità di aspetti legati alla vita stessa del museo, ma è uno strumento di condivisione interna degli obiettivi dell'istituzione. Questo processo va dunque a incidere sul senso di appartenenza, di coinvolgimento, sul desiderio di far bene da parte delle risorse umane del museo, perché attraverso di esso si comprende la proiezione futura del museo e dunque più facilmente ci si rende disponibili a dare il proprio contributo.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Pur nelle difficoltà di realizzazione, il coinvolgimento dell'organizzazione a tutti i livelli e soprattutto la consapevolezza del valore dello strumento è molto importante per l'**unitarietà** del progetto culturale. Nella quotidianità non tutti gli attori interni riescono a percepire la complessità delle attività, ma poi, vedendola concretizzata in questa rendicontazione, la colgono. Tendiamo a essere più focalizzati verso l'esterno, ma è forte il concetto di valenza interna, come lo è quello del considerare la governance quale stakeholder. Prof.ssa Dubini, su questo i suoi studi sono fondamentali.



**Paola Dubini**  
Università Bocconi di Milano

Nella mia esperienza, vedo come questione fondamentale anche la **relazione fra gli organi di governo** (CdA, Presidente ecc.) **e quelli di gestione**, il direttore e il suo staff. È una sorta di "cinghia di trasmissione" che, per varie ragioni, non sempre funziona a dovere e non sempre le risorse sono dirottate nella direzione giusta per assicurare il raggiungimento degli obiettivi. La rendicontazione può aiutare a richiamare questi significati, implica un lavoro di raccolta e costruzione che contribuisce a creare e far funzionare la citata cinghia di trasmissione. Certamente l'esercizio di costruzione del bilancio sociale, di missione o di sostenibilità potenzialmente può andare in questa direzione più dell'esercizio di costruzione del bilancio d'esercizio.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

È molto interessante il passaggio da sistema di reporting, accountability e ricorsività con la programmazione dando importanza al tema della mappatura ragionata degli stakeholder. Da qui si può impostare il lavoro di analisi e di comunicazione. Un aspetto sullo sfondo di questo contesto è la sfida dell'**analisi di materialità** nelle diverse accezioni di impatto, indotto e valore aggiunto: esiste una "best solution" per il mondo culturale?



**Paola Dubini**

Università Bocconi di Milano

È stato detto che la costruzione di un sistema di rendicontazione non finanziaria è un processo che attiva meccanismi di apprendimento. La best solution è proprio andar per gradi, operare per fare bene poco alla volta, senza la pretesa di fare tutto subito.

Selezionare le categorie di interlocutori prioritari e sollecitarli mi sembra un buon punto di partenza: questo esercizio nel caso delle imprese si chiama costruzione di matrici di materialità e serve ad allineare aspettative e priorità. Ecco, penso che sia molto utile individuare i principali interlocutori e verificare su quali aspetti si è pronti a render loro conto. Infine, verificare se la visione delle aspettative coincide o comunque individuare un punto di vicinanza.

Il passo successivo per me diventa l'impatto, ovvero l'individuazione delle motivazioni e delle condizioni con le quali ha rilevanza il mio stesso essere "interlocutore". Ci sono molte situazioni in cui è importante andare oltre la rendicontazione economica, ad esempio nella ricerca di sponsor. È importante capire cosa si sta facendo, se si sta facendo bene e anche ad esempio dove si vorrebbe fare di più. È a quel punto che ci si può interrogare su quali siano gli **indicatori** più adeguati per rendere conto dei progressi fatti e della strada da compiere.

**Alberta Giovannini**

MUSE



È una riflessione sugli obiettivi strategici ma al contempo sulla consapevolezza.



**Paola Dubini**

Università Bocconi di Milano

Sugli obiettivi e sugli elementi che danno valore a quello che stiamo facendo, ovvero che lo misurano. Prendiamo il caso semplice del numero di visitatori: è un indicatore che appare molto più significativo se non ci limitiamo a dare il numero, ma anche a misurare quanti di essi tornano e anche quanto rimangono. Questo ci fa capire non solo quello che facciamo, ma anche se il modo in cui lo facciamo va bene. Anche trasmettere ai collaboratori l'importanza della rilevazione di questi indicatori è importante, renderli partecipi del motivo per il quale si raccolgono i dati. Ad esempio, mi piace citare la rilevazione dell'occupancy post pandemia nei teatri: non si trattava di capire solo se le persone tornavano e con che velocità, ma ben di più: ossia quanto fosse importante aumentare i ricavi da biglietteria,

il contributo dei ricavi da biglietteria alla copertura dei costi di funzionamento è marginale, soprattutto se il teatro è di piccole dimensioni. Ma un teatro pieno è un teatro in dialogo con il suo pubblico: lo stesso numero guardato nel suo significato economico "pesa poco", nel suo significato artistico assume un valore completamente diverso.

**Alberta Giovannini**

MUSE



Analogamente se lo leggiamo come un dato utile alla programmazione del periodo successivo il significato cambia ancora.



**Paola Dubini**

Università Bocconi di Milano

Sono d'accordo. In questa prospettiva gli indicatori non hanno funzione solo amministrativa, o di controllo, ma aiutano a mettere in relazione gli obiettivi. Mi ha colpito ad esempio leggere nel bilancio del Museo Egizio la variazione dei valori relativi ai tempi di montaggio e smontaggio delle mostre e alla percentuale di riciclo degli allestimenti. Segnalando quei dati il museo non sta solo raccontando come cerca di migliorare l'efficienza e ridurre i costi, ma anche un elemento della sua strategia di riduzione di impatto ambientale.

La scelta parsimoniosa degli indicatori da raccontare è la conseguenza delle riflessioni su priorità degli obiettivi, interlocutori di riferimento e attività su cui si rende conto.

**Alberta Giovannini**

MUSE



Mi piace questa idea ben trasmessa anche prima, parlando dei piccoli passi come best solution, che atterra adesso proprio sull'esempio pratico di una progressività di miglioramento di alcuni indicatori ben selezionati. Questo rende più chiaro il concetto di collegare la rilevazione e la rendicontazione al futuro, per proiettare i valori come obiettivi di un piano strategico. Così espresso, questo processo appare di difficile realizzazione, mentre adottando la strategia dei piccoli passi, tutto sembra più fattibile: considerare **una prospettiva futura** per un piccolo segmento analizzandone il progresso nel tempo e dandosi un target di riferimento futuro è già un primo avanzamento.





**Samanta Isaia**  
Museo Egizio di Torino

Concordo, ma inoltre va capito il livello di “maturità” dell'istituzione, se è pronta a sufficienza per utilizzare le griglie di standard messi a disposizione, non solo quelle fatte da Icom o dagli specialisti di settore, ma anche le griglie, fatemi dire, della rendicontazione più riconosciuta, le griglie normative o le griglie di riferimento. Poi bisogna capire l'istituzione che cosa vuole raccontare, come vuole raccontare la sua storia. Magari ci sono tematiche su cui lecitamente non vuole soffermarsi perché non ha ancora raggiunto un grado di maturità interna prima che esterna. Non è forse importante la forma della rendicontazione ma piuttosto che sia un documento che racconti l'evoluzione dell'istituzione. Quello che internamente come Museo Egizio cerchiamo di ricordarci è che non dobbiamo “vendere il prodotto Museo Egizio”, non dobbiamo fare del marketing con il report integrato, ma dobbiamo raccontare il museo e raccontare la sua evoluzione.

**Paola Dubini**  
Università Bocconi di Milano



Il bilancio non deve essere strumento di marketing, deve essere utile per chi si guarda da dentro, per le risorse interne, e deve comunicare con l'esterno per rendere conto. Proprio perché non c'è un modello, la parola d'ordine sugli indicatori è parsimonia. Si devono usare quelli che servono e che aiutano a capire come ci si è evoluti. Prendiamo nei musei l'esempio sulla dimensione di conservazione: se uno degli obiettivi strategici è quello di riordino degli archivi e delle collezioni, allora non ha importanza riportare i numeri dei reperti, ma è importante la progettualità di valorizzazione e il suo stadio di avanzamento.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

La rendicontazione sociale stessa è in continuo avanzamento e progresso.

**Ludovico Solima**  
Università degli Studi della Campania



Nell'individuare la best solution quello che mi sento di raccomandare è l'attività di **ascolto**, perché per comunicare quello che riteniamo sia importante per i diversi interlocutori a cui ci rivolgiamo, va individuato il **fabbisogno informativo** di ciascuno di essi attraverso momenti di ascolto specifici e programmati. Avere la presunzione di poter interpretare i fabbisogni informativi di tutte le categorie di soggetti è veramente rischioso. L'attività di ascolto è dunque parte essenziale del processo di rendicontazione sociale.



**Paola Dubini**  
Università Bocconi di Milano

Per “rendere conto e rendersi conto” va coinvolto anche l'interlocutore su cui l'impatto ricade, lo si deve render partecipe e consapevole. Da qui si traggono gli spunti in termini di miglioramento e si fanno discendere gli indicatori.

**Samanta Isaia**  
Museo Egizio di Torino



Tra il resto le interlocuzioni con i soggetti interessati facilitano l'ottimizzazione delle esternalità positive generate dalla rendicontazione, in quanto attraverso essa si perimetra la propria identità.



**Alberta Giovannini**  
MUSE

Anche questa attività di ascolto e confronto andrebbe condotta con la logica dei piccoli passi, perché ovviamente gli stakeholder sono tanti ed ogni categoria merita un'interlocuzione diversa. In conclusione, molte sono le considerazioni che si possono trarre da questo proficuo confronto, ringrazio tutti per l'apporto positivo e arricchente che mi sento di affermare abbia generato un ulteriore stimolo a proseguire nel processo di ricerca e continuo miglioramento nell'ambito della rendicontazione sociale operata dal MUSE.

# 1.2 Uno strumento per la pianificazione strategica

A cura del Direttore del MUSE

Michele Lanzinger

Tra gli obiettivi di miglioramento degli stili di governance del museo si ritiene utile poter disporre di un processo coerente e ricorsivo tra la dimensione della rendicontazione delle attività, nelle forme di bilancio sociale, di sostenibilità, di missione e la programmazione. Quest'ultima è da intendersi sia in termini di programmazione operativa con l'individuazione di strumenti atti a fornire supporto operativo alla gestione annuale, sia di programmazione strategica in quanto orientata ad indirizzare le attività nel medio lungo periodo.

Il bilancio di missione è inteso, nell'accezione comune, come uno strumento avanzato di rendicontazione annuale che nella logica dell'accountability fornisce in termini quantitativi e qualitativi degli elementi di valutazione di impatto dell'attività svolta. In una logica di trasparenza, il bilancio di missione mette a disposizione informazioni relative all'impegno dell'ente in termini di servizi offerti e di costi associati, di iniziative di responsabilità sociale, di esiti in termini di visitatori e di indotto sul territorio, di reputazione, e complessivamente di posizionamento e di attrattività del museo, per presentare pubblicamente il proprio operare. Si realizza quindi un incontro di interessi: gli interessi di sapere del museo e delle sue attività da parte dei territori e l'interesse del museo di far sapere delle proprie attività. L'oggetto dell'analisi non considera soltanto gli aspetti econometrici, ma tutto l'ambito d'azione del museo e quindi il racconto più o meno ampio delle diverse aree di intervento.

Il principio di redazione del bilancio di missione, con la sua capacità di rendicontare i tanti aspetti anche non quantitativi dell'attività museale, invita a sviluppare un metodo di analisi fortemente sostenuto da processi di **autovalutazione**. Soprattutto, se collocato in una prospettiva di lettura distribuita su più esercizi, la rendicontazione operata con il metodo dell'autovalutazione può assumere il carattere di “paradigma” con il quale è possibile confrontare i risultati attesi, intesi come l'insieme degli obiettivi individuati in sede di programmazione e sostenuti dalle risorse messe in gioco e come tali da intendersi come fattori di input nel sistema, con l'esito di tali attività da misurare in termini di prodotti (output) e di impatti, nel senso di Impact e di Outcome della terminologia anglosassone.

Il metodo dell'autovalutazione consente di effettuare una valutazione critica e condivisa delle attività museali e dei risultati da esse raggiunti, con lo scopo di perseguire la ricerca di ambiti di sviluppo e di miglioramento delle performance del museo e la ricerca di soluzioni mirate ad accrescerne l'impatto.

Proprio il confronto sistematico tra programmazione ed esito può pertanto diventare uno strumento operativo per misurare il **grado di raggiungimento degli obiettivi** prefissati e gli eventuali scarti. Il processo di verifica può essere attuato a partire proprio dalla pratica dell'autovalutazione, necessariamente da condividere a livello di staff, dove la struttura nel suo insieme è chiamata ad operare adottando un metodo strutturato di analisi e con spirito critico, ma con la piena conoscenza dei fattori intrinseci all'azione del museo e delle sue performance, da attivare per individuare la distanza tra quanto previsto e quanto effettivamente raggiunto.

Se il confronto tra programmazione ed esito riportato in termini di bilancio di missione può fornire indicazioni utili per **incidere sulle programmazioni susseguenti**, il modo di guardare alla programmazione con l'obiettivo di dotarla di più solide basi potrà adottare approcci nello stile degli “studi di futuro”, questo per individuare e dare strumenti per far emergere e affrontare, in modo il più possibile strutturato, **l'analisi anticipata** dei possibili elementi di rischio e di punti di forza o di opportunità. Potrà essere adottata la modalità di proiezione (forecast), necessariamente basata sui dati forniti dalle gestioni precedenti e quindi da focalizzare sulle dimensioni ripetute o verosimilmente ripetibili del sistema, così come introdurre una dimensione di foresight da intendersi più come una visione lungimirante con l'obiettivo di visualizzare dei futuri possibili.

Infine, e questo dovrebbe essere il vero significato dell'interagire ricorrente tra programmazione e rendicontazione, elaborare degli scenari di anticipazione (anticipation) finalizzati allo sviluppo di strategie e decisioni operative proiettate verso il futuro ma basate e operate sul presente.

Se letti congiuntamente, mediante processi di valutazione o di autovalutazione, il rendiconto e il programma, da prodotti descrittivi possono diventare **utili strumenti di governance** e affinare la programmazione strategica al fine di ridurre lo scarto tra quanto previsto in sede programmatoria e quanto riscontrato in termini di rendicontazione. La ricorsività, ovvero l'assunzione del metodo sia in termini di monitoraggio “on the job” sia di verifica periodica su base annuale, può pertanto diventare un metodo valido e significativo per affinare le strategie sempre più accorte di programmazione e di valutazione degli impatti, quantitativi e socioculturali, dell'agire dell'istituzione. In questo contesto, lo sviluppo di strumenti di autovalutazione, con la loro portata di partecipazione, coinvolgimento e **responsabilizzazione** dell'intero staff, appare essere una strada promettente di miglioramento dei modi di governance della struttura museale.

Su queste premesse è stato messo in atto il processo interno di rendicontazione sociale anche al MUSE.



# Il museo

- Il museo nella nuova definizione di ICOM **2.1**
- L'identità del MUSE e le sue missioni **2.2**
- Chi siamo: un museo fatto di persone **2.3**
  - La rete dei musei **2.4**
  - Gli spazi del MUSE **2.5**
- Il MUSE in continua evoluzione **2.6**

# 2.1 Il museo nella nuova definizione di ICOM

La definizione di museo si amplia e abbraccia nuovi ruoli e nuove missioni.



## A cura del Presidente ICOM Foundation e Presidente Comitato Scientifico MUSE

Alberto Garlandini

Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, raccoglie, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale materiale e immateriale.

Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità.

Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

Il 24 Agosto 2022 l'Assemblea generale di ICOM, l'Organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali, ha approvato a stragrande maggioranza la nuova definizione di museo.

La prima parte della nuova definizione riafferma il ruolo e le tradizionali funzioni dei musei. La seconda e terza parte sono focalizzate su parole e concetti chiave fortemente innovativi: **accessibilità e inclusione, rispetto della diversità e sostenibilità; comportamenti etici (con rinvio al Codice etico di ICOM); professionalità, partecipazione delle comunità e condivisione delle conoscenze.**

La museologia contemporanea e la nuova definizione di museo di ICOM ci consegnano una visione del museo in cui il patrimonio culturale è memoria attiva e impegno civile. I musei, istituti della conservazione, della promozione culturale e dell'educazione, sono diventati hub di partecipazione, di dialogo interculturale e di inclusione sociale: i musei sono luoghi di riconciliazione e spazi del pensiero critico e del pluralismo. Vivono nella contemporaneità e i temi della contemporaneità sono i temi dei musei: dalla sostenibilità al cambiamento climatico, dal rispetto della diversità, della democrazia e della pace alla lotta contro ogni forma di discriminazione.

Come Presidente del Comitato scientifico del MUSE sono fiero di poter segnalare che, nelle pagine di questo Bilancio 2022, si trova declinata in fatti, iniziative e proposte la visione di museo espressa nella nuova definizione dell'ICOM.

È una soddisfazione avere ancora una volta la conferma di quanto il MUSE sia un punto di riferimento per la comunità museale nazionale e internazionale. Il MUSE si colloca ai piani alti della riflessione museologica ed è un melting-pot di competenze, conoscenze, professionalità e attività di cui la comunità trentina può essere orgogliosa.



# 2.2 L'identità del MUSE e le sue missioni

## VISION

Investigare la natura,  
condividere la scienza,  
ispirare la società  
per lo sviluppo sostenibile.

## MISSION

Interpretare la natura, a partire dal paesaggio montano, con gli occhi, gli strumenti e le domande della ricerca scientifica, cogliendo le sfide della contemporaneità e il piacere della conoscenza, per dare valore alla scoperta, all'innovazione, alla sostenibilità.



Il bilancio di missione, una volta dichiarata la propria mission, dimostra come il museo sia stato capace di creare valore, rimanendo coerente con lo schema valoriale, non solo nelle scelte, ma anche nell'organizzazione dei processi primari e nei risultati ottenuti. È quindi sintesi di una serie di "missioni" che il MUSE si propone:

- **la missione scientifica**

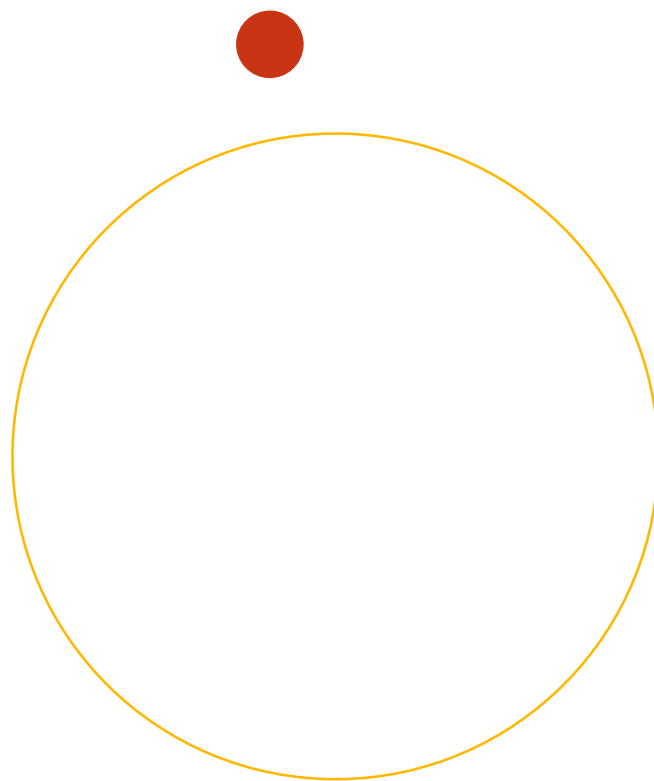
che si attua nella documentazione ed interpretazione del territorio montano con i metodi e gli strumenti della ricerca scientifica e con particolare attenzione alle dinamiche di trasformazione del paesaggio, della conservazione della biodiversità e degli effetti dei cambiamenti climatici su specie ed ecosistemi;

- **la missione sociale**

nelle declinazioni diversificate di missione culturale ed educativa e di missione di inclusione, accessibilità e di partecipazione. La prima da attuarsi con i metodi dell'educazione informale, del lifelong learning, della sperimentazione e della dimensione di laboratorio, per sostituire alla parola "divulgazione" quella di "apprendimento"; la seconda da realizzarsi con il coinvolgimento attivo dei cittadini, la capacità di operare scelte consapevoli, ma anche con l'attenzione al benessere delle risorse umane impiegate;

- **la missione economica**

nella consapevolezza della responsabilità che il museo si assume nell'impiego di risorse pubbliche, ma al contempo di capacità di produrre impatti anche di tipo economico sul territorio e in generale verso i propri stakeholder.



## PRINCIPI GUIDA

Diversità, collaborazione, creatività, passione, benessere e dialogo sono i valori che permeano le azioni del MUSE, caratterizzate da curiosità, fascinazione e gradevolezza per il benessere delle persone.





Diversità

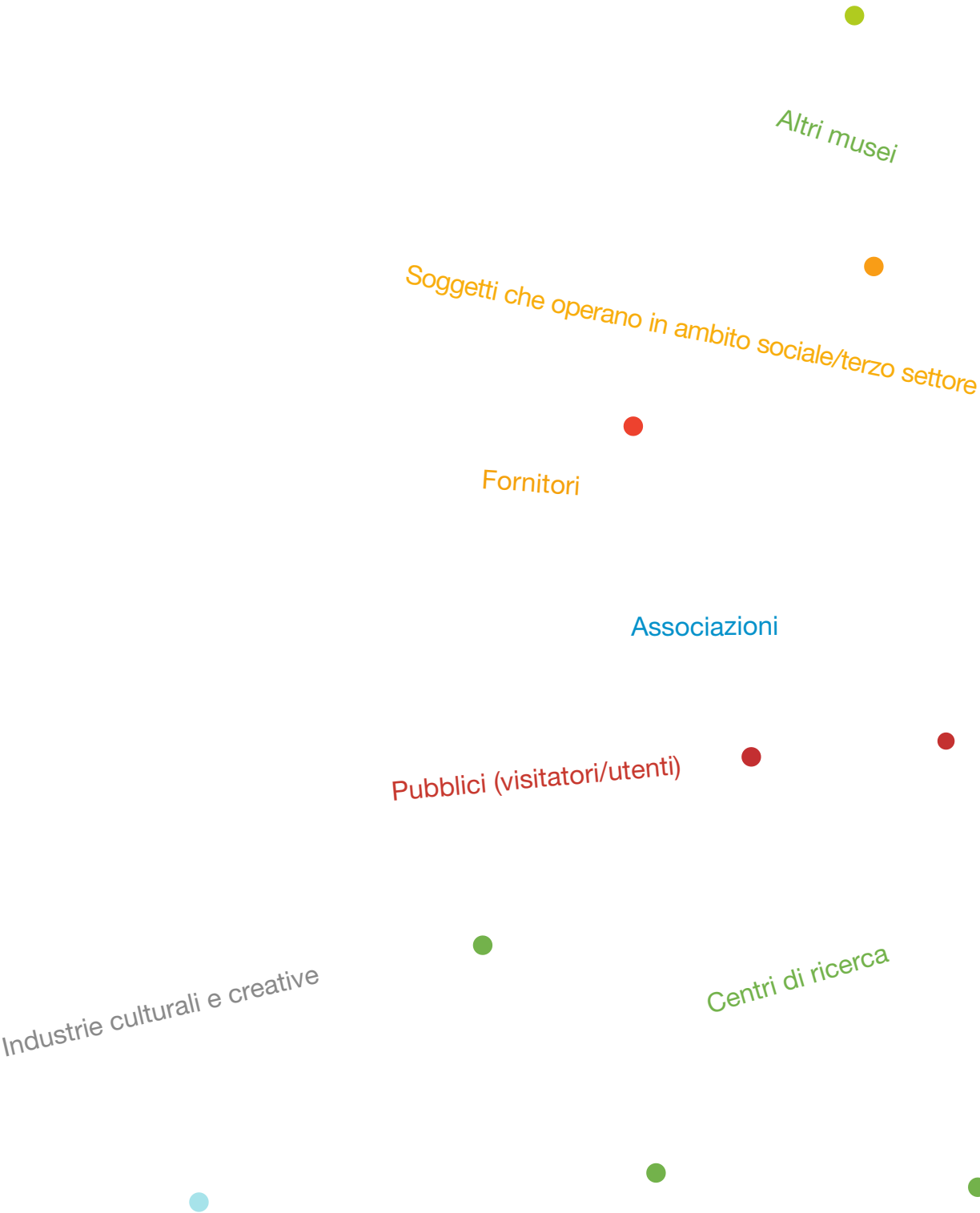
Dialogo

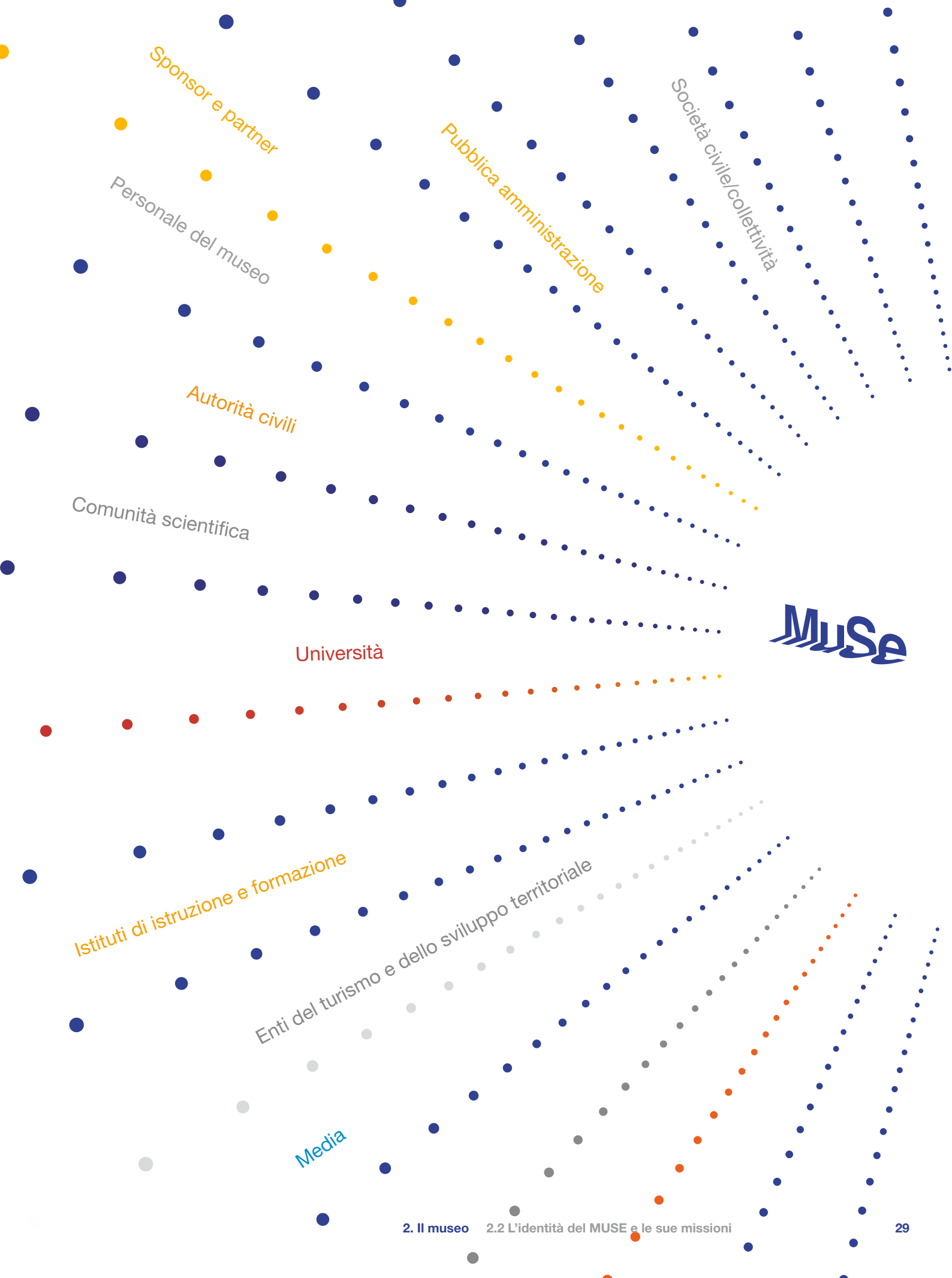
Benessere

## OBIETTIVI STRATEGICI

Fedele alla propria vision e mission, il MUSE sperimenta sempre nuove strade per valorizzare le proprie collezioni, saperi e competenze, per presentarli al pubblico contemporaneo sempre più diversificato e globale. A tal fine, il museo fa propri gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU e li pone al centro della propria strategia per raccontare un viaggio nell'attualità della vita sul pianeta Terra, per apprezzare l'unicità della natura, le relazioni con i paesaggi culturali e l'ambiente, per immaginare e partecipare all'adozione di soluzioni intelligenti e creative per migliorare la società.

# MAPPA DEGLI STAKEHOLDER





Sponsor e partner

Personale del museo

Autorità civili

Comunità scientifica

Università

Istituti di istruzione e formazione

Enti del turismo e dello sviluppo territoriale

Media

Pubblica amministrazione

Società civile/collettività



### **Il bilancio di missione ha valenza identitaria per il MUSE**

perché esprime gli obiettivi e declina le strategie di attuazione del programma culturale. Rappresenta inoltre uno strumento fondamentale per consolidare il rapporto fiduciario instaurato con gli stakeholder grazie alla rendicontazione dell'operato del museo attraverso una serie di indicatori misurabili, quantificabili e confrontabili negli anni, supportati dal racconto dei “fatti” e dei “valori etici” di riferimento.

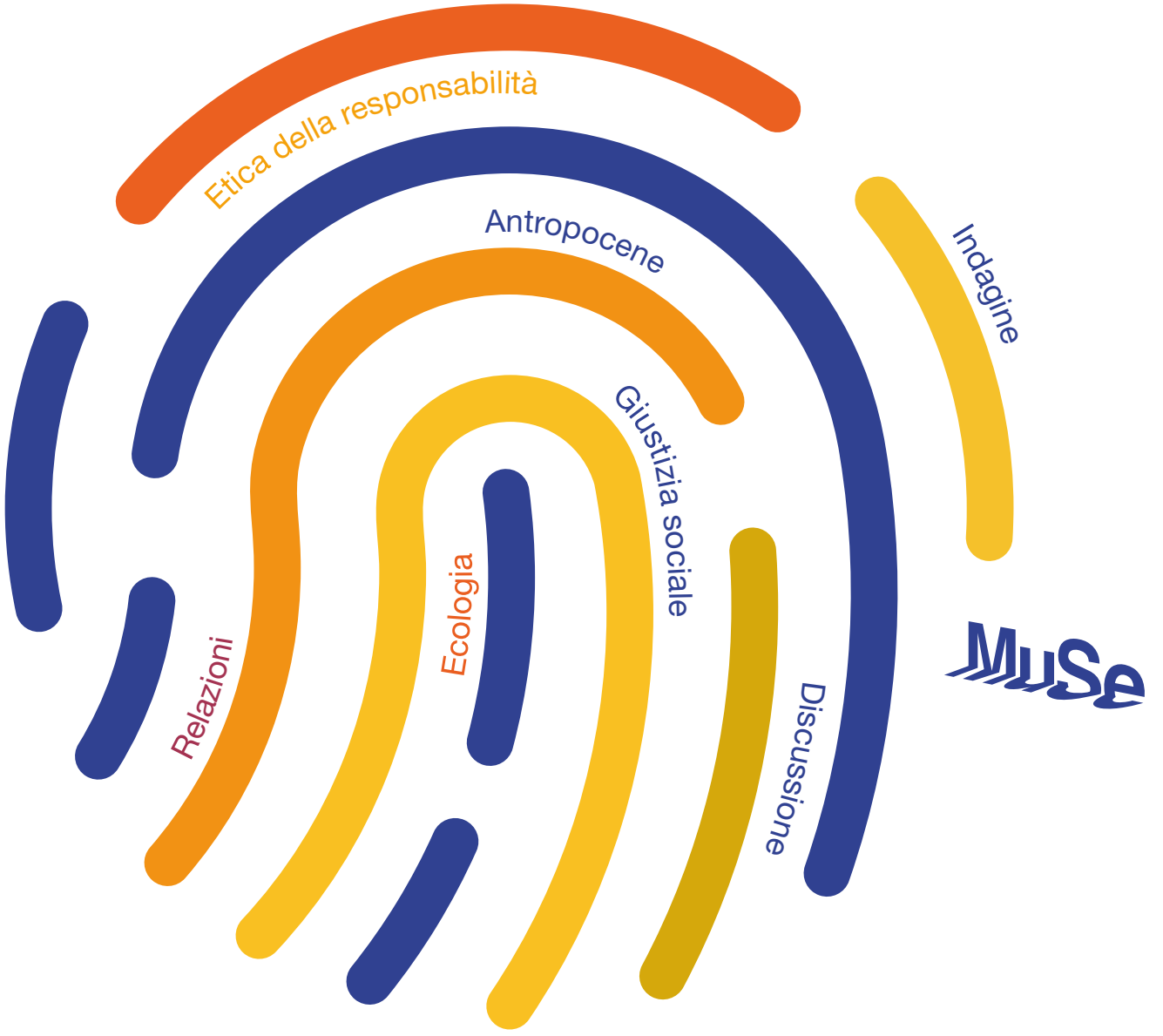
### **Dal 2017, il MUSE ha integrato nella propria strategia gli obiettivi dello Sviluppo Sostenibile promossi dalle Nazioni Unite (SDGs)**

attraverso la partecipazione attiva ad un percorso dedicato alla definizione di linee guida per lo sviluppo locale, sviluppato con OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, assieme ad ICOM (International Council of Museums – Italia). Di queste nuove responsabilità è stata data conseguente importanza nella rendicontazione sociale, evidenziando come l'azione del MUSE si sia tradotta in attività rilevanti ai fini del perseguimento dell'Agenda 2030.

### **Più di recente il MUSE ha accolto la dibattuta definizione di**

**Antropocene**, nell'accezione primaria di piattaforma di discussione su temi tanto diversi quanto interconnessi quali ecologia, giustizia sociale ed etica della responsabilità, con particolare focus sul tema delle relazioni. In questo senso ha attivato una profonda riflessione sul museo quale spazio pubblico di discussione e indagine dando valore alla pluralità di istanze, progetti e immaginazioni che caratterizzano il presente, con l'obiettivo di contribuire a ripensare il nostro tempo e il nostro modo di stare al mondo.

Ecco, quindi, che le **missioni scientifica e sociale** del museo si arricchiscono di una nuova responsabilità, che intende agire colmando il divario tra teoria e pratica, consapevole che **il dibattito critico sull'Antropocene costituisce la principale sfida posta oggi ai musei per assolvere al loro ruolo sociale.**



# 2.3 Chi siamo: un museo fatto di persone

## 281

Persone che hanno lavorato al MUSE e presso le sedi territoriali  
(per almeno 3 mesi)

59% ♀

41% ♂

42 Età media

### Distribuzione del personale per tipologia contrattuale

## 94

Dipendenti  
a tempo indeterminato



## 9

Dipendenti  
a tempo determinato

## 119

Collaboratori  
e collaboratrici appalto di servizi

## 27

Collaboratori  
e collaboratrici  
a vario titolo

## 32

Custodi

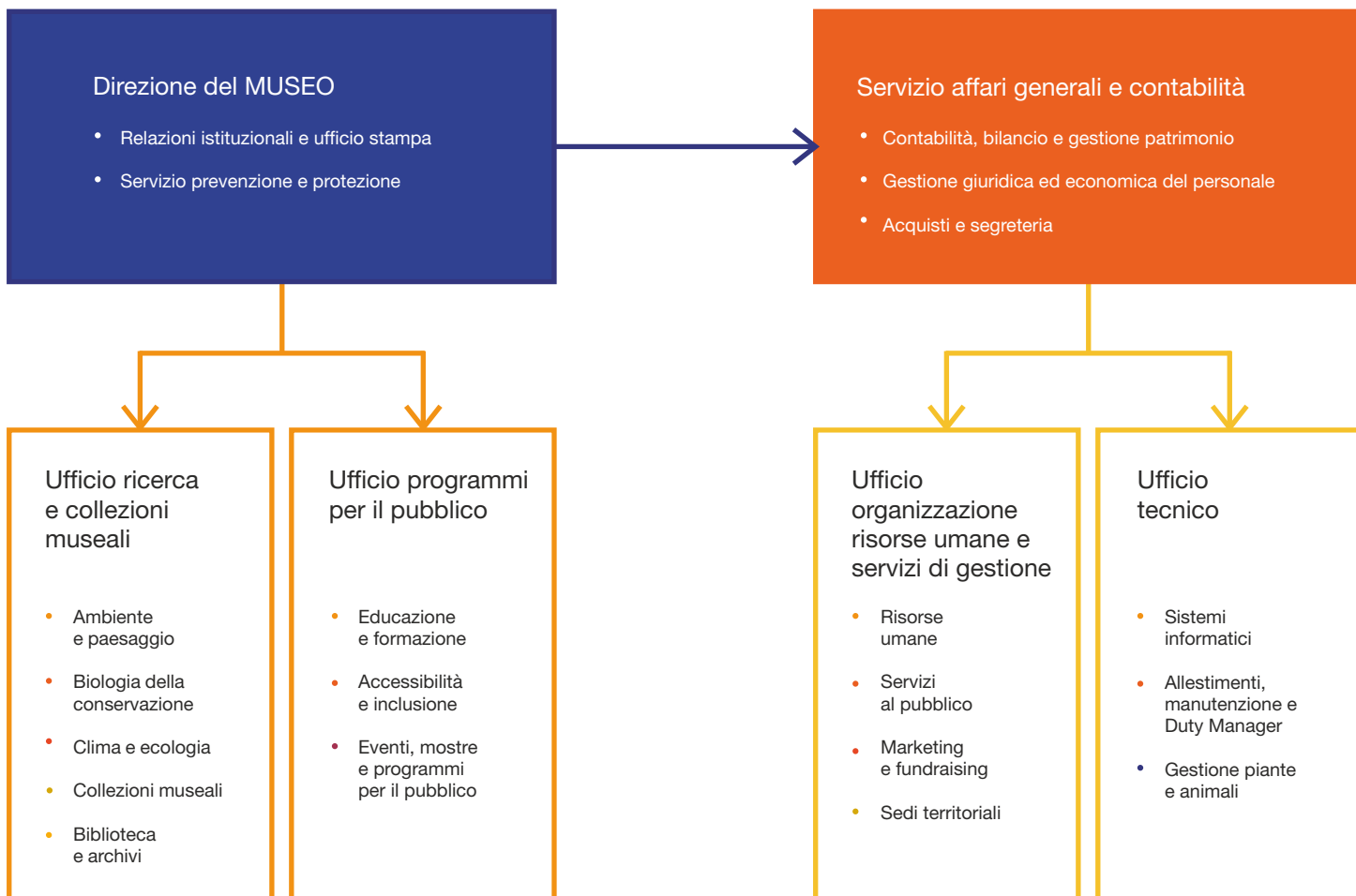


Le risorse umane, le persone, sono il punto di forza di ogni organizzazione: una risorsa strategica, un patrimonio di competenze, esperienze, abilità, conoscenze e progettualità. Il MUSE è consapevole che per vincere le sfide del presente e del futuro non basta disporre di tecnologie avanzate né saper applicare i migliori modelli gestionali: è necessario disporre di risorse umane preparate, in sintonia con i propri valori strategici e quindi in grado di perseguire, insieme, obiettivi comuni.

La Carta nazionale delle professioni museali stilata dall'ICOM (International Council of Museums) auspica l'equilibrio tra figure curatoriali, risorse comunicative e la componente amministrativa, tecnica e gestionale.

L'evoluzione del MUSE da museo cittadino a grande museo è stata accompagnata da una necessità crescente in termini di risorse umane in diversi ambiti: ricerca e mediazione culturale per lo sviluppo dei contenuti e dei programmi per i diversi pubblici; in ambito tecnico per la prefigurazione degli spazi, la progettazione, le esigenze tecnologiche e informatiche, la sicurezza; in ambito amministrativo-finanziario e gestionale; in ambito comunicazione e marketing e molti addetti ai servizi al pubblico, custodia e accoglienza.

## Organizzazione interna



# 2.4 La rete dei musei

Il Museo delle Scienze rappresenta una rete di musei scientifici nella quale la sede di Trento è il nodo gestionale, che si distribuisce nelle seguenti sedi:

**MUSE**



Palazzo delle Albe



Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo



Giardino Botanico Alpino Viote Monte Bondone



Terrazza delle Stelle Viote, Monte Bondone

## Rete Ledro (Reled)



Museo delle Palafitte del Lago di Ledro

Museo Garibaldino e della Grande Guerra a Bezzecca

Museo del Laboratorio Farmaceutico Foletto a Pieve

Colle Ossario di Santo Stefano a Bezzecca

Fucina de le Broche a Pré

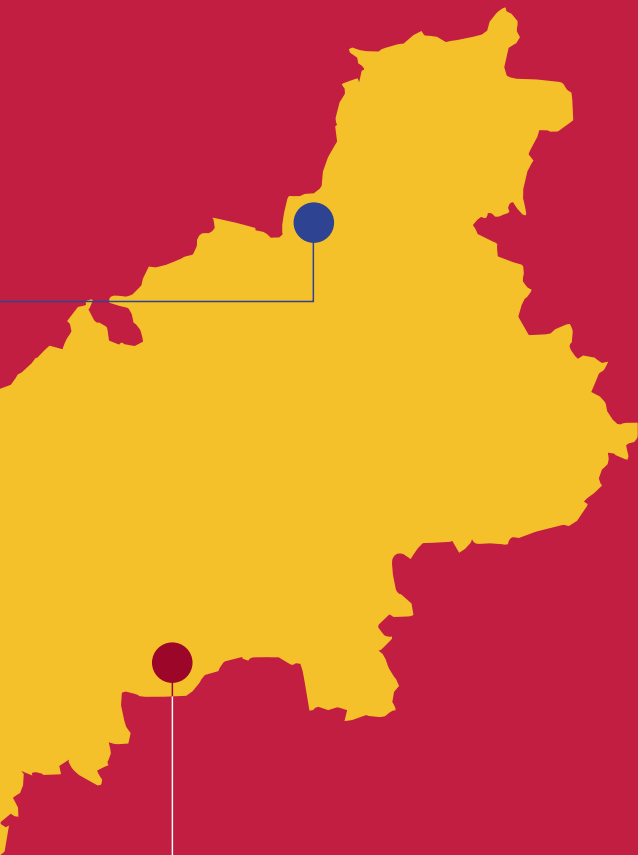
Castello di Bondone

Percorso artistico di Ledro LandArt

Centro internazionale di Inanellamento a Casè

Centro visitatori del Lago d'Ampola

Centro visitatori flora e fauna Tremalzo



**Sezioni convenzionate  
con amministrazioni  
locali o società**

Arboreto  
di Arco

Centro  
Preistoria  
Marcesina

**Sede africana**

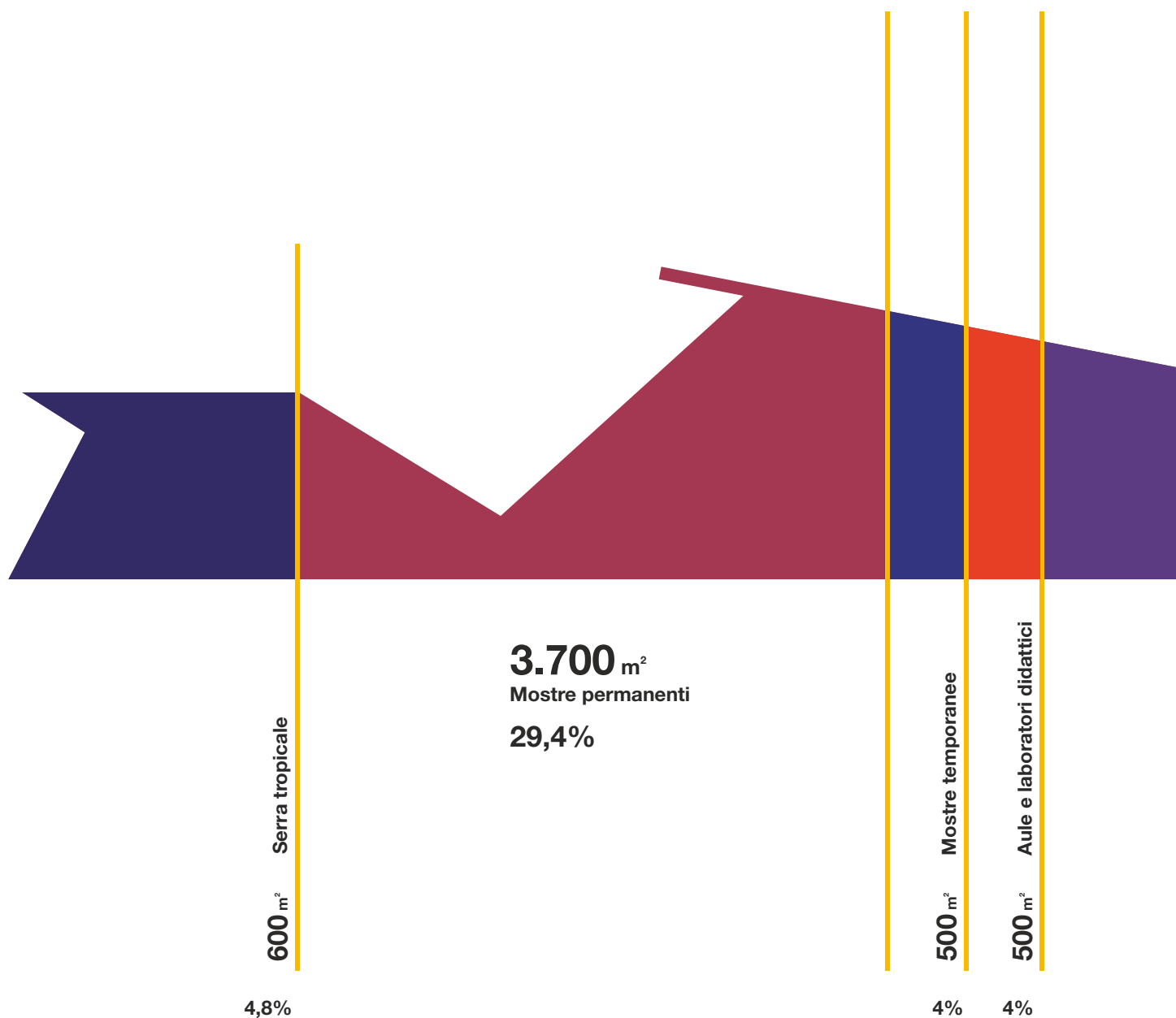


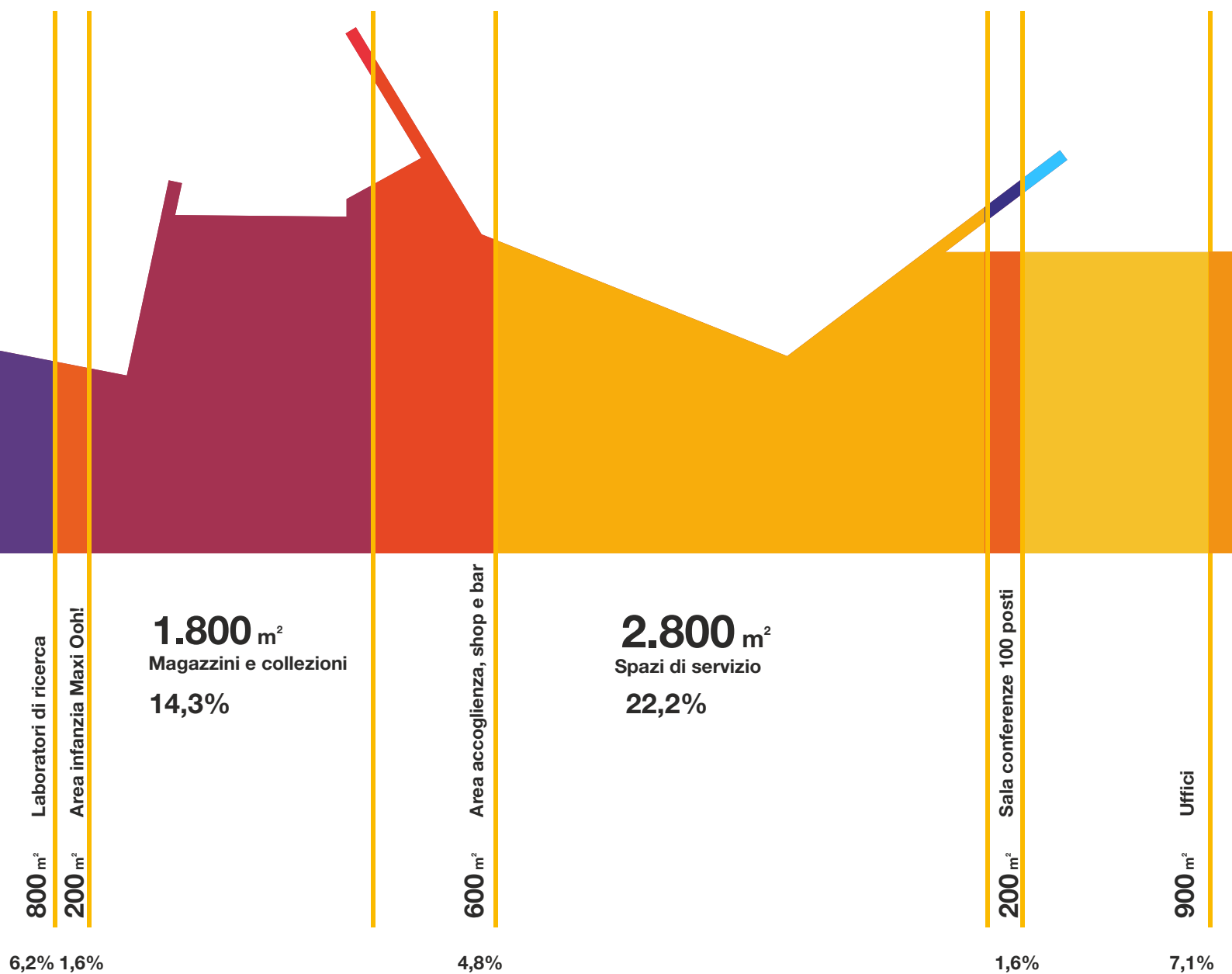
**Centro di  
Monitoraggio Ecologico**  
Monti Udzungwa, Tanzania

# 2.5 Gli spazi del MUSE

12.600 m<sup>2</sup>

---





Le tecniche costruttive del MUSE perseguono la sostenibilità ambientale e il risparmio energetico con un ampio e diversificato ricorso alle fonti rinnovabili e ai sistemi ad alta efficienza. Sono presenti pannelli fotovoltaici e sonde geotermiche che lavorano a supporto di un sistema di trigenerazione centralizzato per tutto il quartiere.

### **Impianti**

Il sistema degli impianti per il funzionamento dell'edificio è centralizzato e meccanizzato con un software domotico per il controllo costante dei parametri da remoto. Il sistema energetico è accompagnato da un'attenta ricerca progettuale sui materiali, sulle stratigrafie, sullo spessore e la tipologia dei coibenti, sui serramenti e i sistemi di ombreggiatura, al fine di innalzare il più possibile le prestazioni energetiche dell'edificio. Per questi motivi il MUSE ha conseguito la certificazione LEED Gold.

### **Materiali**

Nella costruzione del museo sono stati privilegiati materiali di provenienza locale per limitare l'inquinamento dovuto al trasporto. Il criterio della sostenibilità e del minor impatto trova un'applicazione particolare nella scelta di utilizzare il bambù come legno per la pavimentazione delle zone espositive. Il tempo necessario al bambù per raggiungere le dimensioni adatte per essere sezionato in listelli in forma di parquet è di circa 4 anni. Per un legno arboreo tradizionale di pari qualità e durezza, ad esempio il larice, ce ne vogliono almeno 40.

### **Acqua**

Nella zona espositiva sono state installate delle fontanelle per la distribuzione gratuita di acqua del rubinetto microfiltrata e raffrescata.

Anche nelle aree esterne del parco sono presenti alcune fontane di acqua potabile.



## Ristorazione

Il MUSE Café ha ottenuto il riconoscimento della certificazione ECORistorazione del Trentino esprimendo numerosi elementi di attenzione alla sostenibilità ambientale: utilizzo di ingredienti della filiera trentina, a km 0, da agricoltura biologica; disponibilità di vaschette compostabili per il recupero degli avanzi da portare a casa; sensibilizzazione dei clienti a bere acqua del rubinetto microfiltrata; utilizzo di stoviglie lavabili e carta riciclata per le salviette. La riduzione della plastica e delle monoporzioni è una pratica avviata da tempo anche in relazione alle delibere provinciali e nazionali sul tema dei criteri ambientali.

## Carta

Il MUSE limita l'utilizzo di carta e le stampe di materiali, privilegiando le versioni digitali e le firme elettroniche. Nella produzione di materiali a stampa, sia istituzionali che di promozione, il MUSE utilizza carta certificata FSC®. Il marchio FSC® garantisce la corretta gestione delle foreste, i diritti civili dei lavoratori, il divieto di uso di alcune sostanze chimiche nocive e OGM durante tutta la catena di produzione della carta.

## La gestione dei rifiuti

In tutte le sedi il Museo svolge le sue attività nel rispetto delle normative e dei regolamenti in materia di gestione dei rifiuti urbani, in particolare:

- effettua la raccolta differenziata di carta/cartone, vetro, bottiglie di plastica, alluminio, organico e residuo. All'esterno del MUSE è presente un'apposita area ecologica;
- conferisce a società specializzate le cartucce di inchiostro e i toner delle stampanti, nonché le apparecchiature elettroniche dismesse e tutti gli altri materiali riciclabili e rifiuti speciali.

## Gestione delle sostanze pericolose

Il Museo utilizza sostanze pericolose o tossiche in quantitativi ridotti; queste vengono impiegate all'interno di laboratori o per scopi di manutenzione dell'edificio.

Tutte le sostanze pericolose o tossiche vengono stoccate in recipienti ermetici all'interno di locali ad accesso autorizzato.

I residui di tali sostanze vengono smaltiti periodicamente attraverso apposite ditte qualificate del settore.



# 2.6 Il MUSE in continua evoluzione



**Inaugurazione MUSE**

27 luglio

**Life Franca**  
Lancio progetto europeo sulla anticipazione del rischio idrogeologico

24 novembre

**Inaugurazione Maxi Ooh**

19 luglio

**Ecsite Annual Conference**  
"Food for curious minds"

9-13 giugno



**Nuovo allestimento Museo Geologico delle Dolomiti a Predazzo**

19 agosto

**"Lupi in città"**  
Call for artist per il progetto europeo LIFE WOLF ALPS

22 agosto

2013

2014

2015

2016

2017



★ **Premio Federculture**  
Cultura di Gestione 2014

★ **Certificazione LEED GOLD**  
Leadership in Energy and Environmental Design (primo museo italiano)

★ **Premio Luigi Micheletti**

★ **EMYA special commendation**

★ **Certificazione ECORistorazione del Trentino**

★ **Certificazione Family Audit Executive**





**Apertura del centro visitatori in Tanzania**

6 marzo



**Gli 80 anni del Giardino Botanico Alpino Viote**

21 giugno



**Nuovo allestimento Museo delle Palafitte del Lago di Ledro**

7 luglio

**"Essere Leonardo Da Vinci"**  
Spettacolo di riapertura  
Palazzo delle Albere

6 febbraio

**II MUSE per #iorestoacasa**

17 marzo

**Inaugurazione Galleria della sostenibilità**

4 ottobre

**I 50 anni del Museo delle Palafitte del Lago di Ledro**

15 agosto

**Inaugurazione Biotopo MUSE**

30 settembre

2018

2019

2020

2021

2022



★ Premio Cultura + Impresa 2018

★ Premio speciale Impegno Sociale della VI Edizione Premio Biblioteca Bilancio Sociale (BBS)

★ Riconoscimento UNICEF "Museo Amico delle bambine, dei bambini e degli adolescenti"

★ LIFE FRANCA tra i quindici finalisti dei LIFE Awards 2021

★ Alloro al festival di Firenze per il cortometraggio "Arte paleolitica... La nostra storia"

★ Premio Anffas Trentino Onlus per la felicità sostenibile

33

# Missione scientifica

La ricerca **3.1**

Le collezioni museali e la ricerca scientifica **3.2**

# 3.1 La ricerca

In organica evoluzione con il percorso di consolidamento e arricchimento del ruolo culturale e sociale dei musei, negli ultimi decenni le attività classicamente definite di “Ricerca, cura e gestione delle collezioni” si sono progressivamente orientate alla documentazione, interpretazione, tutela e valorizzazione della diversità naturale e culturale del patrimonio materiale e immateriale preservato nelle collezioni (ex-situ) e in natura (in-situ).

L’operare del museo muove pertanto su un asse che va dalla gestione patrimoniale, in particolare rivolta a favorire l’accessibilità delle collezioni (dati e oggetti), alla ricerca scientifica (perlopiù applicata alla documentazione della natura e suoi cambiamenti), alla capacità di fornire strumenti interpretativi e di gestione, di promuovere ricerca e cultura e dunque di qualificare lo sviluppo del territorio in cui operiamo.

In questo impianto strategico, perseguito con il modello del museo diffuso, la **missione scientifica** del museo si è fatta così indistinguibile da quella culturale e sociale, contribuendo all’obiettivo comune di rappresentare e stimolare comunità e territori attraverso l’attribuzione o la riattribuzione di significato, anche in forma partecipativa, di collezioni di oggetti, di luoghi, di processi e pratiche.

La questione di fondo è dunque quella di accrescere costantemente la rilevanza sociale della ricerca scientifica del MUSE, rispondendo da un lato alle esigenze della cittadinanza e costituendo un vivace motore per la programmazione culturale del museo stesso dall’altro.

L’impegno in questo senso del museo si sta concretizzando in nuove forme di accessibilità del dato (database condivisi a livello locale, nazionale ed internazionale, collezioni digitalizzate e rese pubbliche, impegni in network di professionisti di settore), di gestione dello stesso (grazie a specifiche competenza nella creazione di modelli e scenari predittivi) e di proposta di strumenti di lettura integrata del territorio in ottica bioculturale, a favore non solo del rapporto tra pari ma, soprattutto, delle istituzioni deputate alla gestione del patrimonio naturale e culturale e alle comunità locali.





# 3.2 Le collezioni museali e la ricerca scientifica

L'obiettivo primario delle attività di ricerca, che fanno dell'interdisciplinarietà un tratto caratteristico, è lo sviluppo di progetti di conservazione delle specie e degli ecosistemi, e in generale l'elaborazione di strumenti utili per la gestione dell'ambiente e della biodiversità, nonché per la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale.

L'attività si articola in tre Ambiti di ricerca:

## Ambito AMBIENTE e PAESAGGIO

### Le trasformazioni del paesaggio e i cambiamenti ambientali nelle Alpi

Il paesaggio è un prodotto della storia in cui le componenti geologiche, biologiche e culturali si sovrappongono e interagiscono. Tramite l'analisi sul campo delle collezioni museali e della documentazione di archivio, analisi di banche dati e modellizzazione spazio-temporale delle informazioni in esse contenute, questa linea di ricerca indaga l'essere e il divenire nel tempo del paesaggio, con particolare attenzione all'evoluzione del rapporto tra umanità e ambiente. I progetti spaziano dall'analisi della componente strutturale (geologica) del paesaggio, allo studio della relazione tra ambiente e comunità umane, preistoriche e storiche, ai rapporti di tipo causa – effetto con l'ecosistema, agli effetti sulle comunità biotiche delle trasformazioni ambientali antropogeniche, all'evoluzione dei paesaggi bioculturali.

## Ambito BIOLOGIA della CONSERVAZIONE

### Conservazione e gestione delle risorse naturali in Trentino e nelle Alpi

La biologia della conservazione indaga le dinamiche di perdita, mantenimento e ripristino della biodiversità. L'ambito d'azione, relativo agli accordi istituzionali e/o sulla base di direttive nazionali e transnazionali, mira a contribuire al censimento e al monitoraggio delle specie prioritarie da un punto di vista conservazionistico nel territorio PAT e alla valutazione dello stato di conservazione di specie e habitat. Si occupa inoltre, anche in collaborazione con partner privati, di studiare le metodologie e di predisporre nuovi standard per la rinaturalizzazione degli habitat ad alto valore conservazionistico. Con i vari portatori di interesse presenti sul territorio trentino infine, sperimenta e realizza azioni di reintroduzione di specie minacciate e relativa rinaturalizzazione dei relativi habitat. Specie target di questa linea d'azione sono i macro invertebrati acquatici e terrestri, anfibi, uccelli, mammiferi, diatomee (Liste rosse) e altre alghe e specie vegetali selvatiche e coltivate di interesse conservazionistico. È parte integrante di questo ambito lo sviluppo di strutture informatiche atte all'archiviazione e all'elaborazione dei dati di campo e di archivio.

## Ambito CLIMA ed ECOLOGIA

### Studio dei cambiamenti climatici e dei loro effetti sulla biodiversità

Questo ambito si occupa di analizzare gli effetti dei cambiamenti climatici, nel presente e nel passato, sugli ecosistemi acquatici e terrestri, con particolare attenzione a quelli alpini d'alta quota. Nello specifico si studiano l'evoluzione dei ghiacciai alpini, le cause delle grandi estinzioni del passato, la distribuzione attuale e l'ecologia di alghe, piante e animali. Sono compresi studi sulla biologia adattativa di specie indicatrici di cambiamenti climatici e sulle reti trofiche. Il monitoraggio sul campo e l'analisi delle collezioni museali costituiscono le sorgenti primarie di dati, con particolare riferimento a gruppi target come cianobatteri, alghe, artropodi e uccelli negli ecosistemi attuali, e i rettili nelle analisi paleontologiche.

Il Gruppo di Lavoro **CITIZEN SCIENCE**, sviluppa, coordina e opera progetti di scienza partecipata per target scolastici, pubblico generico e figure esperte. Nel 2022 sono stati realizzati 8 progetti in collaborazione con università, enti di ricerca, musei e altre istituzioni, che hanno coinvolto le persone in attività di raccolta dati sulla biodiversità, monitoraggio delle zanzare, studio delle comunità di formiche urbane, e nella realizzazione di eventi pubblici dedicati alla scoperta della biodiversità che vive nelle nostre città. Tante le segnalazioni arrivate anche tramite il Gruppo Facebook Citizen Science MUSE, che quotidianamente risponde alle curiosità naturalistiche dell'utenza, cresciuta nel 2022 di oltre il 40%.

Il Programma trasversale **ANTROPOCENE**, a partire dalle riflessioni strategiche rispetto al ruolo sociale dei musei nell'Antropocene, ha come obiettivo la messa a sistema di una lettura integrata del rapporto umanità-natura. Operando tramite un'unità di ricerca strettamente connessa con le diverse linee di trasferimento culturale, il Programma sviluppa progetti innovativi volti ad accogliere la pluralità di istanze, azioni e immaginazioni che oggi possono contribuire a ripensare il nostro tempo e il nostro modo di stare al mondo.

Il Programma trasversale **SCIENZA-SOCIETÀ** studia il panorama culturale contemporaneo riconoscendo i musei quali spazi educativi non formali di apprendimento permanente che coinvolgono le persone in visita con le loro diversità e peculiarità e diffondono narrazioni in grado di promuovere l'inclusione e l'uguaglianza. Questa ricerca si propone di creare una conoscenza inclusiva da adottare al MUSE come spazio comunitario che educa in modo non formale all'inclusione e all'uguaglianza, compresa l'uguaglianza di genere e come questa si intreccia con etnia, classe sociale, disabilità, orientamento sessuale, età ecc. In questa visione intersezionale, l'obiettivo finale è contribuire a migliorare la capacità del MUSE di interfacciarsi con la società, i suoi cambiamenti e i suoi valori.



# La ricerca in numeri

31

Pubblicazioni scientifiche ISI

---

18

Pubblicazioni scientifiche su riviste - non ISI e divulgative

---

39

Libri e capitoli di libri

---

25

Report tecnici

---

52

Comunicazioni a congressi

---

4

Dottorati

---

26

Tesi di laurea e tirocini

---

202

Attività di divulgazione scientifica - eventi, conferenze

---

53

Interviste (radio - TV - carta stampata)

---

Nel 2022 il personale ricercatore e tecnico della ricerca MUSE ha operato su 43 diversi progetti, di cui oltre la metà finanziati o co-finanziati da enti esterni, che hanno prodotto oltre 500 prodotti della ricerca, che comprendono 88 pubblicazioni scientifiche specialistiche e divulgative (di cui 31 su riviste ISI, con *impact factor*), 25 report tecnici volti principalmente a fornire strumenti per la conservazione e la gestione territoriale (a favore di Provincia Autonoma di Trento, reti riserve, aree protette), e oltre 200 tra corsi, attività di alta formazione, seminari e attività di divulgazione. Si evidenzia inoltre l'attività di supervisione di 30 studenti e studentesse (lauree triennali, magistrali, master e dottorati).

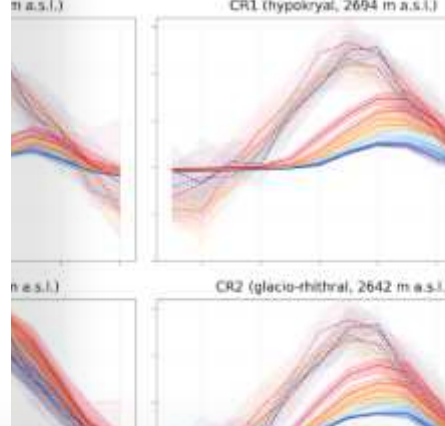




### On the delay between water temperature and invertebrate community response to warming climate

Valeria Lencioni <sup>a,\*</sup>, Elisa Stella <sup>b</sup>, Maria Grazia Zanoni <sup>c</sup>, Alberto Bellin <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Climate and Ecology Unit, Research and Museum Collection Office, MUSE-Museo delle Scienze, Corso del Lavoro e della Scienza 3, Trento, 38122, Italy  
<sup>b</sup> Department of Environmental Science, Informatics and Statistics, Ca' Foscari University of Venice, Scientific Campus, Via Torino, 155, Mestre-Venice, 30172, Italy  
<sup>c</sup> Department of Civil, Environmental and Mechanical Engineering, DICAM, University of Trento, Via Mesiano, 77, Trento 38123, Italy



Received: 4 April 2022 | Accepted: 27 April 2022

DOI: 10.1002/est.24193

#### ARTICLE

## Hay meadows' overriding effect shapes ground beetle functional diversity in mountainous landscapes

Mauro Gobbi<sup>1</sup> | Luca Corlatti<sup>2,3</sup> | Marco Caccianiga<sup>4</sup> |  
Cajo J. F. ter Braak<sup>5</sup> | Luca Pedrotti<sup>2</sup>

ECOSPHERE  
AN ESA OPEN ACCESS JOURNAL



### Marmot hunting during the Upper Palaeolithic: The specialized exploitation at Grotte di Pradis (Italian pre-Alps)

Nicola Nannini <sup>a,\*</sup>, Rossella Duches <sup>a,\*\*</sup>, Alex Fontana <sup>a</sup>, Matteo Romandini <sup>b</sup>,  
Francesco Boschini <sup>c</sup>, Jacopo Crezzini <sup>c</sup>, Marco Peresani <sup>d,e</sup>



Ambio  
<https://doi.org/10.1007/s13280-022-01825-w>

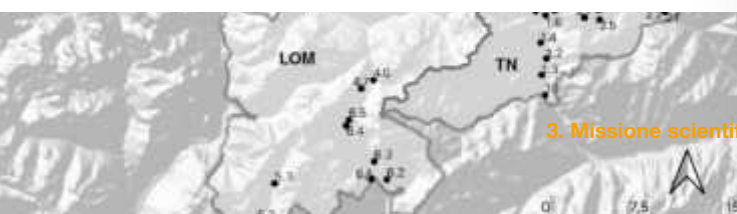


#### RESEARCH ARTICLE

## Crowded mountains: Long-term effects of human outdoor recreation on a community of wild mammals monitored with systematic camera trapping

Marco Salvatori <sup>a</sup>, Valentina Oberosler, Margherita Rinaldi,  
Alessandro Franceschini, Stefania Truschi, Paolo Pedrini,  
Francesco Rovero <sup>a</sup>

Received: 5 July 2022 / Revised: 29 September 2022 / Accepted: 12 December 2022



#### Article

## Archaeometric Characterization of Wall Paintings from Isera and Ventotene Roman Villas

Paolo Ferretti <sup>1,\*</sup>, Michela Canali <sup>2</sup> and Barbara Maurina <sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup> MUSE—Museo delle Scienze di Trento, 38122 Trento, Italy  
<sup>2</sup> Fondazione Museo Civico di Rovereto, 38068 Rovereto, Italy  
\* Correspondence: paolo.ferretti@muse.it (P.F.); maurina.barbara@fondazionemc.it (B.M.)

**Abstract:** The authors present the first results of an archaeometric research project set up by the Museo Civico di Rovereto in collaboration with MUSE—Trento Science Museum, aimed at analysing and comparing Roman plasters from different sites in order to highlight similarities and differences related to the preparation and realization of Roman wall renderings. The data concerning the archaeometric characterization of plaster samples from the Roman Villa of Isera and Ventotene (northern and southern Italy) are presented. The results show that the plasters from the two sites are very similar, suggesting a common origin or a shared preparation technique. The data also show that the plasters from the two sites are very similar to those from other Roman sites in the region, suggesting a common origin or a shared preparation technique. The data also show that the plasters from the two sites are very similar to those from other Roman sites in the region, suggesting a common origin or a shared preparation technique.

3. Missione scientifica

3.2 Le collezioni

43

# Le collezioni scientifiche

<b>Botanica</b>	72 collezioni	150.000 campioni stimati	370.000 singoli reperti
<b>Limnologia e algologia</b>	18 collezioni	10.000 campioni stimati	15.000 singoli reperti
<b>Zoologia degli invertebrati</b>	17 collezioni	1.800.000 campioni stimati	1.800.000 singoli reperti
<b>Zoologia dei vertebrati</b>	20 collezioni	15.000 campioni stimati	18.500 singoli reperti
<b>Geologia</b>	8 collezioni	20.000 campioni stimati	44.000 singoli reperti
<b>Archeologia</b>	201 collezioni	132.000 campioni stimati	3.360.000 singoli reperti
<b>Totale</b>	<b>336</b> collezioni	<b>2.127.000</b> campioni stimati	<b>5.607.500</b> singoli reperti

Le collezioni naturalistiche e archeologiche del MUSE comprendono più di cinque milioni di singoli reperti, organizzati in 336 differenti collezioni. Il patrimonio conservato, assemblato a partire dal Diciannovesimo secolo, dimostra un forte legame con il territorio locale ed è un importante strumento conoscitivo della natura e del popolamento umano del Trentino, in un arco temporale che copre quasi trecento milioni di anni.

Le collezioni preistoriche riuniscono beni provenienti da siti preistorici del Trentino, con particolare attenzione ai resti relativi al primo popolamento della regione (la maggior parte è stata reperita nel corso di attività di scavo e di ricerca coordinate e condotte dal museo stesso).

Il materiale naturalistico interessa tutte le discipline tradizionali, ovvero la zoologia, la botanica, la paleontologia, la mineralogia e la petrografia. I beni più antichi risalgono al Settecento, ma la maggior parte del patrimonio storico appartiene alla seconda metà dell'Ottocento e agli anni Venti e Trenta del secolo scorso. Risulta molto ricco anche il materiale derivante dalle attività di ricerca condotte dal MUSE negli ultimi trent'anni. La provenienza degli oggetti è prevalentemente locale, ma non mancano interessanti raccolte estere.

Il patrimonio conservato, e solo in minima parte esposto, è costante oggetto di cura e studio da parte dello staff ed è a disposizione della collettività e della comunità scientifica.

Le azioni svolte nel 2022 si sono concentrate soprattutto nel progetto di sviluppo della nuova piattaforma gestionale *Museum coMwork* e nella digitalizzazione delle collezioni. Sono state redatte 5.653 nuove schede catalogo, revisionate 7.156 schede e stilate 4.142 schede inventario. Sono inoltre state revisionate e normalizzate 14.168 schede catalogo e 21.301 risorse digitali della collezione del Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo. Sono stati pubblicati 7 contributi scientifici relativi a tale patrimonio.

Il patrimonio è in costante incremento, sia attraverso l'attività di ricerca sia con l'acquisizione di lotti di collezionisti privati: nel 2022 sono stati acquisiti oltre 3.000 pezzi in particolare grazie alle donazioni della Collezione paleontologica Sergio Boschele, della Collezione mineralogica e paleontologica Giulia Giudice, del "Cuore di Vignola" di Mario e Lino Pallaoro, dei campioni paleontologici donati da Matteo Tovazzi e della Collezione mineralogica Francesco Demartin.

# La biblioteca “Gino Tomasi”

Istituita formalmente nel 1924, da quasi cent'anni la biblioteca del museo coniuga le funzioni di biblioteca specialistica d'istituto con quelle di divulgazione pubblica, adattandosi costantemente all'evoluzione del MUSE. Per questo motivo la biblioteca possiede la raccolta più consistente e significativa dello sviluppo storico e delle fattive conoscenze scientifiche in regione, nelle diverse branche delle scienze naturali, sulle tematiche ambientali, nonché sulla preistoria e l'evoluzione antro-po-geografica nell'ambiente alpino. A queste nel tempo si sono aggiunte significative sezioni di museologia, didattica delle scienze, divulgazione scientifica e astronomica, di speleologia, di geografia, libri antichi e carte geografiche, geologiche e topografiche. Consistenti anche alcune donazioni di fondi librari particolari, tra cui quelli di Bresadola, Trener, Leonardi, Venzo, Tomasi, Panizza, Terzi, Da Trieste, WWF-TN.

Nel tempo il patrimonio documentale s'è arricchito anche di archivi più o meno legati alla storia dell'istituzione di appartenenza: all'archivio storico del museo si sono via via affiancati quelli personali di Trener, Bresadola e Tomasi, assieme ad alcuni di consistenza minore (Canestrini, Marchesoni, Strobele, De Bertolini).

Dal 2015 la biblioteca cura la fruizione delle due biblioteche presenti al Museo geologico delle Dolomiti di Predazzo (sede territoriale del MUSE): quella del museo geologico stesso e quella gestita per conto della Società Paleontologica Italiana.

Da pochi anni la biblioteca cura anche una bibliografia ragionata online su Antropocene e obiettivi di sviluppo sostenibile pensata per amministratori, insegnanti e persone desiderose di approfondire seriamente questi temi.

Nel 2022 il patrimonio documentale complessivo della biblioteca ha superato le 100.000 unità.

# L'editoria scientifica

Il MUSE edita due periodici: *Studi Trentini di Scienze Naturali e Preistoria alpina*. Attive rispettivamente dal 1920 (come Studi Trentini) e dal 1963, accolgono contributi scientifici originali nel campo delle scienze preistoriche e naturali con particolare riferimento alla documentazione paleontologica, paleoambientale, biologica e geologica dell'arco alpino. Sono pubblicate diverse categorie di contributi: articoli, note brevi, metodi, tecniche di conservazione e report tecnici. Le due riviste pubblicano mediamente un volume all'anno. Aperiodiche sono invece le pubblicazioni delle collane Quaderni e Monografie del Museo delle Scienze. Per quest'ultima si segnala nel 2022 l'uscita del volume *Memorie di Terre Alte: Archeologia di un paesaggio pastorale tra Pasubio e Piccole Dolomiti*, curato da Marco Avanzini e Isabella Salvador, MUSE.





# Missione sociale

Public engagement e well being

Public engagement e audience development **4.1**

Educazione e Lifelong learning **4.2**

Accessibilità e inclusione **4.3**

Gli eventi **4.4**

I progetti espositivi **4.5**

I progetti editoriali e multimediali **4.6**

La comunicazione **4.7**

La partecipazione **4.8**

I servizi per il pubblico **4.9**

L'impegno del MUSE per il benessere lavorativo **4.10**

Le iniziative per lo sviluppo locale **4.11**

# 4.1 Public engagement e audience development

Il 2022 ha rappresentato un anno di ripresa, seppur graduale, per la frequentazione del museo dopo gli anni difficili della pandemia. Nella fase post-pandemica il MUSE ha osservato con uno sguardo diverso il suo rapporto con i pubblici effettivi e potenziali e ha potuto così cogliere il bisogno di attivare dei rinnovati dialoghi e delle connessioni più profonde con le comunità e con i diversi segmenti della società, per creare o ristabilire un senso di affiliazione delle persone alla vita del museo. Cosciente che la fruizione e, ancor di più, la partecipazione attiva agli spazi museali e alle occasioni culturali di qualità generi benessere individuale e sociale, nel lavoro costante di audience engagement il museo ha potenziato metodologie e formati attenti alla centralità della persona e all'apprendimento informale, non trascurando la diversità e i bisogni di certe categorie.

Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale la sinergia con altre realtà per creare rete, in una prospettiva di integrazione sistemica tra le progettualità del museo e le competenze, azioni e i valori degli altri soggetti coinvolti. Temi cruciali quali la povertà educativa, la valorizzazione delle competenze su percorsi di sviluppo sostenibile, di educazione ambientale, di educazione alla cittadinanza attiva e di educazione digitale, di inclusione e benessere sono al centro dei programmi educativi, dell'accessibilità museale e dei progetti espositivi. Infine, la contaminazione dei diversi linguaggi e saperi (di carattere scientifico e artistico) messa in campo nel public engagement è di valido supporto per coinvolgere e appassionare le persone alla scienza sulle questioni sensibili, grazie all'attivazione congiunta della sfera intellettuale e di quella sensoriale ed emozionale.





# 4.2 Educazione e Lifelong learning

65.042

Utenti servizi educativi

5.639

Ore di formazione erogate

## Scuole

L'educazione e la formazione continua rivolta al mondo scolastico (dalla scuola d'infanzia fino alla secondaria di secondo grado) declinano i temi cruciali della ricerca e della comunicazione scientifica museale con metodologie e approcci propri dell'educazione non formale e informale.

Nel 2022, dopo le chiusure imposte dalla pandemia, la scuola è tornata a rappresentare un interlocutore privilegiato per il museo.

Grazie alla creazione di occasioni di dialogo e scambio con i docenti, come l'evento "MUSE Edu-Day", si sono ristabilite relazioni utili a identificare le priorità e i nuovi bisogni educativi.

L'offerta educativa per l'anno scolastico 2022-2023 è stata dunque riletta, sottolineando **tre linee generali di indirizzo educativo**, che prediligono l'interdisciplinarietà e l'educazione alla complessità per una cittadinanza inclusiva:

- **educazione alla sostenibilità e all'ambiente**  
per condividere strumenti utili ad agire responsabilmente nell'ottica della sostenibilità ambientale ed economica, per una società presente e futura più equa e inclusiva;
- **educazione alle STEM e al digitale**  
per esplorare e interpretare lo sviluppo scientifico e tecnologico attraverso la sperimentazione pratica e la creatività;
- **educazione al benessere e alla cura**  
per promuovere stili di vita legati al benessere psico-fisico e sociale nelle relazioni tra gli individui e con l'ambiente.



## Nuovi percorsi con le scuole di prossimità

Il MUSE rappresenta per le scuole un importante interlocutore per la coprogettazione di percorsi curricolari di durata annuale e pluriennale. Con alcuni Istituti di prossimità, di Trento e della provincia, si sono costruiti dei moduli teorici e attività pratiche utili ad arricchire le nuove offerte formative scolastiche, come la cosiddetta “curvatura di sostenibilità ambientale” adottata dal Liceo Statale Marie Curie e dal carattere fortemente innovativo e di grande attualità. Tra le nuove sperimentazioni, si menziona il progetto pilota “Educazione al paesaggio sonoro”, in collaborazione con l’I.C. Trento 4 e con il sostegno del Comune di Trento.

L’educazione interculturale tra scuola e museo riflette il bisogno crescente di trovare nuove chiavi di lettura e contenuti sui temi della globalizzazione e della multiculturalità per una cittadinanza più inclusiva. Contributi che il MUSE, nella sua funzione di territorio di mediazione, incontro e confronto, nonché di relazione tra saperi diversi, può offrire anche in linea con l’Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 10 dell’Agenda 2030 ONU. Dopo una mappatura della dimensione multiculturale presente negli istituti scolastici del comune di Trento, sono scaturiti contatti e confronti con docenti delle scuole maggiormente ricche di studenti e studentesse di altre nazionalità. Il percorso attivato nel 2022 ha tenuto conto anche dell’importanza di interagire con una rete consolidata di associazioni e cooperative sociali locali. È iniziata dunque la progettazione di attività laboratoriali, di progetti di alternanza scuola lavoro e occasioni di dibattito e formazione per e con il corpo docente.



# Formazione dei formatori

## 12

Corsi di formazione di più incontri, in presenza (indoor e outdoor) e a distanza in modalità webinar

---

## 17

Incontri formativi in presenza (indoor e outdoor) e a distanza in modalità webinar

---

## 1.285

Docenti partecipanti di ogni grado scolastico, sia provinciali che nazionali

---

## 703

Iscritti membership “Teachers & Educators” dal 17/09 al 31/12/2022

---

Il programma di formazione, rivolto a docenti delle scuole di ogni ciclo, ordine e grado e di diverse discipline (scientifiche, umanistiche, artistiche, tecnologiche, etc.), ha fatto proprie le sopracitate linee generali di indirizzo educativo, con corsi e incontri svoltisi sia in sede che nelle sedi territoriali del MUSE.

Il programma si è arricchito di contributi da parte di professionalità esterne, grazie alle oltre 30 collaborazioni attivate con istituzioni culturali ed enti di ricerca scientifica provinciali e nazionali, enti locali, associazioni culturali e liberi professionisti.

### **Paesaggi terrazzati e cultura della pietra a secco: opportunità didattico-formative**

Corso di formazione docenti in collaborazione con Tsm|step Scuola per il governo del territorio e del paesaggio e Scuola Trentina della Pietra a Secco (STPS).

L'UNESCO nel 2018 ha iscritto "L'arte dei muri a secco" nella sua Lista del Patrimonio Culturale Immateriale per l'essere concreta testimonianza di "una relazione armoniosa fra l'uomo e la natura". In essa si manifesta la capacità di accordare attività umane e ambiente naturale in modo armonico, prevenendo frane, inondazioni e valanghe, migliorando la biodiversità e creando le condizioni per un'agricoltura sostenibile. Il corso ha inteso promuovere la conoscenza dei paesaggi terrazzati e dei manufatti legati alla cultura della pietra a secco in Trentino; promuovere la conoscenza delle caratteristiche geografiche del Trentino, con particolare riferimento agli aspetti identitari e peculiari; approfondire la conoscenza dei manufatti in pietra a secco attraverso un approccio interdisciplinare che pone in evidenza le opportunità didattiche e formative di questo importante patrimonio produttivo e paesaggistico del Trentino.

### **Progetto ESERO ITALIA - lo spazio nell'educazione!**

Corso di formazione docenti CLIMATE DETECTIVES: indaghiamo i cambiamenti climatici.

ESERO ITALIA è partner del network europeo ESERO, un programma congiunto di ASI (Agenzia Italiana Spaziale) ed ESA (Agenzia Spaziale Europea) a cui il MUSE partecipa dal 2021 in collaborazione con enti e organizzazioni nazionali attive nel campo educativo e in quello spaziale. Gli obiettivi di progetto sono quelli di promuovere l'insegnamento e l'apprendimento di competenze e abilità STEM, la raccolta di dati scientifici e la loro rielaborazione, di aumentare la consapevolezza e la conoscenza del clima terrestre da parte delle generazioni più giovani, sia come tema globale che locale, e prepararle alle sfide del prossimo secolo. ESERO si rivolge alla comunità dei docenti proponendo eventi formativi certificati, progetti multidisciplinari e materiali didattici innovativi sulle materie STEM.

### **Progetto LIFE WOLFALPS EU**

Azioni coordinate per migliorare la coesistenza fra lupo e attività umane a livello di popolazione  
Corso di Formazione docenti

Il Progetto LWA EU, co-finanziato dal programma LIFE+ "Natura e ambiente", della durata di 5 anni è costituito da una squadra di 19 enti e istituzioni che lavorano per supportare la coesistenza tra persone e lupi sulle Alpi attraverso un approccio trans-regionale e sistemico con azioni coordinate in Italia, Francia, Austria e Slovenia. 9 sono gli ambiti in cui il progetto interviene a livello alpino: prevenzione, monitoraggio della popolazione di lupo alpina, antibraconaggio, controllo dell'ibridazione, coinvolgimento dei portatori di interesse, comunicazione, educazione, ecoturismo e valutazione dell'impatto del lupo sulle prede selvatiche. Il MUSE partecipa al progetto attraverso azioni di comunicazione, sensibilizzazione, formazione e educazione. Nel corso degli anni sono stati proposti corsi di formazione docenti sul territorio provinciale anche in collaborazione con vari stakeholder. I docenti partecipanti sono diventati negli anni "Ambassador di progetto" contribuendo a veicolare nuove conoscenze e a coinvolgere giovani studenti nell'educazione ambientale sia all'interno delle scuole sia all'aperto.

# Alternanza scuola lavoro

## 132

Studenti e studentesse ospitati per l'alternanza scuola - lavoro

---

Nel 2022, si è anche rinnovato il processo di gestione e la relativa programmazione dei percorsi di "Alternanza Scuola Lavoro", una modalità didattica innovativa rivolta a studenti e studentesse dal terzo al quinto anno della Scuola Secondaria di II grado, che attraverso l'esperienza pratica aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e testare sul campo le attitudini, ad arricchire la formazione e ad orientare il percorso di studio anche nell'ottica di un futuro lavorativo.

Le aree e le attività di formazione con i relativi ambiti (scientifico, di mediazione culturale, comunicazione, amministrazione, marketing...) sono pubblicati sul sito web del museo e costantemente aggiornate in base a nuove opportunità di formazione. Sulla base dei progetti formativi individuati è possibile una personalizzazione per rispondere a specifiche esigenze degli Istituti Scolastici.

I tirocini possono svolgersi in differenti sedi, uffici, aree e sezioni del MUSE e sono integrati dal supporto di esperti/e MUSE.

# Alta formazione

## 235

Studenti e studentesse attività di alta formazione

---

Il MUSE propone inoltre interventi di alta formazione sui temi della comunicazione e della museologia scientifica e dell'educazione museale nell'ambito di corsi universitari, master professionalizzanti, attraverso accordi con varie Università e altri musei. Si citano le docenze nell'insegnamento "Metodi e strumenti della comunicazione scientifica" della Laurea Magistrale in didattica e comunicazione delle scienze (S4EDU) dell'Università di Modena e Reggio Emilia e nel corso di "Comunicazione delle Scienze" dell'Università di Trento. È attiva da alcuni anni anche la collaborazione con la Facoltà di Scienze della Formazione Primaria della Libera Università di Bolzano e con l'Università della terza età e del tempo disponibile del Trentino.

# Tirocini

## 23

Tirocini

---

Ogni anno, il MUSE dà la sua disponibilità ad accogliere studentesse e studenti di università o di enti di formazione accreditati per tirocini.

Questa opportunità è vantaggiosa per lo studente perché gli consente non solo di acquisire una maggiore consapevolezza dei percorsi di carriera più affini alle sue attitudini ed ambizioni, ma anche di accrescere il proprio livello di competitività nel mercato del lavoro.

Anche per il museo i tirocini sono un'occasione importante perché permettono di avvicinare giovani in formazione e di rafforzare partnership sia con il mondo accademico che con gli enti di formazione.



# 4.3 Accessibilità e inclusione

Il MUSE condivide il ruolo degli enti museali come attori di socialità, di accessibilità e di inclusione culturale. Il 2022 ha visto il compimento di diversi progetti co-creati con le associazioni del territorio secondo la logica del *“niente su di noi senza di noi”* e il riconoscimento del proprio impegno su questo importante ambito.

- **accessibilità senso-percettiva**

Tutti i piani del museo sono stati dotati di mappe tattili, dei veri e propri “punti accessibilità” in cui tramite i testi in braille e le mappe in rilievo è possibile orientarsi anche per le persone cieche o ipovedenti;

- **persone con Alzheimer**

In collaborazione con gli ospiti e i caregiver della RSA Beato De Tschiderer il MUSE ha partecipato all’attivazione del progetto sperimentale “El mondo nò”. Il progetto è stato presentato all’Alzheimer Fest (Firenze 9 -11 settembre) e al XXXI Convegno ANMS di Aosta (19-21 ottobre);

- **laboratori educativi accessibili**

Il 2022 ha visto anche l’impegno del MUSE sul tema dell’accessibilità dei propri laboratori educativi ai vari tipi di disabilità. È di esempio il laboratorio “Coding a scatola chiusa”, completamente accessibile anche agli studenti e alle studentesse con disabilità visive, presentato in anteprima al Festival della scienza di Genova e in seguito entrato a far parte dell’offerta educativa del MUSE;

- **neurodiversità e autismo**

Il MUSE, assieme agli altri musei della Provincia Autonoma di Trento, ha partecipato al progetto “Al museo mi diverto anch’io” per la formazione sui temi legati all’incontro fra musei e persone nello spettro autistico. In collaborazione con Coop sociale Il Ponte, Cimec e TRAIN - Trentino Autism Initiative UniTN;

- **giornata internazionale delle persone con disabilità**

L’anno si è chiuso, in occasione della giornata internazionale delle persone con disabilità del 3 dicembre, con due settimane di attività inclusive gratuite dedicate alle scuole, un evento dedicato al pubblico e una mostra tattile dedicata all’astronomia dal titolo “Oltre il buio le stelle”.

## Riconoscimenti

Il 26 maggio 2022, il MUSE ha ricevuto da Anffas Trentino Onlus il Premio Impresa a responsabilità sociale - premio per la felicità sostenibile per la realizzazione in linguaggio Easy to Read della guida MUSE e della mostra “SARS-CoV-2, Storia illustrata e facile da leggere”.



# 4.4 Gli eventi

## 108

Eventi culturali

Il programma degli eventi culturali è scaturito da un'attenta analisi e sviluppo dei temi scientifico-culturali di maggior rilievo per il museo e dal coinvolgimento di segmenti di pubblici effettivi e potenziali. Il primo aspetto ha riguardato la mediazione scientifica delle tematiche chiave per la mission del MUSE e per le quali sono previste azioni specifiche di comunicazione a medio-lungo periodo, con l'obiettivo di sostenere la cultura della sostenibilità, la transizione e la trasformazione ecologica e la fondazione di una cultura umana rigenerativa rivolta alla giustizia sociale e ambientale.



### Umani e altri viventi

La tematica tratta il rapporto tra umanità e natura, volto alla presa di consapevolezza della stretta correlazione fra le nostre esistenze e il mondo naturale. In tale ambito si sono realizzati eventi collaterali alle mostre temporanee “Il dilemma dell'altruismo”, “L'ombra dell'unicorno”, progetti europei (es. LIFE WolfAlps EU) e collegati a ricorrenze speciali (Giornata internazionale delle foreste e M'ammalia).

### Il MUSE per la sostenibilità

I 17 obiettivi dell'Agenda 2030 promuovono un cambiamento culturale per influire sulle azioni umane e i musei possono essere le leve trasformative per la nostra società. Con l'inaugurazione della Galleria della sostenibilità, a ottobre 2021, e della mostra temporanea “2050: Come ci arriviamo?” sul tema della mobilità sostenibile, a dicembre 2021 si sono succeduti numerosi appuntamenti: da conferenze più classiche ai planet party per famiglie e per i giovani un “poetry slam for the planet”.





## L'Antropocene

Si è cercato di sensibilizzare il pubblico attraverso il linguaggio del cinema (Trento Film Festival, Festival CinemaZero), del teatro (Teatro dell'Antropocene), dell'arte contemporanea (We Are The Flood, Gli Animali Fantastici di Mr. Zeneli), del design (biolab "CodedBodies") e del dialogo con i nuovi attivismi ambientali (Simposi Alexander Langer).



## Scienza e umanesimo

È la tematica in cui si sono inserite le attività collaterali della mostra "Il Viaggio Meraviglioso" a Palazzo delle Albe: le conferenze spettacolo "Dal Suono al Mistero" e "La ripetizione in Musica" in collaborazione con UNITN e Conservatorio F.N. Bonporti di Trento e Riva del Garda; il ciclo di seminari su cinema e conoscenza "Video Ergo Sum"; lo spettacolo teatrale "Ab-soluta, atto unico su libertà e legami" e la performance per videomapping e pianoforte "4 elements".



## Le grotte di Lascaux e l'arte parietale del Paleolitico Superiore

In tale ambito si sono inseriti gli eventi collaterali alla mostra temporanea "Lascaux Experience".



Gli eventi culturali sono proposti nei seguenti **format**:

- **I party**

che accolgono i bambini e le famiglie con un ricco programma di laboratori, animazioni teatralizzate, speciali visite guidate e performance artistiche. Gli appuntamenti si distinguono per argomenti e attività sempre nuovi;

- **Trento Scienza Grandi Eventi**

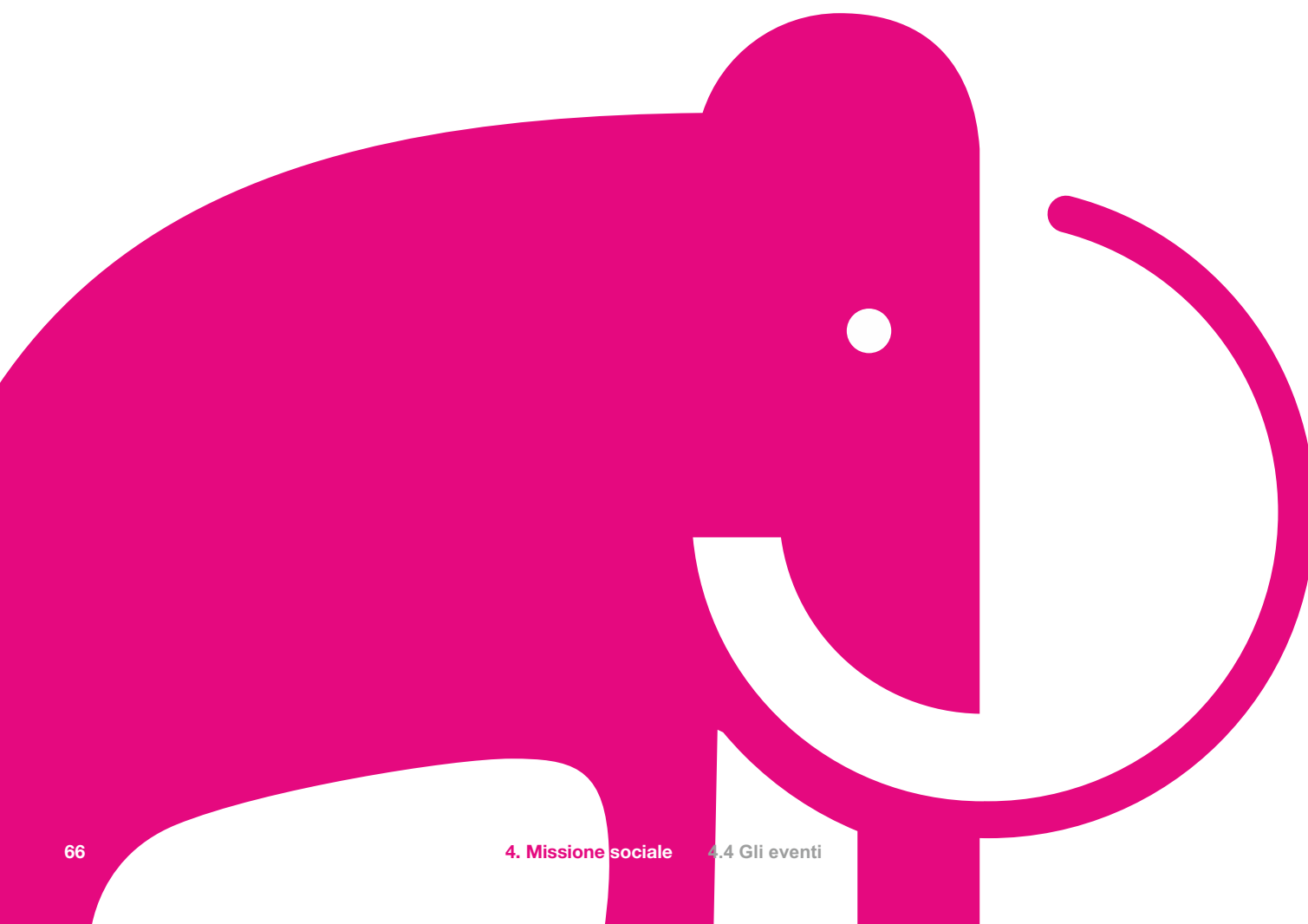
un programma di conferenze rivolto ad un pubblico adulto, con la partecipazione di relatori e relatrici d'eccellenza nell'ambito della ricerca e della divulgazione scientifica. Le tematiche affrontate si collegano agli ambiti di ricerca del MUSE e più in generale del Sistema Trentino Alta formazione e Ricerca STAR;

- **MUSE Fuori Orario**

una formula di apertura diversa del museo, pensata per i giovani e adulti (18-30 anni). Ogni serata è caratterizzata da approfondimenti collegati a un tema di attualità sociale e scientifica, con un alto grado di coinvolgimento, di partecipazione e di interattività;

- **Drink 'n' Think**

il format preserale, momento di 'aperitivo intelligente', dedicato al target dei giovani adulti (18-30 anni), con l'intrattenimento musicale intervallato dalla presentazione di video e brevi interventi di relatori.



# 98

Eventi sociali

# 6.160

Partecipanti

# 8

Eventi aziendali

# 730

Partecipanti

Inserendosi in un modo di fare ormai assai diffuso a livello internazionale, il MUSE ospita numerose tipologie di eventi anche privati, diventando un luogo di incontro trasversale per realtà private e pubbliche.



### Presentazione 36° edizione della Guida alle Osterie d'Italia 2023

L'evento, organizzato da Slow Food Trentino Alto Adige Südtirol l'8 novembre 2022, è stato un'occasione di incontro e di riflessione sul mondo delle osterie, un modello imprenditoriale capace di sopravvivere e di affermarsi nonostante le difficoltà di questi anni proprio grazie alla sua capacità di dialogare con la comunità, riferirsi a turisti e residenti, trovare modalità alternative di approvvigionamento.

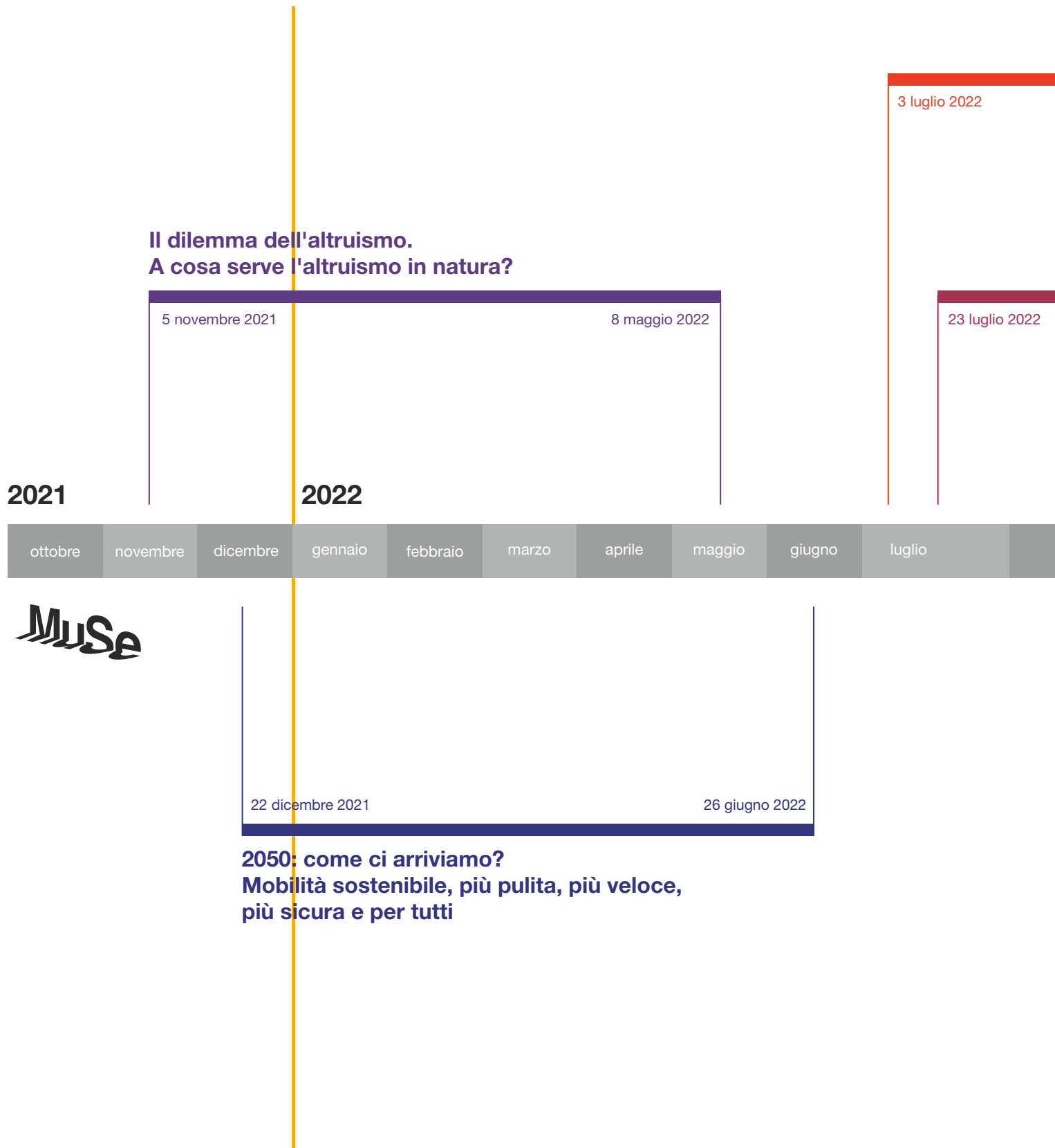
### "Non c'era una volta" come l'intelligenza artificiale ha travolto la quotidianità delle Imprese e delle Persone

L'incontro, promosso all'interno della rassegna "inVisibili connessioni" organizzato da Delta Informatica per celebrare i 40 anni dalla sua fondazione, si è svolto il 30 novembre 2022 ed è stato l'occasione per riflettere su quale sia l'impatto sul mondo produttivo dell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale (AI) e delle tecniche predittive negli ecosistemi di business, in particolare nel contesto trentino. Questo processo richiederà una forte capacità di rinnovamento e un costante aggiornamento delle competenze digitali di imprese e lavoratori, oltre che nuove modalità di fare formazione.



# 4.5 I progetti espositivi

## Le mostre al MUSE



**L'ombra  
dell'unicorno.  
Il rinoceronte  
tra passato,  
presente e futuro**

9 ottobre 2022

**Lascaux Experience.  
La grotta dei racconti perduti**

12 febbraio 2023

**2022**

**2023**

agosto

settembre

ottobre

novembre

dicembre

gennaio

febbraio

marzo

aprile

maggio

giugno

5 novembre 2022

28 maggio 2023

**Nella mente del lupo**



## 2050: come ci arriviamo?

Mobilità sostenibile, più pulita, più veloce, più sicura e per tutti

22 dicembre 2021 - 26 giugno 2022

La mostra affronta le sfide e le scelte connesse alla transizione ecologica con un grande obiettivo: arrivare al 2050 con una mobilità a emissioni zero. Un vero e proprio viaggio tra le nuove sfide e strategie che riguardano il tema della mobilità sostenibile, con attenzione al contesto europeo, interregionale e più locale.

## Lascaux Experience. La grotta dei racconti perduti

23 luglio 2022 - 8 gennaio 2023  
(prorogata al 12 febbraio 2023)

Mostra dedicata alla Grotta di Lascaux, situata in Francia e Patrimonio Mondiale dell'Unesco. Al suo interno sono conservati oltre 6.000 dipinti, tra animali, figure umane e segni astratti, risalenti a circa 20.000 anni fa. La mostra propone reperti, repliche, multimedia interattivi, video e l'esplorazione virtuale con Oculus, coinvolgente e unica, vero pezzo forte della mostra. Il 13% dei visitatori del MUSE, ha scelto di provare l'esperienza virtuale, per un totale di oltre 22.000 utenti.



## L'ombra dell'unicorno. Il rinoceronte tra passato, presente e futuro

2 luglio 2022 - 9 ottobre 2022

La mostra parte da una donazione fatta al MUSE dal Parco Natura Viva di Bussolengo del più anziano esemplare di rinoceronte bianco meridionale al mondo ospite di un parco zoologico. Attorno al protagonista, "Toby", tassidermizzato ed entrato nella collezione del MUSE, si illustra la storia dei rinoceronti (africani e asiatici), della loro conservazione nel mondo contemporaneo e dell'incredibile e devastante mercato che ruota attorno al loro corno.





### **Il Viaggio Meraviglioso. Tra Scienza e Filosofia**

A Palazzo delle Albere  
20 novembre 2021 - 5 giugno 2022

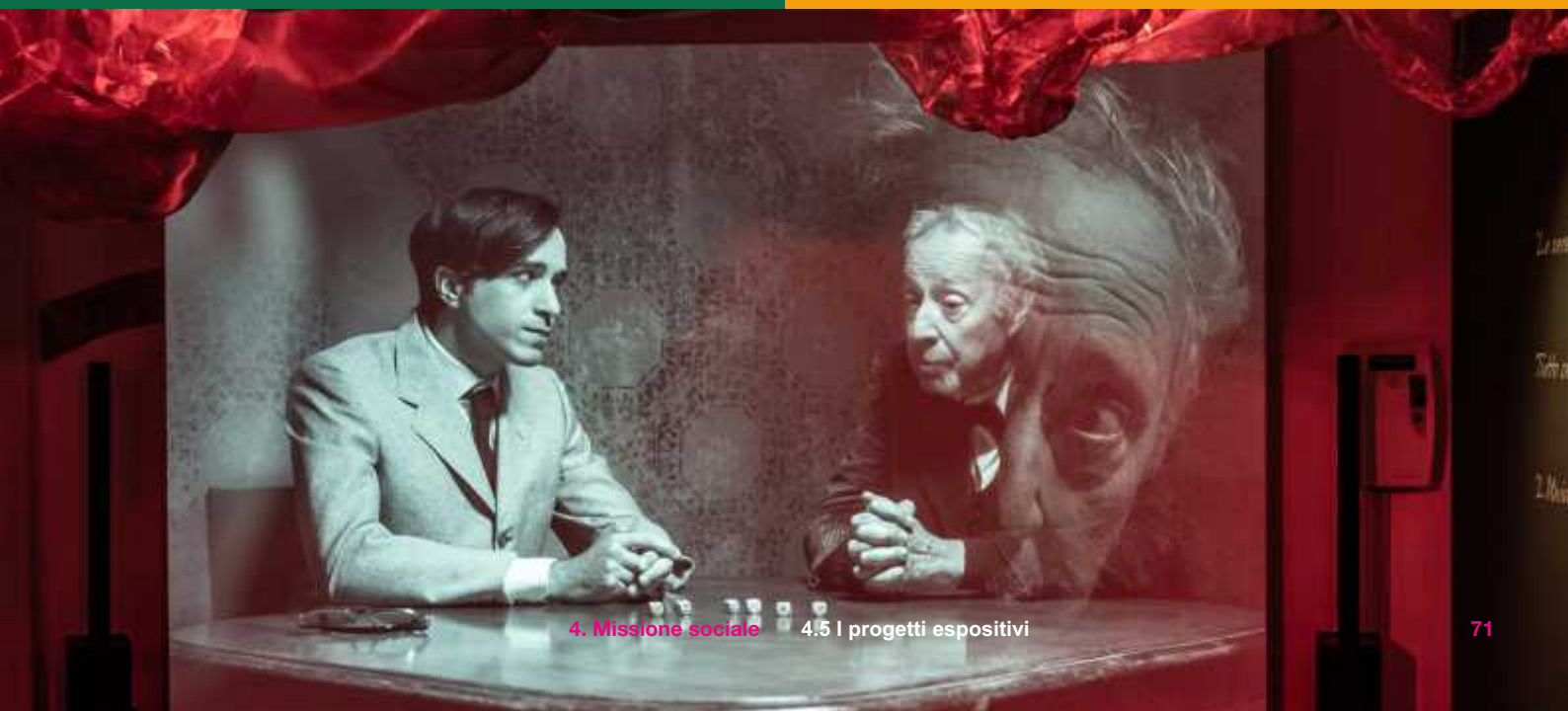
Un percorso espositivo multimediale tra luci, musica, immagini, personaggi e voci. Una messa in scena inedita, scandita in sei momenti, dal mito alla scienza contemporanea. Una narrazione immersiva rappresentata, attraverso l'arte teatrale, con la proiezione di video filmati ritmati nei capitoli della trama, e attraverso la cornice suggestiva di scenografie evocative. Un viaggio nel tempo illuminato da bellezza, amore, pensiero.



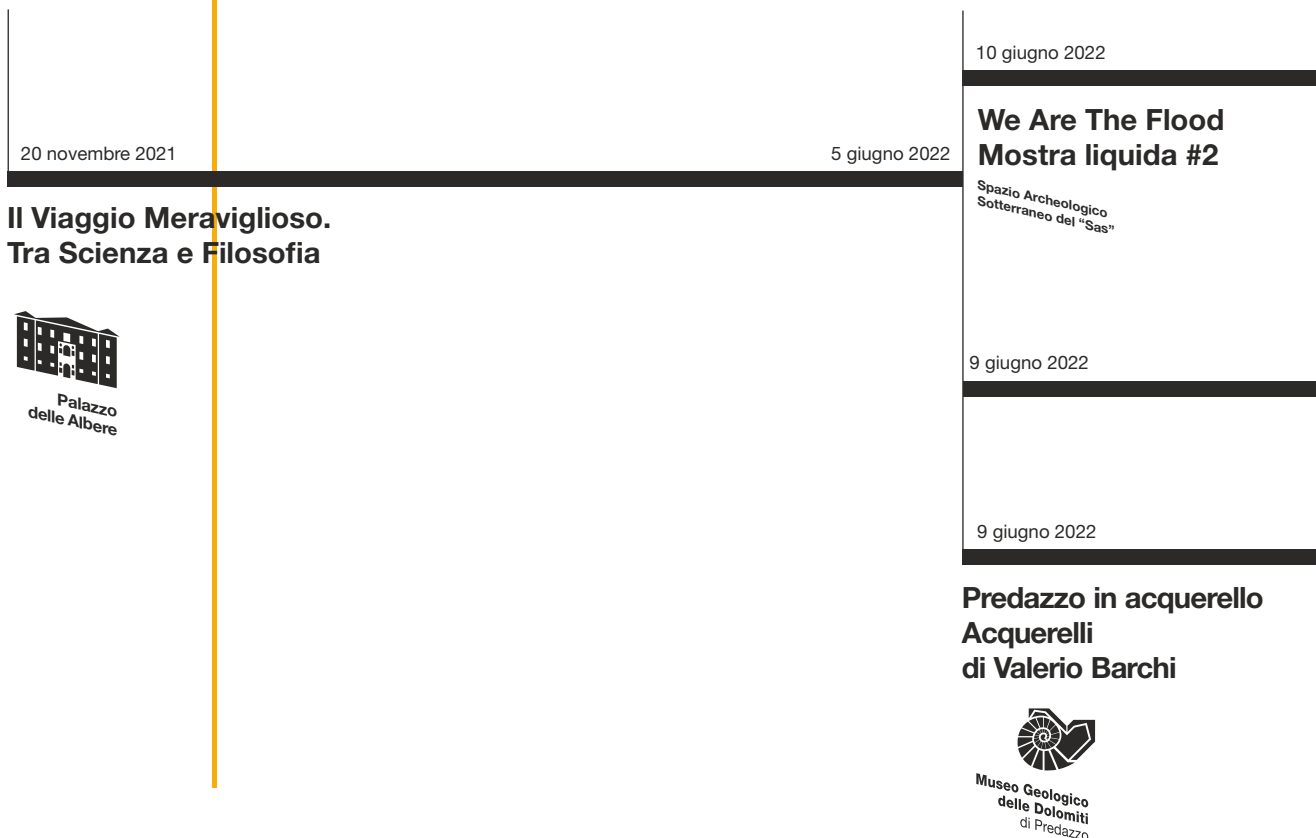
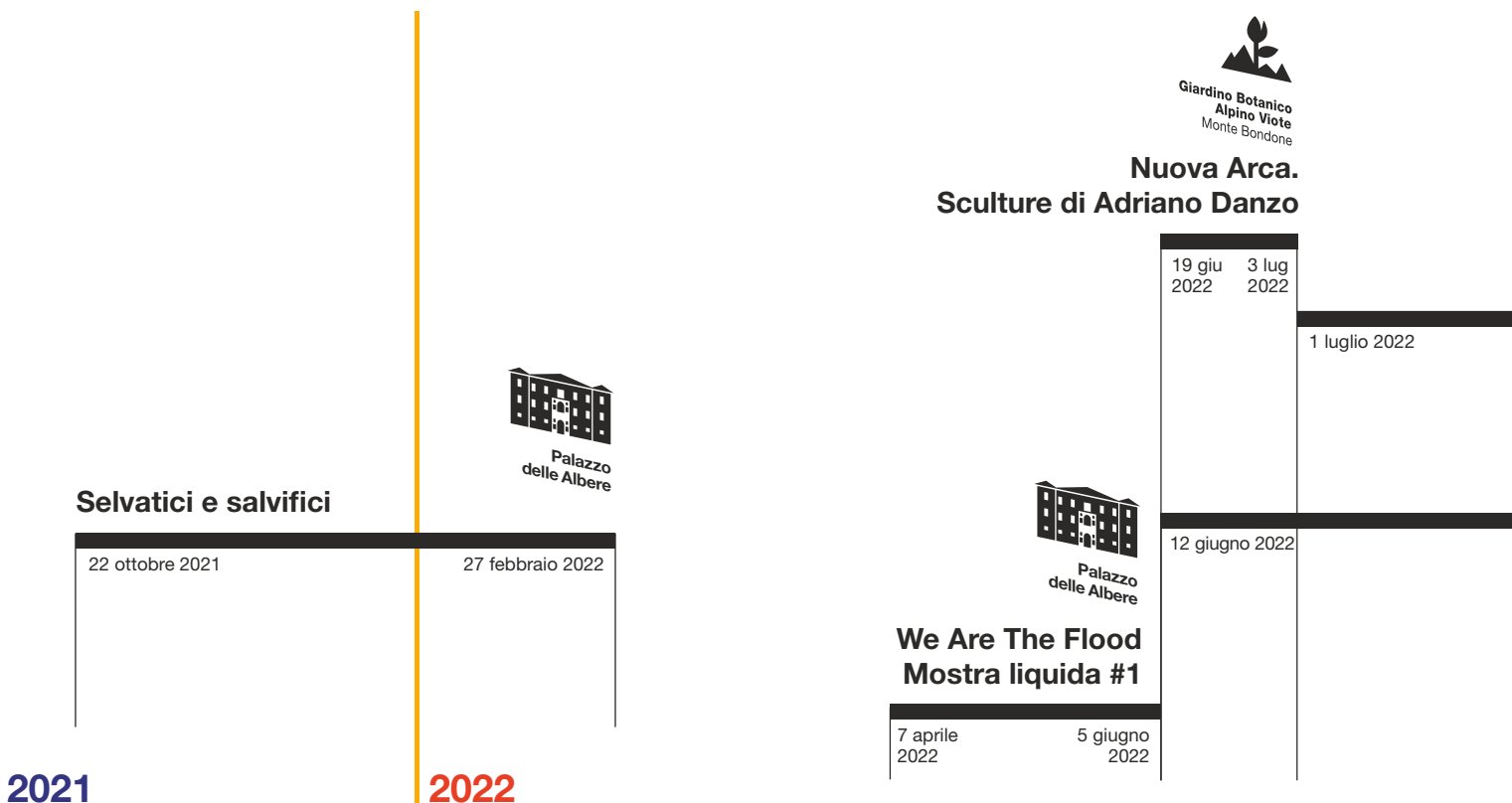
### **Nella mente del lupo**

5 novembre 2022 - 19 febbraio 2023  
(prorogata al 28 maggio 2023)

Mostra immersiva con suggestioni visuali e sonore, per entrare nella mente di un giovane lupo in dispersione e vivere la sua giornata di incontri e scontri, nuove scoperte e prove nel segno della complessa e nuova coesistenza fra uomini e lupi sulle Alpi. La mostra è realizzata all'interno del Progetto LIFE WolfAlps EU ([www.lifewolfalps.eu](http://www.lifewolfalps.eu)).



# Le mostre nelle sedi territoriali







Giardino Botanico  
Alpino Viote  
Monte Bondone

### Herbarium vagas

30 settembre 2022

Pergole

### Space for our planet

18 settembre 2022



Palazzo  
delle Albero

### Dentro il Colore. Attraverso la materia e la luce

26 novembre 2022

4 giugno 2023

2022

2023

agosto    settembre    ottobre    novembre    dicembre    gennaio    febbraio    marzo    aprile    maggio    giugno

28 agosto 2022

30 nov 2022    8 gen 2023

### Bioart. Frontiere della biologia e immaginario artistico



Palazzo  
delle Albero

4 giugno 2023

### Forest Frame. La foresta tra sogno e realtà



Museo Geologico  
delle Dolomiti  
di Predazzo

7 gennaio 2023

# 4.6 I progetti editoriali e multimediali

Molti sono stati i progetti editoriali (quaderni, guide...) e multimediali (video clip, podcast...) realizzati dal MUSE con il proprio team interno, in alcuni casi anche frutto di idee condivise con aziende e istituzioni, studiati e realizzati con cura e passione.

## Salviamo la terra!

Una nuova collana di quaderni operativi per introdurre i più piccoli ai temi della sostenibilità ambientale e della scienza.

Erickson e MUSE hanno unito le proprie risorse e competenze in *Salviamo la Terra!*, una nuova collana composta da cinque quaderni operativi che, con il contributo di esperti a fare da guida durante le storie, i quiz e le attività, accompagnano i piccoli lettori nella scoperta delle conoscenze utili ad allenare il pensiero critico e ad approfondire i temi legati alla progettazione di un futuro più sostenibile.

Il viaggio di esplorazione è il fil rouge che collega le cinque proposte, che chiamano lettrici e lettori a sostenere in prima persona delle prove per il raggiungimento di un'idea più consapevole di sviluppo sostenibile, in linea con i principi dell'“Agenda2030 per lo Sviluppo Sostenibile” delle Nazioni Unite, ormai entrata a far parte dei programmi formativi scolastici e universitari.

I primi due volumi usciti nell'aprile 2022 sono: “L'impronta dell'uomo dalla preistoria ai giorni nostri” a cura di Elisabetta Flor e “Habitat, ecosistemi e tutela della biodiversità” a cura di Alessandra Pallaveri.

## Film in concorso

Il MUSE crede fortemente nel linguaggio cinematografico come mezzo di diffusione dei propri valori e messaggi e da anni realizza produzioni in-house o con la collaborazione di professionisti esterni. Nel corso del 2022 prestigiose rassegne hanno selezionato ufficialmente tre cortometraggi MUSE dedicati a diverse linee di ricerca:

“Il vuoto nel ghiaccio” (a cura di Christian Casarotto e Andrea Lona) è stato inserito nella sezione Orizzonti vicini del Trento Film Festival.

“Arte paleolitica... La nostra storia” (a cura di Elisabetta Flor) ha ricevuto l'alloro dal festival Firenze Archeofilm.

“Le vie del rame” (a cura di Davide Dalpiaz) è stato selezionato tra le opere in concorso dal RAM film festival (già Rassegna Internazionale del Cinema Archeologico di Rovereto).



# 4.7 La comunicazione

145

Comunicati stampa

---

3.483

Articoli su stampa nazionale e web

---

766

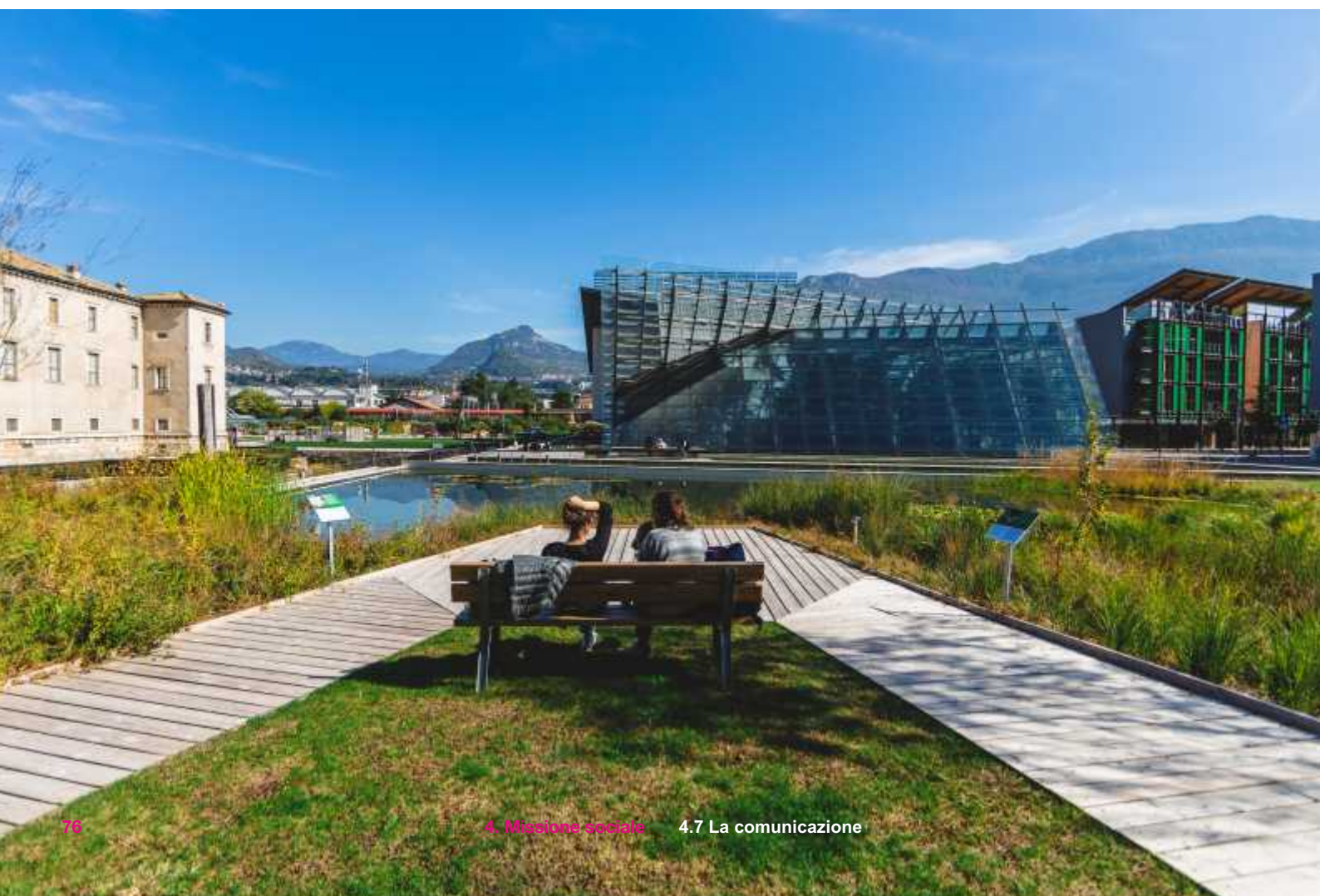
Articoli su stampa locale

---

9%

Follower in più rispetto all'anno precedente

---



La comunicazione al MUSE è multiforme: assume la sua funzione più consueta nelle forme e nei modi in cui il museo informa il pubblico sulle sue attività nella sede centrale e in quelle territoriali, quando si promuove e consolida la sua immagine e il suo ruolo scientifico, culturale e sociale presso il pubblico, mentre ricopre la funzione di mediazione scientifica quando è necessario tradurre azioni e risultati della ricerca in un linguaggio comprensibile anche ai non esperti. Il 2022 è stato un anno di studio e preparazione in vista del lancio del nuovo sito: un susseguirsi di incontri e workshop che hanno permesso di analizzare in modo dettagliato il pubblico di riferimento del MUSE. La volontà di essere attenti ai trend contemporanei - confluita nel progetto di rinnovo del sito web, per renderlo più semplice e più amichevole - è stata alla base anche del lavoro di analisi e approfondimento di un linguaggio adeguato e della definizione di uno stile di scrittura proprio del MUSE. Caratterizzato da semplicità, chiarezza, tono amichevole e - laddove pertinente - anche spiritoso. Lo stile MUSE è stato esplicitato nella Guida di stile con cui sono stati riformulati tutti i testi del sito web.

A corredo dei testi sono stati realizzati nuovi servizi fotografici per valorizzare alcuni spazi del museo e delle sedi territoriali. Le tre principali mostre temporanee Lascaux Experience, Dentro il colore e Nella mente del Lupo sono state promosse grazie a piani di comunicazione dedicati. Un'attenzione particolare è stata riservata alla comunicazione dell'innovativo progetto Bilancio di missione, che si è fatto notare anche a livello nazionale grazie alla collaborazione con ICOM Italia.

Anche l'inaugurazione della nuova zona umida urbana adiacente l'edificio del MUSE, il biotopo, è stato un progetto che ha suscitato interesse non solo nei cittadini ma anche nella stampa nazionale: ne hanno parlato e scritto Gardenia, Ansa, RaiNews24, Repubblica.it, Rivista della Natura.

Negli ultimi mesi dell'anno la campagna di fidelizzazione del nuovo progetto di membership è stata l'occasione per valorizzare gli spazi del museo, declinati in inediti supporti video e cartacei mettendo in luce il lato amichevole, simpatico e sorridente del MUSE, proposto come il luogo dove "sei sempre di casa". L'ufficio stampa ha inoltre sostenuto il progetto con una serie di incontri *vis à vis* con i direttori delle testate giornalistiche locali.

Nel corso del 2022 sono stati realizzati alcuni progetti speciali con i media nazionali e locali che hanno portato il MUSE all'attenzione di un vasto pubblico: i 6 podcast audio "Tracce - L'impronta degli esseri umani sulla Terra" sul tema dell'antropocene in collaborazione con Radio 24, le 10 puntate della trasmissione di Radio Italia "Ma che musica la scienza", il progetto "Direttore per un giorno del quotidiano L'Adige".

I numeri descrivono in termini quantitativi ciò che abbiamo realizzato nel corso dell'anno: a fronte di 145 comunicati stampa emessi per promuovere le iniziative proposte dalla sede centrale e dalle sedi territoriali sono stati raccolti rispettivamente 3.483 articoli e citazioni pubblicati nelle edizioni cartacee e digitali della stampa nazionale e 766 articoli sui media locali.

Similmente il web e i canali media digitali del museo registrano un costante miglioramento dei risultati con oltre tre milioni di pagine visualizzate.

Sui canali social è proseguita come negli anni precedenti la comunicazione per informare il pubblico su eventi, mostre e attività in programma in museo.

In particolare, i follower del museo sono aumentati del 9% rispetto all'anno precedente. L'identikit dei follower sui social MUSE è il seguente: donna, residente a Trento e con un'età compresa tra i 35 e i 44 anni. Su Google, Facebook e Tripadvisor sono giunte oltre 2.600 recensioni in gran parte positive o molto positive; al contempo le poche negative sono un fondamentale strumento di conoscenza grazie al quale siamo in grado di evidenziare le criticità organizzative del museo e intervenire per migliorare il servizio. In ottobre 2022 è stata inoltre aperta la nuova pagina LinkedIn del museo con l'obiettivo di allargare i canali di comunicazione con il pubblico, in particolare con le professioniste e i professionisti del settore museale e dare maggiore visibilità alle partnership con aziende e realtà del territorio. In pochi mesi la pagina si è arricchita di contenuti e interazioni positive raggiungendo oltre 3 mila follower provenienti principalmente da Trento (25%), Milano (10%) Roma (5%).

# 4.8 La partecipazione

## Il servizio civile

# 16

Giovani coinvolti

Il MUSE persegue la propria missione sociale rivolgendosi alla società per stimolare la riflessione e il dibattito su temi scientifici, culturali e sociali, nel tentativo di stimolare l'impegno civico, il senso di cittadinanza e la coesione sociale.

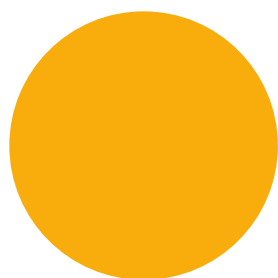
Nell'adempimento alla propria missione educativa, con riguardo all'efficacia formativa delle esperienze sia dal punto di vista civico sia culturale sia sociale e allo stimolo dei giovani adulti alla cittadinanza attiva, il MUSE accoglie giovani in SCUP (Servizio Civile Universale Provinciale) e nazionale, che presso il museo acquisiscono competenze professionali utili per la preparazione all'inserimento nel mondo del lavoro e in generale per affrontare impegni e doveri di cittadini e cittadine.

Le attività svolte sono infatti un'opportunità di crescita personale e di maturazione dell'autonomia, che consentono una presa di coscienza delle responsabilità personali e sociali.

I progetti di servizio civile sono promossi a livello provinciale dai bandi SCUP e SCUP Garanzia Giovani, rivolti ai giovani e alle giovani tra i 18 e i 28 anni. Nel corso del 2022 il MUSE ha promosso sette nuovi progetti, di cui sei avviati, che hanno coinvolto cinque tra ragazzi e ragazze interessati a svolgere un'esperienza attiva e formativa nella struttura museale o nelle sue sedi territoriali.

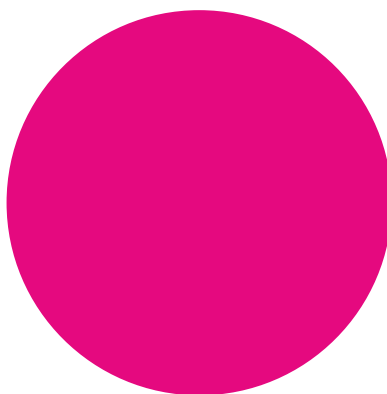
Nel 2022 si è concluso il percorso intrapreso dalla Consulta per il servizio civile universale provinciale del triennio 2020/2022. La Consulta è un organismo permanente di confronto tra la Provincia e le organizzazioni di servizio civile, formata da componenti esperti del servizio civile, persone che hanno maturato sul campo un'esperienza di gestione e di progettazione, eletti dall'assemblea delle organizzazioni.

Anche per il triennio 2023/2025 il MUSE metterà a disposizione della Consulta un proprio rappresentante eletto.



92  
Progetti

18 sono stati presentati come Museo Tridentino di Scienze Naturali nel periodo 2007-2012 e 74 come MUSE nel periodo 2015-2022



132  
Giovani aderenti

di cui 11 hanno chiesto di proseguire il progetto annuale di ulteriori sei mesi (possibilità prevista dai bandi nazionali fino al 2010)



37  
Giovani

che hanno poi proseguito il rapporto di lavoro con il museo



# Il volontariato

# 138

Volontari e volontarie 2022 di cui:

## 51

nell'ambito eventi  
e attività per il pubblico

## 87

nell'ambito della  
ricerca e altri settori

Il volontariato al MUSE è un'opportunità di crescita culturale e personale in un ambiente rilevante e stimolante, nonché un mezzo d'inclusione e integrazione sociale e di cittadinanza attiva. L'avvicinamento di appassionati di natura per campagne di ricerca è stato sempre notevole, ma dal 2013 si sono avvicinate al MUSE anche persone desiderose di dare il proprio contributo non solo nelle attività di ricerca ma anche in occasione di eventi, attività di accoglienza al pubblico e mediazione. Per svolgere volontariato al MUSE non è richiesta una preparazione curriculare specifica, anche se, talvolta, la competenza e l'esperienza del volontario o della volontaria possono indirizzare verso aree specifiche. Per far parte del gruppo di lavoro è necessario presentare domanda al museo e sostenere un colloquio. Tutte le iniziative vengono sempre sviluppate insieme al personale del museo nella convinzione che sul volontario, proprio in quanto tale, non debba pesare alcuna responsabilità professionale.

# Membership individuale

# 5

Nuove proposte di card

A distanza di qualche anno dall'apertura del Museo, per rilanciare la fruizione del MUSE come destinazione ricorrente e non occasionale, la direzione del Museo ha voluto fortemente connotare la sottoscrizione di abbonamenti all'ingresso con la promozione del claim "Al MUSE sei sempre di casa". MyMUSE è la proposta di membership per creare un legame profondo tra il museo e i propri visitatori. Lo scopo è quello di avvicinare il pubblico, in particolare locale, a una fruizione continuativa e ripetitiva delle iniziative del museo. Ciò in linea con la politica di sviluppo culturale dell'attuale amministrazione, che vede la cultura al centro della crescita sociale. A seguito di una analisi di benchmark nazionale e internazionale, si è portato avanti un confronto interno, per arrivare a progettare il nuovo programma di membership che è stato ufficialmente lanciato a ottobre 2022 con un'azione di promozione importante, soprattutto a livello locale. Il nuovo programma propone cinque programmi di adesione, che a fronte di una spesa minima offrono vantaggi, agevolazioni e possibilità inedite alle abbonate e agli abbonati.





# Corporate Membership

## più di 200

i soggetti imprenditoriali coinvolti in partnership dal 2013



Il MUSE ha sviluppato un programma di Corporate Membership per promuovere il dialogo con le imprese che condividono i valori fondanti dell'istituzione al fine di creare momenti di confronto, sviluppare progetti comuni, ampliare i canali di comunicazione. Si tratta di un'opportunità per le aziende di sentirsi "parte del museo", contribuendo alla sua esistenza, al suo sviluppo, sia con finanziamenti (donazioni e sponsorizzazioni), sia mettendo a disposizione i propri mezzi e le proprie produzioni (sponsorizzazioni tecniche), sia le proprie competenze (consulenze, interventi), in alcuni casi i propri canali di comunicazione e la propria "forza" in termini di riconoscibilità (comarketing). L'insieme di queste iniziative rappresenta una policy partecipativa, attraverso la quale il museo garantisce i fondamentali per la gestione della propria istituzione, nella consapevolezza di essere agente di interconnessione e di dialogo con la società. Queste relazioni consentono il coinvolgimento degli stakeholder e rafforzano la missione stessa dell'istituzione, ampliando la nozione stessa di politica culturale.

Nel 2022 le collaborazioni più significative in termini di co-progettazione con i partner si sono svolte nell'ambito dell'iniziativa denominata "Galleria della Sostenibilità" e per la mostra "2050: come ci arriviamo?" sulla mobilità sostenibile.

# Le associazioni amiche

Da sempre il MUSE e prima ancora il Museo Tridentino di Scienze Naturali, ha stretto con le associazioni che si occupano di natura e cooperazione un rapporto di amicizia e collaborazione.



## Società di Scienze Naturali del Trentino

La Società di scienze naturali del Trentino nasce nel 1929 come Società di scienze naturali della Venezia Tridentina, emanazione del Museo civico di storia naturale di Trento (1922). Nel 1948 è stata rifondata dopo la forzata inattività dovuta agli eventi bellici con il nome di Società di scienze naturali del Trentino-Alto Adige. Era il 1950, l'inizio di una lunga storia editoriale. Nel 1954 la rivista assunse il titolo di "Natura Alpina" – Bollettino della Società di scienze naturali del Trentino e Alto Adige. Varie le tematiche affrontate: Paleontologia alla Fauna dei Vertebrati, Biologia, Botanica, Idrobiologia, Limnologia, Climatologia, Geografia, Geologia alla Speleologia.



## Associazione Mazingira

L'Associazione Mazingira (Ambiente, in lingua kiswahili) è un'associazione di volontariato senza scopo di lucro, costituitasi nel settembre del 2010. I soci sono attivi da anni nel volontariato, sia trentino sia internazionale, occupandosi di temi legati alla conservazione dell'ambiente e all'uso sostenibile delle risorse.



## Gruppo micologico "G. Bresadola"

Fondato nel 1957, promuove lo studio e la ricerca sui funghi attraverso l'organizzazione di incontri periodici, esposizioni, convegni e corsi; dispone di una vasta raccolta di libri e riviste specializzate del settore. Pubblica una rivista quadrimestrale, il "Bollettino", con articoli di tipo divulgativo e contributi scientifici, distribuita ai circa 1.500 soci italiani e stranieri.



## Associazione forestale del Trentino

Fondata nel 1978, l'Associazione forestale del Trentino è aperta agli interessati alla salvaguardia del sistema bosco e dei suoi molteplici aspetti ecologici. L'attività dell'associazione si basa sull'approfondimento e la divulgazione di tematiche relative all'ambiente, inteso nel suo significato più ampio. Ogni anno vengono organizzati convegni, dibattiti, escursioni e viene curata la pubblicazione della rivista semestrale "Dendronatura".



### **Associazione astrofili trentini**

L'associazione astrofili trentini opera per promuovere la diffusione della cultura astronomica ad ogni livello. A questo scopo organizza cicli didattici, osservazioni della volta celeste, dibattiti e conferenze. Dispone di strumenti per l'osservazione, nonché di una notevole collezione di libri.



### **Garden Club Trento**

Fondato il 30 maggio 1987, per iniziativa della dott.ssa Mirella Condini, il Garden Club Trento aderisce all'A.G.I. Associazione Giardini Italiani. Il Club promuove la conoscenza, la cultura e il rispetto delle piante e dei fiori, svolge importanti azioni educative a tutela del verde e dell'ambiente, incoraggia la presa di coscienza sull'importanza del rapporto uomo-natura quale componente essenziale per la qualità della vita.



### **Club Unesco di Trento**

Il Club Unesco di Trento è un'associazione culturale nata perseguendo le finalità cardine dell'UNESCO, in linea con le tematiche suggerite dalla Federazione Italiana e Mondiale che si propone di organizzare incontri, conferenze, manifestazioni, seminari di studio, sviluppare progetti in collaborazione con le istituzioni (comuni, provincia, comunità di valle, università, istituti d'istruzione e formazione pubblici e privati) presenti sul territorio.

# 4.9 I servizi per il pubblico

I servizi al pubblico di un museo hanno un impatto determinante sulla soddisfazione dell'esperienza del visitatore. Da sempre il MUSE presta massima attenzione alla definizione e organizzazione dei propri servizi al pubblico presso tutte le sedi, seguendo anche disciplinari di certificazione e investendo in continui miglioramenti. Di seguito, una presentazione dei servizi attualmente offerti.

## Family in Trentino

Il MUSE ha ottenuto il marchio “Family in Trentino”, un riconoscimento per le organizzazioni pubbliche e private che sviluppano iniziative ed erogano servizi per la promozione della famiglia, sia residente sia ospite. Il MUSE aderisce al progetto “Amici della Famiglia della Provincia autonoma di Trento”, che si traduce in un articolato sistema di servizi e supporto per la famiglia durante la visita al museo.



### Per chi visita

- **Tariffa famiglia**

- tariffe agevolate differenziate in base al numero di adulti;
- ingresso di due adulti con bambini: pagamento di due tariffe intere;
- ingresso di un adulto con bambini: pagamento di una tariffa intera;
- Euregio family pass: pagamento di un ingresso ridotto per l'intero nucleo familiare oppure il pagamento di un solo ingresso intero per il nucleo familiare e i nonni.
- Family & friends: proposta del programma membership che consente alla famiglia di visitare il museo accompagnata da parenti e amici. Parcheggio gratuito per le prime 2 ore di permanenza e sconti su attività ed iniziative rivolte alle famiglie.

## Durante la visita

- **Guida alle sale espositive “facile da leggere”**

La guida Easy to Read – MUSE facile da leggere è un progetto frutto della collaborazione con ANFFAS e realizzata con il supporto finanziario della destinazione del 5x1000. Il linguaggio Easy to Read è uno standard europeo di scrittura semplificata che, tramite una serie di regole sulla strutturazione delle frasi e sull'utilizzo dei termini, riesce a rendere il contenuto facile da leggere e da comprendere per tutti. La guida cartacea “facile da leggere” viene utilizzata non solo dai visitatori con disabilità cognitiva ma anche da altri pubblici che necessitano di un testo semplificato, come per esempio le famiglie con bambini o gli stranieri.

- **Per una visita serena**

Il personale del museo vigila sugli ingressi ai piani e presta attenzione alla sicurezza dei bambini.

Sul sito del Museo è possibile acquistare online anche il biglietto famiglia, che permette di organizzare la visita nella data e all'orario desiderati, con accesso diretto alle sale evitando eventuali code in biglietteria.

- **Nursery**

Tutti i piani del museo dispongono di toilette con uno spazio dedicato con fasciatoio e zone comfort per le famiglie. I punti sono facilmente raggiungibili anche con passeggini o carrozzine. Vi sono inoltre due spazi dedicati all'allattamento. Inoltre, grazie alla collaborazione con l'azienda Chicco, il museo ha a disposizione per le famiglie alcuni capi di abbigliamento da zero a otto anni in caso di necessità.

### **Marsupio per neonato e passeggini**

- Il museo mette gratuitamente a disposizione pratici marsupi per neonati, regolabili ed ergonomici, e passeggini che consentono di portare il bebè nelle sale espositive.

### **Menù bambino**

- per un'alimentazione sana e priva di spreco  
In collaborazione con la ristorazione interna ogni giorno è disponibile un menù che rispetta gli standard di salute e sostenibilità.

### **Il museo comodamente seduti**

- È disponibile gratuitamente una sedia a rotelle per le persone con difficoltà motoria, da utilizzare per la visita alle sale espositive.

## Fuori dal museo

- **Parcheggi rosa**

Nel parcheggio interrato del museo ci sono due posti macchina rosa riservati alle donne in gravidanza, collocati in posizione agevole.

- **Servizio sosta cani**

Nel parco del MUSE, su prenotazione, è disponibile un'area sosta cani per i visitatori che hanno la necessità di lasciare al sicuro il proprio animale durante la visita.

## Dopo la visita

- **Servizio oggetti smarriti**

Il MUSE raccoglie gli oggetti smarriti e li conserva secondo normativa di legge.

## Iniziative speciali

- **Compleanno**

Ingresso gratuito per il bambino o la bambina con meno di quattordici anni nel giorno del compleanno (più un adulto accompagnatore).

- **Eventi e attività per bambini e/o famiglie**

Iniziative, attività e laboratori dedicati alle differenti fasce di età.

# Museo amico dei bambini, delle bambine e degli adolescenti

Il MUSE ha ottenuto il marchio “Museo amico dei bambini, delle bambine e degli adolescenti” rilasciato dall’UNICEF. Questo marchio è giunto al termine dell’omonimo percorso sperimentale coordinato dall’UNICEF, durato più di un anno e conclusosi nel maggio 2019, con l’obiettivo di offrire ai musei la possibilità di entrare a far parte – con le proprie competenze e specificità - di un lavoro corale che dia concretezza alla *Convenzione ONU sui diritti dell’infanzia e dell’adolescenza*, e quindi offrire pari opportunità di crescita e apprendimento ai bambini e agli adolescenti.

Il percorso ha portato il museo a prendere coscienza dell’importanza di:

- valorizzare ancora di più i percorsi per i bambini e gli adolescenti nella propria offerta;
- sviluppare nuove proposte per il target zero-diciotto anni;
- organizzare gli spazi tenendo conto dell’importanza di un “museo amico” nella crescita e nello sviluppo dei bambini e dei ragazzi;
- diventare luogo d’incontro e di elaborazione comune fra le realtà che condividono gli stessi obiettivi;
- rendere i bambini e i ragazzi protagonisti, e non solo destinatari, dei processi educativi nei quali sono coinvolti.

Tutto ciò si è tradotto in azioni concrete, tra cui:

- un “menù bambino” attento alla sana alimentazione e allo spreco;
- parcheggi riservati;
- tariffe agevolate per bambini e ragazzi;
- informazioni e comunicazioni ad hoc per bambini e ragazzi;
- collaborazioni con le scuole e con le altre realtà educative del territorio;
- allestimento di baby pit stop (aree attrezzate per l’allattamento e la cura del bambino).



## MUSE Shop

Il MUSE Shop è una componente integrativa rispetto all'offerta culturale ed educativa del museo: è un servizio al pubblico che completa l'esperienza del visitatore, un canale di comunicazione e approfondimento importante. È uno spazio coerente con la mission museale: l'attenta selezione di articoli e di fornitori è in linea con i valori e lo spirito del MUSE, in modo da offrire scelte di acquisto responsabili in linea con le tematiche trattate all'interno del museo. Affacciato sulla lobby, non è inserito nel percorso di visita museale, lasciando quindi aperta la possibilità di ingresso anche ai non visitatori, offre prodotti individuati in un'ottica di sostenibilità ambientale e di uso efficiente delle risorse, perché realizzati con materie prime innovative, frutto di recupero o riciclo – e con l'intento di ridurre gli sprechi, nella continua ricerca di fornitori certificati che operino con responsabilità, rispettando i diritti dei lavoratori coinvolti.

Grazie alla propria attività, ogni anno lo shop contribuisce all'autofinanziamento del museo (per una percentuale variabile di anno in anno tra il 3% e il 6%), consentendo di sostenere progetti culturali.



# 4.10 L'impegno del MUSE per il benessere lavorativo

## La formazione

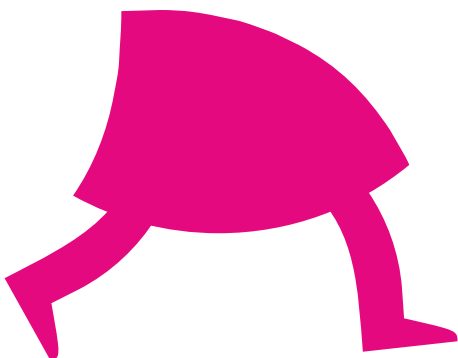
Il MUSE promuove gli interventi formativi per il proprio personale, partendo da una riflessione sistematica sulle priorità strategiche e sugli effettivi fabbisogni di competenze riscontrati a livello organizzativo e individuale. La formazione del personale è orientata non solo all'acquisizione di nuove conoscenze, ma anche al consolidamento dei rapporti interpersonali e al potenziamento delle capacità relazionali e umane. In questo contesto diventa fondamentale investire sulle performance delle persone valorizzando gli aspetti psicologici e motivazionali. Nel 2022 le ore di formazione sono state 2.500.

## Salute e sicurezza

Il MUSE ritiene di primaria importanza la salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori, operando in conformità con le normative nazionali vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro (come da decreto legislativo 81/08) e ricercando il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. Il museo si impegna a diffondere una cultura della sicurezza tra il personale, sia internamente sia con i soggetti con cui intraprende relazioni di collaborazione, tramite la promozione di comportamenti responsabili e la valutazione delle situazioni di rischio e pericolo. La prevenzione degli infortuni, in qualità di principale obiettivo di salute e sicurezza, è condotta attraverso l'adozione di azioni mirate a eliminare o ridurre i fattori di rischio caratteristici delle attività lavorative. La formazione specifica sul tema salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ha visto l'erogazione di 360 ore al personale dipendente e collaboratore.

## Il Piano per l'Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan - GEP)

Il MUSE sta predisponendo il GEP per gli anni 2022-2024. Questo documento intende definire, sulla base del contesto MUSE, le azioni positive e le misure che si intendono perseguire per promuovere e migliorare l'uguaglianza di genere e prevenire discriminazioni presso il MUSE e le sedi territoriali. L'obiettivo è favorire in tutta l'istituzione lo sviluppo di una cultura finalizzata a eliminare ostacoli e pregiudizi di genere consci ed inconsci. Vengono quindi identificate azioni e misure per rimuovere gli ostacoli strutturali che impediscono leadership di genere bilanciate e sviluppi di carriera equi e trasparenti. Il documento si basa sul "bilancio di genere del MUSE" che, analizzando il personale disaggregato per genere, consente di stilare il "piano d'azione", ossia l'attuazione del GEP del MUSE. Dal 2022 i GEP sono requisito di eleggibilità al finanziamento nel Programma europeo Horizon Europe 2021-2027 e debbono essere pubblicati sui siti web delle istituzioni.





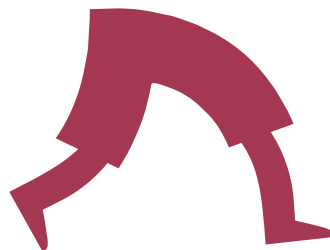
## Il reinserimento lavorativo e i lavoratori socialmente utili

Da anni il MUSE favorisce lo sviluppo di percorsi di integrazione e inserimento lavorativo a favore di persone in situazioni di disagio socio-economico e che si trovano per diversi motivi escluse dal mercato del lavoro. Da qui la volontà di creare un ambiente lavorativo inclusivo nel quale i soggetti accolti possano mettere a frutto le proprie competenze professionali e allo stesso tempo maturarne di nuove: premesse fondamentali per la costruzione di un progetto di vita personale.

Tra le iniziative, il Progettone gestito dal Servizio per il Sostegno Occupazionale e la Valorizzazione Ambientale della Provincia di Trento, che si occupa dell'inserimento lavorativo di persone con particolari requisiti di reddito, età e residenza in attività di pubblica utilità. È finalizzato ad accompagnare al raggiungimento dei requisiti pensionistici impiegando le persone in attività di gestione del verde, servizio alla persona e anche servizi culturali. L'assunzione avviene per mezzo di cooperative di produzione e lavoro, o loro consorzi, e cooperative sociali o loro consorzi, cui è affidata per mezzo di apposite convenzioni l'esecuzione delle opere e dei servizi.

Dal 2013 il MUSE collabora anche con la Società Cooperativa Sociale Progetto 92 per sviluppare progetti didattici, di ricerca e di divulgazione scientifica, coinvolgendo attraverso percorsi di tirocinio lavorativo minori e giovani provenienti da situazioni di disagio e svantaggio sociale. A tale fine è stato sottoscritto un accordo quadro per la realizzazione di interventi formativi per la gestione della serra tropicale del MUSE e per la "serra di quarantena" – una serra di servizio per provvedere alla quarantena del materiale di provenienza extracomunitaria come da obbligo fitosanitario di legge –, e per provvedere al periodico ricambio e rinnovo delle esposizioni permanenti. Nel 2015 è stato inaugurato anche l'orto didattico del museo, progetto che ha dato ulteriore impulso alla collaborazione.

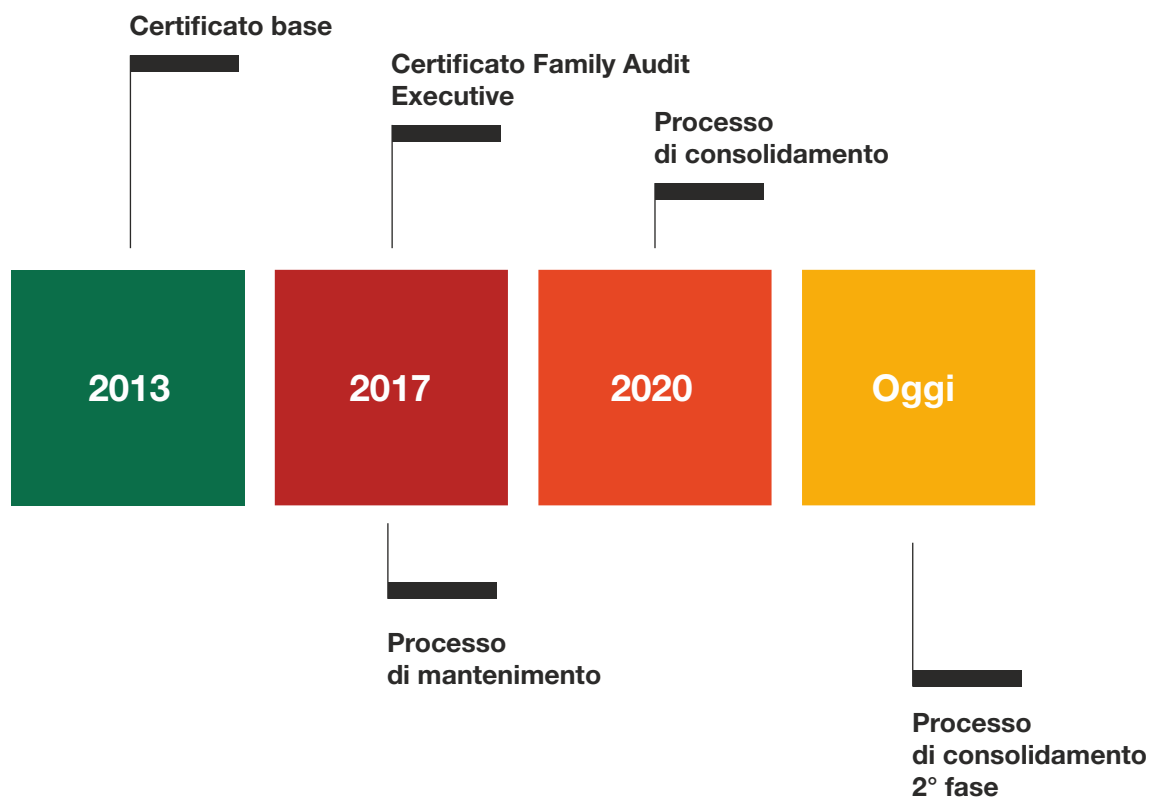
Nel tempo, si sono avvicinati giardinieri ed educatori, ospitando 50 ragazzi e ragazze e favorendo il percorso di riscatto.



# Family Audit



Lo standard Family Audit è uno strumento di management e di gestione delle risorse umane a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private che su base volontaria intendono certificare il proprio impegno per attivare e/o potenziare la gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi interni. Lo scopo è conciliare le esigenze di vita e lavoro del proprio staff, nell'ottica della promozione del Diversity Management, delle pari opportunità e del benessere lavorativo, dell'innovazione organizzativa, del management e del welfare territoriale con ricadute positive a livello della competitività e della produttività dell'ente. Il MUSE ha ottenuto il certificato finale "Family Audit Executive", in un'ottica di consolidamento e continuo miglioramento con l'introduzione di nuovi strumenti di informazione e comunicazione.





#### Le principali azioni conciliative

- attivazione di un portale Family Audit con lo scopo di informare e condividere con lo staff iniziative che riguardano il tema della conciliazione vita privata-vita lavorativa e del benessere in generale mettendo a disposizione in tempo reale e con continuità informazioni utili e iniziative dedicate alla famiglia e non solo;
- creazione di una community online per condividere pensieri, idee, suggestioni su temi quali la musica, lettura e viaggi e altre esperienze di carattere formativo che possono in qualche modo arricchire anche l'approccio al lavoro;
- attivazione di uno spazio virtuale di scambio occasionale di oggetti usati, per diffondere e favorire all'interno dell'organizzazione la cultura del riuso e del riciclo;
- smart working: dopo una fase sperimentale lo smart working è diventato una consolidata modalità di lavoro;
- definizione di programmi di reinserimento e tutoring per il personale nella fase di rientro al lavoro dopo lunghi periodi di assenza;
- organizzazione di corsi di lingua inglese presso il MUSE durante le fasce orarie lavorative;
- incremento monte ore della banca delle ore;
- pianificazione anticipata delle riunioni di lavoro nelle fasce orarie obbligatorie;
- biglietti d'ingresso al MUSE per ciascun dipendente, collaboratore e staff a vario titolo per gli ospiti personali e tariffe ridotte per attività speciali;
- posti riservati e scontistica per i figli e nipoti del personale presso il MUSE Camp;
- abbonamento gratuito al parcheggio MUSE per le lavoratrici in gravidanza;
- convenzioni varie (altri musei, servizi fiscali, servizi di cura alla persona, assistenza alla famiglia, sport, tempo libero).

# 4.11 Le iniziative per lo sviluppo locale

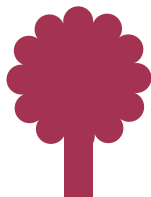
Dal 2017 i 17 Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs) sono al centro dell’agire del MUSE, sia in termini di attenzione alla propria “impronta ecologica”, sia di comunicazione e di promozione della loro adozione. Gli SDGs sono stati promossi dalle Nazioni Unite proprio nell’intento di condividere idee e conoscenze, unire le forze e lavorare insieme per migliorare la vita di tutti rispettando e proteggendo il pianeta, ma necessitano tuttavia di essere declinati in azioni concrete. Nell’affrontare l’attuazione operativa degli SDGs, anche i musei (e il MUSE) si sono interrogati sulla necessità di concorrere, di concerto con le autorità locali e in collaborazione con altre istituzioni del territorio, alla salute e al benessere dei cittadini, alla coesione sociale, all’innovazione e alla ricerca, anche alla luce delle nuove prospettive che la cultura dovrà assumere per trovare adeguato riconoscimento nell’ambito delle politiche nazionali ed europee.

Ne emerge una prospettiva molto concreta di alleanza tra cultura e sviluppo locale, dove i musei possono cogliere il ruolo e la funzione del patrimonio quale sostegno alle competenze scientifiche, culturali e creative, sostenere e promuovere la diversità culturale. Contribuiscono all’educazione e all’apprendimento, allo sviluppo del pensiero critico, divengono facilitatori di conoscenza e di creatività mediante lo sviluppo di opportunità per ricercatori, artisti e artigiani, provvedono all’impegno civico e alla promozione dei beni e dei paesaggi culturali, alla salute e al benessere, alla coesione sociale; inoltre essi possono aiutare a riqualificare le aree urbane e a rigenerare le economie locali, sviluppare servizi culturali, adatti ad attirare i turisti e i visitatori locali, dentro e fuori il museo.

Naturalmente, per realizzare questi obiettivi occorre una corretta relazione tra musei e governi, un ascolto delle reali esigenze del territorio, una coerenza tra obiettivi e mezzi, un’efficienza nella gestione e una programmazione pluriennale, puntando alla cooperazione con le amministrazioni e con i partner locali.

Il posizionamento raggiunto dal MUSE a livello nazionale e internazionale, lo rendono un soggetto locale rilevante e riconosciuto non solo per la dimensione culturale, ma anche come generatore di forme di sviluppo e indotto altrettanto importanti dal punto di vista ambientale, sociale e anche economico.

Provincia autonoma di Trento, Comune di Trento e altre numerose municipalità trentine rappresentano i principali interlocutori di discussione e progettualità per la messa a terra di relazioni virtuose per lo sviluppo della rete territoriale.



# Le Reti di riserve

Le Reti di riserve sono uno strumento di gestione attraverso il quale la Provincia autonoma di Trento (legge provinciale 11/2007) delega agli Enti locali che lo richiedono - quali Comuni, Comunità di Valle e BIM - la gestione coordinata delle aree protette presenti sul proprio territorio, attraverso un programma triennale di azioni finanziato in parte dalla Provincia e in parte dagli Enti locali.

L'elemento innovativo delle Reti di riserve è che si occupano di conservazione ambientale affiancando ad essa progetti di valorizzazione del territorio, formazione, comunicazione e sviluppo sostenibile, al fine di promuovere una tutela attiva del territorio.

Il MUSE collabora con le Reti di riserve del Trentino a vario titolo, soprattutto nei campi della ricerca e della comunicazione. Per le Reti di riserve Alpi Ledrensi e Valle del Chiese, il MUSE (attraverso la sede territoriale Museo delle Palafitte di Ledro) si occupa nello specifico del coordinamento generale del programma triennale di azioni di conservazione, valorizzazione, formazione e sviluppo sostenibile.

In questo senso si è inserito dal 2022 nella gestione del Castello di Bondone, quale ulteriore sede convenzionata di progettualità e divulgazione culturale.

Vi è inoltre una collaborazione istituzionale tra MUSE e Rete di Riserve Bondone, che vede il suo ente capofila nel Comune di Trento.

# Il marketing territoriale

Il MUSE collabora stabilmente sul territorio con soggetti del turismo, in particolare con le Aziende per il Turismo attive nei vari ambiti turistici del Trentino, per promuovere in sinergia con loro, attraverso accordi di co-marketing e convenzioni, la visita al Museo, l'adesione alle card turistiche, nonché un ricco programma culturale destinato al pubblico sia locale che turistico attuato dal MUSE e dalle sue sedi territoriali. Il Museo contribuisce altresì alla promozione del territorio con le proprie competenze, supportando le iniziative di valorizzazione del patrimonio naturale locale promosse dalle diverse Amministrazioni pubbliche e Enti del turismo. Il Museo si è inoltre speso per stringere collaborazioni con i soggetti della ricettività. Si sono ulteriormente rafforzate le collaborazioni con altri soggetti territoriali che si occupano dell'accoglienza turistica e della valorizzazione delle risorse turistiche dell'ambito. In questo senso il MUSE predilige un approccio teso alla formazione delle risorse locali e alla collaborazione nella definizione di percorsi e politiche, lasciando poi spazio e sviluppo alla gestione con le risorse imprenditoriali territoriali.

Al contempo la partecipazione attiva con animazione culturale ad eventi organizzati sul territorio aumenta il livello di riconoscibilità del museo presso residenti e turisti e ne consolida l'immagine come distretto culturale locale. Qualche esempio di partecipazione: 75<sup>a</sup> Mostra dell'Agricoltura, 19-20 marzo presso la struttura di Trento Expo, la Career Fair, 18 maggio per gli studenti Unin, il Festival del gioco a luglio in collaborazione con Apt Alpe Cimbra, la programmazione settimanale estiva per Consorzio Andalo Vacanze, gli appuntamenti naturalistici estivi presso Rifugio Campogrosso, un camp Scienza e Natura co-organizzato da MUSE e da Champions' camp, a Candriai. Tra gli eventi nella città di Trento, che hanno visto la presenza del MUSE, i più significativi sono stati le Feste Vigiliane, Autumnus e Fa' la cosa giusta.



5

# Missione economica

La cultura che crea valore **5.1**

La sostenibilità economica **5.2**

PNRR per la cultura. Le opportunità per i musei e i territori, il caso MUSE **5.3**

Il museo in cifre **5.4**

# 5.1 La cultura che crea valore

*Liberamente tratto dai passaggi più significativi del  
"Salone della corporate social responsibility  
e dell'innovazione sociale - Giro d'Italia della CSR  
- Abitare il cambiamento"  
Tappa di Trento - 8 maggio 2023*

*Partecipanti:*

**Annalisa Cicerchia**

Economista della cultura  
e prima ricercatrice ISTAT

**Alessandra Schiavuzzi**

Dirigente Servizio Attività e produzione culturale  
Provincia Autonoma di Trento

**Lorenzo Balbi**

Direttore MAMbo - Museo d'Arte Moderna di Bologna  
Presidente AMACI - Associazione dei Musei d'Arte  
Contemporanea Italiani

**Michele Lanzinger**

Direttore MUSE  
Presidente ICOM Italia

**Roberto Busato**

Direttore Generale Confindustria Trento

**Rossella Sobrero**

Gruppo promotore Il Salone  
della CSR e dell'innovazione sociale

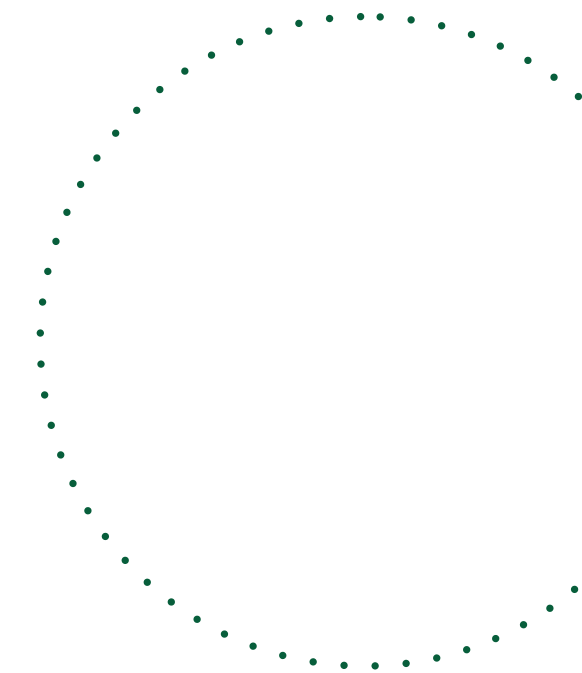
**Stefano Baia Curioni**

Direttore Palazzo Te  
Professore associato Università Bocconi

**Valentina Cappio**

Responsabile Area Brand & Communication  
Trentino Marketing





## La sostenibilità è una questione di cultura



Michele Lanzinger  
MUSE

L'espressione sostenibilità è un concetto complesso che comprende l'ambiente, l'economia e la società in un rapporto coordinato, che permette di leggere i fenomeni attraverso il modo in cui questi impattano e determinano il cambiamento, anche in relazione al mondo della cultura. In questo convincimento emerge il concetto di **Welfare culturale**, una dimensione sociale partecipativa e inclusiva, tratteggiata dalla nuova definizione di museo. In questa tavola rotonda sarà centrale il racconto delle tendenze del mondo produttivo nel partecipare alla transizione ecologica e il ruolo del mondo culturale quale acceleratore e al contempo sostenitore di tale cambiamento.

Rossella Sobrero  
Salone della CSR



Condivido questa visione che non relega la misurazione dell'impatto a un fattore meramente numerico, ma la connette alla dimensione culturale. “Abitare il cambiamento” significa proprio essere protagonisti del ruolo che ognuno di noi può avere nel cambiare la società e quindi nel cambiare la bussola dei valori. Il Salone della CSR ha un ruolo fondamentale nella divulgazione di questa strategia e nel promuovere il confronto tra pubblico e privato verso un **modello di sviluppo sostenibile trasformativo**.

# Sostenibilità e mondo imprenditoriale: un'opportunità per lo sviluppo



Michele Lanzinger  
MUSE

Le imprese si trovano a scegliere tra i propri investimenti e tra le opzioni non è scontato investire in cultura, al contrario sembra essere più facile il sostegno allo sport. In questo senso Confindustria trentina si è spesa per accompagnare il settore produttivo verso la transizione verde con una serie di iniziative di formazione e divulgazione per sensibilizzare sulla necessità di attenersi rispetto alla responsabilità sociale di impresa. Ma in che modo questo si riflette veramente in partnership con il settore culturale?



Roberto Busato  
Confindustria Trento

Siamo in una fortissima fase di cambiamento, una rivoluzione, non solo dal punto di vista della digitalizzazione intesa come strumentazione tecnologica disponibile, ma piuttosto nel senso di “potere dell'informazione” ora disponibile al cittadino, a chiunque, attraverso gli smartphone e le connessioni. Si tratta di una vera e propria rivoluzione umanitaria e sociale che ha coinvolto e coinvolge le imprese, determinandone un cambiamento di ruolo. Non si può più limitarsi al ruolo produttivo, la responsabilità si è allargata all'**impatto sul territorio**, ai benefici in termini di crescita che possono essere determinati dal modo di fare impresa. Un'azienda che ha questa consapevolezza si ritrova immediatamente una capacità di “fare cultura”. Un esempio è nel settore delle risorse umane. Ormai sono i lavoratori e le lavoratrici che scelgono l'impresa ed è probabile che nel valutare partiranno da quelle imprese più orientate agli investimenti nella società, impegnate nel welfare territoriale. Vi sono tanti altri elementi che spingono le imprese ad investire maggiormente in cultura, non solo per spirito di mecenatismo, ma per una vera convinzione di ritorno positivo in termini di sopravvivenza dell'azienda stessa.



Michele Lanzinger  
MUSE

Certamente è cruciale che l'impresa sappia raccontare questo ruolo, questa nuova dirittura. Ma, in senso contrario, le istituzioni culturali hanno il compito di saper narrare non solo i propri programmi e i propri risultati, ma i benefici che questi possono portare. Solo così possono stimolare l'investimento delle imprese in cultura, ma anche “rendere conto” dell'uso delle risorse.



Annalisa Cicerchia  
ISTAT

Vi sono parecchi studi pubblicati che dimostrano in termini empirici il beneficio in termini di maggior salute e sopravvivenza che si può trarre da una ricca vita culturale. La cultura può essere considerata come un “principio attivo” che genera **benessere**. Se prendiamo il caso dei musei, è tangibile il loro ruolo nell'essere luoghi di visita e conoscenza, ma anche luoghi dove semplicemente “si sta bene”, ci si sente accolti, luoghi dove le persone si incontrano, impiegano il loro tempo e, anche senza particolari conoscenze pregresse, danno un qualcosa. E le imprese possono riconoscere questo ruolo, nel momento in cui lo si riesce a “raccontare”. Se proviamo a interrogarci su cosa ci aspettiamo dalla cultura, in termini di contributo ai singoli e alle comunità, ci troviamo a riconoscere che essa è fondamentale nel contribuire a colmare le disuguaglianze, nel creare consapevolezza, nel generare informazione e conoscenza. E' il cosiddetto **“valore intrinseco” della cultura**, dal quale dobbiamo partire per produrre il cambiamento e successivamente andarlo a misurare.



Michele Lanzinger  
MUSE

Vi ringrazio, perché emerge un aspetto importantissimo, ovvero che non basta interrogarsi sul come misurare l'impatto, ma prima di tutto bisogna porsi l'obiettivo da raggiungere in termini di qualità e quantità. Occorre quindi impostare la strategia, per poi tradurla in programmazione e operatività. Successivamente con la rilevazione si possono individuare termini di paragone da riversare in una ricorsività del processo programmazione – misurazione, quindi aggiustare e riadattare.

# Musei e turismo.

## Il modello trentino



Michele Lanzinger  
MUSE

La programmazione non è solo della singola istituzione, ma è del sistema nel suo complesso e in questo senso nel nostro territorio è di fondamentale importanza il ruolo della Provincia Autonoma di Trento che ha inserito la sostenibilità nella propria azione culturale.

Alessandra Schiavuzzi  
Provincia Autonoma di Trento



La sostenibilità applicata alla cultura significa prendersi il tempo per riflettere, fare confronti, praticare la socialità. Sono valori non monetizzabili immediatamente, non scontati, ma che implicano un impegno di coinvolgimento e promozione di una società responsabile per accompagnarla in un'interpretazione verso il domani, affinché sia sostenibile. È in questo senso che è nata ad esempio la Carta dei musei dell'Euregio, una dichiarazione di intenti in cui le istituzioni museali del territorio si impegnano ad essere mediatori nel processo di transizione. E oggi la si è voluta tradurre in una sorta di check list che aiuti l'accountability e al contempo aiuti il concetto di processo sopra accennato, ovvero il **confronto per la reinterpretazione**.



Michele Lanzinger  
MUSE

La programmazione non è solo della singola istituzione, ma è del sistema nel suo complesso e in questo senso nel nostro territorio è di fondamentale importanza il ruolo della Provincia Autonoma di Trento che ha inserito la sostenibilità nella propria azione culturale.

Valentina Cappio  
Trentino Marketing



Certamente le campagne di comunicazione, in particolare dopo la pandemia, hanno puntato tanto sulla caratteristica del Trentino quale **territorio sostenibile**. Il claim “Respira sei in Trentino”, è alquanto eloquente. Ma in questo concetto si innesta un valore più ampio e significativo, quello di un territorio che accoglie, quello di un paesaggio conservato, quello della qualità della vita. Un insieme di valori che transitando attraverso la cultura ne determinano la forte relazione con il turismo. Operativamente abbiamo supporti che veicolano questi aspetti culturali, come la Guest card e la App Mio Trentino, ma ancora altri strumenti di racconto e di narrazione.



Michele Lanzinger  
MUSE

In tutto questo i soggetti che si inseriscono non sono solo i musei, ma gli stessi operatori economici turistici. Non è semplice gestire il lavoro collaborativo che esigerebbe un obiettivo di proposta e di offerta di destinazione sostenibile.

Valentina Cappio  
Trentino Marketing



In questo senso si lavora sia nella direzione di invertire i trend turistici per evitare l'over tourism e favorire le stagionalità plurime, sia per raccontare le best practice in termini di azioni di evidente rispetto del territorio e della sostenibilità, nella tutela dei boschi, dell'artigianato locale, della convivenza con i grandi carnivori. Il ruolo di Trentino marketing è anche quello di formare i professionisti del turismo e contribuire a consapevolizzarli dell'importanza dell'offerta culturale in senso ampio, creare “cultura della sostenibilità”.



Michele Lanzinger  
MUSE

Il concetto di over tourism rimanda all'idea di “limite”, un altro termine con il quale si declina la sostenibilità. C'è spazio e modo di miglioramento anche in questo senso in termini di politiche.

Alessandra Schiavuzzi  
Provincia Autonoma di Trento



È un fronte fondamentale. È il tema del saper creare un **patto con la comunità territoriale** che ospita. Si tratta di un processo lungo che passa attraverso l'ascolto delle esigenze, il coinvolgimento nel conoscere il patrimonio della società che la comunità detiene e abita, la consapevolezza dei valori che esprime, ma anche la raccolta di proposte per il miglioramento. Molti strumenti di partecipazione attiva, ad esempio nelle politiche giovanili, quali i piani di zona, piuttosto che le reti tra musei, ecomusei, biblioteche, soggetti privati, cooperative, favoriscono la creazione di una rete fondamentale per la comunità che rappresenta il valore su cui costruire delle progettazioni adatte al territorio.

# Il ruolo dei musei per la diffusione della cultura della CSR



Michele Lanzinger  
MUSE

I musei come attrattori turistici e driver di sviluppo, una sfida che non è facile per le istituzioni culturali.



Stefano Baia Curioni  
Università Bocconi

La cultura ha in un certo senso un “mandato di attrattività” all'interno di un territorio, ma quando si parla di responsabilità di essere agenti di uno sviluppo a base culturale, allora cresce il livello. Significa essere agenti del modo in cui la cultura può provocare trasformazione sociale, nel senso della modernità, della partecipazione, dei valori dell'inclusione, e anche di una certa capacità imprenditoriale di sviluppo. E le istituzioni culturali devono cambiare in questo senso, lavorare sul terreno del patrimonio come creatore di futuro. **La tradizione deve creare futuro.**



Michele Lanzinger  
MUSE

Parlare di cultura significa parlare di futuro: è un concetto emerso negli ultimi anni (persino nelle azioni attiviste possiamo intravederlo, parlando di imbrattatori).



Lorenzo Balbi  
MAMbo

Abbiamo trascorso anni difficili con le chiusure imposte dalla pandemia, che hanno rivelato che il servizio culturale non era fra quelli definiti “necessari”. Questo ha determinato una riflessione su come l'istituzione culturale dovesse incrociare i bisogni della comunità. Ad esempio, come Mambo (Museo d'Arte Moderna di Bologna) abbiamo aperto le porte agli artisti della comunità creativa bolognese, con un programma creato da loro, in termini di produzione artistica e di ricerca, nonché di sostegno ad incontri pubblici che hanno creato una comunità viva quotidiana. In questo senso il museo aperto per gli artisti ha proprio realizzato il concetto che l'arte “accende il futuro”.



Stefano Baia Curioni  
Università Bocconi

Aprire le porte è proprio uno degli aspetti su cui abbiamo lavorato anche come Palazzo Te', sia con la creazione di una card per i residenti, sia dando nuove funzioni alla biblioteca, sia con tante altre iniziative di partecipazione, e queste cose non si riescono a misurare. Bisogna rappresentarle. Si deve trovare il modo di raccontare questo **riverbero di sistema di relazioni** che costituisce il **Welfare innovativo**, che è molto più relazionale che prestazionale: si passa da “spingere la carrozzella” si fa per dire, a “parlare con la persona”: questa è una transizione culturale.



Lorenzo Balbi  
MAMbo

Su questi aspetti un ruolo importante lo ha l'arte. Prendiamo i casi dei video realizzati simulando la distruzione di monumenti naturali: sono gesti che colpiscono la sensibilità collettiva, incidono sulla simbologia che il patrimonio riveste. Anche questo è un modo di fare cultura della sostenibilità.



Michele Lanzinger  
MUSE

Su queste premesse ci si chiede veramente come saranno e come dovranno essere i musei del domani, anche in relazione alla nuova definizione ICOM di museo.



Rossella Sobrero  
Salone della CSR

Sicuramente saranno diversi e ci sarà attenzione alla relazione. Sono già in corso dei veri e propri investimenti intesi in senso di energie, non solo di risorse, per la formazione e per la progettazione anche in relazione con il sistema produttivo.

# Imprese e cultura quale futuro?



**Michele Lanzinger**  
MUSE

Sempre di più il contributo delle imprese alla promozione della cultura passa attraverso la co-progettazione e la partecipazione attiva. È un percorso di crescita che parte dal “voler esserci” al “saper esserci” con consapevolezza e maturità, senza orientamento alla mera visibilità ma con l'intento di condividere l'obiettivo comune di una trasformazione con l'ottica della sostenibilità. È importante riconoscere che l'investimento in cultura e sostenibilità rappresenta un costo, ma la concezione di investimento proietta seriamente verso un processo imprescindibile.

**Rossella Sobrero**  
Salone della CSR



Investire in cultura per un'impresa significa scegliere di governare il business cambiando la scala di valori, mettendo al centro la sostenibilità in termini di processo produttivo, di benessere lavorativo, di scelte responsabili. Ciò è possibile solo con una governance motivata e visionaria e grazie a professionisti con competenze forti e diversificate che oltre a concretizzare i progetti permettano di trasferire anche a livello comunicativo gli sforzi fatti dalle imprese. Un esempio sono i musei di impresa, ma anche i diversi progetti culturali in ambito artistico e scientifico. Si tratta di una transizione culturale che passa dalla digitalizzazione ma anche da un percorso di evoluzione culturale.



# 5.2 La sostenibilità economica

**52%**

**Finanziato**

**Finanziamento corrente  
della Provincia autonoma di Trento**

# 48%

## Autofinanziato

8% **Progetti e consulenze scientifiche**

17% **Biglietti di ingresso**

3% **Attività educative**

5% **MUSE Shop**

2% **Affitti e royalties**

7% **Altre entrate**

4% **Sponsorizzazioni**

2% **Erogazioni e contributi**

# 5.2 La sostenibilità economica

**11.738.351** Euro

## Entrate

Finanziato 52%

Finanziamento corrente della  
Provincia autonoma di Trento **52% 6.106.280**

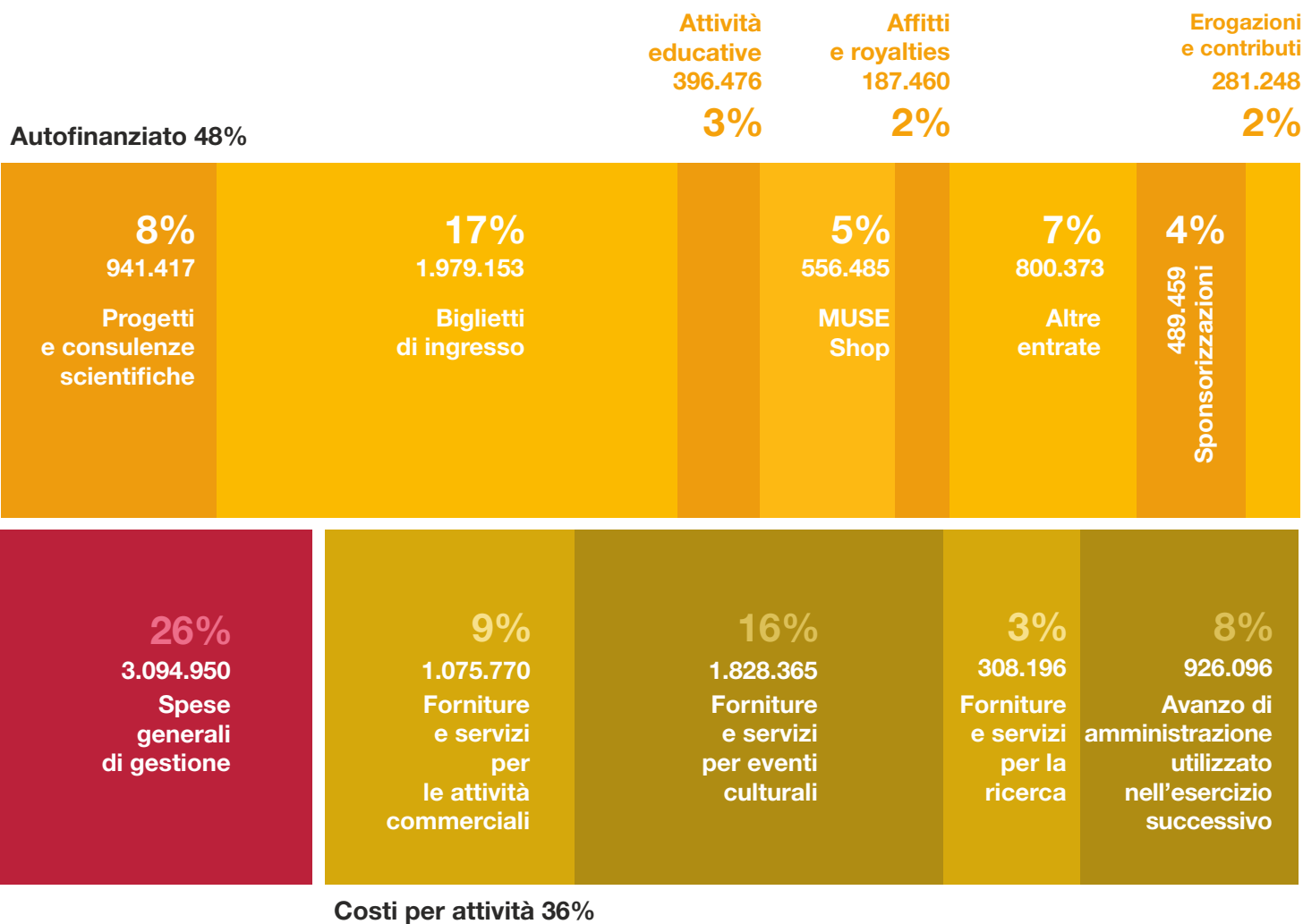
Personale dipendente **38% 4.504.974**

Costi fissi 64%

## Uscite

Dati rielaborati dalla contabilità finanziaria





Per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali il MUSE dispone delle seguenti fonti di finanziamento:

- **finanziamento della Provincia autonoma di Trento** che costituisce la fonte primaria di finanziamento per il museo e che garantisce il sostenimento delle spese necessarie alla gestione e manutenzione delle strutture museali nonché delle spese di investimento in arredi e attrezzature;
- **contributi per progetti e consulenze scientifiche** costituiti dai finanziamenti concessi da enti pubblici e privati o da partecipazione a bandi internazionali, europei, nazionali, regionali o di altri enti locali e da soggetti privati, destinati alle attività di mediazione culturale e di ricerca scientifica;
- **proventi propri** costituiti dai corrispettivi provenienti dall'ingresso alle varie sedi museali, dalla partecipazione alle attività educative, dalle vendite di oggettistica e pubblicazioni presso i punti vendita e dagli affitti delle sale e royalties;
- **proventi derivanti dalle sponsorizzazioni** economiche e tecniche e dalle erogazioni liberali di variegate realtà locali e nazionali;
- **altre entrate** che includono contributi da parte del comune di Trento e di altri comuni per il funzionamento delle sedi museali, proventi da parcheggio e rimborsi vari.

Fin dall'istituzione del museo è sempre stata una priorità reperire fondi per garantirne la crescita e una certa autonomia finanziaria senza gravare ulteriormente sulla Provincia autonoma di Trento. Negli anni, oltre alle importanti entrate proprie, si sono ottenuti consistenti finanziamenti da altri enti pubblici e privati anche partecipando a diversi bandi e implementando accordi, convenzioni e progetti impegnativi. Tutto questo per poter garantire una ricca offerta culturale ed educativa che incontri i bisogni espressi e impliciti dei vari fruitori del museo.

Per quanto riguarda le spese, gli impegni maggiori consistono in incarichi di collaborazione con persone che a vario titolo gravitano attorno al museo e in spese generali di gestione e funzionamento degli immobili quali locazioni, utenze e manutenzioni. Altre spese includono gli acquisti di forniture e servizi per le attività commerciali, per le mostre e gli eventi culturali e le attività di ricerca scientifica. Attraverso l'analisi di impatto economico è possibile misurare gli effetti diretti, indiretti e indotti dell'attività museale. Ciò evidenzia la potenzialità del museo nel contribuire direttamente e indirettamente allo sviluppo economico locale ed alla società.



## Impatto diretto

Il MUSE contribuisce in maniera diretta alla crescita dell'economia locale, creando posti di lavoro e avvalendosi dei servizi forniti da numerosi attori economici del territorio per un ammontare, nell'anno 2022, di

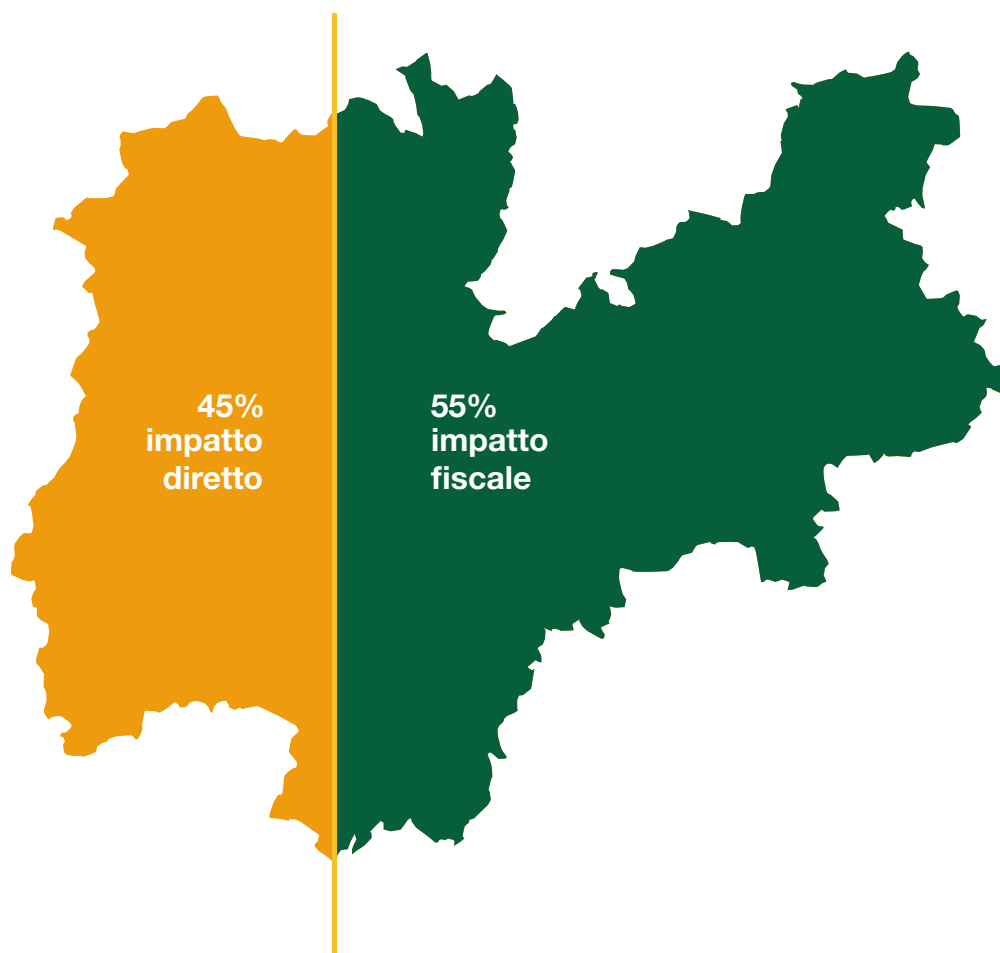
**6.900.000** Euro

in appalti di lavori, forniture, servizi, netti busta paga a dipendenti e collaboratori del Museo.

## Impatto fiscale

Nell'anno 2022 il MUSE ha restituito all'economia locale, in termini di impatto fiscale diretto e indiretto, una somma stimata di

**8.350.000** Euro



## Rapporto con i fornitori

L'acquisto di beni, servizi e lavori da parte del MUSE contribuisce all'attivazione dell'occupazione e dell'economia locale.

**Più di 860**

fornitori del MUSE nel corso del 2022

# 5.3 PNRR per la cultura

## Le opportunità per i musei e i territori, il caso MUSE.

La cultura è uno dei più importanti driver della crescita del nostro Paese non solo in termini economici a causa degli impatti diretti, indiretti e indotti, ma anche per i processi virtuosi di sviluppo sociale, culturale e di sviluppo in generale che da essa scaturiscono.

La pandemia COVID19 ha segnato una battuta d'arresto anche per il settore culturale che a pieno titolo è quindi stato incluso in più "Missioni" di quello che è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ovvero il piano approvato dal governo italiano nel 2021 per il rilancio, per permettere lo sviluppo e la ripresa del Paese all'insegna della sostenibilità e della digitalizzazione. L'adesione a livello internazionale ad impegni quali la sottoscrizione dell'Agenda ONU 2030 e, a livello europeo, l'adesione alla Strategia UE "Green deal" e al Programma Next Generation EU (da cui scaturiscono in modo diretto i Piani nazionali di ripresa e resilienza - PNRR), possono portare a significativi processi di trasformazione in senso rigenerativo e sostenibile del modello di sviluppo ove la leva culturale sta progressivamente assumendo valore non solo rispetto alle dimensioni più direttamente correlabili (economiche e di valorizzazione turistica), ma anche con riferimento ad elementi essenziali della sostenibilità, quali la coesione, l'integrazione e l'inclusione sociale, l'innovazione e il benessere (individuale e collettivo).

Gli interventi previsti, in conformità con gli obiettivi e i principi trasversali del PNRR, intendono ristrutturare gli asset chiave del patrimonio culturale italiano e favorire la nascita di nuovi servizi, sfruttando anche la partecipazione sociale come leva di inclusione e rigenerazione, con l'obiettivo di migliorarne l'attrattività, l'accessibilità (sia fisica che digitale) e la sicurezza, in un'ottica generale di sostenibilità ambientale. Le misure si basano su un modello di governance multilivello e prevedono una forte cooperazione tra gli attori pubblici, in linea con la Convenzione di Faro e il Quadro di azione europea per il patrimonio culturale.

Dalla ristrutturazione di borghi, parchi, monumenti, alla digitalizzazione di opere e documenti, dall'adozione di nuove tecnologie multimediali nella divulgazione allo studio di nuove modalità di comunicazione, sono molteplici gli obiettivi che possono trovare azioni concrete di realizzazione e strumenti innovativi grazie a questi finanziamenti.

In questo contesto anche il MUSE ha voluto cogliere le opportunità di questi strumenti, in particolare sul fronte dell'accessibilità, accedendo al finanziamento PNRR "Investimento 1.2. Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura".

Nell'ottica di impegno e programmazione che caratterizza la redazione del bilancio di missione, non riducendosi a strumento di rendicontazione e accountability, si riportano gli investimenti sui quali il MUSE si è impegnato, con realizzazione prevista nel 2023, di cui sarà data evidenza nel prossimo bilancio di missione ovvero:

- accessibilità dall'esterno (in particolare il sito web);
- raggiungibilità e accesso ai percorsi e servizi attraverso un adeguato Piano di rimozione delle barriere architettoniche (es. pannelli tattili, braille, pavimentazione adeguata al transito ecc.);
- percorsi museali con video in LIS, audio, mappe tattili, modello 3D del museo, uno spazio di decompressione sensoriale durante la visita.

La realizzazione di questi impegni troverà poi adeguata valorizzazione in iniziative ed eventi, nonché nella formazione specifica del personale.

Si concretizzano in questo modo nuove azioni rigenerative e di sviluppo, nello spirito di responsabilità verso la costruzione di un futuro desiderabile che anima il museo.

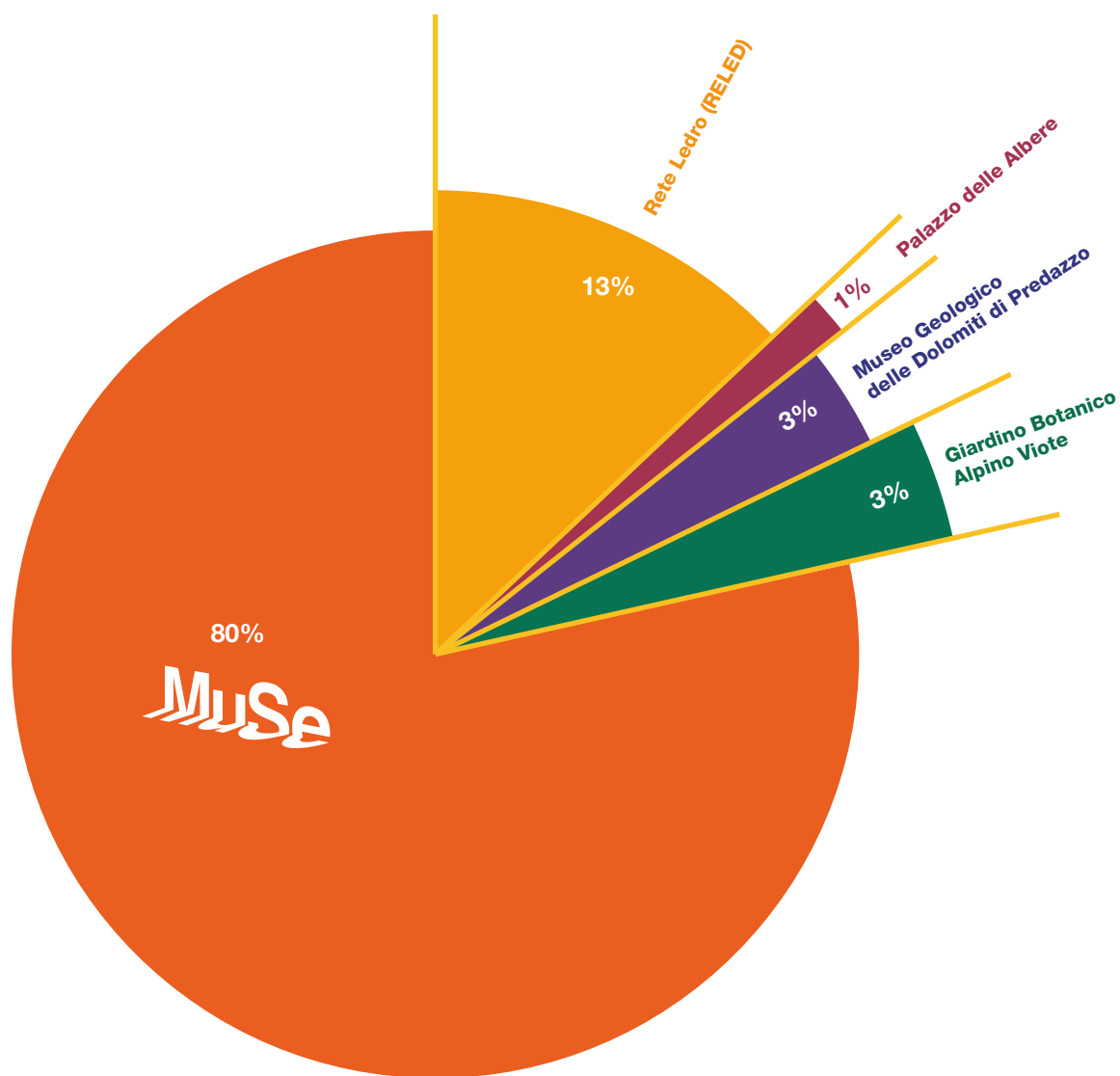
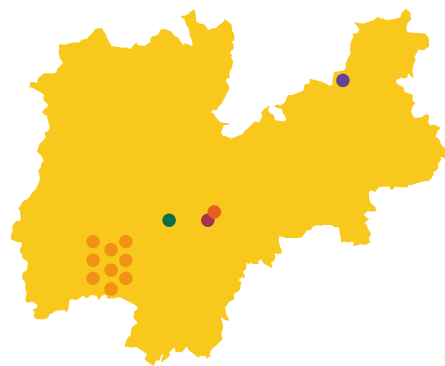


# 5.4 Il Museo in cifre

## I nostri visitatori

# 398.831

Presenze totali della rete

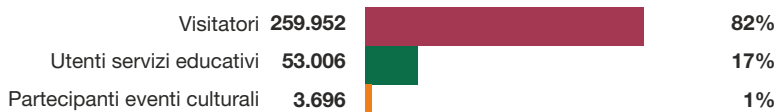




MUSE

316.654

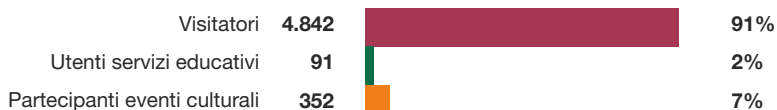
Totale presenze



Palazzo delle Albre

5.285

Totale presenze



Museo Geologico  
delle Dolomiti di Predazzo

12.369

Totale presenze



Museo delle Palafitte  
del Lago di Ledro

Rete Ledro (RELED)

52.925

Totale presenze



Giardino Botanico  
Alpino Vioite  
Monte Bondone

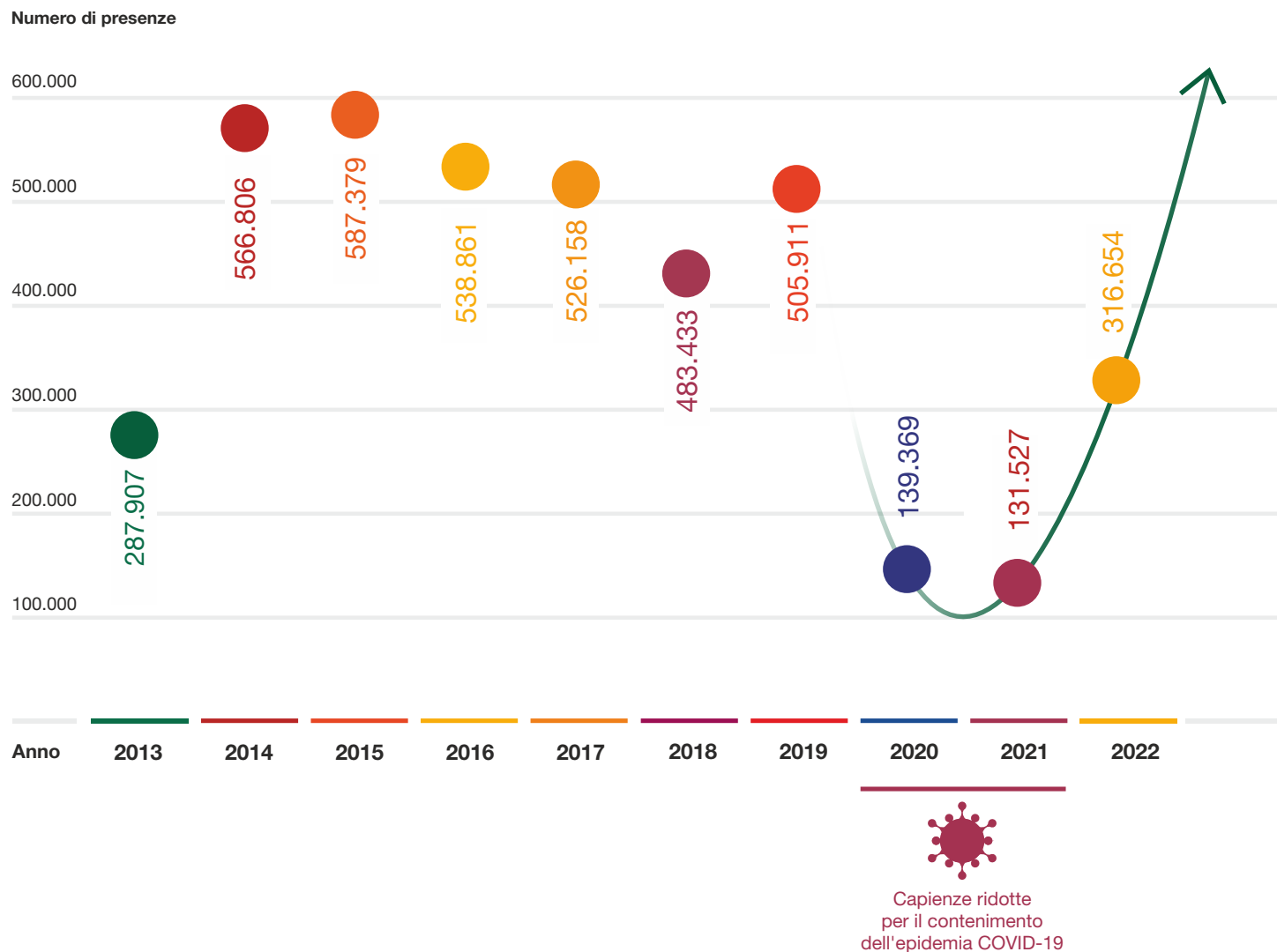
Giardino Botanico Alpino Vioite

11.598

Totale presenze



## Presenze della sede MUSE negli anni



### Record dell'anno

**25 ottobre 2022**  
**raggiunti i**  
**4 milioni di presenze**



# I visitatori della rete

## 326.307

Totale visitatori

## 259.952

MUSE



## 4.842

Palazzo delle Albere



## 9.493

Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo



## 41.675

Rete Ledro (RELED)



## 10.345

Giardino Botanico Alpino delle Viote



# I visitatori del MUSE

## 259.952



Trento e provincia

**17%**



Altre regioni d'Italia

**71%**



Alto Adige

**4%**



Estero

**8%**

## Dettaglio visitatori da altre regioni d'Italia

Veneto	<b>31%</b>
Lombardia	<b>23%</b>
Emilia-Romagna	<b>15%</b>
Altre regioni	<b>15%</b>
Lazio	<b>6%</b>
Toscana	<b>6%</b>
Piemonte	<b>4%</b>

# Gli utenti dei servizi educativi della rete

65.042

Totale utenti servizi educativi

53.006

MUSE



91

Palazzo delle Albere



2.473

Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo



8.219

Rete Ledro (RELED)



1.253

Giardino Botanico Alpino delle Viote



162

Proposte educative di cui 12 di nuova progettazione

5.639

Ore di formazione somministrate ai diversi target

## Formazione dei formatori

12

Corsi di formazione

17

Incontri formativi

1.285

Docenti partecipanti

703

Iscritti membership "Teachers & Educators"

## Provenienza utenti servizi educativi

44%	Trentino
18%	Veneto
17%	Lombardia
12%	Emilia-Romagna
4%	Alto Adige
5%	Altro

## Tipologia scuole

1%	Nido
4%	Scuola dell'Infanzia
44%	Scuola Primaria
25%	Scuola Secondaria I grado
25%	Scuola Secondaria II grado
1%	Università

## Partecipanti a eventi speciali dedicati alla scuola

1.851

Studenti

221

Docenti accompagnatori

# Gli eventi della rete

8.494

Totale partecipanti agli eventi culturali

3.696

MUSE



352

Palazzo delle Albere



403

Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo



3.031

Rete Ledro (RELED)



1.012

Giardino Botanico Alpino delle Viote



# Altri eventi

98

Eventi sociali

6.160

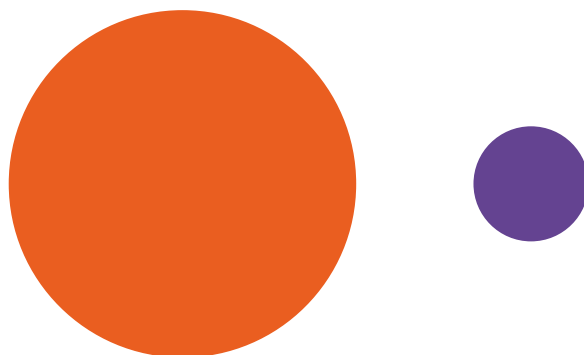
Numero partecipanti

8

Eventi aziendali

730

Numero partecipanti



# La ricerca in numeri

31

Publicazioni scientifiche ISI

18

Publicazioni scientifiche su riviste - non ISI e divulgative

39

Libri e capitoli di libri

25

Report tecnici

52

Comunicazioni a congressi

4

Dottorati

26

Tesi di laurea e tirocini

202

Attività di divulgazione scientifica – eventi, conferenze per il pubblico

53

Interviste (radio -TV - carta stampata)

## Le collezioni scientifiche

<b>Botanica</b>	72 collezioni	150.000 campioni stimati	370.000 singoli reperti
<b>Limnologia e algologia</b>	18 collezioni	10.000 campioni stimati	15.000 singoli reperti
<b>Zoologia degli invertebrati</b>	17 collezioni	1.800.000 campioni stimati	1.800.000 singoli reperti
<b>Zoologia dei vertebrati</b>	20 collezioni	15.000 campioni stimati	18.500 singoli reperti
<b>Geologia</b>	8 collezioni	20.000 campioni stimati	44.000 singoli reperti
<b>Archeologia</b>	201 collezioni	132.000 campioni stimati	3.360.000 singoli reperti
<b>Totale</b>	<b>336</b> collezioni	<b>2.127.000</b> campioni stimati	<b>5.607.500</b> singoli reperti

# Social

## Follower

Tutti i canali

**166.100**

Rispetto al 2021



+9% (152.500)

Facebook

**113.800**

Rispetto al 2021



+4,4% (109.000)



Instagram

**29.300**

Rispetto al 2021



+18,14% (24.800)



Twitter

**14.300**

Rispetto al 2021



+0,35% (14.250)



Youtube

**5.000**

Rispetto al 2021



+12,35% (4.450)



Linkedin

**3.700**

Apertura ottobre 2022



## Recensioni

Tutte le recensioni

**2.638**

Google

**2.492**



Facebook

**66**



Tripadvisor

**80**



L'identikit di chi ci segue sui canali social è donna, abitante a Trento, di età compresa tra i 35 e i 44 anni.

Fonte: Meta Platforms



# Web

Numero di visite al sito

752.808

Totale pagine visualizzate

3.025.565

Tempo di permanenza sul sito

2 minuti e mezzo

Numero di azioni per visita

4,5 azioni per visita

Pagine più visualizzate

Home | Biglietti e prenotazioni  
Orari e tariffe | Un piano per la sostenibilità

Tecnologia utilizzata

Smartphone

Principali città di provenienza

Milano | Trento | Verona | Roma



# Ufficio stampa

766

Articoli su stampa locale

3.483

Articoli su stampa nazionale e portali web

9

Articoli su stampa internazionale

40

Tv e Radio locali\_ servizi di pregio (con intervista)

30

Tv e Radio nazionali\_ servizi di pregio, con intervista

145

Comunicati stampa emessi

9

Conferenze stampa MUSE

1

Educational stampa nazionale

40

Educational stampa internazionale a cura di giornalisti/influencer

3

Progetti editoriali

94

Giornalisti nazionali accreditati

# Newsletter

10.019

Totale iscritti

64

Newsletter inviate

43%

Tasso di apertura

3%

Tasso di click

4

Newsletter speciale membership

# La promozione

90

Grafiche per la promozione di eventi, mostre e attività MUSE e sedi territoriali

## Campagne di comunicazione specifiche

### LEDRO 50

promozione dei 50 anni del Museo delle Palafitte

### AI MUSE sei sempre di casa

promozione del nuovo programma Membership MUSE

### Un'oasi di biodiversità

promozione dell'apertura del nuovo biotopo MUSE

### MUSE shop unico di natura

promozione dello shop MUSE

### Allena di scienza!

promozione del rinnovamento della Palestra della Scienza

### La cultura unisce il mondo

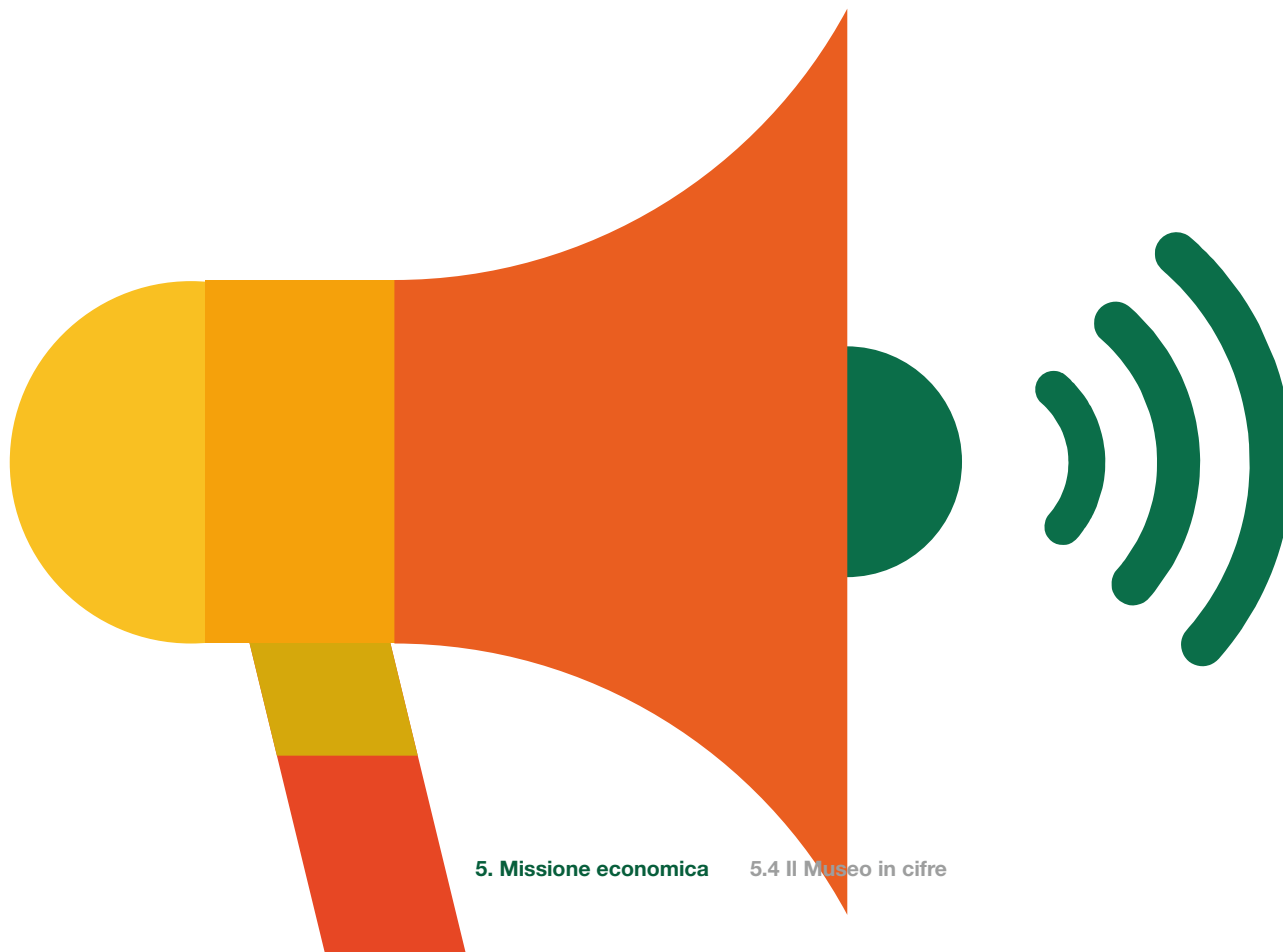
campagna di comunicazione contro la guerra in Ucraina

### Un'oasi tropicale tra le Dolomiti

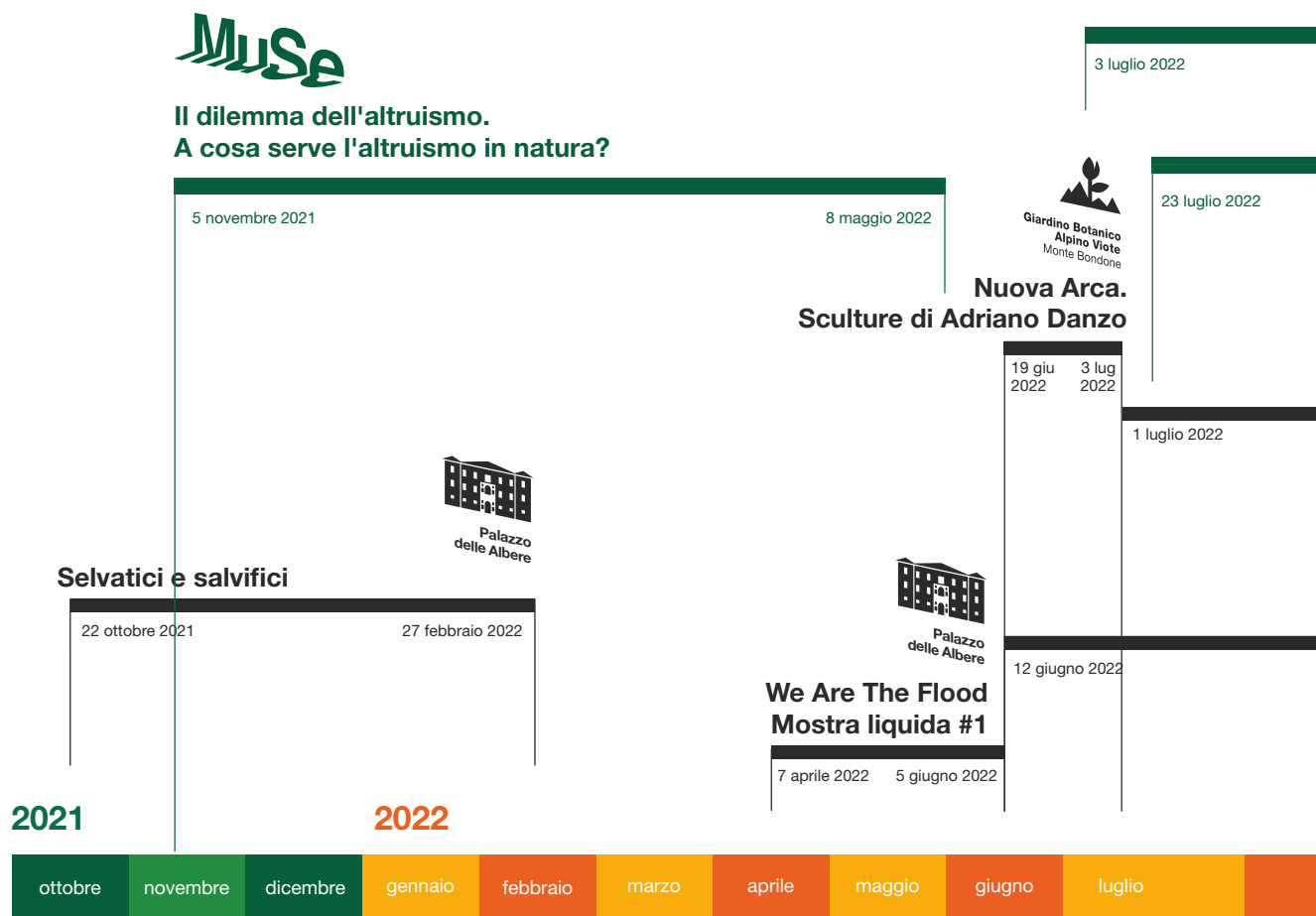
promozione della riapertura della serra tropicale

### Un anno di emozioni

video di auguri di Natale e fine anno



# I progetti espositivi





Lascaux Experience.  
La grotta dei racconti perduti

9 ottobre 2022

12 febbraio 2023



Giardino Botanico  
Alpino Viote  
Monte Bondone

Herbarium  
vagas

30 settembre 2022

Pergole

Space  
for our  
planet

18 settembre 2022



Palazzo  
delle Albe

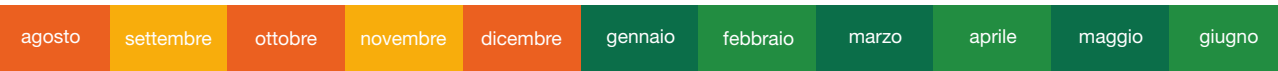
Dentro il Colore.  
Attraverso la materia e la luce

26 novembre 2022

4 giugno 2023

2022

2023



28 agosto 2022

30 nov 2022

8 gen 2023

Bioart.  
Frontiere della biologia  
e immaginario artistico



Palazzo  
delle Albe

4 giugno 2023

Forest Frame.  
La foresta tra sogno e realtà

7 gennaio 2023



Museo Geologico  
delle Dolomiti  
di Predazzo

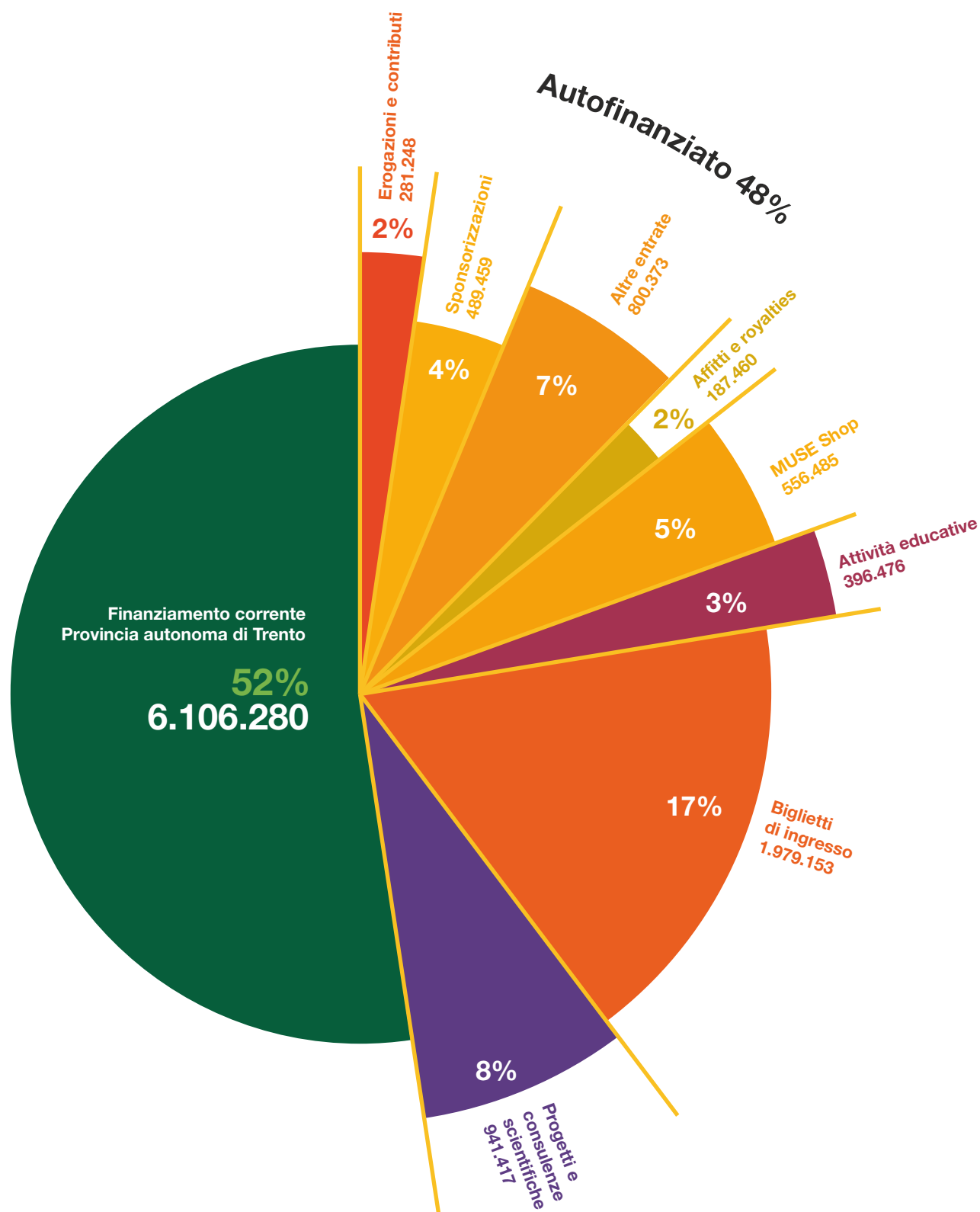
5 novembre 2022

28 maggio 2023

Nella mente del lupo

# Composizione fonti di finanziamento

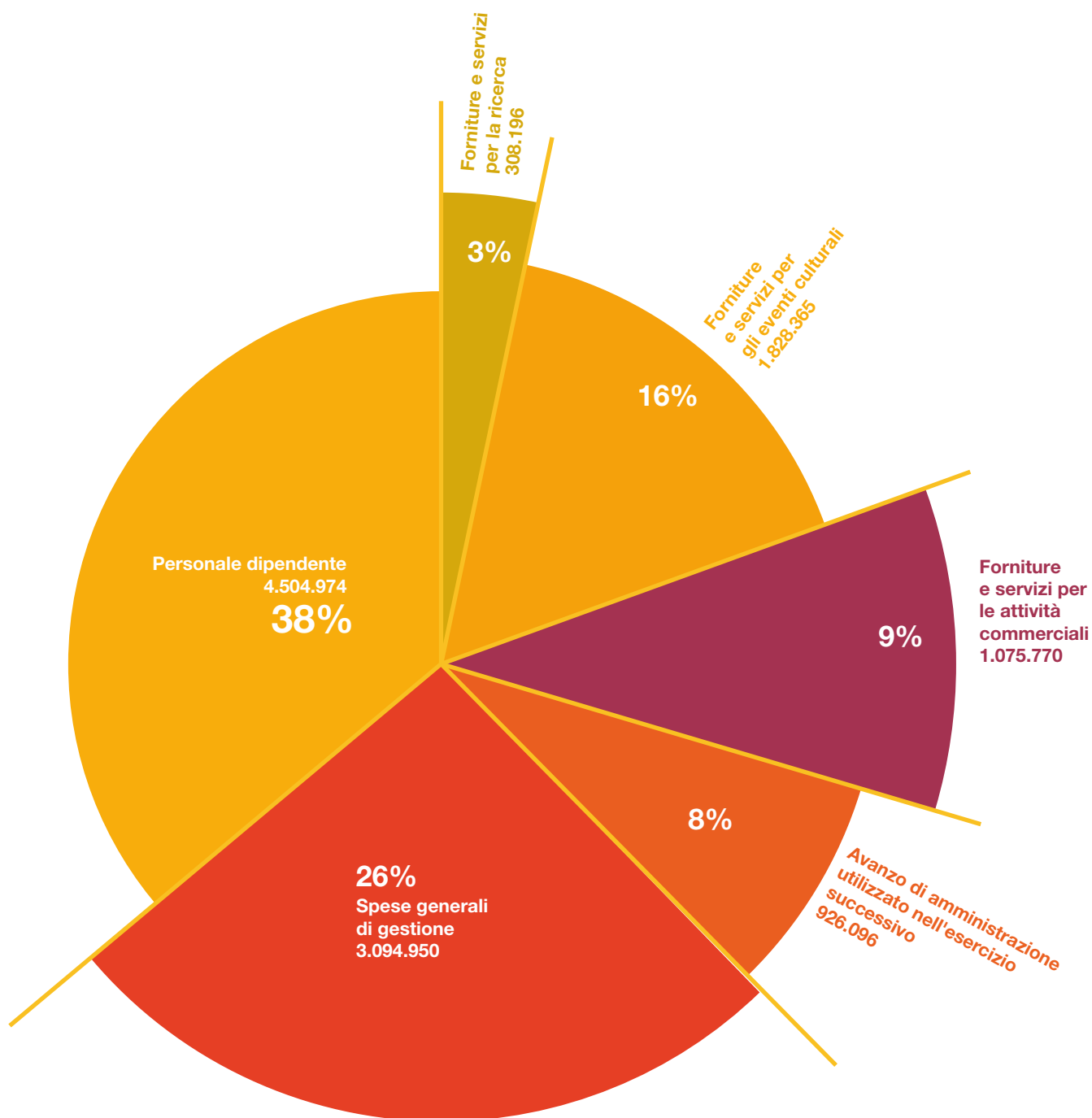
11.738.351 Euro



Dati rielaborati dalla contabilità finanziaria

# Composizione spese correnti

11.738.351 Euro



Dati rielaborati dalla contabilità finanziaria

## Impatto diretto

**6.900.000** Euro

---

Il MUSE contribuisce in maniera diretta alla crescita dell'economia locale, creando posti di lavoro e avvalendosi dei servizi forniti da numerosi attori economici del territorio per un ammontare, nell'anno 2022, di € 6.900.000 in appalti di lavori, forniture, servizi, netti busta paga a dipendenti e collaboratori del Museo.

## Impatto fiscale

**8.350.000** Euro

---

Nell'anno 2022 il MUSE ha restituito all'economia locale, in termini di impatto fiscale diretto e indiretto, una somma stimata di € 8.350.000.

## Rapporto con i fornitori

Più di **860**

fornitori del MUSE nel corso del 2022

---

L'acquisto di beni, servizi e lavori da parte del MUSE contribuisce all'attivazione dell'occupazione e dell'economia locale.

# Le risorse umane

## 281

Persone che hanno lavorato al MUSE e presso le sedi territoriali nell'anno 2022 (per almeno 3 mesi)

59% ♀ 41% ♂

42 Età media

## Hanno collaborato con noi

### 16

Giovani volontari del servizio civile

### 23

Tirocinanti

### 132

Studenti e studentesse ospitati per l'alternanza scuola - lavoro

### 235

Studenti e studentesse attività di alta formazione

### 138

Volontari di cui:

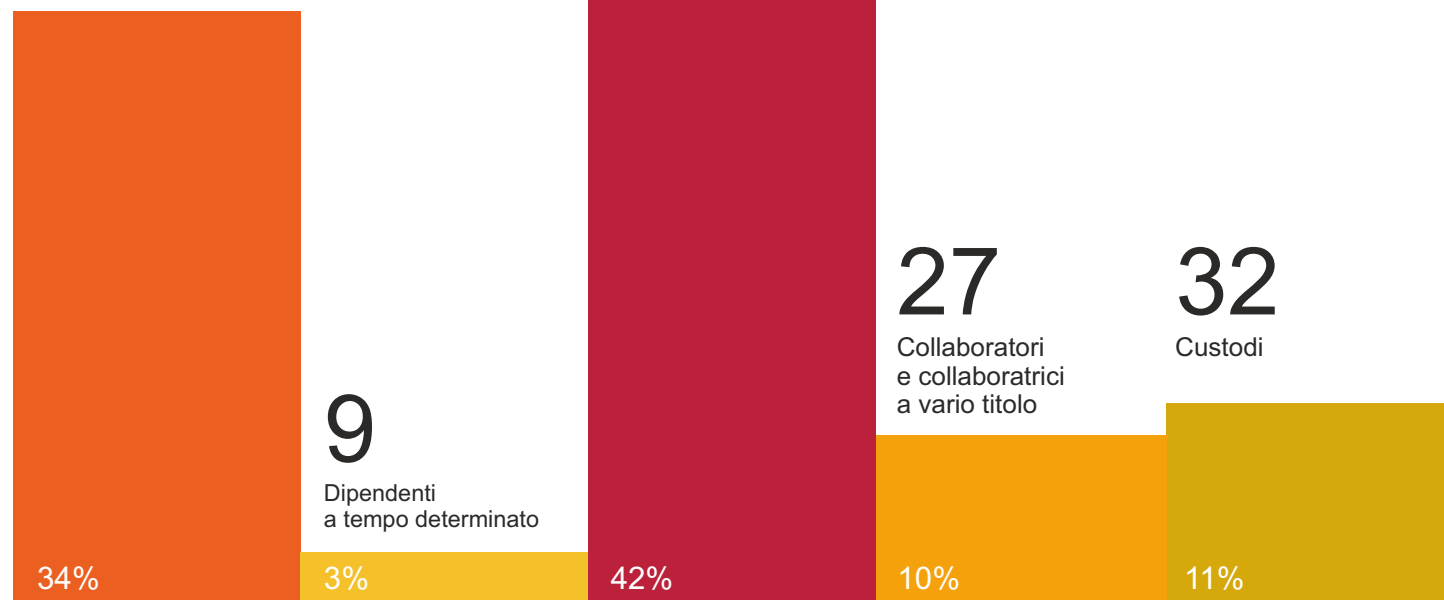
51 nell'ambito eventi e attività per il pubblico

87 nell'ambito della ricerca e altri settori

## Distribuzione del personale per tipologia contrattuale

### 94

Dipendenti a tempo indeterminato





## Conclusioni

**Michele Lanzinger**

Direttore



In più momenti si è ricordato nel documento come il bilancio di missione non sia un semplice report di attività svolte e dati raccolti, ma un documento innovativo che permette di dar conto di come il museo genera valore aggiunto, ovvero il valore creato in termini di esternalità positive, originate a favore del proprio sistema di portatori di interesse e che determinano la sostenibilità nel tempo della progettualità. Con il proprio bilancio di missione il MUSE racconta e dimostra in modo dettagliato come svolge la propria funzione culturale e sociale nel rispetto delle responsabilità economiche, ambientali e di accessibilità. Esprime il benessere in senso plurimo che è riversato sulla comunità dal perseguimento della propria mission. Oltre ad essere un prodotto che documenta e rendiconta l'azione del museo si è visto che esso può essere inteso come processo, utile a restituire il percorso interno di formazione del programma delle attività, le forme di condivisione interne ed esterne, nel caso delle esterne i rapporti con i territori, la progressiva integrazione del bilancio con la gestione museale nel suo complesso anche attuando processi di autovalutazione del percorso fatto.

Per quanto riguarda il 2022 si può riconoscere un forte rilancio in uscita dal periodo pandemico che, con tutta evidenza, aveva inciso sulla frequentazione dei luoghi pubblici in modo particolarmente forte. La ripresa della frequentazione, per la sede di Trento e per le sedi territoriali, ha corrisposto anche all'evolvere dell'insieme delle iniziative dedicate all'accessibilità, da non intendersi solo in quanto accessibilità fisica ma aperta a

tutte le forme di accoglienza e di servizi dedicati per le categorie portatrici di disabilità o con difficoltà ad interagire con le istituzioni culturali tradizionalmente intese. Da segnalare il costante posizionamento nel settore della ricerca scientifica con pubblicazioni sulle più rilevanti riviste internazionali nel settore del clima e della biodiversità. Il tema della crisi climatica e l'attenzione al grande argomento dell'Antropocene ha generato un numero consistente di progetti caratterizzati dall'incrocio tra gli obiettivi di conoscenza, consapevolezza e responsabilizzazione e l'incrocio propositivo tra la comunicazione scientifica e diverse forme di interpretazione artistica. Questa cifra, che si è manifestata sotto forma di mostre, rappresentazioni teatrali, workshops e in partecipazioni ad iniziative internazionali, si avvia a diventare un elemento di forte innovatività nello scenario nazionale e internazionale e da monitorare per il suo potenziale di efficacia per concorrere alla crescita di una coscienza e pratica collettiva sempre più orientata agli obiettivi di uno sviluppo sostenibile ed equo e solidale.

Il MUSE, con l'esercizio di accountability declinato nei termini di questo Bilancio di missione, intende ribadire il proprio principio di responsabilità il cui senso va ricercato nello sforzo e auspicabilmente nella sua capacità di rispondere e corrispondere alle relazioni instaurate con i suoi più diversi stakeholder. Di queste relazioni plurime, che comprendono tutti i suoi pubblici e la società all'interno del quale opera, si genera e si rinnova la sua stessa missione, anno dopo anno.

# Il MUSE fa propri i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU



**THE GLOBAL GOALS**  
For Sustainable Development





# MUSE

La rete dei Musei della  
Scienza in Trentino



9. INNOVATION  
INFRASTRUCTURE

10. REDUCED  
INEQUALITIES

11. SUSTAINABLE CITIES  
AND COMMUNITIES

12. RESPONSIBLE  
CONSUMPTION  
AND PRODUCTION

13. CLIMATE  
ACTION

14. LIFE BELOW  
WATER

15. LIFE  
ON LAND

16. PEACE, JUSTICE  
AND STRONG  
INSTITUTIONS

17. PARTNERSHIPS  
FOR THE GOALS



**SOSTENITORI  
MEMBERSHIP INDIVIDUALI**
**Fondatori**

Flavia Bomelli  
 Andrea Cavagnoli  
 Francesco Cavagnoli  
 Paolo Cavagnoli  
 Federico Chera  
 Edoardo de Abbondi  
 Ottavia Fior Maccagnola  
 Marco Giovannini  
 Pamela J.C. Haines-Murano  
 Fiorenza Lipparini  
 Denise Mosconi  
 Gabriel Pilati  
 Giulia Pilati  
 William Pilati  
 Paola Vicini Conci

**NOMINATIVI SOSTENITORI  
CORPORATE**
**Fondatori**

Associazione Trento Rise  
 e-Pharma Trento Spa  
 Ing. Luigi Zobele  
 ITAS Mutua  
 Levico Acque S.r.l sb  
 Trentino Digitale S.p.A.  
 Zobele by kdc/one

**Sustainability Partner**

Gruppo Lavazza

**Circular Partner**

Eni

**Special Sponsor**

Cantina Endrizzi S.r.l.  
 D.A.O. Soc. Coop.  
 Delta Informatica S.p.A.  
 Divita S.r.l.

**Sponsor tecnici**

Artsana S.p.A.  
 Azienda Agricola Orto Mio  
 Comwork S.r.l.  
 ElleBi Green S.r.l.  
 Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A.  
 Koinetica S.r.l.  
 IGPDcaux S.p.A.  
 I.GO. DISTRIBUTION S.r.l.  
 Media-One S.r.l.  
 Montura S.r.l.  
 Sera Italia S.r.l.  
 Solimene Forniture Industriali S.r.l.

**Partner, sostenitori**
**e sponsor di progetto**

Acque Bresciane S.r.l. sb  
 Al Cavour 34 – Bed & Breakfast  
 Alstom Ferroviaria S.p.A.  
 Associazione Biodistretto di Trento  
 ASviS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile  
 Autostrada del Brennero S.p.A.  
 Banca d'Italia  
 Birra Forst S.p.A.  
 Boero Bartolomeo S.p.A.  
 BPER Banca S.p.A.  
 Brembo S.p.A.  
 Casse Rurali Trentine  
 Enthofin S.r.l.  
 Esselunga S.p.A.  
 Fastweb S.p.A.  
 Fondazione IBSA per la ricerca scientifica  
 Fondazione Mario Diana Onlus  
 Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo  
 Fondo Gino Zobele  
 Fondo Giovanna e Fiorenza Lipparini  
 FS Sistemi Urbani S.r.l.  
 Grand Hotel Trento S.r.l.  
 Hörmann Italia S.r.l.  
 Hotel America S.r.l.  
 IBSA Institut Biochimique SA  
 Italscania S.p.A.  
 Leaseplan Italia S.p.A.  
 Leitner S.p.A.  
 Menz & Gasser S.p.A.  
 Ministero della Cultura - Direzione Generale Educazione, Ricerca e Istituti culturali  
 Nerobutto S.n.c. sb  
 Obereggen Latemar S.p.A.  
 Terna S.p.A.  
 Thun S.p.A.  
 Zordan S.r.l. sb

