



**Piano  
Strategico**  
2026  
2027  
2028

MUSE

@ 2026

**MUSE – Museo delle Scienze**  
Corso del Lavoro e delle Scienze, 3  
Trento

**Consiglio di Amministrazione**

Stefano Bruno Galli, Presidente  
Laura Velia Strada, Vicepresidente  
Alessandro Franceschini

**Comitato scientifico**

Anna Giorgi, Presidente  
Luigi Boitani  
Paola Mattei  
Maurizio Melis

**Direttivo**

Massimo Bernardi, Direttore  
Massimo Eder  
Lavinia Del Longo  
Alberta Giovannini  
Francesco Rovero  
Patrizia Famà (*fino al 28/02/2026*)  
Samuela Caliarì (*dal 01/03/2026*)

**Responsabile di progetto**

Massimo Bernardi

**Progettazione e coordinamento  
scientifico**

Ludovico Solima

**Coordinamento generale**

Alberta Giovannini

**Comitato di redazione**

Alberta Giovannini  
Sabrina Candioli  
Anna Sabbadin

**Lo staff MUSE ha contribuito, nelle diverse fasi di progetto,  
secondo ruolo, competenze e attitudini**

**Hanno contribuito quali portatori di interesse**

Francesca Gerosa  
*Assessora all'Istruzione, cultura, per i giovani e per le pari opportunità  
della Provincia autonoma di Trento*

Elisabetta Bozzarelli  
*Vicesindaca e Assessora alla cultura, sport e scuola del Comune di Trento*

Raffaele De Col  
*Direttore generale della Provincia autonoma di Trento*

Maurizio Rossini  
*Amministratore delegato di Trentino marketing*

Matteo Agnolin  
*Direttore Azienda per il Turismo di Trento, Monte Bondone, Altopiano di Pinè*

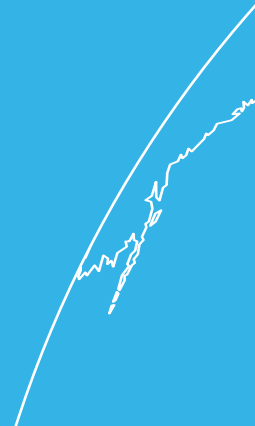
Silvia Bruno  
*Responsabile comunicazione di Confindustria Trento*

Roberto Busato  
*Direttore Generale di Confindustria Trento*

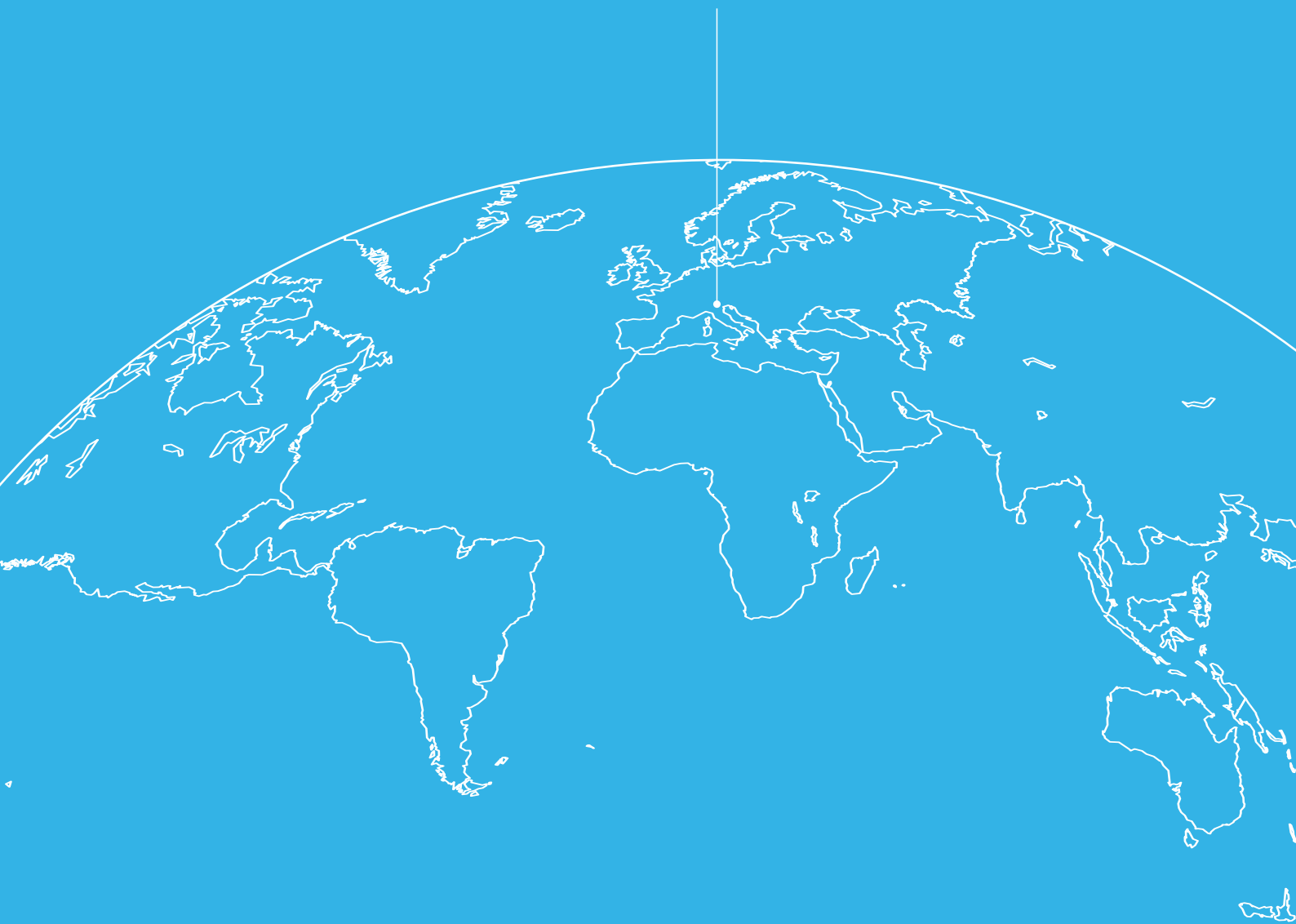
Flavio Deflorian  
*Rettore dell'Università degli Studi di Trento*

Francesca Gennai  
*Presidente di Consolida – Consorzio delle cooperative sociali del Trentino*

Marco Amato  
*Corporate Communication Senior Manager del Gruppo Lavazza*



MUSE



Salute Assessora all'istruzione, cultura, per i giovani e per le pari opportunità  
della Provincia autonoma di Trento

Salute Assessora alla cultura, sport e scuola del Comune di Trento

Introduzione Presidente del Consiglio di Amministrazione

Sommario

<b>1</b>	<b>Premessa</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Metodo</b>	
	2.1. Perché un Piano Strategico	22
	2.2. Metodologia di lavoro	24
	2.3. Strumenti	26
<b>3</b>	<b>Istituzione</b>	
	3.1. Breve storia	30
	3.2. Sedi	32
	3.3. Governance e organi del museo	39
	3.4. Patrimonio scientifico: collezioni, archivio e biblioteca	42
	3.5. Staff	46
	3.6. Mappa delle relazioni	48
<b>4</b>	<b>Fondamenti</b>	
	4.1. Principi fondanti	56
	4.2. Identità e missione	58
	4.3. Pilastri	60
<b>5</b>	<b>Analisi strategica</b>	
	5.1. Analisi di contesto	68
	5.2. Matrice SWOT	72
	5.3. Matrice TOWS	76
	5.4. Visione	78
	5.5. Dichiarazione di scopo	80

<b>6</b>	<b>Direttrici strategiche</b>	<b>84</b>
----------	-------------------------------	-----------

<b>7</b>	<b>Programmazione operativa</b>	
	7.1. Posizionamento distintivo post-disciplinare sull'Antropocene montano	96
	7.2. Innovazione come leva per la ricerca e l'internazionalizzazione	99
	7.3. Rinnovare temi, linguaggi e strumenti per potenziare l'impatto culturale e migliorare l'attrattività	102
	7.4. Reti e alleanze per trasformare la competizione in cooperazione	105
	7.5. Museo esteso per concorrere allo sviluppo territoriale	107
	7.6. Autorevolezza scientifica per contribuire al dibattito pubblico	110
	7.7. Rafforzare la coerenza strategica per accrescere il valore generato	112
	7.8. Accountability e responsabilità civica per migliorare gestione e chiarezza identitaria	114
	7.9. Equità, diversità e inclusione per un museo di tutte le persone	116
	7.10. Persone e competenze al centro della trasformazione	118

<b>8</b>	<b>Roadmap per il triennio 2026-2028</b>	
	8.1. Attuazione: cronoprogramma e milestones	122
	8.2. Avvio dei cantieri (2026)	124
	8.3. Trasformazione (2027)	126
	8.4. Consolidamento (2028)	128

<b>9</b>	<b>Monitoraggio e valutazione</b>	
	9.1. Attuazione, governance e valutazione	134
	9.2. Comunicazione e accountability	138

Il Museo delle Scienze di Trento ha da sempre abbracciato una cultura organizzativa fondata su una governance responsabile e critica, intesa come un ciclo virtuoso di programmazione, rendicontazione trasparente e valutazione sincera. Questa impostazione, che ha visto l'adozione progressiva di strumenti di gestione come il Bilancio Sociale, il Bilancio di Missione dal 2021 e ora il Piano Strategico pluriennale configura il MUSE come un autentico 'laboratorio del fare consapevolmente cultura'. Fare cultura che si traduce nella capacità di mantenere una "vista e un ascolto intelligentemente aperti" sia sulle dinamiche interne all'istituzione, sia sul complesso e sempre più sfidante scenario della contemporaneità, caratterizzato da un cambiamento rapido e continuo.

Affrontare la complessità del nostro tempo richiede elevate capacità di gestione e di organizzazione, alimentate da un tasso di innovatività e consapevole sostenibilità. Lavorare in un contesto museale adottando e implementando un Piano strategico, inteso come documento a supporto di un processo decisionale ampiamente condiviso, pone nell'articolata dimensione immaginativa di creare un futuro possibile per l'organizzazione. Un futuro, tra i molti plausibili, che il MUSE sente di poter perseguire, costruire, organizzare, monitorare assumendo un ruolo proattivo di presidio culturale e civile, di luogo di continua sperimentazione e apprendimento partecipato.

La stesura formale di un Piano Strategico manifesta la precisa volontà e la competenza di vedere il futuro prima che arrivi. Questo, implica la capacità di anticipare elementi fondanti: identificare i pubblici di domani e i loro bisogni emergenti; esplorare i nuovi linguaggi e le pratiche innovative da testare; definire i canali e le modalità più efficaci per raggiungerli; mappare i potenziali stakeholder, e, crucialmente, delineare la posizione e il ruolo dell'organizzazione all'interno di un

sistema istituzionale più ampio, mantenendo un costante dialogo e ascolto reciproco. Per interpretare al meglio questo futuro possibile e tracciare la rotta, il MUSE ha attinto al proprio 'patrimonio genetico', un insieme di fattori distintivi, che ne definiscono l'identità e l'efficacia: le competenze specifiche e le modalità di funzionamento innovative, date dal know-how tecnico-scientifico e dalle pratiche operative all'avanguardia; la consapevole responsabilità pubblica con la piena coscienza del proprio ruolo civico e sociale a servizio della comunità; la capacità riflessiva, offerta dall'attitudine all'analisi critica delle proprie azioni e dei contesti di riferimento; la volontà di essere sempre 'immerso empaticamente' nella contemporaneità con la vicinanza sensibile e la reattività ai mutamenti sociali e culturali; l'immersione relazionale nello spazio geografico di riferimento con il costante impegno a interagire attivamente con il territorio locale, regionale e oltre.

Il Piano Strategico 2026-2028 del MUSE si fonda su una premessa fondamentale: l'importanza delle competenze, dell'innovazione, della sostenibilità e, soprattutto, delle persone come veri fattori competitivi e di sviluppo. Attraverso la loro specifica conoscenza, le loro abilità e le loro capacità di ideazione si genera quel valore sociale ed etico che rende il museo un agente di cambiamento sociale e un ambiente unico per la crescita della cittadinanza culturale; concetto che ha ricevuto particolare enfasi nelle nuove Linee guida per le politiche culturali della Provincia autonoma di Trento. Lo spirito di innovazione e la sperimentazione critica che informano il Piano Strategico mirano a rendere il MUSE sempre più efficace, consapevole delle profonde trasformazioni sociali e culturali in atto, e capace di rafforzare la propria rilevanza per il benessere individuale e collettivo della nostra comunità.



Me la ricordo molto bene l'apertura del MUSE nel luglio 2013. Per la città si è trattato di un evento incredibile, capace di coinvolgere per 24 ore giovani e famiglie al completo. L'aspettativa era altissima e non ha deluso la città, se è vero che il MUSE da 13 anni accompagna la nostra crescita con eventi, esposizioni e iniziative di grande successo. Lo sanno bene le famiglie non solo trentine che portano i bambini di pochi mesi al Maxi ohh!, i fratelli più grandi ai laboratori e trascorrono le domeniche dentro alla struttura vetrata passando dai giochi nell'interrato ai dinosauri ai ghiacciai.

Grazie al MUSE la scienza è diventata leggera, qualità che – come ci insegna Italo Calvino nelle sue Lezioni americane – è ben lontana dalla superficialità, ma è piuttosto intelligenza e precisione del pensiero, è agilità ed esercizio di libertà. Proprio grazie a questa leggerezza, la scienza è stata in grado di insinuarsi nella nostra quotidianità, di trasformarla, di plasmare le nostre idee sull'ambiente, il clima, la tutela degli ecosistemi, lo spazio cosmico o l'acqua in tutte le sue forme, dai fiumi agli abissi oceanici.

Ora il MUSE rinnova il proprio Piano Strategico perché, in questo tempo accelerato, due lustri abbondanti sono un'era geologica. Basti pensare al cambiamento climatico diventato in questi anni osservabile ed evidente anche ai non esperti, con

temperature costantemente sopra la media, eventi estremi molto più frequenti, ondate di calore più intense, periodi siccitosi più lunghi, piogge più violente, venti che abbattano grandi alberi come fossero fucelli. O basta guardare ai nostri ghiacciai sempre più in ritirata, sempre più ridotti, al pari delle nostre preziose riserve idriche.

Da qui ricomincia il MUSE che aggiorna la propria missione interpretando la divulgazione scientifica anche come una forma di attivismo a tutela del mondo in cui viviamo, inquinato oggi da plastica, metalli pesanti, combustibili fossili, fertilizzanti e pesticidi, cemento. È l'Antropocene, con il suo impatto mai visto prima sull'ambiente e sulle risorse naturali: da qui deriva l'obbligo collettivo a un esercizio di consapevolezza a cui non può non seguire come logica conseguenza un invito all'azione che deve essere raccolto non solo dai decisori politici, ma da tutti i cittadini.

Vista la situazione allarmante, visitare il MUSE è per me oggi una forma di militanza: per i diritti della natura, per la tutela dell'ambiente, per il valore della scienza, per il nostro futuro. Ringrazio dunque tutti gli scienziati che contribuiscono a far funzionare questo museo che è insieme un centro di ricerca e di formazione oltre che una straordinaria macchina comunicativa. E auguro al MUSE di continuare a coltivare la sensibilità ambientale e ad allenare lo spirito critico dei trentini e di tutto il pubblico che attirerà.



In qualità di Presidente del Consiglio di amministrazione del MUSE, non posso che essere ammirato di fronte alla versione definitiva del Piano Strategico 2026-2028, frutto di un impegnativo lavoro di pensiero, progettazione e scrittura. Intendiamoci: in CdA ne abbiamo parlato più e più volte. Abbiamo ascoltato attenti dalle parole del direttore, Massimo Bernardi, il progressivo sviluppo e il perfezionamento del documento. E ne abbiamo discusso i temi principali. Di fronte al Piano strategico, oltre a esprimere la mia personale ammirazione, che si basa su un sentimento di sincera stima, nei confronti anzitutto del direttore e poi del direttivo, composto dallo stesso Massimo Bernardi, da Massimo Eder, Alberta Giovannini, Patrizia Famà, Samuela Caliarì, Francesco Rovero, Lavinia Del Longo, mi sento in dovere di ringraziare gli altri due membri del Consiglio di amministrazione, la vicepresidente Laura Velia Strada e Alessandro Franceschini. Ringrazio altresì i componenti del Comitato scientifico del MUSE: Anna Giorgi, che lo presiede, Luigi Boitani, Paola Mattei e Maurizio Melis.

Il nostro Piano Strategico è un documento complesso, perché complessa è la realtà del MUSE. Si tratta di un documento in cui vengono individuati gli obiettivi di sviluppo finalizzati alla crescita di un'istituzione culturale di eccellenza, qual è appunto il MUSE, nel medio e nel lungo periodo. Vengono altresì individuati gli strumenti privilegiati e più efficaci per raggiungerli, in termini di attività e di progettualità che si metteranno in atto a partire dall'immediato futuro. Non può dunque prescindere da una visione, in cui il museo viene proiettato verso il domani, alla luce dei successi, ma anche delle criticità dell'oggi. E la visione che emerge dalle pagine che seguono è davvero molto chiara.

In tutte le risorse umane coinvolte nella straordinaria avventura del MUSE, è radicata e diffusa la consapevolezza del ruolo. Un museo che si configura come l'osservatorio privilegiato dei principali mutamenti in atto dal punto di vista – latu sensu – ambientale. È una sorta di telescopio acceso verso l'ambiente, il territorio, la natura. Secondo la Treccani, l'osservatorio è una «costruzione attrezzata per l'osservazione a distanza o per ricerche e indagini di natura scientifica»: così è il MUSE, nei suoi tentativi di intercettare e di cogliere, nei mutamenti in atto, le principali questioni e i problemi emergenti. E, sulla base dell'esperienza e della conoscenza scientifica dei suoi capaci ricercatori e, più in generale, dei suoi operatori, li condivide, secondo un approccio approfondito e critico, con la società, nel deliberato tentativo di allertarla e sensibilizzarla. Li condivide anche con le istituzioni rappresentative, in particolare la Provincia autonoma di Trento e il Comune di Trento, nostri interlocutori privilegiati, affinché intervengano tempestivamente e in modo incisivo.



L'Antropocene, inteso quale epoca geologica del nostro presente, contrassegnata dall'impatto umano sul territorio e sull'ambiente, sul clima e sugli ecosistemi, che ha determinato radicali cambiamenti nel e del pianeta, emerge quale ineludibile punto di riferimento dell'attività quotidiana del MUSE. Che si configura così come un laboratorio privilegiato di Antropocene, in particolare di quello alpino e più in generale montano. Questa è la sua identità e da qui proviene il ruolo pubblico del MUSE, tra visione e missione. Ciò emerge con chiarezza dalle pagine di questo Piano Strategico, scritte con grande intelligenza e pari competenza. Da qui l'esigenza, che è una sorta di scommessa collettiva, di procedere con una riprogettazione e un profondo aggiornamento dell'esposizione museale, con uno sguardo attento all'innovazione, dei temi, dei linguaggi e degli strumenti, intesa quale leva per lo sviluppo e il potenziamento dell'attrattività.

Particolare attenzione in questo piano è rivolta all'idea del museo «esteso», vale a dire un museo in cui le sedi territoriali abbiano pari dignità rispetto alla sede di Trento e si collochino su un piano orizzontale rispetto a essa, non già in base a un inaccettabile principio gerarchico, che non porta da nessuna parte. Solo così il MUSE può recare il proprio importante e fondamentale contributo alla crescita culturale del territorio, innanzitutto quello trentino, ma anche dell'intera valle del Po. Perché genera un indiscutibile e profondo valore di senso, che deve essere diffuso e condiviso.

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo importante nell'ambito dell'approvazione e dell'adozione delle misure più appropriate finalizzate alla realizzazione di questo piano strategico pluriennale, che sarà declinato annualmente sulla base degli obiettivi e di precise road map. Non di minore responsabilità è la funzione propria del Consiglio di monitorare con precisione, ricorrendo anche a collaborazioni e a contributi professionali esterni, i percorsi messi in atto; una funzione che il CdA svolgerà con il consueto rigore e con tutta l'attenzione che merita. La pianificazione strategica di breve e lungo periodo è fondamentale per tutte le istituzioni culturali complesse come il MUSE. Contribuisce infatti a costruire una cultura organizzativa solida e consapevole, sollecitando il contributo proattivo di tutte le risorse umane coinvolte, nessuno escluso, per il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi. Solo così è possibile adattarsi ai mutamenti storici in atto, pena l'esclusione dalla storia. Questa è la legge fondamentale della modernità. E questa è pure l'essenza della cultura del MUSE, propria delle donne e degli uomini, tenacemente impegnate e impegnati, ogni giorno, senza riserve, in una scommessa collettiva. È il quanto di sfida che ci lancia il nostro presente. E che noi raccogliamo con rinnovato slancio e determinazione, sulla scia di questo Piano Strategico 2026-2028, che ci consente di guardare al futuro con grande ottimismo. Un futuro di cui il MUSE sarà splendido protagonista.



## Sommario

### — Il Piano Strategico del MUSE

La redazione del Piano Strategico 2026–2028 del MUSE risponde a una scelta consapevole di responsabilità e di riconoscibilità pubblica: il Piano non è un adempimento formale, dunque, ma uno **strumento di visione e trasparenza** capace di rendere esplicite identità del museo, priorità e traiettorie di sviluppo per i prossimi tre anni nel contesto delle profonde trasformazioni ambientali, sociali, culturali e tecnologiche in corso. Il Piano si colloca in continuità con la consolidata cultura dell'accountability del MUSE, già espressa attraverso il Bilancio di Missione, ma introduce un livello ulteriore di pianificazione strategica, orientando in modo più sistemico la programmazione e la valutazione delle attività.

### — Il percorso partecipato

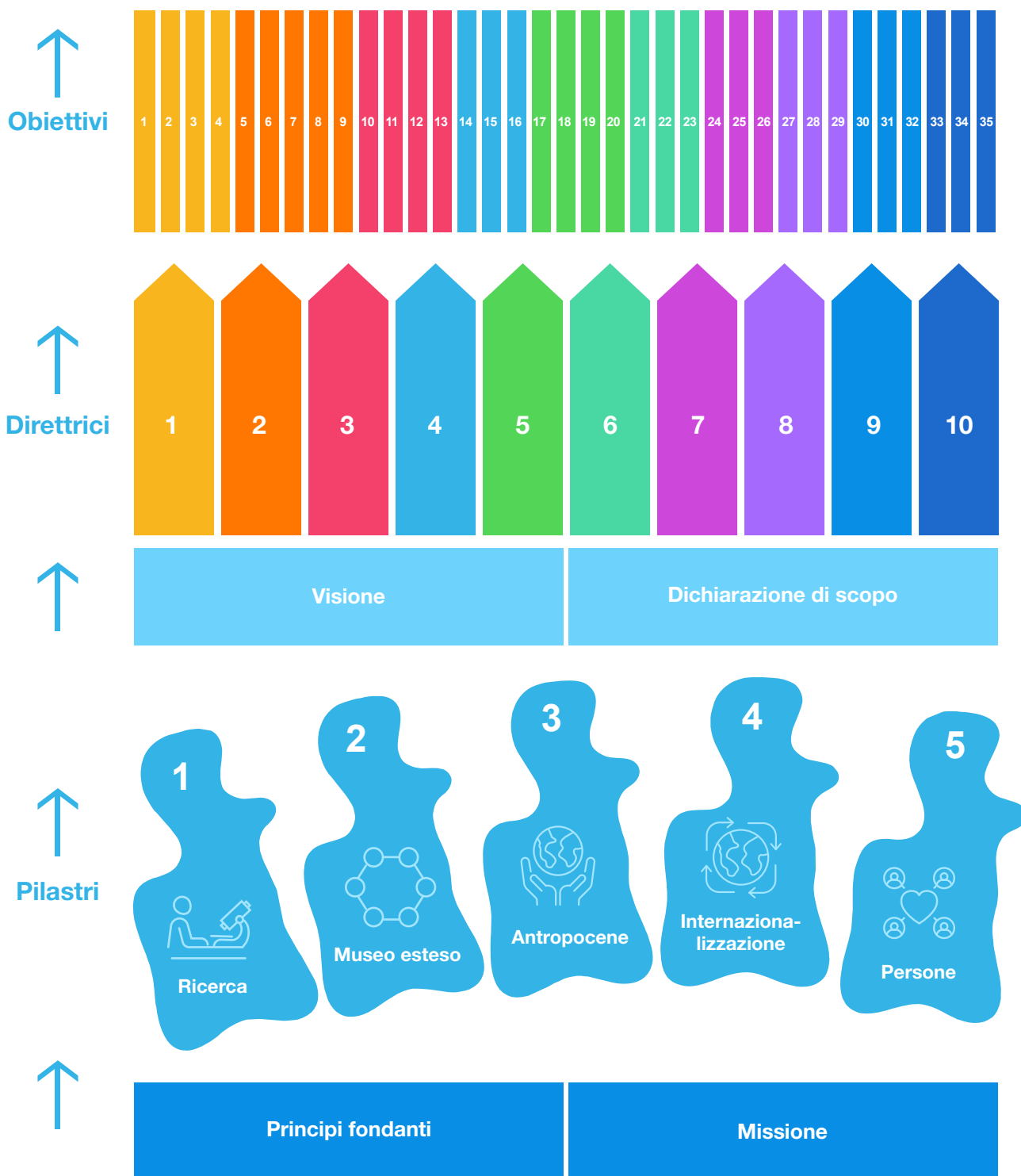
Il Piano Strategico del MUSE è il risultato di un processo **partecipato** e **iterativo**, fondato dal punto di vista metodologico sull'integrazione tra analisi documentale, lettura del contesto, analisi sul campo, co-costruzione e ascolto esterno. Questo processo ha consentito di elaborare un documento radicato nelle condizioni concrete di funzionamento del museo e proiettato verso un nuovo orizzonte futuro. Il Piano è stato concepito come **strumento "vivo"**, aperto alla revisione e pensato per sostenere cicli continui di apprendimento organizzativo.

### — L'impalcatura strategica

L'impianto strategico del documento è costruito in modo progressivo: a partire dall'enunciazione dei **principi generali fondanti** e della **missione** del MUSE, il Piano individua 5 **pilastr**i — Ricerca, Museo esteso, Antropocene, Internazionalizzazione, Persone — cui si aggiunge l'impegno trasversale per sostenibilità e benessere planetario. Su questa base, attraverso lo svolgimento di un'analisi strategica, viene delineata la visione del museo, completata dalla **dichiarazione di scopo**. Questo processo consente di pervenire all'individuazione di 10 **direttrici strategiche**, che a loro volta trovano traduzione in 35 **obiettivi** strategici distribuiti lungo il triennio. Questa struttura rende leggibile la **concatenazione** tra valori, scelte strategiche e programmazione operativa.

### — Missione, visione e dichiarazione di scopo

Il Piano Strategico riafferma l'identità del MUSE come istituzione pubblica che unisce **ricerca scientifica** con particolare attenzione ai contesti montani, radicamento territoriale, **attività per i pubblici** innovative e apertura al **dibattito contemporaneo**. Muovendo da tale assunto, il museo si propone di operare per rafforzare il dialogo tra le discipline scientifiche e quelle umanistiche innescando, accompagnando e sostenendo azioni rivolte alla cura di ogni persona e formazione eco-sociale nella prospettiva della dimensione sistemica del benessere planetario.



## — Le priorità strategiche del triennio

Il Piano mira ad affermare il MUSE come laboratorio qualificato e riconoscibile incardinato sulla rilettura del rapporto tra umanità e natura ai sensi dell'Antropocene, con particolare attenzione alla dimensione montana. A questo si affiancano alcune **priorità strategiche**: il rafforzamento della ricerca e della sua dimensione pervasiva nelle diverse funzioni museali; il rinnovamento di temi, linguaggi e strumenti per accrescere l'impatto culturale e la capacità di attrazione; il consolidamento delle reti regionali, nazionali e internazionali e il rafforzamento dell'autorevolezza; il potenziamento delle sedi territoriali e la tessitura di relazioni con le comunità; il rafforzamento della comunicazione verso nuovi pubblici; lo sviluppo di un approccio data-driven alla gestione; l'investimento su equità, inclusione, accessibilità, partecipazione interna e qualità del lavoro. Il Piano intende quindi perseguire una visione di museo che tiene insieme autorevolezza scientifica, innovazione culturale, responsabilità civica e benessere organizzativo.

## — Una trasformazione scandita nel tempo

La roadmap strategica del triennio consente di leggere il cambiamento come un **percorso progressivo**. Il 2026 è l'anno dell'avvio dei principali cantieri del MUSE, materiali e immateriali: l'avvio del percorso di riallestimento delle esposizioni permanenti, la sperimentazione di nuovi linguaggi e standard di accessibilità, il rafforzamento della ricerca sulla biodiversità, l'avvio di nuovi strumenti di programmazione e l'impostazione di una relazione più matura con i dati; il 2027 rappresenta l'anno della trasformazione e dell'integrazione dei nuovi dispositivi strategici; il 2028 coincide con il consolidamento, cioè con la piena visibilità dei risultati, la loro sistematizzazione e la preparazione del ciclo successivo.

## — Attuazione, monitoraggio e accountability

Il documento attribuisce un ruolo centrale all'attuazione di quanto previsto all'interno del Piano. La strategia viene infatti accompagnata da indicatori, momenti di revisione periodica, verifiche intermedie e strumenti di monitoraggio che dovranno rendere osservabile l'avanzamento delle azioni e misurabili i risultati. L'attività del MUSE è pertanto intesa come quel processo di attuazione della strategia compreso tra programmazione e rendicontazione. In questo modo il Piano Strategico 2026-2028 si configura non come documento statico, ma come **pratica organizzativa costante**, orientata all'impatto, alla trasparenza e alla responsabilità verso la comunità.

## — Una visione di insieme

Nel loro insieme, pilastri, missione, direttrici, visione e obiettivi ambiscono a rappresentare il quadro di riferimento per l'impegno del nostro museo nei prossimi anni. Un impegno orientato alla produzione di **conoscenza**, ad attivare **partecipazione** e promuovere processi di **cambiamento** verso un Antropocene migliore. Si tratta dunque di un Piano di visione e operativo, ma ancora prima di un manifesto della cura con la quale intendiamo far proseguire il cammino del lungimirante investimento pubblico che si è concretizzato nel MUSE.



# 1



# Premessa

## Premessa

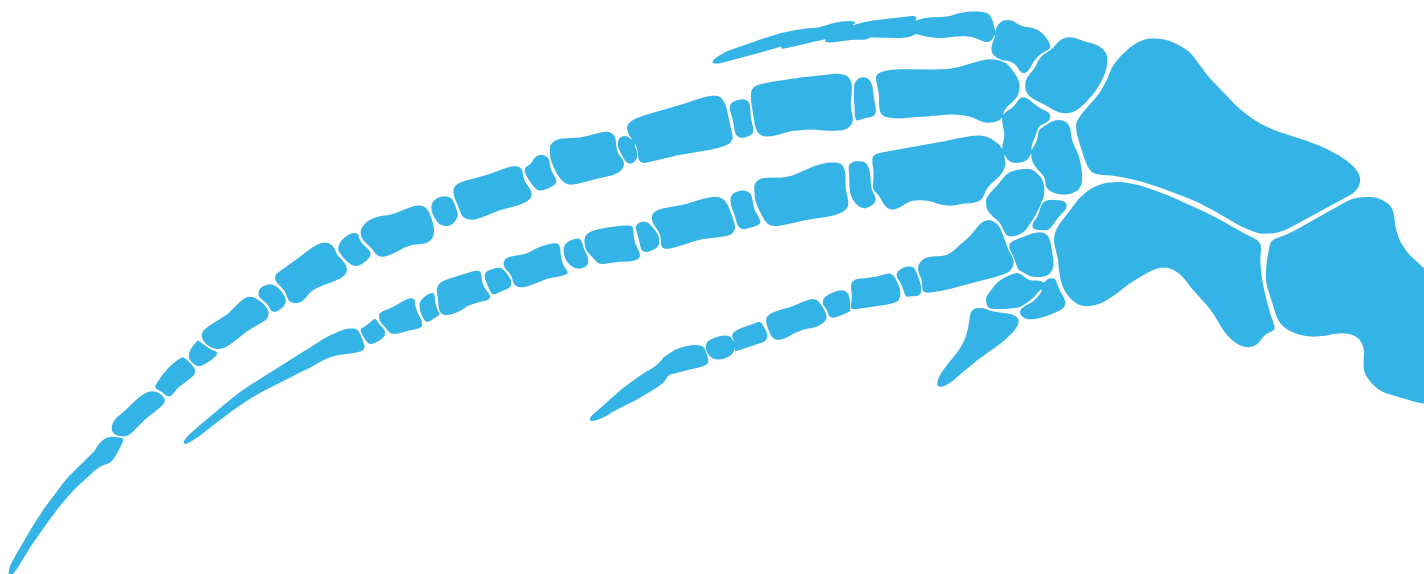
Il presupposto alle riflessioni che sono confluite in questo Piano Strategico è tanto essenziale quanto ambizioso. Nel contesto attuale, segnato da profonde trasformazioni ambientali ed ecosistemiche, sociali e culturali, anche ai musei è richiesto un salto ontologico: evolvere da luogo di conservazione, produzione e partecipazione culturale a soggetto pubblico utile, trasparente e responsabile, capace di interpretare il presente e contribuire attivamente alla costruzione di un Antropocene migliore, accogliendo e stimolando l'impegno civico. Si tratta, in essenza, di ripensare il nostro impegno nella ricerca, nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio (i fondamenti dell'azione museale), ponendo fine all'opportunistica vaghezza di intenzioni – come ebbe a dire il museologo Albert Eide Parr – che, per troppo tempo, ha caratterizzato le nostre istituzioni.

Al centro di questo Piano Strategico si colloca così l'esplicita rilettura del ruolo e delle responsabilità emergenti per un museo nell'Antropocene, inteso come grande trasformazione ecologica e sociale che caratterizza questa fase geo-storica. Il concetto di Antropocene rappresenta infatti una sfida radicale per i musei, e in particolare per i musei scientifici. Una sfida capace di mettere in discussione categorie consolidate – a partire dal concetto stesso di natura, sul quale si impernia parte importante del nostro essere un museo delle scienze con vis primariamente naturalistica – sollecitando una revisione critica dei presupposti epistemologici e dei modelli interpretativi su cui fondiamo il nostro agire.

Nell'affermare la centralità del contesto antropocenico emerge così la volontà del MUSE di proporsi sempre più come uno spazio di riflessione e di azione post-disciplinare, l'unico approccio in grado di elaborare e restituire la pluralità dei significati del patrimonio, del territorio, delle comunità e degli ecosistemi di cui ci occupiamo, assecondando la sfida ineludibile delle trasformazioni contemporanee. In questo contesto, MUSE è chiamato a svolgere tre funzioni fondamentali: accogliere, comprendere e re-immaginare l'Antropocene. Accogliendo, intendiamo aprirci sempre più al dibattito contemporaneo, offrendo spazi e strumenti per interpretare le trasformazioni in corso e favorendo il dialogo tra discipline, linguaggi e comunità. Nel comprendere rafforziamo il ruolo della ricerca, valorizzando le collezioni e costruendo nuova conoscenza sul campo, sviluppando nuovi approcci capaci di integrare dimensioni naturali, sociali e culturali. Re-immaginando, infine, ambiamo a contribuire alla costruzione di nuove narrazioni, ove possibile co-costruite, capaci di rendere accessibile la complessità delle trasformazioni in corso con l'obiettivo di evolvere la policrisi in cui siamo immersi verso un Antropocene migliore. L'Antropocene, tuttavia, non è un terreno neutrale: affrontarlo implica chiarezza d'intenti, trasparenza decisionale e responsabilità d'azione. In questo senso, la pubblicazione di un Piano Strategico costituisce un passo ineludibile per un museo che intenda assumere questa sfida.

Le direzioni qui delineate, sono inoltre interpreti di un più ampio processo di ridefinizione del ruolo dei musei a livello internazionale, trend che possono essere sintetizzati in alcune fondamentali transizioni:

- **da museo monumentale a museo della cura collettiva:**  
musei intesi come luoghi accessibili, di benessere, sicurezza e relazione. Il museo non più concepito come tempio autoreferenziale, ma come corpo intermedio, spazio civico accogliente e generativo, capace di prendersi cura delle persone e delle comunità, offrendo strumenti per orientarsi nella complessità contemporanea;
- **da museo delle persone a museo con le persone:**  
musei intesi non più soltanto come luoghi di partecipazione al sapere, ma spazio di co-costruzione della conoscenza, in cui il patrimonio e la ricerca diventano strumenti per esercitare diritti culturali fondamentali;
- **da museo disciplinare a museo delle muse:**  
rifacendosi al concetto ellenico fondativo, i musei possono essere ripensati come luoghi in cui discipline scientifiche e umanistiche dialogano in modo strutturale. Si afferma così un'idea di museo capace di integrare conoscenze, linguaggi, approcci e sensibilità diverse, favorendo la condivisione e il confronto come modalità fondamentali di produzione culturale;
- **da museo del mondo a musei dei mondi:**  
da istituzioni che interpretano e rappresentano una realtà unica e universalizzante, a soggetti portatori di una pluralità di sguardi, narrazioni e ontologie che riconoscono la complessità e la diversità dei sistemi culturali, naturali e sociali.



In questo scenario, la redazione del primo Piano Strategico del MUSE non costituisce una mera riformulazione del piano triennale di attività, e tanto meno un adempimento formale, ma uno strumento di visione, condivisione e responsabilità pubblica volto a rendere esplicite priorità e traiettorie di sviluppo del nostro ente pubblico immerso nella contemporaneità. Ente pubblico, mi preme sottolineare, che è chiamato ad offrire un servizio pubblico, come giuridicamente definito dalla legge italiana nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, ma soprattutto quale imperativo morale per un museo che intenda operare coerentemente a garanzia del diritto fondamentale di ogni individuo alla partecipazione culturale come dimensione sostanziale della democrazia.

Benché la responsabilità di ogni ingenuità ed errore contenuto in questo documento sia da attribuire al sottoscritto, il Piano che qui presentiamo è frutto di un percorso partecipato e iterativo che ha coinvolto personale interno, portatori di interesse e interlocutori esterni. Il percorso di elaborazione, durato oltre sei mesi, è stato condotto primariamente dallo staff museale, dall'organo di indirizzo – il Consiglio di Amministrazione – e da quello tecnico-scientifico – il Comitato Scientifico – del museo. Fondamentali sono stati i confronti con la Provincia autonoma di Trento, di cui MUSE è Ente strumentale e con il Comune di Trento. In seguito, una rosa di portatori di interessi esterni, in rappresentanza della vasta rete di relazioni che il museo intrattiene, ha consentito di allineare le riflessioni interne e gli indirizzi politici con le aspettative di sistema, contribuendo in modo sostanziale a definire direttrici e obiettivi istituzionali rispetto all'ecosistema sociale entro cui si sviluppa la nostra azione.

Se lo staff dipendente del museo, con particolare impegno da parte del direttivo, ha sviluppato gli elementi portanti di questo documento, impostazione del metodo di lavoro, coordinamento e gestione del percorso di sviluppo del Piano sono stati guidati da Ludovico Solima, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università della Campania "L. Vanvitelli", con Alberta Giovannini, Direttrice dell'Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi gestione MUSE. Sabrina Candioli ha puntualmente e premurosamente seguito ogni fase di redazione del documento, che Ilaria Castellan ha reso in forma grafica con competenza e pazienza. A loro va la mia, e nostra, più profonda riconoscenza per il lavoro svolto.

Il Piano Strategico che qui presentiamo riesce, a mio avviso, nell'intento di bilanciare un necessario radicamento nella storia dell'istituzione, l'approccio critico rispetto alle condizioni di funzionamento attuali del museo e l'auspicata proiezione verso un nuovo orizzonte futuro. Ne deriva uno strumento che, nelle nostre speranze, sarà utile tanto per lo staff museale – che potrà utilizzarlo quale bussola per le scelte quotidiane, così come riferimento identitario – quanto per i nostri interlocutori esterni – che qui potranno trovare, in estrema sintesi, chi siamo e dove vogliamo andare. Attraverso gli indicatori, le verifiche periodiche e gli strumenti di accountability individuati, il Piano rendere inoltre osservabile e misurabile il nostro operato a favore di referenti istituzionali, comunità e di ogni persona interessata.

Questo documento rappresenta, in essenza, il quadro di riferimento per l'impegno del nostro museo nei prossimi anni. Un impegno che si fonda sulla consapevolezza che il nostro agire, in quanto ente pubblico, sia reso possibile grazie a un atto di delega e fiducia da parte di tutte e tutti voi. Si tratta dunque di un Piano di visione e operativo, ma ancora prima di un manifesto della cura con la quale intendiamo far proseguire il cammino del lungimirante investimento pubblico che si è concretizzato nel MUSE.



# 2



# Metodo

- 2.1. Perché un Piano Strategico
- 2.2. Metodologia di lavoro
- 2.3. Strumenti

## 2.1. Perché un Piano Strategico

**La redazione di un Piano Strategico rappresenta per il MUSE una scelta consapevole di responsabilità istituzionale e di riconoscibilità pubblica.**

Storicamente, il museo ha sviluppato in modo pionieristico una solida cultura dell'accountability, testimoniata dalla regolare redazione del Bilancio di Missione, strumento di trasparenza e rendicontazione ancora poco diffuso nel panorama museale italiano. Sino ad oggi, tuttavia, questa propensione alla trasparenza amministrativa e alla responsabilità pubblica non ha mai portato alla redazione di un Piano Strategico, cioè di uno strumento preliminare di supporto del processo decisionale della Direzione del museo, attraverso cui rendere esplicite le premesse, le priorità e le traiettorie che orientano il futuro dell'istituzione.

In questa prospettiva va osservato che l'importanza di uno strumento di programmazione pluriennale chiaro e condiviso si è fatta ancora più pregnante, considerando le caratteristiche dell'attuale fase storica, segnata da rapide e profonde trasformazioni sociali, ambientali, tecnologiche e culturali: in tale contesto, il museo è chiamato non solo a reagire ai cambiamenti, ma a interpretarli e orientarli, assumendo un ruolo attivo di presidio culturale, scientifico e civico.

Il Piano Strategico 2026-2028 del MUSE si configura quindi come uno strumento essenziale per esplicitare una visione di medio periodo, capace di dare coerenza, direzione e riconoscibilità all'azione del museo, introducendo un approccio più strutturato, intenzionale e orientato al futuro nella gestione complessiva dell'istituzione.

Per il MUSE, il Piano Strategico non è un mero adempimento formale, né un documento programmatico astratto, ma rappresenta un momento approfondito e partecipato di riflessione sull'identità, sul ruolo e sulle responsabilità del museo nel contesto contemporaneo. In questo senso, il Piano si configura come uno spazio strutturato di pensiero strategico, in cui il museo si è interrogato in modo esplicito sulle proprie priorità, sui criteri che orientano le decisioni e sulle conseguenze delle proprie azioni, anche alla luce dei significativi investimenti che caratterizzeranno il prossimo triennio, che coincide non casualmente con l'orizzonte di programmazione dell'ente pubblico.

Uno degli esiti di maggiore rilevanza di questo processo riflessivo è rappresentato dalle **definizioni aggiornate della missione e della visione del museo**, formalizzate all'interno di questo documento: la prima che chiarisce la ragion d'essere dell'istituzione, esplicitandone compiti, responsabilità e pubblico di riferimento; la seconda che definisce l'orizzonte di senso e di sviluppo verso cui il museo intende tendere nel medio periodo.

Insieme alla missione e alla visione, nel Piano vengono dichiarati i principi fondanti che ispirano in senso complessivo l'agire del MUSE. Essi, intersecandosi con i cinque pilastri identificati dalla Direzione del museo, costituiscono una tessitura di tensioni e valori che possono essere definite le premesse, ovvero l'insieme di assunti e orientamenti che costituiscono il quadro di riferimento entro cui si collocano e trovano coerenza le successive scelte strategiche e operative.

In questa prospettiva, va richiamato il rilevante programma di investimenti del museo, e dunque della Provincia autonoma di Trento, che presuppone lo svolgimento, nei prossimi anni, di una pluralità di interventi sugli allestimenti della sede museale di Trento, sui linguaggi e sugli stili di narrazione adottati, nonché sulle soluzioni tecnologiche a supporto della ricerca, della mediazione e dell'esperienza di visita, rendendo esplicite le scelte di fondo che ne guidano la progettazione e l'attuazione.

Allo stesso tempo, il Piano Strategico assume anche una importante valenza operativa, in quanto consente di mettere in relazione missione, obiettivi, linee di azione e risultati attesi, superando la logica esclusivamente incrementale o annuale della programmazione. L'approccio adottato favorisce infatti una visione integrata, nella quale le scelte culturali, scientifiche, organizzative ed economiche trovano un quadro di riferimento unitario e condiviso, capace di orientare l'azione quotidiana del museo e di rafforzarne la coerenza complessiva nel tempo. Ciò produce significative ricadute sia in termini di coinvolgimento e responsabilizzazione del personale interno, sia una crescente integrazione tra le sedi che compongono la rete MUSE e il contesto più ampio sul quale il museo ha influenza.

Non meno significative sono poi le implicazioni generate sull'attuale processo decisionale del museo, che sarà esso stesso oggetto di revisione negli anni a venire, non solo in riferimento all'estensione temporale della programmazione, che sarà sempre più orientata ad acquisire un respiro pluriennale, ma anche rispetto alla modalità di individuazione degli obiettivi, che avverrà in modo sempre più coerente rispetto alle indicazioni strategiche scaturite dalle attività di analisi svolte.

Ancora, il Piano Strategico risponde all'esigenza di rafforzare la trasparenza e la leggibilità dell'azione del MUSE nei confronti dei diversi portatori di interesse, primari e secondari, con i quali è chiamato a confrontarsi: soggetti istituzionali, comunità accademica e scientifica, partner territoriali, visitatrici, visitatori e utenti, residenti, staff interno. Esplicitare priorità, traiettorie di sviluppo e criteri di scelta consente di rendere più chiaro il posizionamento del MUSE nel sistema culturale locale, nazionale e internazionale, rafforzandone l'autorevolezza e la capacità di costruire alleanze.

Tale impostazione trova infine un ulteriore elemento di concretezza nella definizione di un sistema articolato di indicatori di risultato (Key Performance Indicators - KPI), sviluppati nella sezione del Piano Strategico dedicata alla programmazione operativa, che consente di rendere verificabili nel tempo le scelte strategiche e di collegarle in modo coerente alle azioni e agli investimenti previsti. Il Piano Strategico costituisce infatti il presupposto per un'evoluzione consapevole dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione: definire obiettivi chiari e misurabili, articolati su più orizzonti temporali, permette di collegare in modo strutturato l'attività di programmazione a quelle di rendicontazione e di valutazione dell'impatto, favorendo un ciclo virtuoso di apprendimento organizzativo e di miglioramento continuo.

## 2.2. Metodologia di lavoro

**Il Piano Strategico del MUSE è stato elaborato attraverso un approccio metodologico partecipato e iterativo, finalizzato a coniugare la visione di medio periodo del museo con la necessaria attenzione alla fattibilità operativa.**

**La metodologia adottata si fonda sull'integrazione di differenti livelli di analisi e di confronto, ed è orientata alla costruzione di un documento non autoreferenziale, capace di tenere insieme aspirazioni strategiche e vincoli concreti, e quindi radicato nel contesto e coerente con le effettive capacità organizzative del museo.**

Il percorso di costruzione del Piano Strategico 2026-2028 è stato articolato in due fasi principali, tra loro complementari: una fase di analisi documentale e una fase di lavoro sul campo.

### Prima fase

La prima fase ha riguardato l'analisi sistematica del contesto, esterno e interno, finalizzata in via preliminare a individuare i principali fattori di cambiamento che incidono sull'azione del museo: dinamiche socio-culturali, evoluzione del dibattito museologico, trasformazioni dei pubblici, evoluzione delle tecnologie digitali applicate alla ricerca, alla mediazione e alla fruizione culturale, nonché vincoli e opportunità di natura istituzionale, organizzativa ed economica. In questa fase è stata inoltre svolta un'attività di raccolta, sistematizzazione e analisi della documentazione interna prodotta dal museo nei precedenti cicli di programmazione e rendicontazione, al fine di ricostruire continuità, discontinuità e apprendimenti maturati nel tempo.

Da questa rilettura sono emerse alcune importanti indicazioni di carattere trasversale, tra cui l'importanza di una maggiore integrazione tra programmazione annuale e visione di medio periodo, la necessità di rafforzare il coordinamento inter-ufficio, il valore strategico dei dati a supporto delle decisioni e il ruolo centrale del coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento. È inoltre emerso chiaramente come il contesto eco-sociale globale dominato da incertezza e spaesamento che

caratterizza il presente forzi (anche) i musei a posizionarsi e ad agire in modo attivo e coerente. A questa analisi si è affiancata un'attività di benchmarking condotta a livello nazionale e internazionale attraverso l'osservazione comparata di piani strategici, modelli organizzativi e pratiche di istituzioni museali di riferimento. Tale lavoro ha consentito di collocare il MUSE all'interno di un panorama più ampio, individuando convergenze, specificità e possibili traiettorie di sviluppo coerenti con le più avanzate riflessioni sul ruolo del museo contemporaneo.

Oltre all'analisi delle condotte strategiche di specifici musei e della letteratura di settore è stata presa in esame la documentazione relativa alle strategie e alle politiche internazionali, nazionali e locali e relativi strumenti attuativi, tra i quali il percorso di elaborazione della nuova definizione di museo da parte di ICOM – International Council of Museums e il nuovo Codice Etico ICOM, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, il Global Foresight Report on Planetary Health and Human Wellbeing di UNEP, la New European Agenda for Culture e il processo di elaborazione del Culture Compass, il Global Biodiversity Framework, la documentazione relativa al Sistema Museale Nazionale, la Carta dei Musei dell'Euregio, le Linee Guida per le Politiche Culturali della Provincia autonoma di Trento, la Carta di Rovereto, il Programma Pluriennale della Ricerca della Provincia autonoma di Trento e il Piano di politica culturale del Comune di Trento.

## Seconda fase

La fase operativa ha riguardato il confronto interno con il personale del MUSE, secondo una logica di ascolto e co-progettazione, attraverso momenti strutturati di restituzione, discussione e affinamento condiviso. Il processo dialogico di raccolta delle informazioni ha favorito l'emersione di competenze diffuse, punti di vista differenziati e istanze operative. Questa fase ha avuto un ruolo cruciale nel tradurre le evidenze emerse dall'analisi in obiettivi strategici realistici, comprensibili e organizzativamente sostenibili, rafforzando al contempo il senso di corresponsabilità rispetto alle scelte operate.

A valle della condivisione di un orizzonte strategico di riferimento fondato su Pilastri, ovvero gli elementi portanti del museo e della nuova strategia elaborati dalla direzione, è stato attivato un percorso di ascolto e co-costruzione concentrica e progressiva. Alle interlocuzioni tra Direttore e Direttivo (cinque persone inquadrati nel museo con ruoli di Dirigente di Servizio o Direttrice/Direttore d'Ufficio) sono seguite interviste strutturate, confronti e condivisione di report e documenti strategici con il personale museale coordinatore di programmi, ambiti e gruppi di lavoro, oltre ad una serie di referenti di progetti speciali. Questa fase ha coinvolto circa 30 persone. In parallelo sono state condotte interviste strutturate con i portatori di interesse esterni, individuati secondo il modello della quadrupla elica, sostenuto dalle politiche dell'Unione Europea, che ha garantito di attivare momenti di ascolto e di attivazione con gli attori appartenenti ai settori della ricerca, dell'industria, delle istituzioni pubbliche e della società civile. In questa fase sono state coinvolte 10 persone. Gli elementi cardine della nuova strategia emersi da questo percorso sono stati condivisi con l'intero staff dipendente del museo. Successivamente, a seconda dei casi, sono state sviluppate interlocuzioni strutturate e/o raccolti osservazioni e suggerimenti che sono stati integrati nel presente documento. In questa fase sono stati raccolti i contributi puntuali di ulteriori 20 persone.

Sono infine stati elaborati gli elementi di maggiore dettaglio del documento grazie allo sviluppo sinergico con tutte le strutture del museo. Prima, durante e alla conclusione del percorso di sviluppo

del Piano sono stati coinvolti, per le rispettive funzioni istituzionali, il Comitato Scientifico e il Consiglio di Amministrazione del museo, per un totale di 7 persone. Al termine del processo, oltre 150 persone hanno in qualche misura contribuito alla realizzazione del Piano Strategico MUSE 2026-2028.

Dal punto di vista operativo, il Piano è stato strutturato secondo una logica di coerenza verticale e orizzontale: le diverse premesse strategiche hanno trovato declinazione in dieci direttrici, sulla base delle quali sono stati definiti obiettivi strategici e operativi, linee di azione e risultati attesi, attraverso cui alimentare la programmazione annuale e pluriennale. In tale prospettiva, particolare attenzione è stata riservata allo sviluppo di un approccio data-driven alla programmazione e alla gestione del museo, fondato sul rafforzamento dei sistemi di raccolta, analisi e utilizzo dei dati relativi alle attività, ai pubblici, ai servizi e alle performance del museo.

Va osservato infine che la dimensione valutativa costituisce parte integrante dell'impianto metodologico del Piano Strategico. La definizione di indicatori di risultato e di strumenti di monitoraggio consente infatti di verificare in modo sistematico l'avanzamento delle azioni e di misurare, per quanto possibile, gli effetti prodotti alimentando anche eventuali processi di valutazione dell'impatto culturale, sociale ed economico dell'azione museale. In questo senso, il Piano è concepito come un dispositivo capace di sostenere cicli continui di apprendimento organizzativo, adattamento e riprogrammazione.

La metodologia adottata non esaurisce pertanto il proprio valore nella fase di redazione del documento ma accompagna l'attuazione del documento di programmazione nel tempo. Il Piano Strategico 2026-2028 del MUSE si configura così come uno strumento "vivo", orientato all'evidenza empirica, aperto al confronto, alla revisione e anche come una piattaforma di lavoro comune su cui innestare pratiche partecipate di governance del museo e processi innovativi e di sperimentazione, coerenti con la missione e le responsabilità pubbliche dell'istituzione.

## 2.3. Strumenti

**Nel quadro del percorso di costruzione del Piano Strategico, l'utilizzo di strumenti propri dell'analisi strategica ha rappresentato non solo un supporto tecnico, ma un vero e proprio momento di riflessione collettiva e di chiarificazione delle scelte. Tali strumenti sono stati impiegati in modo integrato e progressivo, con l'obiettivo di rendere esplicito il ragionamento strategico del museo e di rafforzare la coerenza tra diagnosi, visione e linee di intervento.**

Il percorso logico di analisi adottato nel Piano nasce dall'esigenza di costruire una concatenazione coerente tra identità, interpretazione del contesto, scelta strategica e programmazione operativa. L'ordine seguito non ha dunque un carattere meramente espositivo, ma riflette una progressione metodologica precisa, orientata a connettere in modo rigoroso i riferimenti valoriali del museo con le decisioni strategiche e con la loro successiva attuazione.

Il punto di partenza è costituito dai **principi fondanti**, che esprimono i riferimenti valoriali, i criteri guida e gli orientamenti di fondo che devono ispirare l'azione del museo. Su questa base si colloca la **missione**, che chiarisce la ragione d'essere dell'istituzione nel presente, definendone il ruolo, la funzione e la responsabilità nei confronti dei pubblici, delle comunità e del territorio. I **pilastri** rappresentano, a loro volta, gli ambiti fondamentali attraverso i quali tale missione si concretizza e prende forma, offrendo una prima articolazione delle dimensioni su cui si fonda l'azione del MUSE.

A partire da queste premesse, il Piano sviluppa l'**analisi di contesto**, necessaria per comprendere le condizioni esterne e interne entro cui il museo opera, le trasformazioni in atto, le attese emergenti e i principali fattori che possono incidere sul suo sviluppo futuro. Su questa base, la **matrice SWOT** è stata utilizzata come strumento di sintesi e di chiarificazione del posizionamento strategico del museo. Attraverso l'analisi congiunta dei punti di forza e di debolezza interni e delle opportunità e minacce provenienti dal contesto esterno, la SWOT ha consentito di rendere leggibili le principali

tensioni che attraversano l'istituzione, evidenziando in modo sistematico dove il museo dispone di risorse e competenze consolidate e dove, invece, emergono ambiti di vulnerabilità o di possibile miglioramento. L'uso di questo strumento ha favorito una discussione informata e non difensiva sulle criticità e sui potenziali di sviluppo del museo, contribuendo a superare approcci frammentari o settoriali e a costruire una base condivisa per le successive scelte strategiche.

La successiva **analisi TOWS** ha svolto una funzione marcatamente orientativa, trasformando i risultati dell'analisi SWOT in un insieme strutturato di opzioni strategiche. Se la SWOT consente di comprendere che cosa caratterizza il posizionamento del museo, la TOWS chiarisce infatti come l'istituzione può agire strategicamente a partire da tale diagnosi. Lo strumento opera infatti mettendo in relazione, in modo sistematico, i fattori interni (punti di forza e di debolezza) con i fattori esterni (opportunità e minacce) allo scopo di individuare possibili linee di azione coerenti e realistiche.

La TOWS ha costituito la base logica e metodologica per l'individuazione delle dieci **direttrici strategiche** del Piano; esse rappresentano la traduzione strutturata delle principali opzioni emerse dall'analisi, fungendo da ponte tra la fase diagnostica e la successiva articolazione degli **obiettivi**, delle **azioni** e dei **risultati attesi**. In questo modo, il lavoro analitico è stato ricondotto a scelte concrete e coerenti, rendendo esplicito il nesso tra diagnosi e decisione e rafforzando la trasparenza complessiva del processo di definizione delle priorità.

A valle di questo percorso analitico si collocano la **visione**, che definisce l'orizzonte di futuro cui il museo intende tendere, e la **dichiarazione di scopo**, che esplicita in forma più sintetica il senso della traiettoria intrapresa e il contributo che il museo intende offrire alla società e al territorio. Dalle direttrici strategiche, che rappresentano le principali linee di sviluppo del Piano, discendono gli **obiettivi strategici**, nei quali il percorso di sviluppo del museo si traduce in azioni e risultati attesi.

Nel loro insieme, questi strumenti contribuiscono a qualificare il Piano Strategico 2026–2028 come esito di un processo argomentato e verificabile, nel quale le decisioni non sono presentate come scelte contingenti, ma come il risultato di un percorso di analisi ponderato e strutturato.

Nel suo insieme, questo impianto consente di mantenere strettamente connessi i valori fondativi del museo, la lettura del contesto, la formulazione della strategia e la sua concreta implementazione.



# 3



# Istituzione

**3.1 Breve storia**

**3.2 Sedi**

**3.3 Governance e organi del museo**

**3.4 Patrimonio scientifico:  
collezioni, archivio e biblioteca**

**3.5 Staff**

**3.6 Mappa delle relazioni**

## 3.1. Breve storia

**La fondazione del MUSE può essere formalmente collocata nel 1922, quando venne istituito il Museo Civico di Storia Naturale di Trento.**

Già prima, tuttavia, le raccolte naturalistiche locali erano conservate in una specifica sezione del Museo annesso alla Biblioteca Civica di Trento, aperta al pubblico nel 1856. A pochi anni dalla sua istituzione, questo museo ricevette a sua volta le raccolte assemblate dall'Istituto Sociale, un circolo di notabili trentini fondato nel 1808, e da un primo Museo di Storia Naturale, attivo tra il 1858 e il 1862.

Sino alla fine del XIX secolo, grazie ai generosi apporti di cittadini e studiosi, il Museo Civico accrebbe notevolmente le proprie raccolte, che ottennero meticolose cure, tanto da apparire ben ordinate e catalogate. Nei decenni successivi, anche per via delle contingenze legate al primo conflitto mondiale, l'incremento delle collezioni naturalistiche si interruppe e i reperti rimasero in stato di abbandono, venendo ripetutamente trasferiti in varie sedi.

Nel 1922 il geologo Giovanni Battista Trener, appoggiato da un gruppo di naturalisti, ripropose al Comune la fondazione di un Museo Civico di Storia Naturale che si concretizzò con l'istituzione della Società di gestione del Museo. Trener venne nominato Presidente del collegio dei conservatori, nominato in seno alla società che gestiva il museo e il Comune, che rimaneva proprietario delle raccolte, si impegnava a fornire i finanziamenti per la loro gestione e collocazione. I conservatori erano allora volontari e venivano nominati dal Comune dietro proposta della Società.

In tale fase l'attività del museo crebbe costantemente e lo portò ad imporsi rapidamente nell'area alpina come importante centro di ricerca, in particolare nei settori della geologia, della zoologia e della botanica. Nel 1929 il Museo Civico venne trasformato in ente regionale e assunse la denominazione di Museo di Storia Naturale della Venezia Tridentina.

Nel 1938, alle attività della sede di Trento si aggiunsero quelle del Giardino Botanico Alpino Viote sul Monte Bondone. L'attività e il successo del museo ebbero da allora fasi alterne, soprattutto in relazione alle gravi difficoltà del dopoguerra, superate definitivamente con la fondazione del Museo Tridentino di Scienze Naturali nel 1964 come ente strumentale della Provincia autonoma di Trento. In questa fase l'interesse del museo per l'archeologia si concretizzò nella conduzione di alcune delle più importanti campagne di scavo alpine e nell'individuazione del museo quale luogo di conservazione e valorizzazione dei materiali scoperti.

Progressivamente il museo divenne un centro di riferimento per lo studio della biodiversità e degli ambienti alpini anche sviluppando strumenti di gestione e azioni di conservazione, contribuendo alla definizione delle politiche della Provincia autonoma di Trento in materia. Pur mutando la propria denominazione in Museo delle Scienze, da allora il museo ha mantenuto la stessa natura giuridica evolvendo in una rete museale grazie alla creazione o all'adesione convenzionale di ulteriori sedi e musei: il Museo delle Palafitte del Lago di Ledro (1972), la Terrazza delle Stelle sul Monte Bondone (2001), il Centro di Monitoraggio Ecologico ed Educazione Ambientale, Monti Udzungwa, Tanzania (2006), il Museo Geologico delle Dolomiti a Predazzo (2012) e il Palazzo delle Albe a Trento (2021).

A partire dalla fine del secolo scorso, la dimensione pubblica e partecipativa del museo ha affiancato le missioni fondative di ricerca e conservazione. I programmi per i pubblici sviluppati dal museo, fondati sul rigore scientifico, hanno proposto mostre, attività educative, progetti partecipativi offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze. Il MUSE è oggi uno spazio articolato di partecipazione: una rete di sedi e centri convenzionati in cui operano oltre 250 persone in dialogo con persone e istituzioni, con la comunità scientifica, le aziende, il terzo settore e tutte le persone che riconoscono nel museo un'occasione di incontro, confronto e crescita.

## 3.2. Sedi MUSE

**Il Museo delle Scienze è una rete di musei scientifici nella quale la sede di Trento costituisce il nodo gestionale.**

The logo for MUSE, featuring the word "MUSE" in a stylized, bold, black font. The letters are interconnected, with the 'M' and 'U' sharing a vertical stroke, and the 'S' and 'E' also sharing a vertical stroke. The 'I' is positioned between the 'M' and 'U'.

### La sede di Trento

L'edificio, progettato da Renzo Piano, va interpretato non come una semplice architettura di servizio, ma come una componente strutturale e attiva del progetto culturale dell'istituzione.

Si tratta, a tutti gli effetti, di un dispositivo museologico integrato, capace di rendere tangibili nello spazio la missione del museo, progettato per superare il modello tradizionale di contenitore statico per dare forma a un luogo produttivo, aperto, luminoso, in cui la scienza non viene semplicemente esposta, ma costantemente costruita, interrogata e condivisa.



Questa impostazione si manifesta già nella scelta dell'area di intervento. L'edificio sorge infatti sull'ex sito industriale Michelin, uno spazio dismesso che, pur trovandosi in prossimità del centro storico, era percepito come periferico e marginale. Il progetto architettonico diventa così uno strumento di rigenerazione urbana, restituendo identità e centralità a un'area della città e ricucendo simbolicamente e fisicamente il rapporto tra Trento e il fiume Adige. In questo senso, il museo non si limita a occupare un luogo, ma contribuisce a ridefinirne il significato urbano e sociale, contrapponendo all'idea di museo-fortezza quella di un'officina del pensiero trasparente, attraversabile, riconoscibile come spazio civico.

Questa configurazione spaziale rende possibile anche una museografia innovativa. Il MUSE è uno dei casi più emblematici di applicazione del principio della cosiddetta zero gravity, che supera la tradizionale separazione tra oggetto esposto e spazio architettonico. Gli esemplari naturalistici non sono più confinati nelle teche, ma abitano lo spazio insieme al visitatore. La sospensione degli animali mediante cavi quasi invisibili produce un forte impatto emotivo e percettivo, ma soprattutto rafforza il messaggio scientifico: la vita come sistema complesso, interconnesso e fragile.

La dimensione ambientale e tecnologica dell'edificio completa questo quadro. L'architettura è concepita come un modello di sostenibilità, certificato Leed Gold e integra scelte coerenti sia sul piano dei materiali sia su quello degli impianti. L'uso di materiali naturali e locali, come la pietra e il legno, si affianca a soluzioni particolarmente avanzate, come l'impiego del bambù per le pavimentazioni espositive, scelto per il suo rapido ciclo di rinnovo. I sistemi energetici fanno largo ricorso a fonti rinnovabili, pannelli fotovoltaici, sonde geotermiche e un impianto di trigenerazione a servizio dell'intero quartiere, mentre la gestione dell'edificio è affidata a un sistema domotico che monitora costantemente le prestazioni energetiche.


Infine, l'edificio si configura esplicitamente come uno spazio sociale. La trasparenza delle grandi superfici vetrate non ha una funzione puramente estetica, ma comunica un messaggio di apertura e accessibilità, invitando la città a entrare e a riconoscere il museo come parte della propria vita quotidiana. Gli spazi interni assumono la forma di un'agorà contemporanea, un luogo di incontro e di confronto in cui la scienza dialoga con la società e contribuisce alla costruzione di una cittadinanza consapevole.

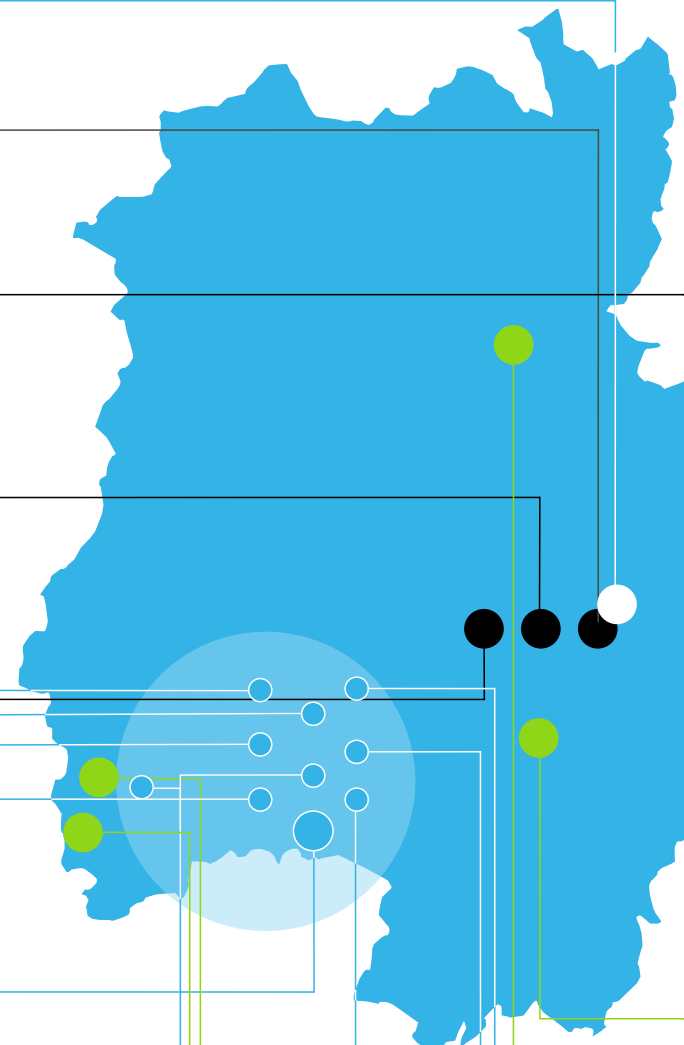


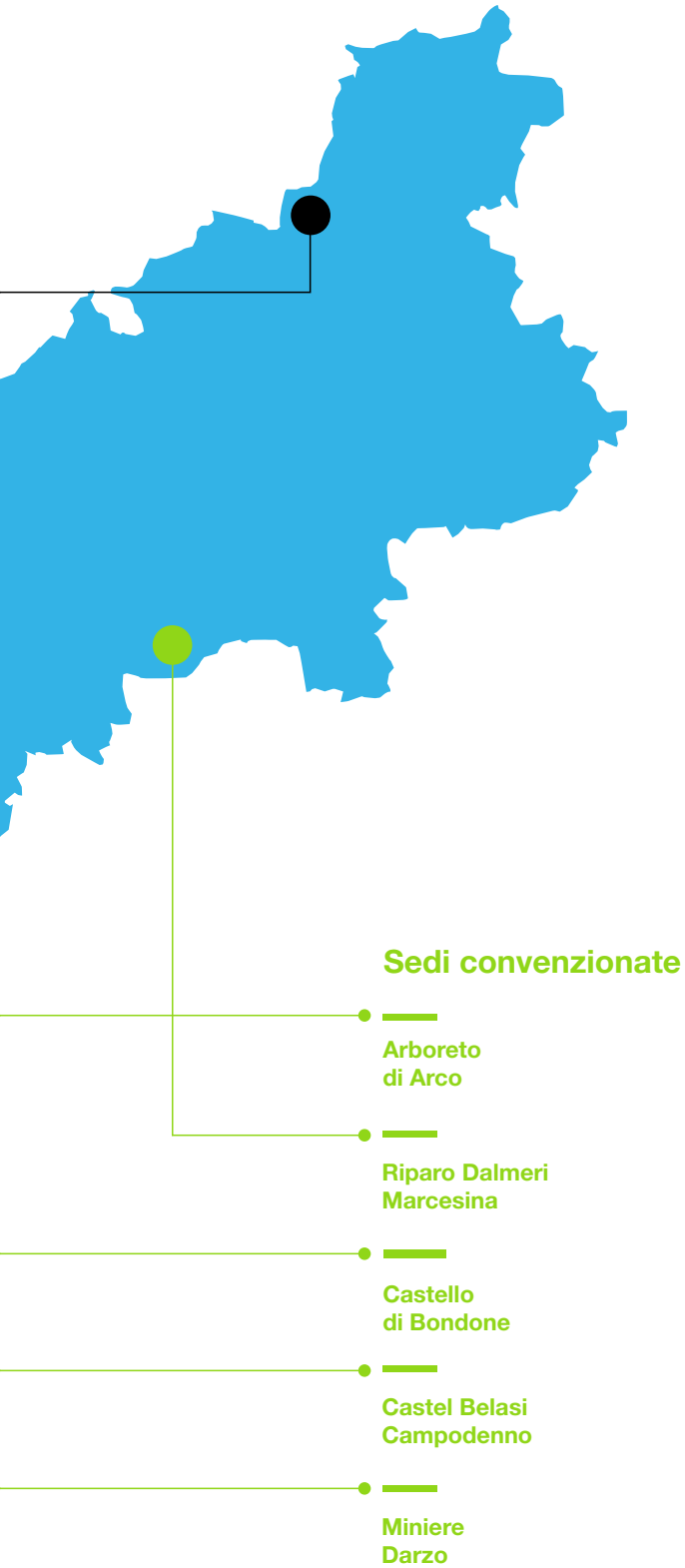
# MUSE

-  **Palazzo delle Albere**
-  **Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo**
-  **Giardino Botanico Alpino Viote Monte Bondone**
-  **Terrazza delle Stelle Viote, Monte Bondone**

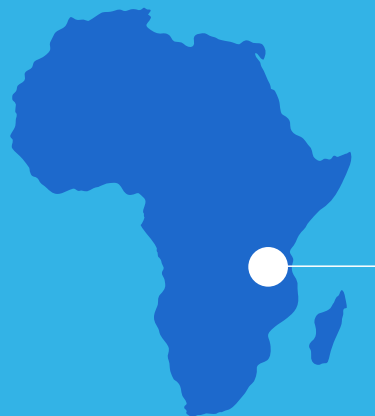
## Rete Ledro (ReLED)

-  **Museo delle Palafitte del Lago di Ledro**
- Museo Garibaldino e della Grande Guerra a Bezzecca**
- Colle Ossario di Santo Stefano a Bezzecca**
- Fucina de le Broche a Pré**
- Centro internazionale di Inanellamento a Casèt**
- Percorso artistico LandArt**
- Centro visitatori del Lago d'Ampola**
- Centro visitatori flora e fauna Tremalzo**
- La rete dei mulini**





**Sede africana**



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



### Museo delle Palafitte del Lago di Ledro

Il museo si trova sulla riva orientale del Lago di Ledro ed è dedicato al sito palafitticolo venuto alla luce nel 1929, quando il livello del lago fu abbassato per costruire la centrale idroelettrica di Riva del Garda. Nel museo sono esposti parte dei raffinati prodotti artigianali del villaggio preistorico e sono ricostruite quattro capanne, complete di arredi e suppellettili, che riproducono uno spaccato di vita quotidiana di quattromila anni fa, nel quale il visitatore può immergersi scoprendo come vivevano i propri antenati dell'età del Bronzo (2.200-1350 a.C.).

Partendo dalle palafitte come fenomeno alpino ed europeo, si passa alla dimensione del villaggio e del territorio che lo circonda, per arrivare infine agli individui, alle loro attività e ai tanti elementi, piccoli e grandi, che ci distinguono e ci accomunano con gli abitanti delle palafitte di quattromila anni fa. Il sito è Patrimonio dell'Umanità UNESCO dal 2011, insieme ad altri 110 siti dell'arco alpino. Il museo accoglie scolaresche da tutta Italia e ogni estate cura la rassegna di eventi "Palafittando" (marchio ufficialmente registrato) che coniuga preistoria e linguaggi di interpretazione diversi. La Valle di Ledro è parte della Rete di riserve Alpi Ledrensi e della Riserva di Biosfera UNESCO "Alpi Ledrensi e Judicaria". Nel 2012 è anche nata ReLED, una rete locale di musei, centri visitatori e percorsi di conoscenza per gestire e valorizzare il patrimonio storico, naturalistico, artistico ed etnografico del territorio.



### Giardino Botanico Alpino Viote

Il Giardino, che si trova presso l'altopiano delle Viote sul monte Bondone, parla del rapporto dell'uomo con la natura, di coltivazioni di montagna, dell'arte erboristica, delle specie medicinali, tintorie e velenose, del cambiamento climatico e della nostra responsabilità verso l'ambiente. Inoltre, fin dal 1938, contribuisce alla conservazione della biodiversità delle specie vegetali delle principali montagne temperate del mondo e partecipa al programma internazionale di scambio non commerciale di semi, attraverso la pubblicazione annuale del *Delectus seminum*. Seguendo il ciclo vegetativo d'alta quota il giardino ha un'apertura stagionale estiva con una programmazione culturale variegata con format e linguaggi diversi, inoltre, accoglie le scolaresche durante il corso degli altri mesi anche con attività di scoperta sulla neve, dove adattamenti e limiti alla sopravvivenza sono oggetto di riflessione e di meraviglia.



### Terrazza delle Stelle

La Terrazza delle Stelle, ubicata sull'altopiano delle Viote di monte Bondone, è attrezzata con moderni telescopi, tra cui lo strumento riflettore da ottanta centimetri di diametro, che consentono incredibili osservazioni astronomiche con la guida di operatori esperti. Alla proposta di osservazioni celesti si affiancano concerti di musica classica e leggera, animazioni di teatro scientifico, spettacoli, racconti per i più piccoli e corsi di approfondimento a tema astronomico.

La cupola di acciaio dell'osservatorio è caratterizzata da una finitura lucida che permette di creare un sorprendente effetto specchio riflettendo il panorama diurno e notturno, creando una metafora del rapporto tra cielo e terra, antico quanto l'umanità.

La Terrazza delle Stelle è stata inserita nel registro mondiale UNESCO dei "siti connessi al cielo".



Museo Geologico  
delle Dolomiti  
di Predazzo

### Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo

Articolato su due piani, l'allestimento del Museo Geologico delle Dolomiti di Predazzo permette al visitatore di immergersi nei paesaggi dolomitici scoprendone la storia e il significato. Il percorso si apre con uno sguardo sulle Dolomiti Patrimonio mondiale UNESCO, sottolineandone la centralità nella nascita del pensiero scientifico e illustrando le motivazioni e i criteri sui quali si basa il loro valore universale. Si prosegue con un viaggio tra le Dolomiti di Fiemme e Fassa presentate nelle loro peculiarità e nei loro rapporti con i massicci montuosi circostanti. Di rilievo le collezioni scientifiche, costituite da un patrimonio di oltre 18.000 esemplari tra cui campioni unici e la più ricca collezione di fossili invertebrati delle scogliere medio-triassiche conservata in Italia.

L'attività del museo, storicamente incentrata sullo studio e la valorizzazione del patrimonio geologico dolomitico, abbraccia ambiti e tematiche sempre più trasversali in ragione delle complessità del contesto ambientale dolomitico, della sua evoluzione e trasformazione anche alla luce dei cambiamenti climatici in atto. Completa il quadro il Geotrail Dos Capél, un itinerario tematico in quota realizzato come naturale estensione outdoor del museo. Forte la sinergia che il Museo ha sviluppato nel tempo con il territorio e le diverse realtà in esso operanti per dare sempre maggiore significato e valore all'appartenenza al Patrimonio mondiale UNESCO.



Centro di  
Monitoraggio Ecologico  
Monti Udzungwa, Tanzania

### Centro di Monitoraggio Ecologico ed Educazione Ambientale, Monti Udzungwa, Tanzania

Il Centro di Monitoraggio Ecologico si trova nel Parco Nazionale dei Monti Udzungwa, in Tanzania. La nuova field station del Parco Nazionale è stata istituita nel 2006, a seguito dell'interesse e delle ricerche già portate avanti dal MUSE nell'area, per lo sviluppo di programmi di monitoraggio della biodiversità e di educazione ambientale in supporto all'ente gestore del Parco.

Dal 2021 il MUSE e il Centro di Monitoraggio Ecologico fanno parte del progetto Erasmus+, per l'alta formazione degli studenti universitari locali sui temi della conservazione e della biodiversità.

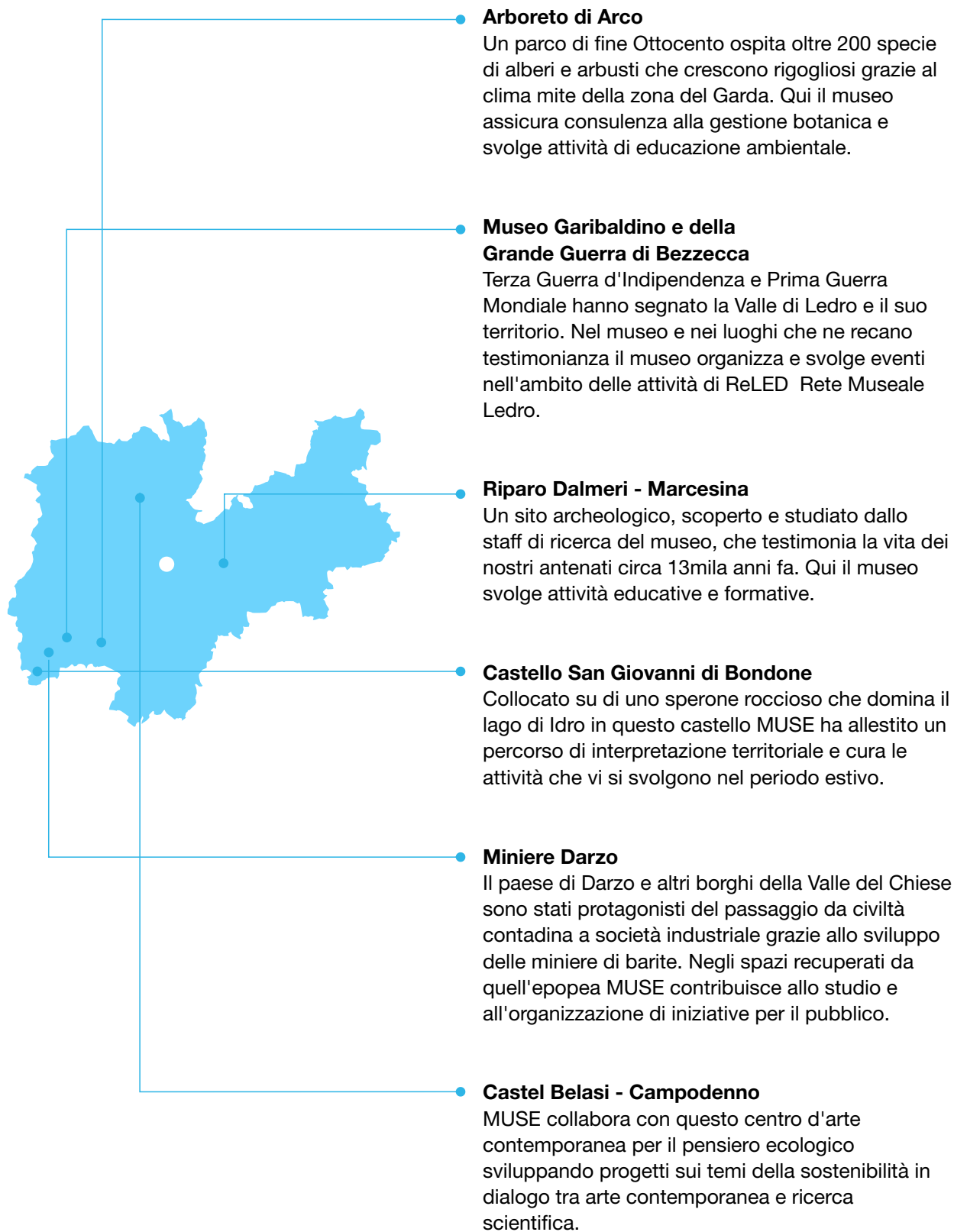


Palazzo  
delle Albere

### Palazzo delle Albere

Residenza estiva della nobile famiglia Madruzzo fino al 1659, dal 2019 è luogo d'incontro tra arte e scienza. Nel corso del 2021 la Provincia autonoma di Trento ha concesso in uso il Palazzo delle Albere al MUSE, affidandone anche la gestione operativa. Palazzo delle Albere è un gioiello di Storia che oggi ospita mostre, laboratori e spettacoli che intrecciano passato, presente e futuro.

Il programma MUSE per Palazzo delle Albere amplia la proposta del museo e mette in dialogo natura, scienza, società con le discipline umanistiche (filosofia, arte, letteratura, musica, teatro...).



### 3.3. Governance e organi del museo

**Nella complessa organizzazione del MUSE, la governance non è un semplice apparato burocratico, ma un sistema dinamico di pesi e contrappesi progettato per garantire l'equilibrio tra rigore scientifico, sostenibilità gestionale e indirizzo politico-territoriale.**

La solidità istituzionale è infatti la preconditione per ogni trasformazione strategica, e il modello del MUSE si distingue per una chiara separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

Il MUSE è un ente pubblico non economico, senza scopo di lucro, istituito come ente strumentale della Provincia autonoma di Trento. Questa natura giuridica implica un legame simbiotico con la Giunta Provinciale, ma al contempo garantisce un'autonomia gestionale e una struttura operativa propria.

**Il regolamento organizzativo disciplina cinque organi fondamentali che guidano la vita dell'ente**

#### **Consiglio di Amministrazione (CdA)**

È l'organo di governo e di indirizzo politico-amministrativo.

Composto da tre membri nominati dalla Giunta provinciale (uno dei quali d'intesa con il Comune di Trento), il CdA ha il compito cruciale di adottare il bilancio preventivo, il conto consuntivo e, soprattutto, il Piano delle Attività, che rappresenta la promessa dell'azione museale.

#### **Presidente**

Nominato dalla Giunta provinciale, è il legale rappresentante del museo. Oltre a convocare il CdA, ha il potere di adottare provvedimenti urgenti e indifferibili.

#### **Comitato Scientifico**

È l'organo consultivo che garantisce l'autorevolezza del museo. Composto da tre a cinque esperti di comprovata competenza, nominati dal CdA, contribuisce a definire gli indirizzi dell'attività scientifica e valuta il piano delle attività prima dell'adozione definitiva.

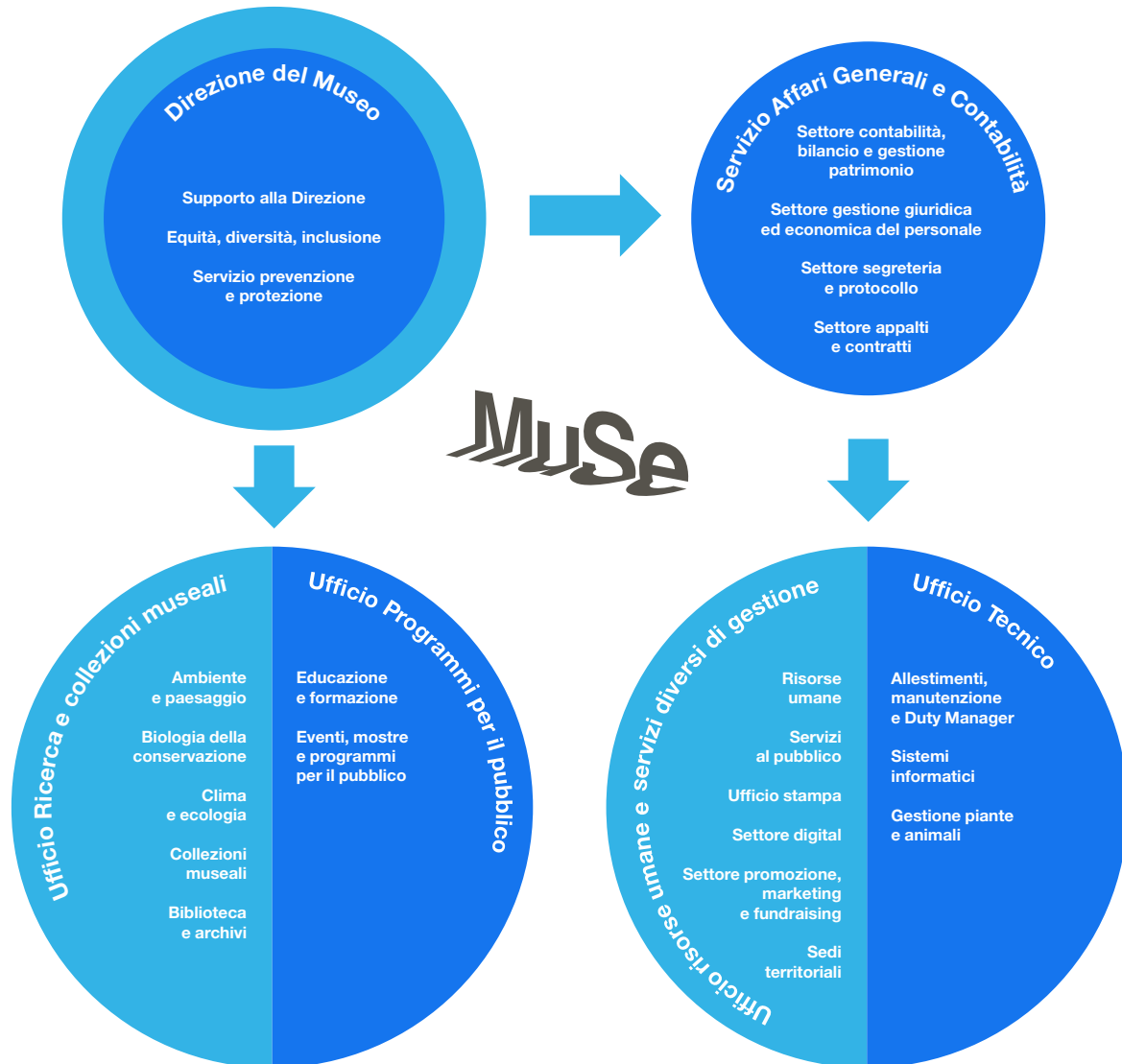
#### **Direttore**

Nominato dalla Giunta provinciale sulla base di un curriculum d'eccellenza, è il vertice della struttura operativa. Il Direttore coordina tutte le attività, gestisce le risorse assegnate e formula le proposte programmatiche da sottoporre al CdA, trasformando l'indirizzo politico in risultati tangibili.

#### **Collegio dei Revisori dei Conti**

È l'organo di controllo composto da tre membri, nominati dalla Giunta provinciale. Assicura la regolarità della gestione finanziaria e riferisce regolarmente al CdA e alla Provincia.

A partire dal settembre 2021, il MUSE ha adottato un nuovo organigramma per rispondere meglio alla crescente complessità dei flussi di ingresso e alla diversificazione dell'offerta. L'attuale organigramma ha razionalizzato le competenze in un Servizio e quattro Uffici principali, oltre alla Direzione del Museo. La struttura è così articolata:



### Direzione del Museo

La Direzione coordina e dirige le attività del Museo per la realizzazione degli interventi e il raggiungimento degli obiettivi determinati nel Programma di Attività a norma del Regolamento del MUSE nonché di altre leggi, direttive o atti di indirizzo provinciali. Di diretta competenza della Direzione del Museo sono il Servizio prevenzione e protezione e i progetti di Equità, Diversità e Inclusione; alla Direzione afferiscono inoltre i seguenti uffici:

- **ufficio Ricerca e collezioni museali:**  
si occupa della documentazione, ricerca e valorizzazione della biodiversità, geodiversità e preistoria alpina. È strutturato in ambiti interdisciplinari: Ambiente e Paesaggio, Biologia della Conservazione, Clima ed Ecologia. Gestisce inoltre l'ingente patrimonio di oltre 5,5 milioni di reperti e la Biblioteca specialistica "G. Tomasi";
- **ufficio Programmi per il pubblico:**  
sviluppa e gestisce la mediazione scientifico-culturale, l'audience development, l'offerta educativa il programma di lifelong learning; i progetti espositivi e tutti gli eventi culturali.

Nella prospettiva del Piano Strategico 2026-2028, la sfida della governance è quella di integrare stabilmente all'organizzazione formalmente definita dalla Provincia autonoma di Trento nuove unità di lavoro trasversali. Ad oggi sono state individuate le seguenti:

- **progetti territoriali:**  
nata per dare risposta a un crescente numero di richieste di collaborazione e supporto provenienti da realtà locali diversificate (enti, amministrazioni, associazioni, privati) questa unità integra diversi ambiti e competenze all'interno del museo integrando progetti di studio e ricerca, a iniziative di valorizzazione, attività educative e formative, attività per il pubblico, co-marketing;
- **Citizen Science:**  
per sua natura, l'attività scientifica condotta da membri del pubblico in collaborazione con il museo si può realizzare solo laddove lo staff di ricerca operi in connessione con il personale e le competenze dei programmi per i pubblici. L'unità di lavoro costituisce dunque un opportuno e necessario ponte tra i due Uffici referenti;
- **visitor studies e performance:**  
si tratta di una nuova unità di lavoro individuata nell'ambito del presente Piano Strategico. Ad essa è affidato il monitoraggio sistematico delle performance, l'individuazione e la gestione dei processi di raccolta dati e di analisi dell'impatto delle attività museali;
- **europrogettazione:**  
in sinergia con il gruppo fundraising-corporate del museo, l'unità si occupa di mappare e supportare la redazione e la gestione di progetti finanziati da fondi pubblici dell'Unione Europea e di altri soggetti pubblici a scala locale, nazionale e internazionale.

### Servizio Affari Generali e Contabilità

Il Servizio assicura il supporto amministrativo, finanziario, contabile e legale a tutto il museo. Nel servizio sono incardinati i seguenti uffici:

- **ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione:**  
si occupa della gestione del personale, dei servizi al pubblico, del coordinamento delle sedi territoriali, della comunicazione, promozione, marketing, fundraising, membership, immagine istituzionale e relazioni esterne;
- **ufficio Tecnico:**  
gestisce la manutenzione degli edifici, gli allestimenti, i sistemi informatici (IT), la gestione del verde e delle serre tropicali.

### 3.4. Patrimonio scientifico: collezioni, archivio e biblioteca

**Le collezioni naturalistiche ed archeologiche del MUSE comprendono più di 5,5 milioni di singoli reperti, organizzati in 340 differenti collezioni. Il patrimonio conservato, assemblato a partire dal XIX 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 archeologiche riuniscono beni provenienti dai siti del Trentino, con particolare attenzione ai resti relativi al primo popolamento della regione; la maggior parte dei reperti è stata rinvenuta 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. Risulta molto ricco 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, 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.

Nel contesto museologico contemporaneo, e ancor più nella specifica traiettoria evolutiva del MUSE, le collezioni non possono più essere intese meramente come un accumulo statico di naturalia e artificialia destinati alla conservazione e all'esposizione occasionale. Esse rappresentano, al contrario, il capitale fisso che la programmazione ha il compito di conservare, studiare e valorizzare a vantaggio dell'offerta pubblica del museo on-site e on-line.

Nel triennio 2026-2028, il MUSE si impegna a compiere una transizione paradigmatica definitiva: trasformare il patrimonio collezionistico, archivistico e bibliotecario da giacimento fisico a infrastruttura di ricerca distribuita e accessibile, pienamente integrata nelle dinamiche della Open Science, fondamento di azioni e politiche basate su evidenze e capace di interrogare le sfide dell'Antropocene.



La visione che guida questo approccio interpretativo è quella di un museo che non solo custodisce la biodiversità, la geodiversità, le collezioni archeologiche e la memoria della scienza, ma le attiva. Le collezioni diventano così proxy fondamentali per monitorare i cambiamenti climatici e la perdita di biodiversità e per offrire profondità alla nostra conoscenza del territorio e dell'evoluzione umana, mentre l'archivio e la biblioteca evolvono in hub di supporto alla ricerca transdisciplinare, superando la tradizionale dicotomia tra scienze naturali e umanistiche.

Questa evoluzione risponde a quattro principi strategici:

— **responsabilità patrimoniale (Stewardship):**

garantire la conservazione a lungo termine di un patrimonio pubblico in crescita, attraverso standard di eccellenza nella gestione fisica e digitale;

— **accessibilità universale (Openness):**

abbattere le barriere fisiche e digitali che separano il patrimonio dalla comunità scientifica globale e dalla cittadinanza, rendendo i dati FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable);

— **rilevanza sociale (Relevance):**

utilizzare le collezioni come strumenti di costruzione di conoscenza basata su evidenze, per la Citizen Science e l'educazione, rendendo tangibili i concetti astratti di crisi ecologica e tempo profondo;

— **ancoraggio ontologico (Rooting):**

in un mondo sempre più digitale, il patrimonio materiale e immateriale conservato dai musei può costituire un fondamentale ancoraggio ontologico dell'infosfera planetaria. Potenziare le collezioni museali, i canali di pubblicazione online, la digitalizzazione degli studi scientifici e l'archivio digitale diventa in questo senso un obiettivo strategico al fine di assicurare realtà e qualità all'ecosistema delle IA attuali e future.



Tuttavia, come emerso dall'analisi di contesto e dalle interviste al personale curatoriale, persistono alcune sfide strutturali:

—  **saturazione degli spazi:**

i depositi attuali sono prossimi alla saturazione fisica e la gestione logistica richiede un ripensamento degli spazi, valutando soluzioni di compact storage o l'acquisizione di spazi esterni per materiali a bassa frequenza di consultazione;

—  **gap tassonomici:**

nonostante la ricchezza delle collezioni, l'analisi interna ha evidenziato la necessità di colmare lacune in specifici gruppi tassonomici meno rappresentati, fondamentali per avere un quadro completo della biodiversità locale in trasformazione.

—  **integrazione nelle infrastrutture nazionali e internazionali:**

il PNRR e la partecipazione al progetto di digitalizzazione sostenuto dal National Biodiversity Future Center (NBFC) hanno fornito l'impulso iniziale ad una piena integrazione del patrimonio collezionistico del museo nei grandi database globali, ma il triennio 2026-2028 dovrà vedere la messa a sistema di questi sforzi.



Con riferimento al tema della digitalizzazione, va considerato che essa non è più un'opzione accessoria, ma il principale vettore di valorizzazione del patrimonio. Se il periodo precedente si è concentrato sulla quantità (numero di record digitalizzati), la nuova fase punterà sulla qualità e l'interoperabilità del dato, con focus su:

—  **digitalizzazione:**

il completamento della digitalizzazione degli erbari, avviata con fondi PNRR, costituisce una best practice da estendere alle collezioni entomologiche e geologiche. L'obiettivo è rendere accessibili non solo i metadati, ma immagini ad alta risoluzione e modelli 3D dei type specimens;

—  **integrazione nelle reti globali:**

il MUSE consoliderà la sua presenza nei grandi aggregatori internazionali di dati sulla biodiversità, in primis GBIF (Global Biodiversity Information Facility) e l'infrastruttura europea DiSSCo (Distributed System of Scientific Collections). Questo posizionamento è vitale per trasformare il museo da ente locale a nodo di una rete globale di ricerca;

—  **gestione degli asset digitali e multimediali:**

implementazione della piattaforma Piiwigo e di altri sistemi di Digital Asset Management (DAM) per organizzare il patrimonio fotografico e multimediale prodotto, rendendolo fruibile per attività editoriali, educative e di comunicazione.



Infine, spesso considerati servizi ancillari, la Biblioteca “G. Tomasi” e l'Archivio storico/istituzionale sono in realtà i custodi della memoria istituzionale e scientifica del territorio. Istituita formalmente nel 1924, da 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 tematiche 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. La biblioteca conserva inoltre l'archivio storico del museo, che racconta non solo la storia dell'istituzione (dal Museo Tridentino al MUSE), ma anche la storia della ricerca scientifica in Trentino. Il patrimonio consiste in oltre 100.000 unità catalogate.

L'evoluzione della biblioteca MUSE verso un modello di Learning Center è un asset strategico importante del Piano 2026-2028. Non solo luogo di consultazione per specialisti, ma spazio aperto a studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori e a tutta la cittadinanza.

In questa visione collezioni, archivio e biblioteca non rappresentano il passato del MUSE, ma la sua garanzia di futuro. In un'epoca caratterizzata dall'esplosione dell'infosfera digitale, possedere, curare e rendere accessibili i dati primari della natura (gli oggetti stessi) è un atto di responsabilità civica e politica.

## 3.5. Staff

**Lo staff del MUSE costituisce il fondamento su cui si reggono la qualità scientifica, la capacità progettuale e l'impatto sociale del museo.**

Il numero di persone che operano per il MUSE si attesta annualmente attorno alle 270 unità con diverse tipologie di contrattualità:

- **personale dipendente della Provincia autonoma di Trento:**  
costituisce il nucleo strutturale dell'organizzazione e concentrano le principali competenze scientifiche, tecniche, gestionali, comunicative e amministrative;
- **personale collaboratore:**  
assunto annualmente con procedure di selezione, svolge attività di supporto alla ricerca in relazione a specifici progetti temporanei;
- **personale operante attraverso servizi in appalto (outsourcing):**  
il MUSE adotta un modello di gestione ibrido che consente di coniugare flessibilità operativa e mantenimento di elevati standard qualitativi. Sono affidati a soggetti esterni qualificati tramite procedure di appalto i servizi di mediazione scientifica in sala (educazione e animazione), custodia e servizi sicurezza/antincendio, accoglienza, biglietteria, call center, shop, manutenzioni a vario livello;
- **personale operante attraverso cooperative del terzo settore:**  
componente rappresentata da persone impiegate in attività di pubblica utilità e da partner del terzo settore, in particolare per la sorveglianza sale e gestione della serra e del verde.

A queste persone si aggiungono le volontarie e i volontari del museo, oltre cento persone che ogni anno contribuiscono ad un'ampia gamma di attività museali, dai programmi per i pubblici alla ricerca passando per le attività di gestione e valorizzazione di collezioni e archivi, che decidono liberamente di mettere a disposizione del MUSE, e dunque della collettività, il proprio tempo e le proprie competenze, ottenendo a loro volta soddisfazione e formazione.



Notos  
ittiosa

## 3.6. Mappa delle relazioni

**Nel contesto attuale, segnato da trasformazioni ambientali, sociali e culturali profonde, il patrimonio relazionale rappresenta una delle risorse strategiche più rilevanti per un'istituzione culturale pubblica.**

Per il MUSE, museo di scienze con una forte vocazione territoriale e una crescente proiezione nazionale e internazionale, il patrimonio relazionale costituisce un capitale immateriale essenziale per l'attuazione della propria missione e per la sostenibilità di lungo periodo. Da tempo il MUSE ha elaborato una propria mappa degli stakeholder, delineata anche attraverso un progetto partecipativo tra tutto lo staff, con l'intento di rappresentare e dunque, prendere consapevolezza di tutte le relazioni esistenti.

Il patrimonio relazionale non è quindi unicamente riducibile a un insieme di rapporti formali o a un elenco di partner, ma si configura come un ecosistema di relazioni stabili, fiduciarie e orientate alla produzione di valore pubblico. Esso attraversa l'intera azione del museo, influenzando la qualità della ricerca, la capacità di innovazione culturale, il radicamento territoriale, la reputazione istituzionale e il benessere organizzativo. In questa prospettiva, il patrimonio relazionale viene riconosciuto come asset strategico trasversale, da governare in modo consapevole e coerente con gli indirizzi del Piano Strategico 2026-2028.

Una prima componente strutturante del patrimonio relazionale del MUSE riguarda le **relazioni istituzionali**. Il museo opera all'interno di un sistema complesso di rapporti con la Provincia autonoma di Trento, con i dipartimenti competenti in materia di cultura, ricerca, ambiente, salute, turismo e sviluppo territoriale nonché con enti locali e soggetti pubblici operanti sul territorio.

Tali relazioni non si esauriscono in una dimensione amministrativa o finanziaria, ma configurano un dialogo continuo sulle priorità strategiche del territorio. In questo quadro, il MUSE svolge una funzione di mediazione tra ricerca scientifica, politiche pubbliche e società, contribuendo alla costruzione di decisioni informate e di una cultura diffusa della complessità. Il rafforzamento e la qualificazione di questo patrimonio relazionale istituzionale rappresentano una condizione necessaria per consolidare il ruolo del museo come infrastruttura culturale pubblica e come attore riconosciuto nei processi di sviluppo territoriale.

Uno dei principali pilastri del sistema relazionale è quello della **ricerca scientifica**.

Le collaborazioni con università, centri di ricerca, enti scientifici e network nazionali e internazionali costituiscono un elemento fondante del posizionamento del museo come istituzione scientificamente autorevole.

Il museo è parte del Sistema di Ricerca e Innovazione in Trentino, collaborando strettamente con l'Università di Trento, la Fondazione Edmund Mach (FEM) e la Fondazione Bruno Kessler (FBK). Queste sinergie si concretizzano in unità di ricerca inter-istituzionali e programmi di dottorato co-finanziati, che garantiscono il ricambio generazionale delle competenze e la solidità scientifica delle attività.

Queste relazioni alimentano non solo la produzione scientifica, ma anche la qualità complessiva dell'offerta museale.

La ricerca orienta le scelte espositive, informa le attività educative, sostiene la comunicazione pubblica della scienza e rafforza la capacità del museo di affrontare temi complessi in modo rigoroso e accessibile. Nel triennio 2026–2028, il patrimonio relazionale scientifico è inteso come leva strategica per potenziare l'impatto della ricerca MUSE, favorire la partecipazione a progetti competitivi, rafforzare l'integrazione tra ricerca, mediazione e progettazione culturale, consolidare la reputazione del museo come luogo di produzione e circolazione della conoscenza.

Un'ulteriore dimensione del patrimonio relazionale è rappresentata dalla partecipazione del MUSE a **reti museali e culturali**, a scala locale, nazionale e internazionale.

Il MUSE partecipa attivamente alle attività di ICOM (International Council of Museums), ICOM-Italia, ECSITE (European Network of Science Centres and Museums), ANMS (Associazione Nazionale Musei Scientifici) e altre associazioni di rilievo. Tali reti costituiscono spazi di confronto professionale, scambio di pratiche e co-costruzione di visioni sul ruolo del museo nella società contemporanea. La partecipazione attiva a reti e associazioni museologiche consente al MUSE di monitorare l'evoluzione dei modelli di museo, di aggiornare le proprie strategie di gestione delle collezioni, di contribuire al dibattito su accessibilità, inclusione e sostenibilità, di rafforzare la propria capacità di innovazione e più in generale di posizionarsi come soggetto autorevole nel panorama museale. Il patrimonio relazionale derivante da queste reti non è fine a sé stesso, ma si traduce in opportunità concrete di collaborazione, progettazione condivisa e sviluppo di competenze interne. In questa prospettiva, la partecipazione a bandi nazionali e internazionali, così come l'impegno nella pubblicazione di dati su piattaforme internazionali e la promozione dell'Open Access, rafforzano il ruolo del museo come produttore di conoscenza condivisa a livello mondiale.

Una ulteriore componente essenziale del patrimonio relazionale del MUSE è rappresentata dal **mondo scolastico**, inteso in senso ampio come insieme di studenti, insegnanti, famiglie e più in generale della comunità educante.

In questo ambito, il museo non si configura soltanto come destinatario di visite o fornitore di servizi didattici, ma come partner culturale ed educativo stabile, capace di affiancare la scuola nella costruzione di esperienze formative significative, aggiornate e coerenti con le grandi trasformazioni del presente. Studenti e insegnanti non sono in questo senso pubblici da raggiungere, ma interlocutori attivi con cui co-progettare percorsi, strumenti e pratiche, rafforzando il ruolo del museo come attore riconosciuto della comunità educante e come presidio culturale a sostegno della formazione lungo tutto l'arco della vita. Tale orientamento trova una traduzione particolarmente chiara negli obiettivi strategici del capitolo 7 dedicati a innovare l'esperienza educativa alla luce dell'Antropocene, rafforzare la presenza educativa sul territorio, far evolvere l'offerta educativa in forma collaborativa attraverso nuovi laboratori e visite guidate coerenti con il paradigma dell'Antropocene.

MUSE agisce inoltre a supporto delle politiche sociali territoriali in quanto attore del **sistema del welfare culturale**, promuovendo benessere e salute individuale e collettiva attraverso il patrimonio culturale. L'attività museale viene quindi programmata e resa operativa in coordinamento con gli enti e le istituzioni che si occupano di salute psicofisica, benessere soggettivo, partecipazione sociale, invecchiamento attivo e contrasto alle disuguaglianze. In tal senso, in particolare l'attività del gruppo di lavoro EDI, Equità Diversità e Inclusione, è concepita quale nodo di un sistema articolato al quale il museo contribuisce con le proprie competenze specifiche ma al contempo quale spazio aperto di socialità positiva.



Scuola e università

Pubblici potenziali

Soggetti che operano in ambito sociale/terzo settore

Autorità civili

Associazioni attiviste

Pubblici

Media e partner della comunicazione

Enti del turismo e dello sviluppo territoriale

Associazioni di categoria

MUSE

Anche il **radicamento del museo** nel proprio contesto geografico di riferimento costituisce una componente identitaria del patrimonio relazionale del MUSE. Attraverso i progetti sviluppati dalle sedi territoriali e le collaborazioni con enti locali, soggetti del terzo settore, partner di area e attori economici, il museo consolida la propria funzione pubblica e la capacità di contribuire ai processi di crescita culturale e sviluppo locale.

In questa prospettiva, il MUSE si propone quale soggetto che costruisce alleanze, promuove progettualità condivise e genera valore per la collettività. Tale impostazione è coerente con alcune delle direttrici strategiche più avanti specificate e trova traduzione operativa negli obiettivi dedicati ai progetti di sviluppo culturale con istituzioni e comunità locali, al rafforzamento del contributo del MUSE alla promozione del contesto di riferimento e alla valorizzazione del contributo del museo ai processi di sviluppo locale.

La relazione con il mondo delle imprese ha superato la logica tradizionale della sponsorizzazione per approdare a una visione di **partenariato strategico**.

Il museo offre infatti alle aziende la possibilità di esercitare la propria Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) all'interno di una cornice culturale autorevole. Con specifico riferimento al mondo economico e turistico, le partnership con Confindustria Trento, enti del turismo (da Trentino Marketing alle APT locali) e soggetti privati possono inoltre trovare occasioni di sviluppo attraverso l'implementazione di programmi di sponsorizzazioni e di Corporate Membership, che coinvolgono le aziende nella co-creazione di contenuti espositivi e format educativi. Il patrimonio relazionale territoriale rappresenta quindi una leva fondamentale per contrastare la disgregazione sociale, promuovere il benessere culturale, rafforzare il senso di appartenenza, sostenere processi di sviluppo locale sostenibile.

Ulteriore elemento chiave del capitale relazionale, come emerge dal Piano Strategico 2026–2028, è la dimensione variegata **pubblici** del MUSE. La relazione con visitatori, partecipanti alle attività educative, pubblico digitale e fruitori dei servizi non è concepita in termini esclusivamente quantitativi, ma come relazione continuativa basata su fiducia, qualità dell'esperienza e riconoscimento reciproco. La diversificazione dei pubblici, la sperimentazione di nuovi formati di coinvolgimento, l'attenzione alla valutazione dell'esperienza di visita e le politiche di fidelizzazione, contribuiscono a trasformare il rapporto museo–pubblico in una relazione evolutiva, capace di generare apprendimento, partecipazione e senso. In questo quadro, la raccolta e l'analisi dei dati sui pubblici assumono un ruolo strategico non solo per misurare le performance, ma per orientare consapevolmente le politiche relazionali del museo.

Nel complesso, il patrimonio relazionale del MUSE attraversa dunque tutte le direttrici del Piano Strategico 2026–2028.

Esso non costituisce un ambito autonomo, ma una dimensione trasversale che sostiene la qualità della ricerca, l'efficacia della mediazione culturale, il radicamento territoriale, la sostenibilità economica e sociale, la reputazione istituzionale.

Rendere esplicito questo patrimonio, riconoscerne il valore e dotarsi di strumenti per governarlo rappresenta una scelta strategica consapevole. In una fase storica segnata da incertezza, polarizzazione e crisi di fiducia, il MUSE individua nel proprio patrimonio relazionale una delle principali risorse per esercitare il proprio ruolo di istituzione culturale pubblica, laboratorio di conoscenza e spazio di relazione nel cuore dell'Antropocene.



# 4



# Fondamenti

- 4.1 Principi fondanti
- 4.2 Identità e missione
- 4.3 Pilastri

## 4.1. Principi fondanti

**Il MUSE identifica i principi generali fondanti come punti di riferimento ideale e guide profonde a cui si impegna ad aderire e ad ispirarsi nell'espletamento delle sue attività, in ogni loro aspetto.**

I principi sono stati identificati a monte dei vincoli di legge come premesse della definizione di missione e visione. Essi agiscono insieme in virtù della loro interconnessione e dunque non sono in alcun modo disgiungibili.

Costituiscono inoltre la base per la definizione del Codice etico, uno degli obiettivi strategici contenuti in questo Piano, che li conterrà e da cui farà derivare la definizione dell'orientamento etico di riferimento nelle principali categorie di azione e funzioni del museo.

### — Responsabilità

Con responsabilità si intende la capacità del museo di rispondere delle proprie azioni a tutti coloro verso i quali è diretta o ricade ogni sua azione.

Con questo principio il MUSE riconosce di voler agire eticamente verso i singoli individui, le istituzioni di riferimento ma anche verso le formazioni umane e non umane che abitano il pianeta. Si impegna ad agire responsabilmente sia al proprio interno che verso l'esterno, a scala locale, ma anche più ampia, fin dove cioè giunge l'effetto delle sue azioni, nel presente e nel futuro, prevedendone fin dove possibile gli effetti.

### — Cura delle persone e di ogni formazione eco-sociale

Il MUSE intende aver cura, nel senso che protegge e promuove la dignità, la diversità e il valore di ogni persona e di ogni formazione eco-sociale che sia direttamente o indirettamente coinvolta nella sua attività. Il principio spinge il MUSE ad impegnarsi, anche nei confronti di terze parti eventualmente coinvolte, a rimuovere gli impedimenti al rispetto della dignità, della diversità e del valore di tutto ciò che compone l'ecosistema Terra.

### — Ricerca e rispetto della verità

Il principio identifica la verità nella conformità fra le affermazioni e i fatti osservabili con i principi e le deduzioni che possono derivare dai comportamenti e dai metodi adottati.

Il MUSE pone quindi la ricerca della verità e il suo rispetto come principi fondamentali di ogni proprio agire, anche considerando che essi sono cardini della nonviolenza. Persegue e ricerca la verità direttamente e indirettamente, senza occultamenti o infingimenti. Per far ciò tiene conto di tutti gli spunti utili e accoglie divergenze e diversità come stimoli propositivi e occasioni per perfezionare il giudizio.

### — Cura dell'equità

In ogni suo agire il MUSE identifica l'equità quale riconoscimento della pari dignità di ogni persona e ogni formazione eco-sociale; identifica i limiti che ne impediscono l'uguaglianza e promuove le opportunità che ne valorizzano le differenze. In questo senso identifica l'equità sociale e di comunità come criterio di giudizio delle proprie azioni e opera affinché siano garantite pari opportunità a tutti coloro verso i quali è diretta ogni propria azione.

### — Partecipazione e collegialità

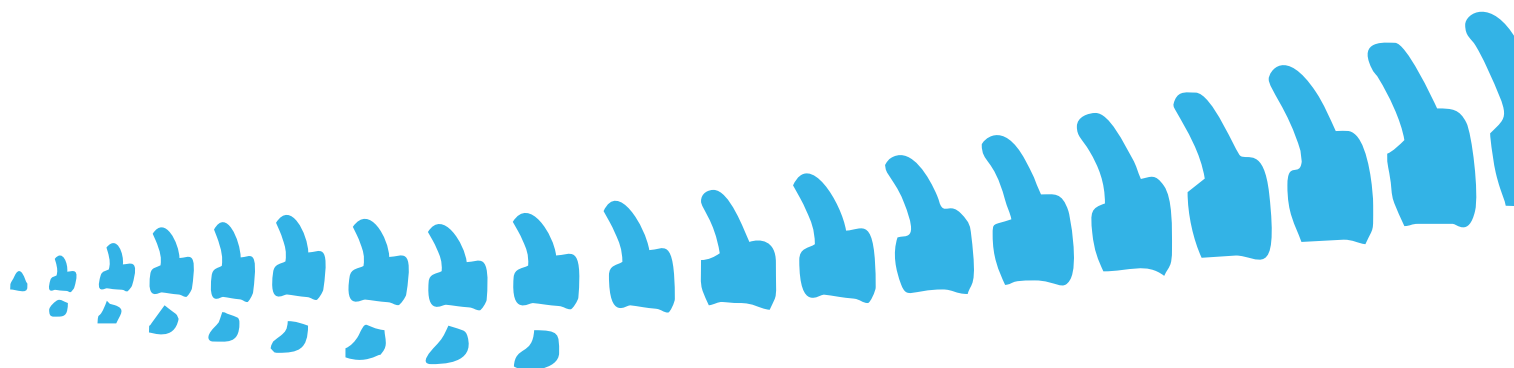
La partecipazione implica necessariamente l'accessibilità e l'inclusione di ogni persona, nel senso di opposizione all'esclusione, in ogni progetto sviluppato dal museo. La collegialità è il modello di costruzione condiviso delle scelte, che il MUSE adotta come modalità privilegiata di gestione delle proprie attività e vi fa ricorso, quando possibile, per elaborare scelte e progettualità.

### — Libertà di pensiero e sua espressione

Il MUSE promuove e rispetta la libertà di pensiero e la sua espressione a qualunque livello, al proprio interno e verso l'esterno, come principio fondamentale per una società coesiva e partecipata e della dignità umana. Il museo, spazio pubblico, è inteso e offerto quale luogo di confronto democratico in cui la cittadinanza si relaziona con persone e cose esercitando il proprio ruolo di soggetto agente.

### — Consapevolezza

Il MUSE in ogni sua espressione agisce riconoscendo il peso e la responsabilità che gli derivano dal proprio ruolo, dalla sua storia, dalle sue specificità e dalle finalità che risultano e conseguono dai suoi limiti, dai suoi valori e dal suo essere collocato in uno spazio sociale locale e planetario.



## 4.2. Identità e missione

L'identità del MUSE si è andata progressivamente costruendo su una combinazione peculiare di ricerca scientifica, radicamento territoriale e apertura al dibattito contemporaneo.

Ben innestato nell'evoluzione del concetto e delle pratiche di museo, il MUSE non si definisce soltanto per le sue collezioni o per la qualità delle esposizioni o della sua offerta educativa, ma per il ruolo che assume come istituzione pubblica chiamata a interpretare la complessità del mondo naturale e del rapporto tra esseri umani, le altre specie e l'ambiente, ovvero a ciò che si potrebbe definire l'insieme dei rapporti ecosistemici, ricomprendendo anche quelli interni alla specie umana.

Per ragioni geografiche, storiche, di partenariati nonché per l'evoluzione delle competenze interne, il MUSE si è inoltre da sempre caratterizzato per una specifica attenzione ai contesti montani, a partire dal quadro alpino e, progressivamente, ad ogni altro ecosistema d'altura.

Questa progressiva caratterizzazione si è costruita nel tempo attorno a un forte legame con la ricerca, intesa come attività strutturante e non accessoria già dalla fondazione dell'ente nel 1922, e alla capacità di tradurre tale ricerca in pratiche culturali, educative e divulgative rivolte a pubblici ampi e diversificati. Ne deriva un museo il cui patrimonio collezionistico rappresenta primariamente il contesto montano e le cui attività uniscono autorevolezza scientifica e vocazione civica, capace di parlare al territorio senza rinunciare a una prospettiva nazionale e internazionale.

Allo stesso tempo, l'identità del MUSE è dinamica e in continua evoluzione. Una “diventità” che si alimenta della volontà di sperimentare nuovi linguaggi, di integrare saperi scientifici e umanistici e di ripensare costantemente il proprio ruolo alla luce delle trasformazioni sociali, ambientali e culturali in atto. Il museo si riconosce come luogo di confronto e di produzione di senso, non neutrale rispetto alle grandi questioni del presente, ma consapevole della propria responsabilità pubblica.

In questa prospettiva, l'attenzione alla partecipazione e al benessere delle persone, sia dei pubblici sia di chi nel museo lavora, diventa parte integrante dell'identità istituzionale. Il MUSE si configura così come un'organizzazione culturale che fa della coerenza tra valori, pratiche e visione futura il tratto distintivo del proprio modo di essere museo oggi.

La **missione** chiarisce il ruolo pubblico del MUSE, la sua funzione culturale e scientifica e il perimetro di responsabilità nei confronti della comunità, esplicitando ciò che caratterizza l'istituzione e ne orienta stabilmente l'azione. In vista del Piano Strategico 2026–2028, la riformulazione della missione è intesa come un passaggio sostanziale e non meramente formale, volto a sancire l'evoluzione operata fino ad oggi dal MUSE, che da museo prevalentemente orientato alla ricerca e alla conservazione è progressivamente divenuto un centro di divulgazione scientifica radicato sulle proprie competenze ma aperto al dibattito pubblico contemporaneo.

**“Interpretiamo la natura,  
a partire dal contesto montano,  
con il rigore della ricerca scientifica.  
Condividiamo conoscenze e strumenti  
per comprendere il mondo che cambia  
e per promuovere azioni responsabili.  
Valorizziamo le nostre collezioni,  
il territorio e gli ecosistemi,  
e offriamo esperienze accoglienti e inclusive,  
aperti alla partecipazione delle comunità,  
promuovendo la diversità e la sostenibilità”.**

La nuova formulazione della missione esprime innanzitutto il ruolo del MUSE come istituzione scientifica autorevole, impegnata nello studio e nell'interpretazione dell'ambiente montano attraverso metodi di ricerca rigorosi e riconosciuti. La produzione di conoscenza non è concepita come un'attività separata o riservata alla comunità accademica, ma come il fondamento su cui si costruisce l'intera azione culturale del museo, orientata a offrire ai pubblici strumenti cognitivi e operativi utili a comprendere le trasformazioni ambientali, ecologiche, tecnologiche, sociali e culturali in atto.

In questa prospettiva, il museo si configura come un mediatore attivo tra ricerca scientifica e società, capace di tradurre saperi complessi in percorsi di comprensione accessibili, senza rinunciare alla profondità dei contenuti. Le collezioni e il patrimonio scientifico assumono un ruolo centrale non solo in termini di tutela e conservazione, ma come risorse vive, valorizzate attraverso esperienze progettate per coinvolgere i visitatori sul piano cognitivo, emotivo e sensoriale, in coerenza con un approccio esperienziale alla fruizione. Il museo è inoltre luogo di elaborazione e di selezione di dati e analisi che vengono messe a disposizione dei decisori politici e degli amministratori quali strumenti decisionali e gestionali. L'insieme di queste conoscenze, metodi, strumenti e attività ha un orizzonte concreto, essendo orientato a promuovere un attivismo consapevole e responsabile.

La missione evidenzia inoltre una chiara attenzione alla dimensione spaziale e relazionale del museo, inteso come luogo accogliente e aperto, pensato per favorire l'inclusione, l'accessibilità e la partecipazione attiva di pubblici diversi. Il museo viene così riconosciuto come uno spazio pubblico in cui le comunità possono riconoscersi, confrontarsi e contribuire alla costruzione di significati condivisi, superando una visione unidirezionale della comunicazione culturale. Infine, l'orientamento alla promozione della diversità e alla sostenibilità definisce il quadro valoriale entro cui si colloca l'azione del museo. La diversità è assunta come elemento fondante, sia in riferimento alla complessità dei sistemi naturali studiati, sia rispetto alle persone e ai contesti sociali coinvolti. La sostenibilità, intesa in senso ampio, guida le scelte scientifiche, culturali e organizzative, rafforzando il ruolo del museo come attore responsabile e consapevole, impegnato a contribuire allo sviluppo culturale e civile del territorio e a una più ampia riflessione sul rapporto tra esseri umani e natura.

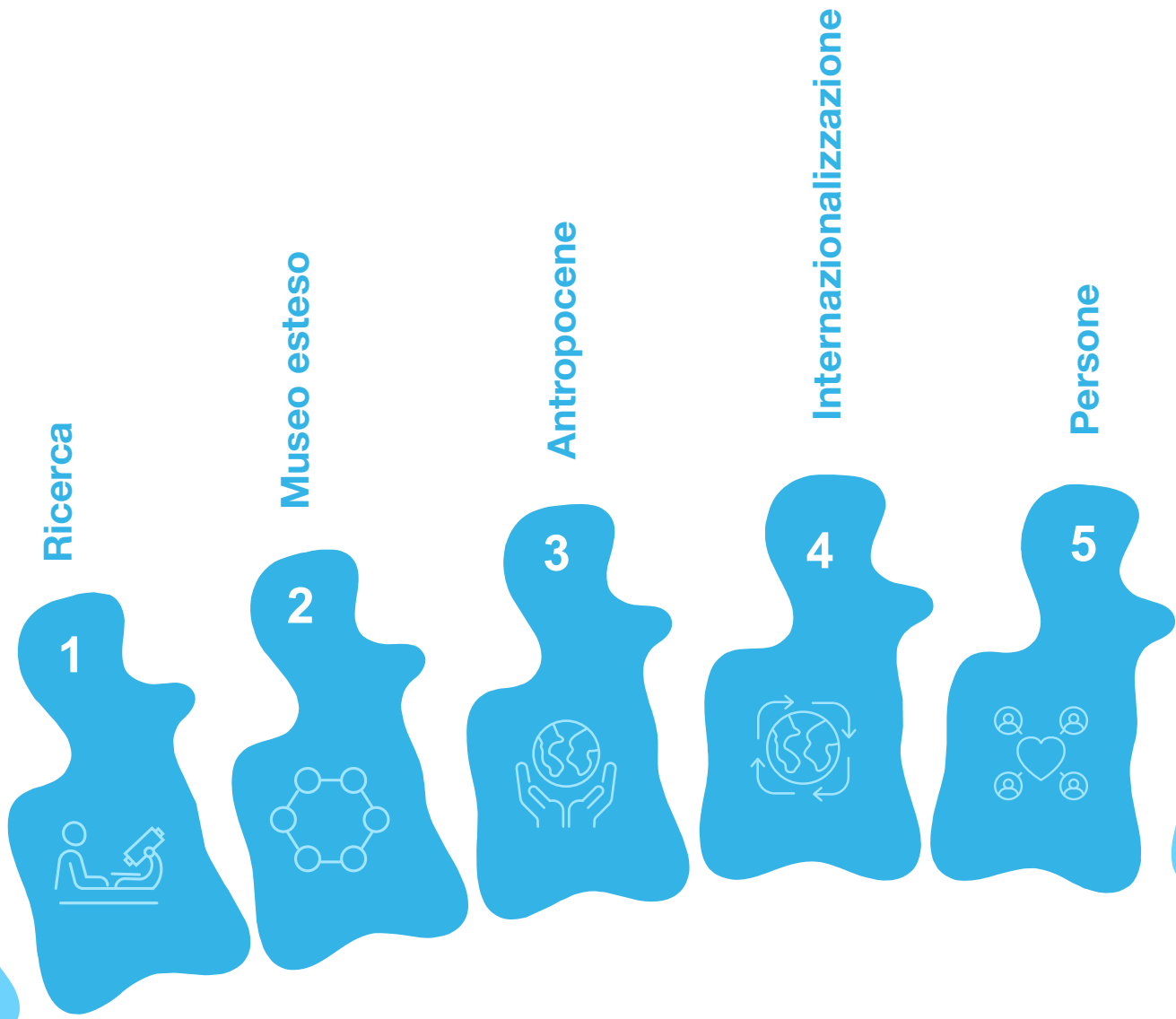
### 4.3. Pilastr

**I pilastri sono gli elementi portanti della visione strategica del museo sui quali è stato impostato l'intero percorso di sviluppo del Piano Strategico.**

Essi da un lato dichiarano lo status quo, perché emergono dalle fondamenta, ovvero della storia del museo, dall'altro costituiscono dei macro-assi di sviluppo, degli elementi di sostegno e propulsione di un'evoluzione dinamica; quattro pilastri Ricerca, Museo esteso, Antropocene, Internazionalizzazione più uno, Persone, da intendersi come *conditio sine qua non*, intesa come condizione fondamentale e necessaria.

Ad essi si aggiunge l'impegno per la sostenibilità ed il benessere planetario: un orizzonte trasversale, caratterizzante l'intera azione del museo.







## Ricerca

Il primo pilastro riafferma la ricerca scientifica come l'impegno identitario e il motore primario del MUSE. Non si tratta di un'attività isolata, ma di una funzione necessaria per l'intero agire del museo e una funzione che è dichiaratamente orientata al contesto montano, inteso come laboratorio ecologico unico. Pur mantenendo tale riferimento, il museo ora si apre alla prospettiva transdisciplinare, ampliando le reti concrete di collaborazione a livello locale, nazionale e internazionale integrando le proprie competenze primarie con quelle antropologiche, integrate con competenze sociologiche, economiche, ecc. Si intende inoltre estendere il fare ricerca ad ogni aspetto della vita del museo, dalla comunicazione scientifica alla pedagogia, dall'educazione informarle al management, all'importante settore dei museum studies, all'azione amministrativa. Essenziale per sostanziare questo pilastro sono le collaborazioni con enti e istituzioni di ricerca a scala locale, nazionale e internazionale.



## Museo esteso

Il MUSE si configura come un sistema policentrico, articolato in una rete di sedi, progetti e relazioni territoriali. Il museo "esteso", tuttavia, supera la condizione di museo diffuso diventando cardine e pivot di uno sviluppo locale che metta al centro i territori, lavori in sinergia con i soggetti che vi operano e diventi vettore, insieme ai diversi soggetti locali, di sviluppo territoriale e di benessere.

Il museo esteso supera la propria dimensione fisica e si propone quale stimolo e guida, una fucina costante di idee e progetti nati nei territori e realizzati in un'ottica di condivisione della programmazione e di rispetto delle autonomie.

Questo pilastro segna dunque il passaggio da una rete fisica di sedi a un sistema culturale integrato e coerente, che per essere attuato richiede necessariamente una convergenza d'intenti con i dipartimenti provinciali, gli enti locali e le comunità per agire in modo coordinato sulle politiche locali.



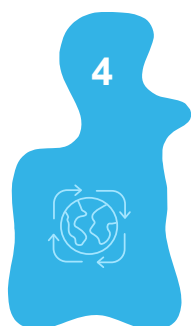
## Antropocene

L'Antropocene rappresenta la cornice interpretativa attraverso cui il MUSE legge le trasformazioni ambientali, sociali e culturali della contemporaneità. Non è soltanto un orizzonte tematico, ma un pilastro che orienta contenuti, linguaggi e pratiche del museo, promuovendo una riflessione critica sul rapporto tra esseri umani, natura, scienza e responsabilità collettiva.

In questa prospettiva, l'Antropocene diventa una piattaforma di discussione socio-ecologica che invita a ripensare il ruolo del museo. Il MUSE si propone così come laboratorio della società, offrendo strumenti per comprendere le grandi trasformazioni contemporanee, crisi climatica, perdita di biodiversità, rivoluzione digitale e transizione energetica, attraverso il pensiero critico.

Questo approccio si fonda sul superamento della tradizionale separazione tra discipline scientifiche e umanistiche, proponendo una visione integrata dei saperi. In tale ottica, ogni oggetto o reperto può diventare una chiave di lettura capace di collegare la storia locale alle dinamiche globali, esaltandone le ontologie multiple.

Parallelamente, un museo del e nell'Antropocene è necessariamente inclusivo rispetto alle voci solitamente meno coinvolte nel dibattito pubblico, ponendosi quale spazio di confronto aperto e sicuro.



## Internazionalizzazione

Questo pilastro mira a rafforzare il posizionamento del MUSE come attore culturale e scientifico inserito in reti globali di conoscenza e collaborazione promuovendo scambi, partnership e progetti internazionali, favorendo la circolazione di competenze ed esperienze e ampliando l'impatto culturale del museo oltre il contesto locale.

L'internazionalizzazione rappresenta in questo senso un orizzonte metodologico e qualitativo che orienta le diverse attività del museo.

Questo impegno contribuisce a consolidare la reputazione del MUSE e a rafforzarne il ruolo di ponte tra il territorio e il mondo: da un lato portando in Trentino standard e stimoli culturali internazionali, dall'altro valorizzando e condividendo a livello globale le competenze sviluppate nel contesto locale.

L'internazionalizzazione richiamata in questo pilastro è al contempo quella di una maggiore attrattività verso il pubblico straniero e si riflette dunque nella necessità di evolvere servizi, linguaggi e narrazioni capaci di dialogare con una dimensione culturale più ampia e plurale.



## Persone

Mettere le persone al centro, intese sia come pubblici sia come comunità professionale, significa partecipare alla costruzione di un progetto collettivo fondato su rispetto, ascolto e responsabilità condivisa. Questo pilastro, trasversale a tutte le attività del museo, pone inoltre l'accento sulla valorizzazione delle competenze, sulla qualità del lavoro, la formazione continua e il coinvolgimento attivo dei visitatori, riconoscendo nel museo uno spazio di crescita, relazione e benessere.

In questa prospettiva si intende portare a compimento lo spostamento di paradigma che guida dalla seconda metà del secolo scorso l'evoluzione del rapporto musei-pubblici: da museo degli oggetti a museo per le persone e, ora, museo con le persone.

Questo pilastro rimarca la funzione primaria del museo come servizio pubblico essenziale dedicato allo sviluppo culturale e al benessere della comunità, promuovendo i principi di equità, inclusione e accessibilità universale. All'interno di questo quadro il museo potenzia i propri progetti di welfare culturale rivolti anche a pubblici fragili o marginalizzati, con l'obiettivo di rendere il museo uno spazio realmente aperto e significativo per tutti.

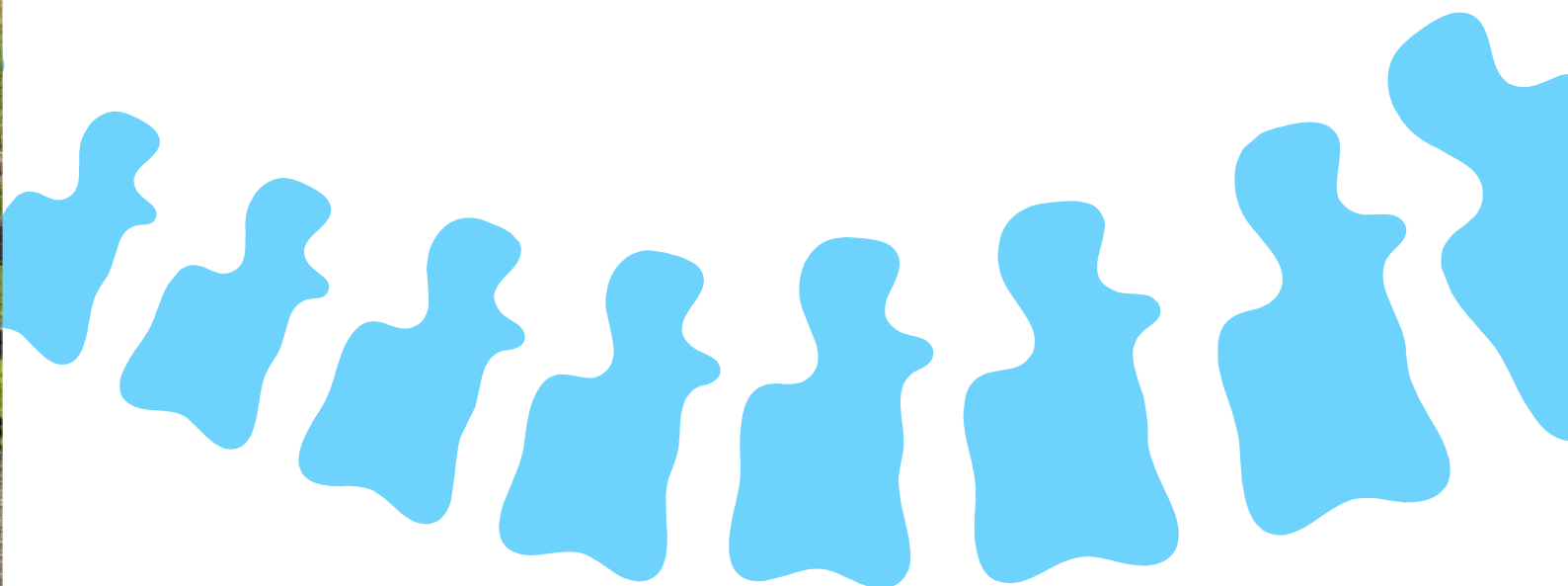
Parallelamente, l'attenzione alle persone riguarda anche la comunità interna del museo, contribuendo ad accrescere il senso di appartenenza, il benessere organizzativo e la crescita professionale.



## L'impegno istituzionale per la sostenibilità e per il benessere planetario

In coerenza con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e con i Global Goals, il museo adotta un approccio sistemico alla sostenibilità, integrando stabilmente le dimensioni ambientale, sociale, culturale ed economica nelle proprie scelte scientifiche, organizzative e gestionali. Questo orizzonte trasversale d'azione si inserisce in un percorso già consolidato ed esplicitato già oltre un decennio orsono dal museo e il Piano Strategico 2026-2028 ne rafforza ora l'integrazione in un quadro organico di obiettivi e azioni.

La sostenibilità cui si fa riferimento si fonda sul principio del benessere planetario, che considera simultaneamente la salute umana e non umana e implica l'assunzione di una responsabilità esplicita nei confronti delle generazioni presenti e future. L'impegno per Agenda 2030 onora il compito istituzionale del museo e viene integrato dalla proposta di dibattito critico ai sensi dell'Antropocene richiamato nel pilastro dedicato.



# 5



# Analisi strategica

- 5.1. Analisi di contesto
- 5.2. Matrice SWOT
- 5.3. Matrice TOWS
- 5.4. Visione
- 5.5. Dichiarazione di scopo

## 5.1. Analisi di contesto

**La pianificazione strategica passa attraverso il momento fondamentale dell'analisi di contesto, ovvero la mappa del campo di gioco nel quale il MUSE dovrà muoversi per consolidare il proprio ruolo di istituzione scientifica d'eccellenza e di motore di sviluppo territoriale.**

La metodologia adottata per questa analisi, della quale si riportano di seguito le principali evidenze, si fonda su un approccio multidisciplinare che integra fonti ufficiali di differente natura, garantendo una visione multidimensionale del territorio trentino. La base conoscitiva è stata costruita incrociando i rapporti di Eurostat, EACEA e Ministero della Cultura con le rilevazioni puntuali fornite dall'ISTAT e dall'ISPAT. In particolare, per la ricostruzione dei flussi turistici e della serie storica 2019-2024, si è fatto riferimento al Rapporto ISPAT 2024, che fornisce dati granulari su arrivi, presenze e permanenza media. La dimensione macroeconomica e il comportamento dei visitatori su scala regionale sono stati invece tratti dai dati e dalle analisi della Banca d'Italia sull'Indagine sul turismo internazionale dell'Italia e dal Piano Operativo di Trentino Marketing 2024-2026.

L'integrazione tra dati statistici e piani operativi di marketing territoriale consente di affiancare alla descrizione del contesto alcune linee di tendenza e ipotesi evolutive. In questa prospettiva, l'uso di fonti come il Cultural and Creative Cities Monitor del Joint Research Centre della Commissione Europea consente di calibrare le azioni del MUSE non solo su scala locale, ma all'interno di una competizione tra città creative europee. Questa solida base metodologica costituisce il ponte logico necessario per passare dall'astrazione della teoria all'esame dei flussi reali che animano la provincia, delineando il perimetro d'azione entro cui il MUSE dovrà muoversi nel prossimo triennio.



Abbracciando un periodo più ampio (2015-2024), il decennio trascorso rivela una trasformazione strutturale del mercato turistico trentino. Gli arrivi totali in provincia sono passati da 3,8 milioni nel 2015 a quasi 5 milioni nel 2024, con un incremento complessivo del 31% e un rafforzamento significativo della quota straniera, con flussi significativi da Germania, Repubblica Ceca, Polonia e Austria. Tuttavia, si è inoltre realizzata una metamorfosi della stagionalità: se nel 2015 la stagione estiva prevaleva (1,83 milioni di arrivi contro 1,52 milioni invernali), nel 2024 il rapporto si è invertito. Gli arrivi invernali sono saliti a 1,89 milioni, mentre quelli estivi sono scesi a 1,28 milioni. Nell'ultimo quinquennio, inoltre, la strategia turistica provinciale mira ad una progressiva destagionalizzazione dell'offerta con un'esplicita



promozione delle “belle stagioni” primaverile e autunnale. Questi andamenti si riflettono nei pattern di visita del MUSE, in cui i mesi centrali dell'estate e dicembre mostrano picchi di frequentazione da parte dei pubblici generici sostenuti dalle dinamiche turistiche. Le tendenze suggeriscono che il MUSE debba mantenere la propria capacità attrattiva durante i mesi ad alto flusso turistico, sfruttando maggiormente il periodo invernale estendendo ai primi mesi dell'anno un'offerta mirata per il target turistico. Al contempo, tuttavia, in coerenza con le politiche territoriali e sfruttando i periodi a minor affollamento nelle sale espositive, il periodo autunnale potrebbe risultare chiave per la proposta di una rinnovata offerta integrata indoor-outdoor, in sinergia con l'offerta turistica mirata sviluppata da Trentino Marketing.

Per quanto riguarda il 2025, il Comune di Trento ha pubblicato a febbraio 2026 alcuni dati sulle presenze e gli arrivi piuttosto promettenti. L'ambito che comprende la città, il Monte Bondone e l'Altopiano di Piné ha registrato nel 2025 un aumento di presenze di poco meno di 100 mila unità (più 8,5%), passando da 1.304.274 a 1.402.520, numero mai raggiunto in precedenza (gli arrivi sono aumentati e arrivano a 515.460, più 3,3% dal 2024).

Inoltre, Trento da sola supera la soglia del milione di presenze (1.017.062, più 8,5%) e accoglie 410.377 turisti (più 2,9%). Nell'intero ambito Trento, Monte Bondone, Altopiano di Piné, il 61,8% dei turisti sono italiani, il 38,2 per cento stranieri. I mesi preferiti dagli italiani sono quelli invernali. L'estate è stata invece la stagione preferita degli stranieri.

Il Trentino gode di un posizionamento d'eccellenza che la definisce come un nodo vitale all'interno delle traiettorie europee di sviluppo sostenibile. Trento è inclusa nel Cultural and Creative Cities Monitor del Joint Research Centre della Commissione europea e, nell'edizione 2019, risulta sedicesima tra 79 città europee della propria classe dimensionale. Ciò è anche riconducibile all'azione della Provincia autonoma di Trento, la quale investe risorse significative in cultura, sport e ricreazione, pari a poco meno dell'1% del PIL contro una media italiana di 0,59%.

Va inoltre considerato che il patrimonio culturale trentino è caratterizzato da una densità eccezionale: il rapporto ISPAT 2024 censisce 88 musei e istituti simili, a cui si aggiunge un sistema bibliotecario capillare con 84 biblioteche e 39 punti di lettura, un sistema diffuso e dinamico che genera oltre 100.000 utenti attivi nella popolazione residente. Nel 2024 il pubblico dell'intera rete è risultato superiore alle 550mila presenze.

In questo contesto, il posizionamento del MUSE è rilevante grazie alla sua doppia anima: esso è al contempo un'icona urbana di Trento e una rete territoriale che presidia siti di inestimabile valore paesaggistico e scientifico. Il posizionamento del MUSE va letto infatti anche nella nuova geografia urbana di Trento. Il Piano Culturale comunale colloca infatti il museo entro le trasformazioni che, nell'ultimo decennio, hanno ridisegnato il rapporto tra centro urbano, quartiere delle Albe, spazi culturali, mobilità e qualità ambientale. In questa prospettiva il MUSE non è soltanto un polo di attrazione, ma una vera infrastruttura civica che contribuisce alla ridefinizione simbolica e funzionale della Trento contemporanea.

Gli altri attori provinciali del Sistema museale Trentino, Castello del Buonconsiglio e Collezioni Provinciali, MART - Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto e METS - Museo Etnografico Trentino di San Michele si posizionano come musei di alto profilo, ma presentano dinamiche differenti sia per tematiche sia per target. Stesso dicasi per i musei non provinciali, con l'unica parziale eccezione della Fondazione Museo Civico di Rovereto.

Le evidenze raccolte da Trentino Marketing attraverso l'App Mio Trentino confermano che il visitatore costruisca la propria permanenza combinando outdoor, esperienza e cultura: le categorie culturali più visualizzate riguardano castelli e palazzi, musei, ecomusei ed esperienze, mentre sul fronte outdoor prevalgono nettamente trekking, escursioni e attività in natura. Per il MUSE ciò implica la necessità di progettare proposte sempre più leggibili come esperienza integrata e non come visita isolata.

Dal punto di vista del marketing territoriale, il MUSE può essere più chiaramente identificato come attore del "Sentiero Culturale" dedicato a Scienze e Natura, una delle cinque traiettorie su cui Trentino Marketing sta organizzando l'offerta culturale provinciale. Tale collocazione rafforza il ruolo del museo non solo come attrattore autonomo, ma come nodo strutturale di un prodotto culturale integrato, con possibili ricadute sulla Museum Pass, sulla visibilità digitale e sulla costruzione di itinerari tematici congiunti.

Va infine osservato che l'accessibilità, sia fisica che digitale, è la condizione necessaria affinché il capitale culturale del MUSE sia fruibile. Dal primo punto di vista, il Trentino beneficia di una posizione geografica privilegiata lungo l'asse dell'Autostrada del Brennero, che collega l'Italia al centro dell'Europa. La rete di trasporto pubblico locale conta 261 linee automobilistiche che permettono il collegamento anche con i centri minori dove si trovano le sedi della rete museale, ancorché l'assenza di un'infrastruttura ferroviaria non consenta collegamenti rapidi e diretti con la maggior parte di esse. In questo senso, le prospettate infrastrutture di trasporto a fune, come

per la tratta Trento-Vason, costituirebbero una rivoluzione nell'accessibilità delle sedi museali. Dal punto di vista dell'accessibilità digitale, il territorio della Provincia vanta una copertura della banda molto elevata. Considerato che secondo le analisi nazionali sul turismo culturale, il digitale incide in misura crescente sulle scelte di visita e sul racconto post-esperienza, la qualità della connessione e l'integrazione con app di mobilità sono fattori critici.

Le politiche culturali provinciali e cittadine orientano inoltre verso una concezione più ampia degli spazi museali, intesi non solo come luoghi espositivi ma come ambienti ibridi, aperti a linguaggi, usi e temporalità differenti. Per il MUSE questo implica l'opportunità di rafforzare ulteriormente la propria presenza sul territorio attraverso aperture serali, formati sperimentali e pratiche di contaminazione tra scienza, arti e cittadinanza. Le politiche culturali provinciali promuovono esplicitamente un modello di produzione e offerta integrata di attività culturali tra i diversi soggetti pubblici, e quelle cittadine indicano la rilevanza crescente di format di prossimità, calendari integrati e iniziative diffuse nei quartieri. Ciò apre per il museo uno spazio di azione ulteriore, volto a rafforzare il proprio protagonismo a scala provinciale e urbana attraverso collaborazioni con gli altri attori del sistema culturale trentino, il Comune, le reti associative e i dispositivi di programmazione culturale diffusa.

Il profilo del visitatore del MUSE è quello di un consumatore culturale consapevole, che predilige esperienze autentiche e pacchetti integrati. Il pubblico è costituito per poco meno di un quarto da scolaresche, per i residui tre quarti è formato invece da famiglie e da pubblico adulto, in prevalenza target turistico, con pianificazione online e orientato a una combinazione di cultura,

natura ed enogastronomia. Dal punto di vista della provenienza, prevalgono nettamente i visitatori provenienti da fuori provincia, con una minima quota internazionale in leggera crescita. L'analisi suggerisce dunque che il MUSE sia chiamato a operare su più piani tra loro complementari: potenziare il proprio contributo all'attuazione delle politiche provinciali, anche facendosi promotore di nuove progettualità integrate e consolidare la propria capacità di attrazione nella città di Trento, intercettando in misura crescente i flussi legati al turismo culturale e outdoor e sviluppando proposte sempre più leggibili come parte di un'esperienza integrata del territorio.

Accanto a tali fattori, merita attenzione anche la reputazione digitale del museo, che incide in misura crescente sulle scelte di visita, sulla riconoscibilità dell'istituzione e sul rapporto di fiducia con i pubblici. La qualità dei collegamenti, la diffusione delle infrastrutture digitali, l'efficacia della presenza online e l'evoluzione delle politiche culturali urbane costituiscono quindi fattori abilitanti rilevanti, sui quali il MUSE può innestare nuove forme di presenza, collaborazione e progettazione culturale diffusa.

## 5.2. Matrice SWOT

L'analisi SWOT è stata elaborata a valle dell'analisi documentale e delle interviste strutturate allo staff, compresi i diversi organi del museo, e ai portatori di interesse esterni: non deve essere letta come una semplice fotografia statica, ma dunque come una mappa dinamica delle tensioni e delle potenzialità che il MUSE deve governare.

Di seguito viene proposta una sintesi descrittiva dei quattro quadranti, utile a definire le priorità d'intervento.

### Punti di forza (Strengths)

Il MUSE è il principale attrattore culturale della Provincia di Trento e il secondo museo scientifico italiano per numero di visitatori. Questa forza non è solo quantitativa, ma poggia su una reputazione internazionale consolidata e su un posizionamento scientifico autorevole su temi di frontiera come la biodiversità e il cambiamento climatico e fondamentali come la preistoria alpina e la geologia. Il museo è riconosciuto quale luogo eclettico e innovatore, caratterizzato per un'offerta multi livello e dinamica per i diversi pubblici. Un asset cruciale per la pianificazione è la natura policentrica del museo; la rete di sedi territoriali garantisce un radicamento locale profondo e un presidio diffuso della regione. Dal punto di vista gestionale, l'istituzione vanta una gestione economico-finanziaria virtuosa e una spiccata capacità di generare risorse proprie, supportata da strumenti di accountability avanzati. Infine, la chiara visione dei Pilastri strategici funge da bussola per l'intera programmazione.

### Punti di debolezza (Weaknesses)

Nonostante i successi, l'analisi rivela alcune criticità strutturali che frenano l'efficienza complessiva. Emerge innanzitutto una mancanza di programmazione strategica condivisa e una ridotta comunicazione orizzontale tra gli uffici, che comprime l'approccio interdisciplinare e limita le sinergie. Particolarmente critica appare la frammentazione della ricerca, che ne riduce la visibilità esterna, insieme a un'identità del museo non sempre allineata tra la sede centrale e quelle territoriali, rischiando di generare confusione nel pubblico e nei partner. Esistono inoltre debolezze nella gestione dei dati e nel sistema di reporting interno. Infine, il posizionamento rimane ancora troppo sbilanciato sui segmenti tradizionali delle famiglie e delle scuole, con partenariati stabili con il settore privato ancora modesti.

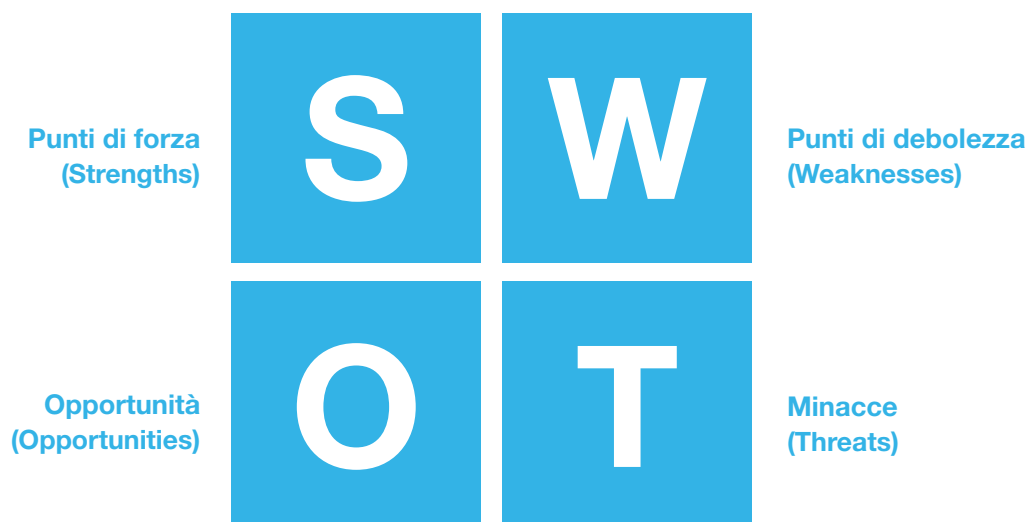
## Opportunità (Opportunities)

Il contesto esterno offre significative possibilità di sviluppo, che il MUSE è potenzialmente pronto a occupare. Il trend di crescita del turismo culturale e internazionale in Italia e in Trentino permette al museo di proporsi come hub di sistema, capace di integrare pacchetti “natura-cultura” nelle sedi sul territorio, anche con gli attori locali deputati alla promozione e all'offerta turistica. Sul fronte scientifico, l'opportunità è quella di diventare un riferimento nazionale e internazionale, attraverso un posizionamento più esplicito nella piattaforma di discussione post-disciplinare dell'Antropocene con eventi di respiro internazionale e il rafforzamento dei programmi di dottorato in collaborazione con università e altri centri di ricerca. Esistono inoltre margini per innovare i format espositivi e di narrazione, puntando anche su segmenti finora meno presidiati, come il target adulto e giovane-adulto science-addicted.

In ambito locale si evidenzia l'opportunità strategica di rafforzare le alleanze con il sistema culturale trentino. Estremamente promettente è l'espansione verso nuovi modelli di business: dalla riattivazione dell'europrogettazione all'ingresso nei circuiti internazionali di compravendita di mostre e prodotti culturali destinati al mercato B2B.

## Minacce (Threats)

Occorre monitorare con attenzione alcuni fattori di rischio esterni. La concorrenza di altri attrattori, musei, castelli e offerta outdoor, nonché la crescente competizione nel settore dell'offerta educativa informale, è in costante aumento per quanto riguarda il tempo libero delle persone e la programmazione scolastica. Un rischio identitario non trascurabile è la difficoltà nel fondere in modo armonioso la doppia anima del MUSE: quella prettamente archeologico-naturalistica delle sedi territoriali e del comparto ricerca e quella più genericamente scientifica e culturale della sede di Trento e della programmazione culturale post-disciplinare. A ciò si aggiunge la persistente fragilità del potere di spesa per i consumi culturali, che potrebbe contrarre la domanda di eventi a pagamento. Permangono inoltre sfide legate al turismo, come la difficoltà a convogliare i turisti escursionisti verso la rete museale e una destagionalizzazione provinciale ancora incompiuta. Infine, non va sottovalutato il rischio di un calo del sostegno da parte dei partner privati o le potenziali difficoltà nel valorizzare adeguatamente un tema complesso come l'Antropocene.



Se la SWOT consente di descrivere il posizionamento del museo, mettendone in luce punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, la TOWS permette di trasformare tale lettura in una base ragionata per la definizione delle priorità strategiche. Essa svolge dunque una funzione eminentemente propositiva, poiché mette in relazione fattori interni ed esterni al fine di individuare linee di sviluppo coerenti, realistiche e orientate al medio periodo. In questo senso, la TOWS costituisce il raccordo logico tra fase diagnostica, visione e direttrici strategiche del Piano.

Nel caso del MUSE, la matrice TOWS ha consentito di riorganizzare in chiave strategica le risultanze dell'analisi, facendo emergere dieci orientamenti prioritari, successivamente tradotti nel capitolo 6 in altrettante direttrici strategiche. Essa non produce quindi un semplice elenco di possibili azioni, ma definisce la base logica che connette il quadro interpretativo alle scelte di sviluppo del museo nel triennio 2026–2028. Le dieci direttrici strategiche rappresentano pertanto la traduzione operativa delle principali combinazioni individuate dalla TOWS e chiariscono il nesso tra diagnosi, decisione e programmazione operativa.

# SWOT

**Strengths Weaknesses Opportunities Threats**  
 Forze Debolezze Opportunità Minacce

# TOWS

**Threats Opportunities Weaknesses Strengths**  
 Minacce Opportunità Debolezze Forze

## Matrice SWOT

**Raccoglie**

**Analizza**  
 fattori esterni ed interni  
 per descrivere  
 il posizionamento  
 del museo

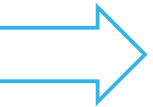


## Matrice TOWS

**Elabora**

**Raccorda**  
 diagnosi e visione  
 per generare  
 la strategia  
 evolutiva

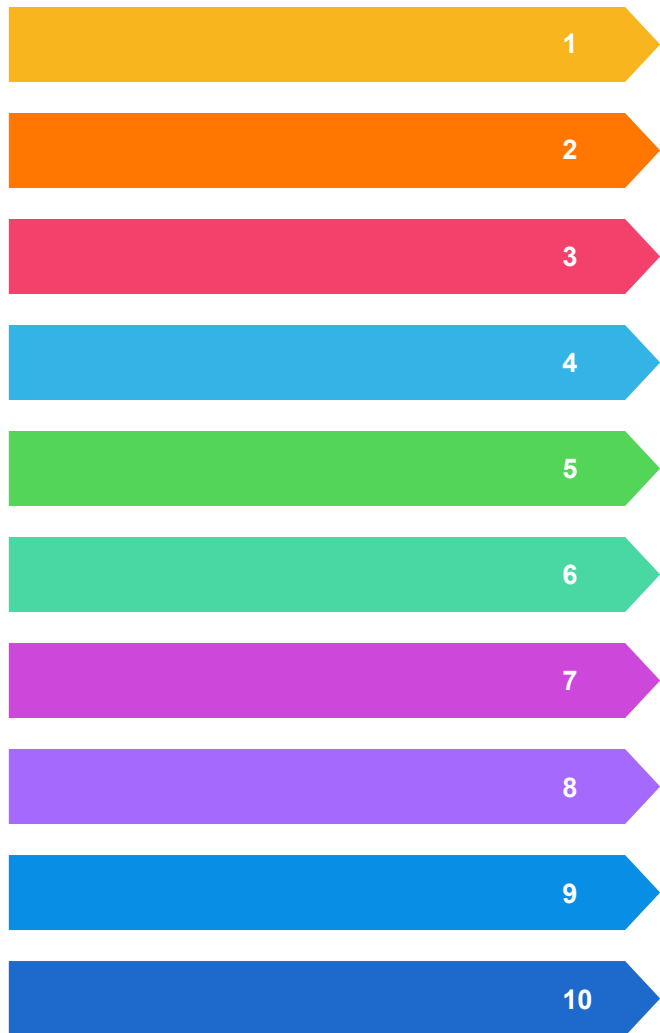




**Direttrici strategiche**

**Orientano**

Articolano la visione  
e orientano la traiettoria



## 5.3. Matrice TOWS

La matrice TOWS rappresenta il momento di sintesi strategica dell'intero percorso di analisi e costituisce il passaggio attraverso il quale le evidenze emerse nella SWOT vengono tradotte in orientamenti di azione.

### Le strategie di tipo SO (Strengths/Opportunities)

Mettono in relazione i punti di forza distintivi del MUSE con le opportunità offerte dal contesto esterno. In questo quadrante, il patrimonio scientifico, la reputazione istituzionale, la qualità delle competenze interne, la dimensione policentrica del museo e la capacità di attivare relazioni qualificate diventano leve per consolidare un posizionamento riconoscibile e per ampliare l'impatto del museo sul piano culturale, scientifico e territoriale. Da questa combinazione derivano in particolare tre direttrici:

- **posizionamento distintivo post-disciplinare sull'Antropocene montano**, che valorizza l'autorevolezza del MUSE nel rileggere il rapporto tra umanità e natura alla luce delle trasformazioni eco-sociali contemporanee;
- **innovazione come leva per la ricerca e l'internazionalizzazione**, che utilizza la solidità scientifica e relazionale del museo per rafforzarne la proiezione nazionale e internazionale;
- **museo esteso per concorrere allo sviluppo territoriale**, che interpreta la rete delle sedi e delle relazioni locali come fattore di generazione di valore per le comunità e per il territorio.

### Le strategie di tipo WO (Weaknesses/Opportunities)

Derivano dall'incontro tra alcune fragilità interne e le opportunità di cambiamento offerte dal contesto. Esse evidenziano l'esigenza di superare frammentazioni, dispersioni e disomogeneità, cogliendo al tempo stesso le possibilità aperte dall'evoluzione dei linguaggi, dalle nuove tecnologie, dalla crescente domanda di esperienze culturali più partecipative e dall'espansione delle reti collaborative. In questo ambito, la TOWS orienta il museo verso direttrici che puntano al rinnovamento e alla focalizzazione strategica. Ne derivano le seguenti direttrici:

- **rinnovare temi, linguaggi e strumenti per potenziare l'impatto culturale e migliorare l'attrattività**, che risponde all'esigenza di ripensare l'esperienza museale e la capacità del MUSE di parlare a pubblici differenti;
- **rafforzare la coerenza strategica per accrescere il valore generato**, che mira a ridurre la dispersione progettuale, selezionando pochi assi forti e più chiaramente riconoscibili;
- **accountability e responsabilità civica per migliorare gestione e chiarezza identitaria**, che introduce una prospettiva fondata sulla cultura del dato, sulla trasparenza, sulla misurazione e sulla esplicitazione delle ragioni dell'agire istituzionale.

**Le strategie di tipo ST  
(Strengths/Threats)**

Mostrano come i punti di forza del MUSE possano essere mobilitati per fronteggiare rischi e pressioni provenienti dall'esterno. In un contesto caratterizzato da crescente competizione per il tempo libero, proliferazione di offerte culturali e informative, rischio di disinformazione e necessità di rafforzare la rilevanza pubblica del museo, il MUSE può valorizzare la propria autorevolezza scientifica e la propria capacità relazionale per contrastare tali minacce non in chiave difensiva, ma trasformandole in occasioni di posizionamento attivo. A questo quadrante sono riconducibili soprattutto:

- **reti e alleanze per trasformare la competizione in cooperazione**, che interpreta la relazione con altri soggetti culturali, scientifici e territoriali come leva per costruire valore condiviso;
- **autorevolezza scientifica per contribuire al dibattito pubblico**, che assegna al museo un ruolo più esplicito di mediazione culturale, di chiarificazione e di partecipazione alle grandi questioni del presente.

**Le strategie di tipo WT  
(Weaknesses/Threats)**

Evidenziano le aree in cui le fragilità interne, se non affrontate, potrebbero amplificare l'esposizione del museo ai rischi esterni. Questo quadrante richiama l'attenzione sulla necessità di rafforzare la sostenibilità organizzativa del cambiamento, consolidando processi, competenze, clima interno e capacità di rappresentare in modo credibile e coerente il proprio ruolo pubblico. In questa prospettiva, la TOWS trova una traduzione particolarmente chiara nelle direttrici:

- **equità, diversità e inclusione per un museo di tutte le persone**, che rafforza il ruolo sociale del museo e la sua capacità di essere spazio aperto, accessibile e rappresentativo;
- **persone e competenze al centro della trasformazione**, che riconosce nel benessere organizzativo, nella valorizzazione professionale e nella crescita delle competenze una condizione essenziale per la sostenibilità del Piano e per l'effettiva attuazione del cambiamento delineato.



## 5.4. Visione

A partire dai principi fondamentali e dalla mission ed elaborando le analisi SWOT e TOWS, la visione descrive in modo chiaro e comprensibile dove il MUSE vuole arrivare nel medio-lungo periodo. Essa indica la direzione di cambiamento dell'istituzione del prossimo triennio promossa dalla Direzione e sviluppata nel percorso di elaborazione del presente Piano Strategico in relazione alle principali trasformazioni sociali, ambientali e culturali del nostro tempo. Si tratta di un orizzonte di evoluzione del museo che non nega nè sostituisce quanto dichiarato nella missione del MUSE, ma piuttosto ne stabilisce lo sviluppo futuro.

**“Vogliamo essere un museo innovativo e partecipativo dove affrontare insieme le sfide del presente attraverso un approccio critico, etico e responsabile. Vogliamo mettere in dialogo le discipline scientifiche e umanistiche innescando, accompagnando e sostenendo azioni rivolte al benessere collettivo a partire dalla cura di ogni persona e formazione eco-sociale. Lo vogliamo fare mettendo al centro le persone che operano nel nostro museo”.**

La visione propone un'immagine del museo come istituzione culturale proiettata verso il futuro, costantemente orientata a superare una concezione statica del proprio ruolo per affermarsi come luogo di sperimentazione continua. Il museo viene immaginato come uno spazio in cui è possibile testare nuovi linguaggi, pratiche e modelli di lavoro, sia sul piano della ricerca scientifica e dei programmi pubblici, sia su quello dell'organizzazione interna. L'innovazione non è intesa come fine in sé, ma come strumento per rispondere in modo più efficace e consapevole alle trasformazioni del contesto sociale, culturale e ambientale, rafforzando la capacità del museo di rimanere rilevante nel tempo.

In questo quadro, la dimensione della partecipazione viene indicata come la modalità privilegiata di coinvolgimento dei pubblici così come nella dimensione collegiale dello sviluppo strategico interno. Il riferimento alla dimensione plurale è inteso anche quale sistema di connessioni e delle alleanze alle diverse scale geografiche che assumono così un valore strategico. Il museo è pensato come nodo di reti ampie e articolate, capace di dialogare con il territorio, con il sistema della ricerca, con le istituzioni culturali nazionali e internazionali e con le comunità di riferimento. Il museo viene immaginato come luogo in cui, nella ricerca scientifica così come nella programmazione culturale, le discipline scientifiche e umanistiche si alleano, superando separazioni tradizionali e favorendo approcci inter- e post-disciplinari.

Questa integrazione, che si fonda sull'autorevolezza del museo in ambito scientifico e si proietta oltre ad essa, è intesa quale condizione necessaria per affrontare la complessità delle sfide contemporanee, ambientali, sociali, culturali ed etiche, producendo interpretazioni e narrazioni che tengano insieme dati, valori e prospettive in modo sistemico. Il riferimento metodologico è ritenuto fondante e di conseguenza esplicitato nella triade valoriale che caratterizza il museo quale palestra di pensiero critico, presidio etico-valoriale e come istituzione al servizio della comunità.

L'agentività del museo e la caratteristica operatività museale orientata ad offrire un contributo utile alle politiche pubbliche vengono richiamate esplicitando il carattere processuale e non meramente orientato al prodotto dell'agire del museo quale corpo sociale. In ordine sequenziale o meno a seconda dei temi e dei contesti, il museo si assume la responsabilità di innescare-accompagnare-sostenere percorsi di conoscenza, partecipazione e azione a favore di tutti i portatori di interesse. In questo senso, il museo non si limita a osservare o descrivere i cambiamenti in atto, ma si assume la responsabilità di contribuire attivamente alla loro interpretazione e di stimolare processi di trasformazione culturale.

L'agire del museo è rivolto al benessere collettivo, che comprende il riconoscimento del valore e la dignità di ogni individuo e si estende nell'attenzione e la cura per tutte le formazioni eco-sociali, intese come l'insieme delle forme di aggregazione sociale, culturale e istituzionale, dei sistemi e delle comunità non-umane, dell'ambiente in cui coesistono e delle relazioni di interdipendenza che li sostengono. In questa prospettiva, il benessere non riguarda soltanto una dimensione ma si realizza necessariamente nell'aumento delle conoscenze, nelle pratiche e nell'assunzione di responsabilità condivise che favoriscano relazioni più giuste, sostenibili e consapevoli tra individui, società e gli ecosistemi di cui sono parte.

Infine, la centralità delle persone che lavorano nel museo rappresenta un elemento decisivo e trasversale della vision. Il futuro dell'istituzione è concepito come inseparabile dalla qualità del lavoro, dalla valorizzazione delle competenze e dalla cura del clima organizzativo. Il museo viene immaginato come una comunità professionale in cui le persone sono coinvolte nei processi decisionali, sostenute nei percorsi di crescita e messe nelle condizioni di contribuire attivamente all'innovazione. Questo investimento sullo staff non è solo una scelta etica, ma una condizione strategica per garantire coerenza, credibilità e continuità all'azione del museo nel lungo periodo.

## 5.5. Dichiarazione di scopo

Nel formulare missione e visione, si sono preferiti articolati che superassero l'impostazione generica provando piuttosto a far emergere il carattere peculiare dell'agire del museo e del posizionamento futuro che intende raggiungere. Ciò, tuttavia, è inevitabilmente avvenuto a detrimento dell'immediatezza comunicativa di tali definizioni.

È stato dunque formulato un purpose statement, come usualmente definito, una dichiarazione breve e diretta che esprime, in essenza, il contributo che il museo vuole dare alla società e al mondo:

### “Conoscenza, partecipazione e azione per il benessere planetario”.

Nel conteso della crisi eco-sociale dell'Antropocene, il concetto di benessere planetario considera simultaneamente la salute umana e non umana, mettendo in evidenza l'inscindibile relazione tra benessere delle specie e qualità dell'ambiente in un'ottica ecosistemica.

La formula fa riferimento alla salute planetaria tanto quanto di benessere umano in ottica sistemica e coerente; nella letteratura inglese si ritrovano diciture che qui si considerano analoghe quali Planetary Well-being e One Health.

Queste visioni superano sia l'antropocentrismo sia le prospettive che tendono a considerare l'azione umana sul pianeta in senso impattista, essenzialmente negativo, proponendo invece un approccio equo e integrato. Esse riconoscono che la qualità della vita, umana e non umana, dipende da medesimi legami di interdipendenza ecologica e richiede una comprensione olistica, sistemica e post-disciplinare che integri dimensioni sociali, economiche ed ecologiche. Tale paradigma rappresenta una condizione essenziale per costruire un orizzonte di benessere intergenerazionale e globale, orientato a un futuro più che umano.

A tal fine, il museo promuove innanzitutto la conoscenza, attraverso la ricerca e la produzione di nuove conoscenze sulle specie umane e non umane, sugli ecosistemi e gli ambienti di ieri e di oggi, con particolare riferimento al contesto geostorico nel quale opera, quello dell'Antropocene.

Allo stesso tempo esso favorisce la partecipazione, sviluppando programmi culturali con linguaggi diversi per coinvolgere pubblici differenti e stimolare il confronto dialogico su questi temi.

L'obiettivo finale è però l'azione: incoraggiare un cambiamento concreto nei comportamenti delle persone, affinché il lavoro del museo abbia un impatto reale sul nostro modo di vivere e di agire, riconoscendoci come parte di un ecosistema complesso denominato natura.



# 6



# Direttrici strategiche

## Direttrici strategiche

Le direttrici strategiche di seguito presentate articolano la visione e corrispondono puntualmente alle 10 strategie emerse dalla matrice TOWS riformulandone il contenuto in termini più operativi e leggibili. Esse definiscono il ponte che congiunge la missione (chi siamo) con la visione (chi vogliamo essere) orientando la traiettoria che le congiunge.



## 1

## Posizionamento distintivo post-disciplinare sull'Antropocene montano

### Obiettivo

Affermare il MUSE come laboratorio locale, nazionale e internazionale di una rilettura del rapporto umanità-natura ai sensi dell'Antropocene con focus particolare sulla montagna, integrando ricerca, divulgazione e produzione culturale in una traiettoria coerente e riconoscibile.

### Ratio

Questa direttrice riguarda innanzitutto la costruzione di una promessa chiara del museo, capace di orientare programmazione, linguaggi e partnership, rispetto alle sfide del presente.

#### Leve operative principali:

- rilettura del senso del nostro agire alla luce dell'Antropocene, valorizzando domande di ricerca, temi di confronto e dibattiti ad alta rilevanza sociale;
- definizione di una proposta di valore unica in coerenza narrativa tra evidenze scientifiche e loro interpretazione a partire dalla solidità delle nostre conoscenze su ambienti, storia ed ecosistemi montani e consapevoli della dimensione globale della trasformazione eco-sociale in corso;
- elaborazione di una programmazione culturale imperniata sull'allenamento alla complessità e al pensiero critico, sul metodo scientifico e sul superamento della dicotomia natura-cultura, sulla costruzione di consapevolezza e sulla responsabilità di costruire un Antropocene migliore.

## 2

## Innovazione come leva per la ricerca e l'internazionalizzazione

### Obiettivo

Potenziare l'innovazione nella ricerca e la partecipazione alle reti museali europee per rafforzare la dimensione internazionale e aumentare la reputazione del museo in Italia.

### Ratio

Intendiamo la ricerca non solo come produzione di conoscenza, ma anche quale garanzia di innovazione per la nostra offerta culturale, leva reputazionale e abilitatore di nuove sinergie tra enti e persone: un migliore posizionamento internazionale aumenta la credibilità pubblica e l'attrattiva della nostra istituzione.

#### Leve operative principali:

- valorizzazione della ricerca scientifica anche con eventi pubblici di alto profilo e attivazione di linee di ricerca in ambito museologico (museografia, comunicazione, accessibilità e inclusione);
- potenziamento della presenza con associazioni museologiche nazionali e internazionali; rafforzamento legami con Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale e istituzioni diplomatiche all'estero;
- presidio sistematico dei bandi e costruzione di partenariati qualificati potenziamento delle attività educative, anche in chiave internazionale;
- rafforzamento dell'accessibilità delle collezioni e dell'Open Access; ricerca di una maggiore visibilità esterna della ricerca (comunicazione scientifica, restituzione pubblica, format dedicati).

### 3

#### Rinnovare temi, linguaggi e strumenti per potenziare l'impatto culturale e migliorare l'attrattività

##### Obiettivo

Essere riconosciuti e apprezzati quale ente sperimentatore e innovatore, immerso nella contemporaneità e utile alla costruzione di futuri desiderabili alla luce della grande trasformazione eco-sociale in corso.

##### Ratio

Conservare e potenziare il carattere innovatore del museo ci rende riconoscibili e attrattivi. Il rinnovamento degli allestimenti permanenti non è solo un intervento estetico, ma un'azione strategica volta a ri-allineare il volto pubblico del museo al dibattito sociale contemporaneo e all'evoluzione della museologia e della museografia.

##### Leve operative principali:

- riposizionamento comunicativo volto ad accogliere il rinnovato interesse verso i temi di natura a partire dal superamento della dicotomia natura-cultura;
- ricerca-azione costante sui linguaggi e sulle pratiche in tutti i settori del museo anche sistematizzando la prototipazione con target-group;
- rilettura dell'Agenda 2030 ai sensi del dibattito sull'Antropocene anche attraverso i metodi di futuro ed evoluzione della programmazione Science & Humanities.

### 4

#### Reti e alleanze per trasformare la competizione in cooperazione

##### Obiettivo

Trasformare la competizione in cooperazione qualificata, utilizzando la forza delle reti nazionali e internazionali per coproduzioni, scambi e progetti condivisi. A livello locale, contribuire a una nuova stagione di collaborazione sinergica tra gli enti culturali e di ricerca nella Provincia Autonoma di Trento.

##### Ratio

La rete è un moltiplicatore: consente di aumentare la qualità dell'offerta, ridurre i costi marginali e consolidare la presenza del MUSE nei circuiti di ricerca e divulgazione scientifica. La collaborazione strutturale a livello locale mira ad evolvere verso una gestione sinergica delle istituzioni culturali e verso una proposta culturale comune.

##### Leve operative principali:

- partecipazione attiva alle reti collaborative, proposta di nuovi partenariati strategici sulla ricerca scientifica, la museologia, la partecipazione culturale e condivisione di idee e risorse;
- coproduzioni e scambi di format (mostre, laboratori e attività educative, prodotti editoriali/digitali) sulla base di accordi pluriennali con partner strategici (locali, nazionali e internazionali) e governance delle collaborazioni;
- contributo strutturale centrale nella discussione e nell'attuazione delle politiche culturali della Provincia Autonoma di Trento e del Comune di Trento.

## 5

**Museo esteso per concorrere allo sviluppo territoriale****Obiettivo**

Valorizzare le sedi territoriali come spazi di sperimentazione culturale in dialogo con le comunità ed estendere l'azione museale oltre le sedi fisiche, intercettando la domanda culturale delle comunità locali e dei partner pubblici e privati offrendoci quali portatori di contenuto e metodo.

**Ratio**

Concepriamo il MUSE come un organismo policentrico; un sistema di progetti e pratiche replicabili coordinate e coerenti, un portatore di metodo, che offriamo quale supporto allo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità.

**Leve operative principali:**

- diffusione di una cultura del museo diffuso ed esteso, maggiore trasversalità d'azione tra le sedi e sviluppo di format territoriali trasferibili;
- co-progettazione con comunità locali e attori territoriali, a partire dai bisogni dei territori;
- messa a disposizione di dati, condivisione di approcci e accompagnamento metodologico per una migliore gestione e promozione del territorio basata su dati ed evidenze.

## 6

**Autorevolezza scientifica per contribuire al dibattito pubblico****Obiettivo**

Usare la reputazione scientifica e istituzionale del MUSE per posizionarsi come luogo affidabile di mediazione culturale, capace di contrastare disinformazione e polarizzazione diffondendo una cultura delle evidenze e del metodo. Offrire il museo quale luogo sicuro di confronto fondato sulle competenze e sul rispetto. Assicurare il supporto tecnico-scientifico alle politiche culturali e sociali e di gestione del territorio.

**Ratio**

L'autorevolezza diventa funzione pubblica: non solo condivisione di conoscenza, ma costruzione di fiducia, qualità del dibattito/confronto, capacità di offrire strumenti interpretativi verificabili ed evidenze/analisi affidabili.

**Leve operative principali:**

- raccolta dati e produzione di analisi anche in alleanza con istituzioni scientifiche e culturali nazionali e internazionali per aumentare l'affidabilità e ampliare la credibilità;
- accoglimento del dibattito, in particolare sui temi ad elevata competenza interna, e programmazione di momenti pubblici di confronto con particolare riferimento alla programmazione dello spazio Agorà;
- potenziamento delle sinergie collaborative al fine di integrare le competenze MUSE in ambito scientifico e museologico nelle politiche culturali locali, nazionali e internazionali.

## 7

### Rafforzare la coerenza strategica per accrescere il valore generato

#### Obiettivo

Ridurre la frammentazione progettuale e l'eterogeneità di temi di cui il museo si occupa e attraverso i quali si racconta, selezionando pochi assi tematici forti e abbandonando progressivamente attività marginali o poco coerenti.

#### Ratio

Focalizzazione è scegliere cosa fare, ma soprattutto cosa non fare. Focalizzando il nostro agire e la nostra comunicazione aumentiamo profondità, riconoscibilità e capacità di generare impatto, alleggerendo al contempo il carico organizzativo.

#### Leve operative principali:

- definizione di criteri di ammissibilità dei progetti in base alla loro coerenza con principi etici, missione, visione, pilastri, direttrici strategiche, risultati attesi e contesto, al netto del rispetto dei principi della pubblica amministrazione;
- revisione del piano di attività e progressiva dismissione di iniziative non strategiche;
- riallocazione di risorse su programmi pluriennali ad alta riconoscibilità.

## 8

### Accountability e responsabilità civica per migliorare gestione e chiarezza identitaria

#### Obiettivo

Promuovere la trasparenza e la chiarezza istituzionale attraverso una cultura del dato, come strumento di misurazione e valutazione, e una cultura civica, come posizionamento etico, strategico e operativo dell'azione museale.

#### Ratio

Evolvendo la gestione dei dati in infrastruttura stabile di governo e fondando su valori, missione, visione e obiettivi chiari il nostro agire il museo si rende riconoscibile per una postura caratteristica in quanto corpo sociale.

#### Leve operative principali:

- definizione di processi, responsabilità e strumenti di raccolta/analisi dati comuni e centralizzati per tutta la rete MUSE;
- progressiva standardizzazione degli strumenti di raccolta dati sui pubblici e sull'impatto sistemico (economico, sociale e culturale);
- elaborazione e pubblicazione di policy, regolamenti, documenti di posizionamento volti a rendere esplicita la ratio del nostro agire.

## 9

### Equità, diversità e inclusione per un museo di tutte le persone

#### Obiettivo

Rafforzare il ruolo sociale del museo assumendo Equità, Diversità e Inclusione (EDI) come condizione necessaria e allo stesso tempo strategica dell'agire museale.

#### Ratio

Equità, valorizzazione delle diversità e inclusione sono imperativi etici legati al rispetto dei diritti umani contro disuguaglianze sociali, discriminazioni e tensioni identitarie. Il museo è tenuto a potenziare gli sforzi per essere un luogo aperto, libero e accogliente per tutte le persone.

#### Leve operative principali:

- integrazione sistematica dei principi di EDI nella programmazione culturale ed educativa, attraverso contenuti, narrazioni e linguaggi capaci di rappresentare la pluralità delle esperienze, delle culture e dei punti di vista e di accogliere tutte le persone;
- sviluppo di pratiche di ascolto e coinvolgimento dei pubblici, con particolare attenzione alle categorie fragili e ai gruppi sottorappresentati e/o marginalizzati, anche mediante processi di co-progettazione;
- rafforzamento delle relazioni con comunità, associazioni e soggetti del territorio, per ampliare l'accesso alla cultura e favorire una partecipazione più equa e diversificata.

## 10

### Persone e competenze al centro della trasformazione

#### Obiettivo

Operare al servizio della collettività a partire dall'attenzione per il benessere, la soddisfazione e la crescita professionale della collettività che lavora, o che a vario titolo presta servizio, per il museo.

#### Ratio

Il museo è luogo di vita per centinaia di persone che hanno il diritto di lavorare nelle migliori possibili condizioni contrattuali, organizzative e relazionali. La trasformazione del museo è sostenibile se accompagnata da un significativo investimento sulle persone, sulle competenze e sul clima di collaborazione.

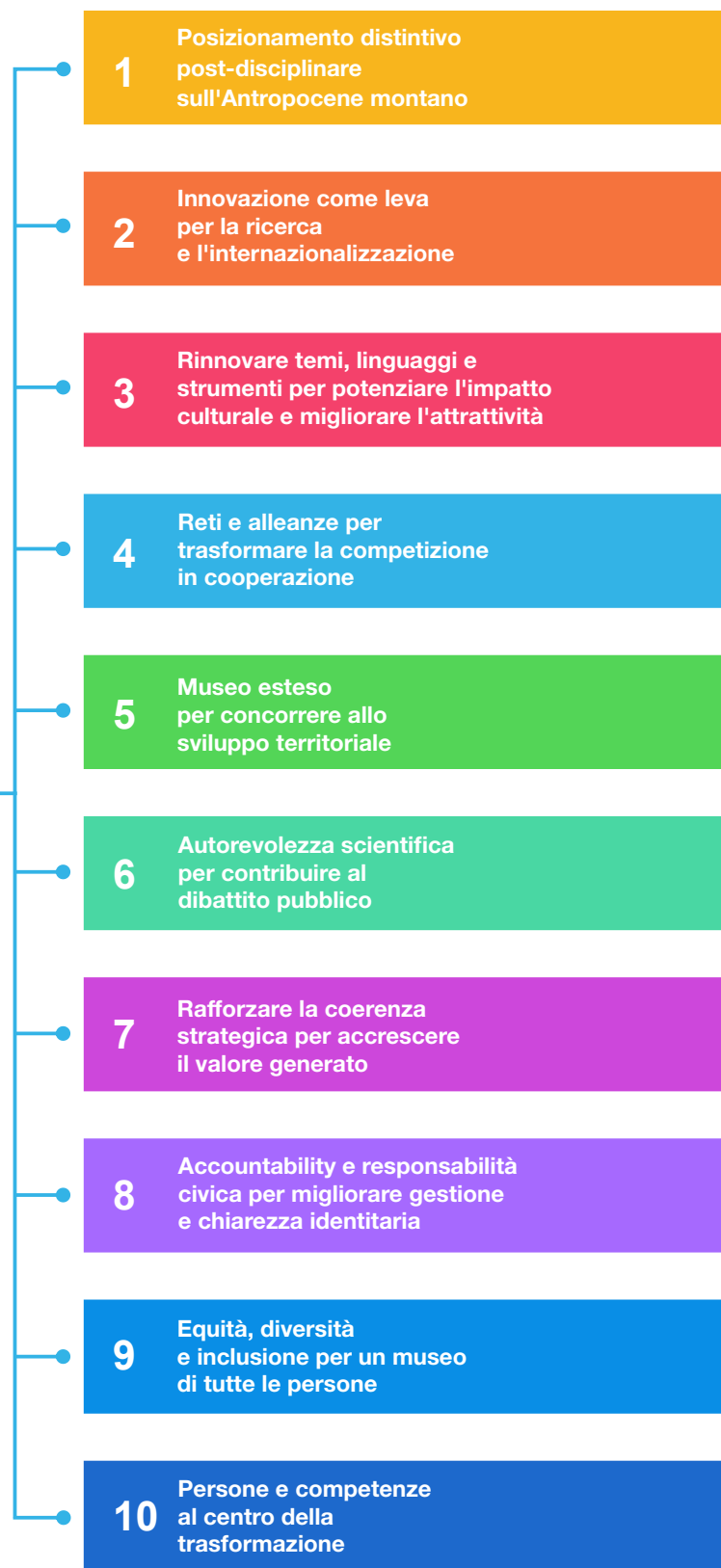
#### Leve operative principali:

- valorizzazione delle competenze del personale, riconoscimento professionale, promozione di una cultura dell'ascolto, del rispetto e della cooperazione;
- pratiche di ascolto e attenzione al benessere e alla soddisfazione del personale e al clima organizzativo;
- elaborazione di piani formativi su competenze strategiche, comprese quelle relazionali, e facilitazione nel perseguimento di percorsi di crescita professionale e personale.

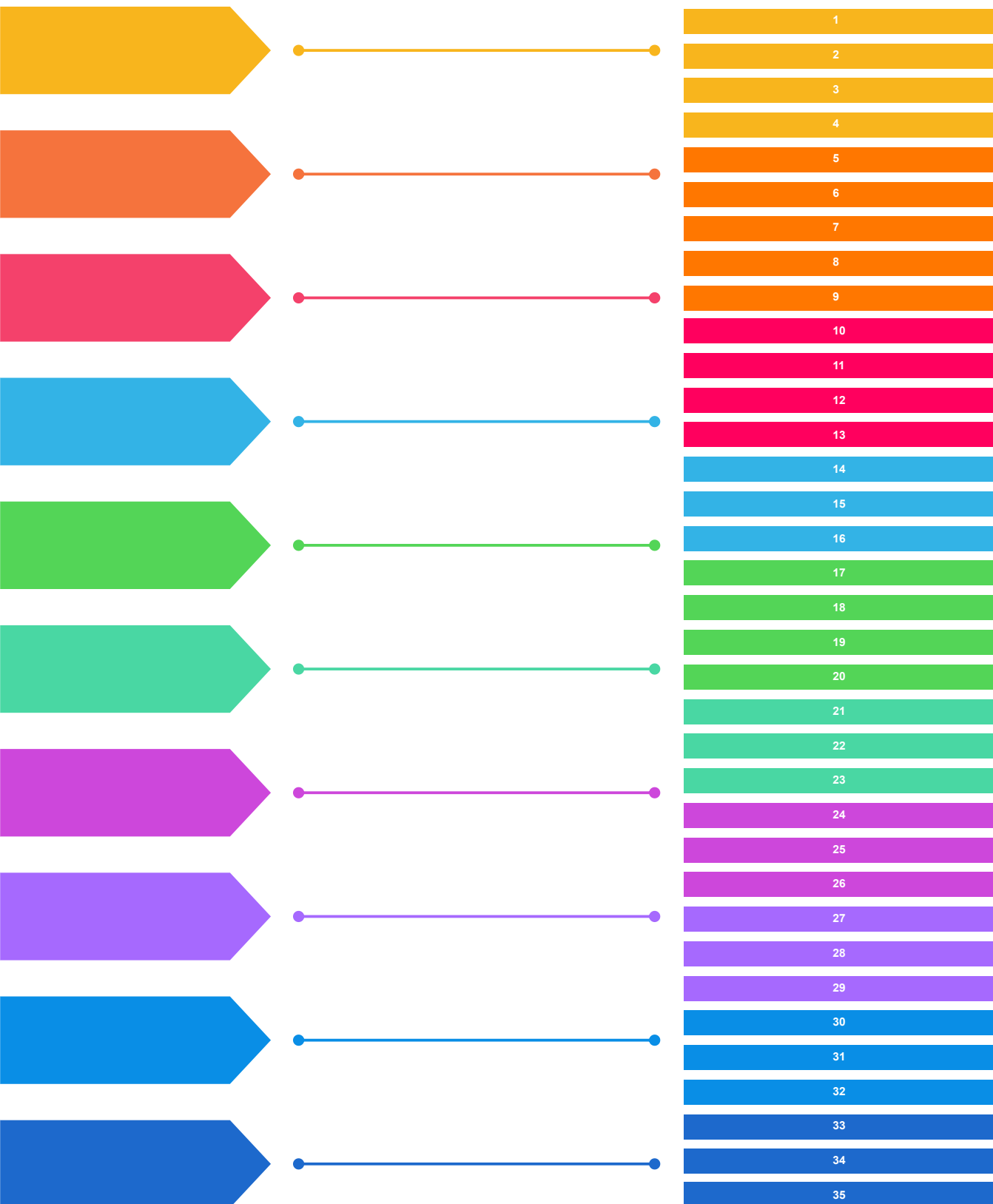
## 5 pilastri



## 10 direttrici



# 35 obiettivi

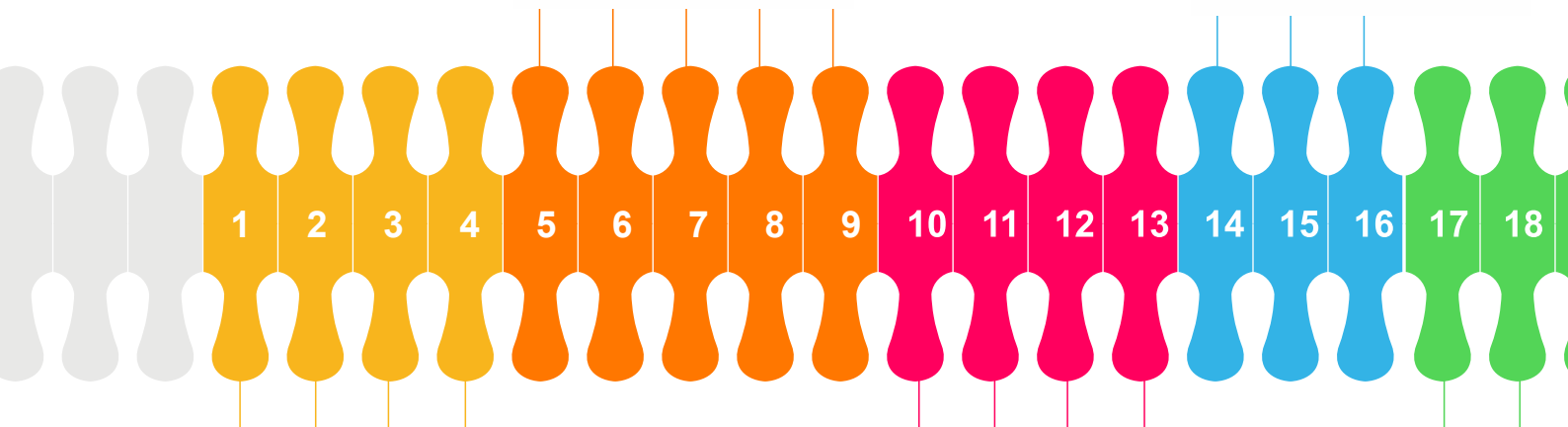


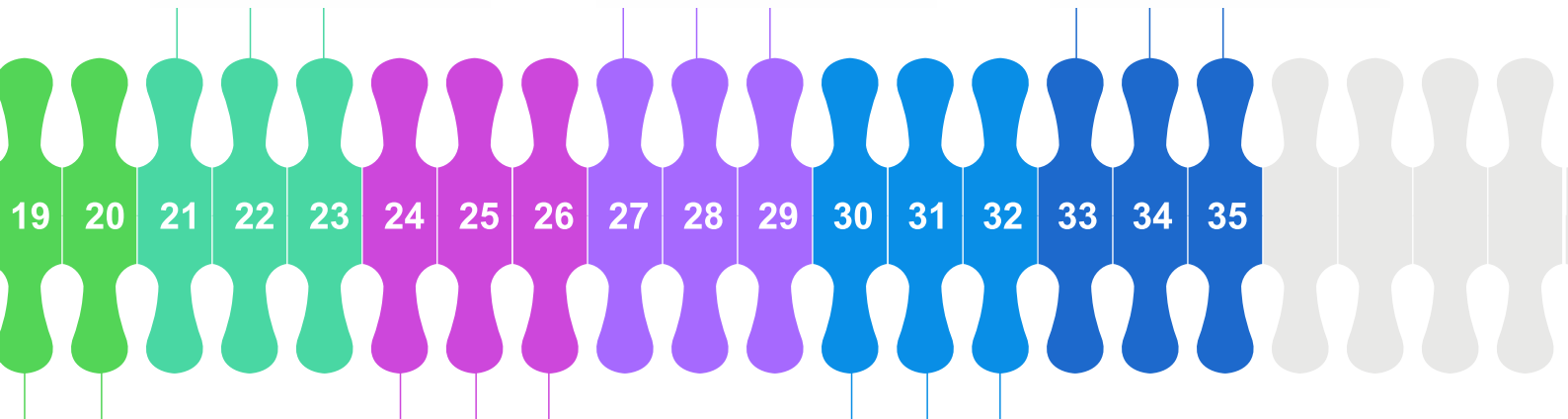


7

# Programmazione operativa

- 7.1. Posizionamento distintivo post-disciplinare sull'Antropocene montano
- 7.2. Innovazione come leva per la ricerca e l'internazionalizzazione
- 7.3. Rinnovare temi, linguaggi e strumenti per potenziare l'impatto culturale e migliorare l'attrattività
- 7.4. Reti e alleanze per trasformare la competizione in cooperazione
- 7.5. Museo esteso per concorrere allo sviluppo territoriale
- 7.6. Autorevolezza scientifica per contribuire al dibattito pubblico
- 7.7. Rafforzare la coerenza strategica per accrescere il valore generato
- 7.8. Accountability e responsabilità civica per migliorare gestione e chiarezza identitaria
- 7.9. Equità, diversità e inclusione per un museo di tutte le persone
- 7.10. Persone e competenze al centro della trasformazione





Direttrice strategica



## 7.1. Posizionamento distintivo post-disciplinare sull'Antropocene montano

Obiettivo 1

### Rafforzare il posizionamento della ricerca MUSE sull'ambiente montano

Periodo **2026–2028**

Consolidare il ruolo del museo come attore riconosciuto nella ricerca scientifica sull'ambiente montano, aumentando collaborazioni, progetti innovativi e visibilità dei risultati a livello nazionale e internazionale.

**Linee di azione necessarie**

- Rafforzamento delle collaborazioni con università e centri di ricerca; incremento dei progetti sottomessi a bandi competitivi;
- supporto a dottorati, post-doc e mobilità scientifica sui temi portanti (biodiversità, storia ambientale e archeologia, crisi climatica, Antropocene) e le sinergie interne per massimizzare l'impatto e la produttività.

Risultati attesi misurabili e KPI	Pubblicazioni scientifiche peer-review	
	2026	<b>+8%</b>
2027	<b>+10%</b>	
2028	<b>+12%</b>	
	Dottorati co-finanziati	
2026	<b>4</b>	
2027	<b>5</b>	
2028	<b>6</b>	

**Responsabile** Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 2**

**Consolidare la ricerca sulle trasformazioni del paesaggio e sulle relazioni storiche tra umanità e ambiente montano**

**Periodo** 2026–2028

La ricerca si fonda su un quadro metodologico condiviso che integra analisi storiche, rilievi sul campo, studi archeologici e archeozoologici, fonti d'archivio e strumenti GIS. Prevede campagne interdisciplinari, digitalizzazione e integrazione dei dati in banche interoperabili e il coinvolgimento di enti e comunità locali.

**Linee di azione necessarie**

Potenziamento del laboratorio di archeozoologia e incremento delle collezioni osteologiche di confronto;

sinergie con altri centri di ricerca, come FEM e UNITN a livello locale e con UNIFE, UNIMI, UNISI e La Sapienza a livello nazionale; sinergie con stakeholder del territorio per la valorizzazione delle attività di ricerca sul campo in area trentina;

riposizionamento della ricerca sul paesaggio ai sensi delle interrelazioni tra assetti naturali e antropizzazione utilizzando le chiavi della geologia e della storia ambientale anche attraverso sinergie con altri centri di ricerca, come FBK e UNITN a livello locale, CNR, UNIPD e UNIMI a livello nazionale.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Numero di pubblicazioni scientifiche peer-review**  
 2026 **+5%**  
 2027 **+8%**  
 2028 **+10%** (baseline 2025 = 8)

**Accordi con enti territoriali**  
 2026 **2**  
 2027 **3**  
 2028 **3**

**Responsabile** Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 3**

**Innovare l'esperienza educativa alla luce dell'Antropocene**

**Periodo** 2026–2028

Riprogettare le attività educative, con particolare focus sulle sale espositive, rendendole coerenti con il paradigma dell'Antropocene, lo sviluppo del pensiero critico e orientate all'interazione e alla partecipazione attiva.

**Linee di azione necessarie**

Sviluppo di nuovi laboratori e visite guidate in coerenza con il Pilastro Antropocene;

ricerca e sperimentazione di formati e approcci innovativi per il pubblico scolastico; valutazione e revisione delle attività che ricevono un giudizio non soddisfacente rispetto al contributo allo sviluppo del pensiero critico nel dibattito contemporaneo.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Nuove attività tematicamente coerenti con l'obiettivo**  
 2026 **1**  
 2027 **2**  
 2028 **2**

**Attività revisionate**  
 2026 **+15%**  
 2027 **+20%**  
 2028 **+25%**

**Responsabile** Ufficio Programmi per il Pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 4

**Rafforzare la presenza educativa sul territorio e l'offerta outdoor**

**Periodo** 2026–2028

Consolidare l'azione educativa del MUSE attraverso collaborazioni strutturate con partner territoriali e potenziare la proposta educative outdoor.

**Linee di azione necessarie**

Costituzione di un gruppo di esperti interni al museo per lo sviluppo e l'erogazione di attività sul territorio provinciale;

coinvolgimento di enti terzi, start-up e liberi professionisti nelle attività offerte da museo anche con la formula "Ambassador MUSE". Rafforzamento della linea di ricerca e di offerta sulla outdoor education.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Nuovi progetti attivati**

2026 **1**  
2027 **1**  
2028 **2**

**Ambassador**

2026 **2**  
2027 **3**  
2028 **4**

**Responsabile**

Ufficio Programmi per il Pubblico e Gruppo interfascio Progetti territoriali

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.2. Innovazione come leva per la ricerca e l'internazionalizzazione

Obiettivo 5

### Potenziare la ricerca nel campo della biodiversità

Periodo **2026–2028**

Potenziare la ricerca del museo sul tema della biodiversità (locale-globale) aumentando le sinergie interne, l'adozione di approcci multi-taxa e multidisciplinari e consolidando reti e partnership a livello locale, nazionale e internazionale.

**Linee di azione necessarie**

- Potenziamento delle sinergie con altri centri di ricerca, quali FEM, FBK, UNITN e EURAC a livello locale/Euregio e con il NBFC a livello nazionale;
- collaborazione strutturata con la Fondazione Museo Civico di Rovereto;
- adozione di approcci multi-taxa e multidisciplinari che massimizzino le sinergie tra gruppi di ricerca;
- focalizzazione sui prioritari individuati dalla “Carta di Rovereto sull'Innovazione” della Provincia autonoma di Trento, da “Lo stato del clima in Trentino” e dalla “Strategia provinciale di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici” in fase di perfezionamento e adozione.

**Numero di nuovi progetti sulla biodiversità**

2026 **1**  
 2027 **2**  
 2028 **3**

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Numero di pubblicazioni scientifiche peer-review**

2026 **+5%**  
 2027 **+8%**  
 2028 **+10%** (baseline 2025= 33)

**Responsabile** Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 6**

**Potenziare l'accessibilità delle collezioni e delle banche dati di ricerca**

**Periodo** 2026–2028

Incrementare la fruibilità delle collezioni e delle banche dati di ricerca attraverso il processo di digitalizzazione e di condivisione con piattaforme nazionali ed internazionali.

**Linee di azione necessarie**

Consolidare le metodologie e i processi per la digitalizzazione delle collezioni, rafforzare le partecipazioni già in essere a progetti nazionali (NBFC, I.PaC) e internazionali (DiSSCo, GBIF) per la condivisione delle banche dati e degli oggetti digitali.

<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	<b>Numero di record condivisi su portali aggregatori</b>
	2026 <b>40.000</b>
	2027 <b>50.000</b>
	2028 <b>50.000</b>
	<b>Accesso alle collezioni</b>
	2026 <b>+15%</b>
	2027 <b>+15%</b>
	2028 <b>+20%</b>

**Responsabile** Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 7**

**Rendere accessibile e valorizzare il patrimonio bibliografico e archivistico del museo**

**Periodo** 2026–2028

Attivare un programma di digitalizzazione del materiale storico e implementazione dell'accessibilità online. Inventariazione, studio e valorizzazione del patrimonio archivistico documentale e strumentale.

**Linee di azione necessarie**

Consolidare le metodologie e i processi per la digitalizzazione dei fondi storici e della strumentazione;

avviare le partecipazioni a progetti nazionali (I.PaC).

<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	<b>Digitalizzazione archivio Trener e Giardino Botanico</b>
	2026 <b>baseline</b>
	2027 <b>+10%</b>
	2028 <b>+10%</b>
	<b>Incremento dell'utilizzo interno ed esterno del patrimonio</b>
	2026 <b>+8 %</b>
	2027 <b>+10%</b>
	2028 <b>+12%</b>

**Responsabile** Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 8**

**Potenziare la comunicazione reputazionale a livello internazionale**

**Periodo** 2026–2028

Incrementare la notorietà del museo a livello internazionale nella comunità museale e verso il pubblico generico

**Linee di azione necessarie**

- Stringere partnership a livello internazionale con media e agenzie di settore;
- potenziare presenza e rilevanza del museo nelle associazioni museologiche a livello globale (ICOM) ed europeo (ECSITE, NEMO);
- pubblicare media kit e rendicontazione di missione in lingua.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

<b>Presenza sui media esteri</b>	2026 <b>baseline</b>
	2027 <b>+5%</b>
	2028 <b>+10%</b>
<b>Contatti stampa esteri</b>	2026 <b>baseline</b>
	2027 <b>+5%</b>
	2028 <b>+10%</b>

**Responsabile** Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 3 6 7 8 10

**Obiettivo 9**

**Digitalizzare e ottimizzare i processi amministrativi per una gestione più efficiente e trasparente**

**Periodo** 2026–2028

Modernizzare la gestione amministrativa attraverso la digitalizzazione dei processi, la riduzione delle attività manuali e l'adozione di sistemi integrati di workflow e gestione documentale.

**Linee di azione necessarie**

- Mappatura dei processi amministrativi prioritari;
- introduzione di strumenti digitali integrati (workflow, gestione documentale, protocolli);
- automazione di attività ricorrenti (scadenziari, note spese, rinnovi);
- formazione del personale per l'utilizzo delle nuove piattaforme.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

<b>Gestione digitale dei documenti amministrativi</b>	2026 <b>80%</b>
	2027 <b>90%</b>
	2028 <b>100%</b>
<b>Indice qualità clima organizzativo</b>	2026 <b>baseline</b>
	2027 <b>mappa miglorie</b>
	2028 <b>verifica</b>

**Responsabile** Servizio Affari generali e Contabilità

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 7 8 10

Direttrice strategica



### 7.3. Rinnovare temi, linguaggi e strumenti per potenziare l'impatto culturale e migliorare l'attrattività

Obiettivo 10

#### Riprogettare e ri-allestire le esposizioni permanenti della sede di Trento

Periodo **2026–2028**

Rinnovare le sale espositive rileggendone i contenuti alla luce delle trasformazioni eco-sociali dell'Antropocene, stimolando il pensiero critico e la responsabilità civica, potenziando l'interattività, l'inclusione e l'accessibilità.

**Linee di azione necessarie**

- Formazione del gruppo di lavoro; definizione delle linee guida e dei nuovi standard allestitivi;
- progettazione e realizzazione;
- elaborazione e attivazione di una campagna comunicativa dedicata;
- valutazione d'impatto.

**Ri-allestimento**

2026	<b>1° lotto</b>
2027	<b>2° lotto</b>
2028	<b>3° lotto</b>

**Recensioni qualificate**

2026	-
2027	<b>8</b>
2028	<b>10</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il Pubblico  
Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 11**

**Potenziare ricerca e innovazione nei programmi pubblici**

**Periodo** 2026–2028

Sperimentare formati innovativi di engagement integrando discipline e linguaggi; migliorare la definizione degli obiettivi pedagogici delle attività educative e degli eventi; attivare una linea di ricerca in ambito museologico.

**Linee di azione necessarie**

- Analisi delle best practice e formazione staff;
- attivazione di un gruppo di lavoro strutturato su innovazione e pedagogia museale, anche con il coinvolgimento di partner terzi;
- realizzazione di progetti sperimentali da sottoporre ad analisi d'efficacia.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

<b>Nuovi format sperimentali</b>	
2026	<b>1</b>
2027	<b>2</b>
2028	<b>2</b>
<b>Livello di gradimento medio dei pubblici</b>	
2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+5%</b>
2028	<b>+10%</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il Pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 2 4 9 10

**Obiettivo 12**

**Rafforzare l'offerta quale museo di prossimità per il target famiglie**

**Periodo** 2026–2028

Consolidare la proposta culturale dedicata a bambini, bambine e loro adulti di riferimento aumentando quantità e qualità dei programmi 0-6 e 6-12.

**Linee di azione necessarie**

- Rafforzare le competenze del personale museale in ambito pedagogico;
- rafforzare e ampliare le collaborazioni con gli enti pubblici e privati che si occupano di educazione, cura e proposte ricreative riferite in particolare al target infanzia.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

<b>Attività target 6-12</b>	
2026	<b>4</b>
2027	<b>5</b>
2028	<b>6</b>
<b>Incontri di formazione per genitori e caregiver</b>	
2026	<b>8</b>
2027	<b>10</b>
2028	<b>12</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il Pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 4 7 8 9 10

Obiettivo 13

**Sperimentare nuovi approcci digitali all'interpretazione museale**

**Periodo** 2026–2028

Sviluppare nuovi tool museali basati su IA/LLM ed esperienze digitali immersive per una comunicazione scientifica innovativa e multimodale.

**Linee di azione necessarie**

- Analisi benchmark su AI e musei anche tramite partecipazione a congressi, fiere, workshop e incontri B2B;
- sviluppo di una strategia MUSE per l'AI;
- elaborazione di nuovi progetti di comunicazione scientifica basati su IA generativa e nuovi approcci alle tecnologie immersive;
- presentazione dei progetti a bandi competitivi provinciali, nazionali e internazionali.

	<b>Progetti basati su AI e tecnologie immersive</b>
	2026 <b>1</b>
	2027 <b>2</b>
<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	2028 <b>2</b>
	<b>Numero di applicazioni a bandi competitivi</b>
	2026 <b>1</b>
	2027 <b>1</b>
	2028 <b>2</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.4. Reti e alleanze per trasformare la competizione in cooperazione

Obiettivo 14

### Attivare una rete internazionale di sviluppo congiunto di progetti allestitivi

Periodo **2026-2028**

Attivare una rete internazionale di sviluppo congiunto di progetti allestitivi, per arrivare alla compartecipazione di visioni e temi e alla condivisione culturale.

**Linee di azione necessarie** Sviluppare contatti con enti museali europei e non, individuando temi comuni da tradurre nella coprogettazione di progetti espositivi fondati su un approccio transculturale all'Antropocene.

Partner attivi	
2026	<b>1</b>
2027	<b>2</b>
2028	<b>3</b>
Nuovi progetti espositivi	
2026	-
2027	<b>1</b>
2028	<b>2</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 15**

**Evolgere la programmazione culturale di Palazzo delle Albere in sinergia con il Mart – Museo di arte moderna e contemporanea**

Periodo	2026–2028
---------	-----------

Il programma Science & Humanities MUSE mette in dialogo la scienza con la storia, l'antropologia e la filosofia attraverso progetti culturali multilinguaggio. Nel triennio 2026-2028 il programma entra in una nuova fase grazie alla collaborazione strutturale con il Mart e la costituzione di un gruppo misto di progettazione.

**Linee di azione necessarie**

- Costituzione di un gruppo misto di progettazione e definizione di una strategia comune MUSE-Mart per la programmazione culturale del Palazzo delle Albere (PdA);
- realizzazione di progetti multidisciplinari e multilinguaggio;
- prosecuzione della collaborazione con Castel Belasi, Oriente Occidente e altre istituzioni e iniziative in ambito artistico.

Risultati attesi misurabili e KPI	Eventi congiunti Science & Humanities	
	Anno	Quantità
	2026	2
	2027	2
	2028	2
Progetti in sinergia MUSE-Mart		
	2026	1
	2027	2
	2028	2

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico



**Altre direttrici strategiche**

**Obiettivo 16**

**Evolgere l'offerta educativa in collaborazione con partner locali, nazionali e internazionali**

Periodo	2026–2028
---------	-----------

Consolidare il ruolo del museo come attore riconosciuto nella ricerca scientifica sull'ambiente montano, aumentando collaborazioni, progetti innovativi e visibilità dei risultati a livello nazionale e internazionale.

**Linee di azione necessarie**

- Identificazione partner locali, nazionali e internazionali; co-progettazione di percorsi educativi condivisi;
- inserimento nell'offerta educativa MUSE di attività progettate/erogate da partner nella formula "powered by";
- scambi professionali e job shadowing;
- partecipazione a reti e bandi europei.

Risultati attesi misurabili e KPI	Attività "powered by" inserite nell'offerta educativa	
	Anno	Quantità
	2026	1
	2027	2
	2028	3
Progettazione condivisa e/o scambio attività con partner esteri		
	2026/27	0
	2027/28	min. 1
	2028/29	min. 2
Attività a libretto educativo		
	2026/27	0
	2027/28	min. 1
	2028/29	min. 2

**Responsabile** Ufficio Pogrammi per il pubblico



**Altre direttrici strategiche**

Direttrice strategica



## 7.5. Museo esteso per concorrere allo sviluppo territoriale

Obiettivo 17

### Elaborare e realizzare progetti di sviluppo culturale e territoriale con istituzioni e comunità locali

**Periodo** 2026–2028

Costruire, in collaborazione con istituzioni e comunità locali, progetti transdisciplinari e sperimentali di sviluppo culturale e territoriale operando nell'ottica del museo esteso, definendo metodologie e valutando le ricadute sul territorio.

**Linee di azione necessarie**

- Definizione di una strategia museale relativa ai progetti territoriali nell'ottica del museo esteso;
- ampliamento e consolidamento delle relazioni sul territorio nell'ottica della crescita culturale e dello sviluppo locale;
- ricerca in ambito metodologico e definizione di una metodologia standard;
- definizione di modalità per valutare le ricadute culturali sul territorio.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

	<b>Definizione di una strategia museale relativa ai progetti territoriali</b>
2026	<b>elaborazione</b>
2027	<b>approvazione</b>
2028	<b>regime</b>
	<b>Publicazioni riguardanti metodo e/o impatto dei progetti realizzati</b>
2026	<b>1</b>
2027	<b>1</b>
2028	<b>2</b>

**Responsabile** Gruppo interufficio Progetti territoriali

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 18

**Rafforzare il contributo MUSE alla promozione territoriale**

Periodo **2026–2028**

Consolidare e potenziare le relazioni con gli enti di promozione del territorio, gli enti del terzo settore e i partner privati mettendo in valore la filiera conoscenza-valorizzazione-promozione.

**Linee di azione necessarie**

- Sistematizzazione delle conoscenze e competenze museali a favore della valorizzazione e promozione territoriale;
- rafforzamento/attivazione di accordi co-marketing e convenzioni con Trentino Marketing e APT del territorio mettendo in valore le competenze museali;
- valutazione dell'efficacia delle azioni di co-marketing.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

- Aumento accessi al sito MUSE dai siti partner**
  - 2026 **baseline**
  - 2027 **+7%**
  - 2028 **+8%**
- Valutazione di impatto territoriale (sociale/culturale/economico)**
  - 2026 **progettazione**
  - 2027 **prima versione**
  - 2028 **consolidamento**

**Responsabile**

Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 19

**Rafforzare il ruolo strategico e culturale delle sedi territoriali**

Periodo **2026–2028**

Valorizzare le sedi territoriali come presidi culturali integrati nella strategia del museo, rafforzandone identità e programmazione; migliorare il coordinamento con la sede centrale e la capacità di relazione con i territori.

**Linee di azione necessarie**

- Definire una strategia di posizionamento per ciascuna sede secondo le proprie peculiarità e mission;
- sviluppo di programmazioni culturali coerenti e di relazioni strutturate con partner locali per ogni sede.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

- Progetti con enti territoriali in essere**
  - 2026 **4**
  - 2027 **5**
  - 2028 **6**
- Rafforzamento identità territoriale percepita**
  - 2026 **baseline**
  - 2027 **+5%**
  - 2028 **+10%**

**Responsabile**

Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 20

**Ri-concettualizzare e rinnovare il Giardino Botanico Alpino del Monte Bondone**

**Periodo** 2026–2028

Rinnovare il Giardino Botanico Alpino riaffermandone il valore storico e conservazionistico e potenziando la sede quale centro di interpretazione territoriale.

**Linee di azione necessarie**

- Formazione del gruppo di lavoro;
- definizione delle linee guida e dei nuovi standard allestitivi;
- progettazione e realizzazione degli interventi;
- valutazione d'impatto.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Riprogettare gli spazi esterni e interni**

- 2026 **avvio progetto**
- 2027 **sviluppo e primi interventi**
- 2028 **conclusione**

**Realizzazione degli interventi**

- 2026 -
- 2027 **1° lotto**
- 2028 **2° lotto**

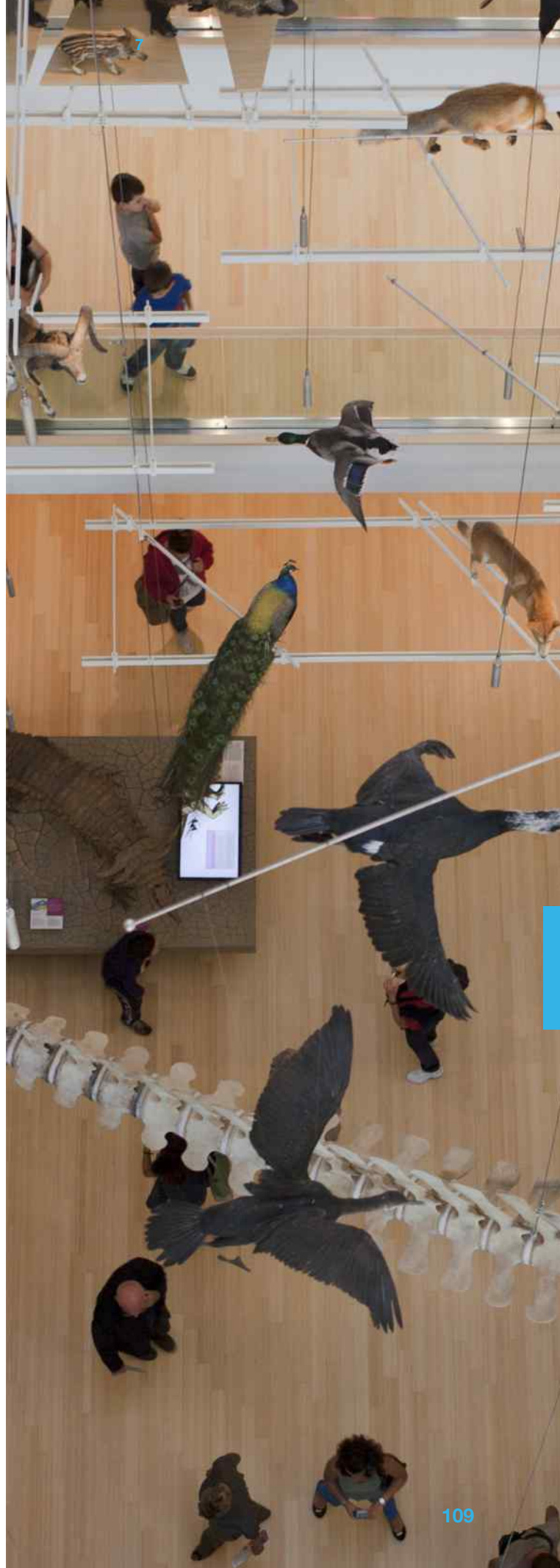
**Responsabile**

Ufficio organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione  
 Ufficio Programmi per il pubblico  
 Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.6. Autorevolezza scientifica per contribuire al dibattito pubblico

Obiettivo 21

### Rafforzare MUSE Agorà come spazio di dialogo pubblico sui temi del presente e sugli scenari futuri

**Periodo** 2026–2028

Rafforzare il ruolo di MUSE Agorà come spazio di confronto e riflessione collettiva ai sensi dell'Antropocene caratterizzandolo con temi ad alta rilevanza sociale e metodi di partecipazione innovativi.

**Linee di azione necessarie**

- Sviluppo di progetti tematici interdisciplinari che combinano linguaggi diversi;
- attivazione di programmi di co-progettazione e partecipativi;
- progettazione di sistemi di ascolto.

Risultati attesi misurabili e KPI	Programmi realizzati	
		2026
	2027	2
	2028	2
Pluralità di portatori di interesse coinvolti (modello quadrupla elica)	2026	3
	2027	4
	2028	4

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 22

**Aumentare la comunicazione e visibilità della ricerca del museo**

**Periodo** 2026–2028

Potenziare la comunicazione della ricerca per meglio posizionare il museo quale voce autorevole in ambito scientifico, attraverso una comunicazione coordinata, riconoscibile e multicanale.

**Linee di azione necessarie**

- Definizione di una strategia editoriale e di comunicazione dedicata;
- declinazione della strategia negli shop museali;
- pubblicazione online della produzione editoriale scientifica storica e individuazione di un nuovo spazio online dedicato al racconto della ricerca museale anche in collaborazione con la Società Trentina di Scienza Naturali.

**Rafforzamento dell'engagement sui contenuti tematici**

2026	<b>+5%</b>
2027	<b>+8%</b>
2028	<b>+10%</b>

**Creazione spazio online dedicato al racconto della ricerca**

2026	<b>attivazione</b>
2027	<b>consolidamento</b>
2028	<b>regime</b>

**Responsabile** Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione, Ufficio Programmi per il pubblico in coordinamento con Ufficio Ricerca e Collezioni

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 23

**Aumentare l'integrazione della citizen science nella ricerca**

**Periodo** 2026–2028

Promuovere l'attivazione di progetti di citizen science, curando la qualità dei dati raccolti, la comunicazione dei risultati raggiunti e la creazione di un'infrastruttura a supporto delle attività.

**Linee di azione necessarie**

- Definizione di una strategia museale per la citizen science;
- partecipazione a bandi di finanziamento;
- promozione di attività formative e di consulenza;
- sviluppo di materiali educativi a supporto dei progetti;
- elaborazione di contributi scientifici a partire dai dati raccolti;
- formalizzazione di partnership istituzionali per l'inclusione dei dati di citizen science nei processi decisionali.

**Progetti di ricerca partecipata attivi**

2026	<b>3</b>
2027	<b>4</b>
2028	<b>5</b>

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Attività di formazione**

2026	<b>minimo 4</b>
2027	<b>minimo 4</b>
2028	<b>minimo 4</b>

**Responsabile** Gruppo interufficio Citizen Science

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.7. Rafforzare la coerenza strategica per accrescere il valore generato

Obiettivo 24

### Garantire qualità, identità, riconoscibilità e coerenza del brand educativo MUSE

Periodo **2026–2028**

Rafforzare un'identità educativa riconoscibile e coerente, assicurando standard di qualità condivisi e pratiche uniformi in tutte le attività educative assicurando piena sinergia tra lo staff dipendente e quello in appalto.

**Linee di azione necessarie**

- Definizione standard di qualità condivisi;
- attività di formazione dello staff;
- allineamento contenuti e linguaggi;
- allineamento grafico del materiale cartaceo e digitale;
- revisione periodica delle attività;
- monitoraggio e valutazione costante dell'esperienza educativa.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

	<b>% di scuole che riconoscono il metodo MUSE come distintivo</b>
2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+5%</b>
2028	<b>+10%</b>
	<b>Fidelizzazione scuole (tasso di riconferma in due anni consecutivi)</b>
2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+10%</b>
2028	<b>+15%</b>

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 25**

**Uniformare il tono della comunicazione verso uno standard caratteristico e riconoscibile**

Periodo **2026–2028**

Rendere riconoscibile il museo attraverso l'uniformazione degli strumenti e delle modalità comunicative, consolidando posizionamento e reputazione valorizzando la competenza scientifica e garantendo al contempo la bassa soglia (tono smart, giovane, fresco).

**Linee di azione necessarie**

- Adottare uno stile comunicativo condiviso sui diversi canali e valido per tutte le sedi del museo;
- realizzare un piano di comunicazione annuale, con campagne istituzionali annuali, diversificato per contenuti e target;
- definire una nuova strategia di comunicazione digitale.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Notorietà brand – rilevato**

2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+3%</b>
2028	<b>+5%</b>

**Incremento engagement digitale sul target giovani adulti**

2026	<b>+5%</b>
2027	<b>+5%</b>
2028	<b>+10%</b>

**Responsabile** Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 1 3 6 9 10

**Obiettivo 26**

**Razionalizzare le attività di comunicazione e aumentarne l'efficacia verso le 4 personas MUSE**

Periodo **2026–2028**

Migliorare efficienza ed efficacia della comunicazione definendo cluster di promozione e comunicazione multicanale individuati per target e topic.

**Linee di azione necessarie**

- Definire annualmente contenitori comunicativi;
- sviluppare visual e claim coerenti con l'identità del museo per ciascuna delle 4 personas target;
- misurarne l'efficacia.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Focalizzazione rispetto ai cluster topic/target**

2026	<b>topic</b>
2027	<b>topic+target</b>
2028	<b>topic+target</b>

**Aumento dell'engagement dei principali cluster**

2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+5%</b>
2028	<b>+10%</b>

**Responsabile** Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche** 3 7 8 9 10

Diretrice strategica



## 7.8. Accountability e responsabilità civica per migliorare gestione e chiarezza identitaria

Obiettivo 27

### Migliorare strategia e strumenti di programmazione, gestione, valutazione e rendicontazione

Periodo **2026–2028**

Ridurre la frammentazione progettuale e dotarsi di più efficaci strumenti di monitoraggio e decisionali.

**Linee di azione necessarie**

Rianalizzare il piano di attività triennale favorendo l'integrazione di progetti e azioni;

adottare un nuovo strumento di programmazione, gestione e valutazione capace di connettere dimensione contabile, project management e rendicontazione.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Numero progetti inseriti nel piano di attività annuale**

2026 **-5%**  
 2027 **-10%**  
 2028 **-15%**

**Attivazione del cruscotto direzionale**

2026 **attivazione**  
 2027 **sviluppo**  
 2028 **regime**

**Responsabile** Direzione

**Pilastri**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 28

**Rafforzare la capacità del museo di produrre conoscenza sui pubblici e sull'impatto generato**

Periodo **2026–2028**

Implementare un sistema strutturato di ricerca sui pubblici, sull'esperienza di visita e sulla valutazione dell'impatto culturale, sociale ed economico prodotto.

**Linee di azione necessarie**

- Sistematizzare la raccolta e l'analisi dei dati in una "unità" centralizzata;
- potenziare lo staff con professionalità esterne con expertise sociologiche e statistiche;
- definire obiettivi di analisi, strumenti e standard minimi, formalizzare e adottare policy di raccolta ed elaborazioni dati, strutturare indagini e adottare le valutazioni in fase di pianificazione futura.

<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	<b>Nuove rilevazioni su utenti fisici</b>
	2026 <b>1</b>
	2027 <b>2</b>
	2028 <b>3</b>
	<b>Nuove rilevazioni su utenti digitali</b>
	2026 <b>2</b>
2027 <b>3</b>	
2028 <b>4</b>	

**Responsabile** Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Obiettivo 29

**Consolidare il dialogo fra museo e nuovi attivismi ambientali**

Periodo **2026–2028**

MUSE si pone in prospettiva di dialogo costruttivo con i nuovi attivismi ambientali attraverso il progetto "Simposi A. Langer" in supporto delle istanze di promozione di una cultura della sostenibilità e dell'impegno civile convergenti con la mission di istituto.

**Linee di azione necessarie**

Utilizzare il progetto "Simposi A. Langer" quale antenna per captare possibili tematiche di attualità in cui una collaborazione fra museo e attivismi possa rivelarsi opportuna per offrire il museo quale luogo di confronto rispettoso rispetto alle sfide del contemporaneo, tra sviluppo sostenibile, One Health e transizione digitale.

<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	<b>Nuovi progetti strutturati nell'ambito dei Simposi A. Langer</b>
	2026 <b>1</b>
	2027 <b>0</b>
	2028 <b>1</b>
	<b>Eventi pubblici in collaborazione con i nuovi attivismi ambientali</b>
	2026 <b>minimo 1</b>
2027 <b>minimo 1</b>	
2028 <b>minimo 1</b>	

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico Ufficio Organizzazione risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.9. Equità, diversità e inclusione per un museo di tutte le persone

Obiettivo 30

### Sviluppo di pratiche di welfare culturale e valorizzazione del museo come luogo di benessere

Periodo **2026–2028**

Consolidare il ruolo del museo come spazio di benessere fisico, mentale e relazionale e di crescita personale e collettiva, attraverso l'adozione dell'approccio del welfare culturale e lo sviluppo di pratiche di prescrizione sociale.

**Linee di azione necessarie**

- Attivazione di progetti e attività con la modalità della prescrizione sociale;
- attivazione di collaborazioni strutturate con servizi socio-sanitari, educativi e realtà del welfare territoriale per progetti di welfare culturale;
- benessere e salute mentale come criterio progettuale in mostre, attività educative ed eventi.

Progetti con servizi socio-sanitari	
2026	<b>1</b>
2027	<b>2</b>
2028	<b>2</b>
Valore sociale generato - rilevazione	
2026	<b>baseline</b>
2027	<b>+5%</b>
2028	<b>+10%</b>

**Responsabile** Direzione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 31**

**Potenziare la partecipazione attiva del pubblico alla programmazione museale**

**Periodo** 2026–2028

Concretizzando l'impegno di realizzare un museo "con" le persone si intende potenziare il ruolo degli Advisory board (AB) "Officina dinamica" e "Famiglie" quale strumento di ideazione partecipata.

**Linee di azione necessarie** Potenziamento dell'advisory board dedicato al target giovani Officina dinamica;  
  
sviluppo di un nuovo AB volto ad includere bambini e famiglie nella co-ideazione di eventi e programmi culturali.

**Progetti co-ideati**

2026 **2**  
2027 **3**  
2028 **3**

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Advisory board dedicato a bambine e bambini**  
2026 **attivazione**  
2027 **min. 1 progetto**  
2028 **min. 2 progetti**

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 32**

**Promuovere le discipline STEM verso bambine e ragazze**

**Periodo** 2026–2028

Bambine e ragazze sono sottorappresentate nei settori STEM. Discriminazione e stereotipi di genere aggravano la situazione. Il MUSE contribuisce ad abbattere gli stereotipi e valorizzare i talenti femminili.

**Linee di azione necessarie** Analisi a livello nazionale e internazionale di best practice sui temi diritti di uguaglianza di genere, gender gap;  
  
incontri con ricercatrici, tecniche e mediatrici scientifiche dell'Ufficio Ricerca del MUSE, referenti delle sedi territoriali, referenti della biblioteca per co-ideare percorsi di formazione su questi temi;  
  
contatti con altri enti della ricerca scientifica per collaborazioni e co-creazione percorsi formativi su questi temi.

**Workshop specifici STEM**

2026 **3**  
2027 **4**  
2028 **5**

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Studentesse che dichiarano maggiore interesse per percorsi STEM dopo l'esperienza al MUSE**  
2026 **baseline**  
2027 **+5%**  
2028 **+10%**

**Responsabile** Ufficio Programmi per il pubblico

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



Direttrice strategica



## 7.10. Persone e competenze al centro della trasformazione

Obiettivo 33

### Rafforzare competenze del personale e il benessere organizzativo

Periodo **2026–2028**

Valorizzare il personale del museo attraverso formazioni mirate, percorsi di crescita professionale e pratiche organizzative orientate al benessere, alla collaborazione e alla sostenibilità del lavoro. Creazione di una cultura organizzativa inclusiva, accogliente e non discriminatoria.

**Linee di azione necessarie**

- Definizione di un piano formativo triennale; attivazione di percorsi di sviluppo e progressione professionale;
- miglioramento delle pratiche di ascolto e del clima organizzativo;
- rafforzamento del coordinamento inter-ufficio e della leadership emotiva e diffusa;
- introduzione di meccanismi di age management;
- potenziamento dello strumento della delega e valorizzazione delle figure di coordinamento di programmi/ambiti interne agli uffici.

	<b>Partecipazione ai programmi di formazione</b>
<b>Risultati attesi misurabili e KPI</b>	2026 <b>70%</b>
	2027 <b>75%</b>
	2028 <b>80%</b>
	<b>Indice qualità clima organizzativo</b>
	2026 <b>baseline</b>
	2027 <b>+5%</b>
	2028 <b>+10%</b>

**Responsabile** Ufficio Organizzazione e risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 34**

**Rafforzare le politiche di conciliazione lavoro - vita privata**

**Periodo** **2026-2028**

Sulla base di una ricognizione dei fabbisogni, individuare e introdurre iniziative, politiche organizzative, e facilitazione affinché il personale del museo possa conciliare al meglio gli impegni lavorativi con quelli della propria vita familiare e privata. Creazione di una cultura comprensiva delle esigenze personali.

**Linee di azione necessarie** Verifica e aggiornamento del piano di attività Family audit;  
ricognizione dei fabbisogni interni;  
introduzione di policy dedicate e strumenti di gestione.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Attivazione dello sportello del benessere psicologico in museo**

2026 **sì**  
2027 **sì**  
2028 **sì**

**Numero di persone che hanno fruito di agevolazioni/convenzioni**

2026 **+5%**  
2027 **+7%**  
2028 **+10%**

**Responsabile** Ufficio Organizzazione e risorse umane e servizi diversi di gestione

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**



**Obiettivo 35**

**Sistematizzare l'attivazione di processi partecipativi interni**

**Periodo** **2026-2028**

Evolgere una cultura della partecipazione e attivare processi partecipativi rivolti allo staff MUSE per una gestione collegiale e una leadership condivisa

**Linee di azione necessarie** Definizione della tipologia di progetti e processi che più efficacemente possono essere gestiti attraverso processi partecipativi;  
attivazione di momenti di partecipazione e co-creazione di documenti strategici;  
condivisione costante delle scelte strategiche.

**Risultati attesi misurabili e KPI**

**Realizzazione di incontri plenari e giornate dello staff**

2026 **2**  
2027 **2**  
2028 **3**

**Redazione di documenti strategici e policy attraverso processi partecipativi**

2026 **2**  
2027 **2**  
2028 **2**

**Responsabile** Tutte le unità organizzative

**Pilastr**



**Altre direttrici strategiche**





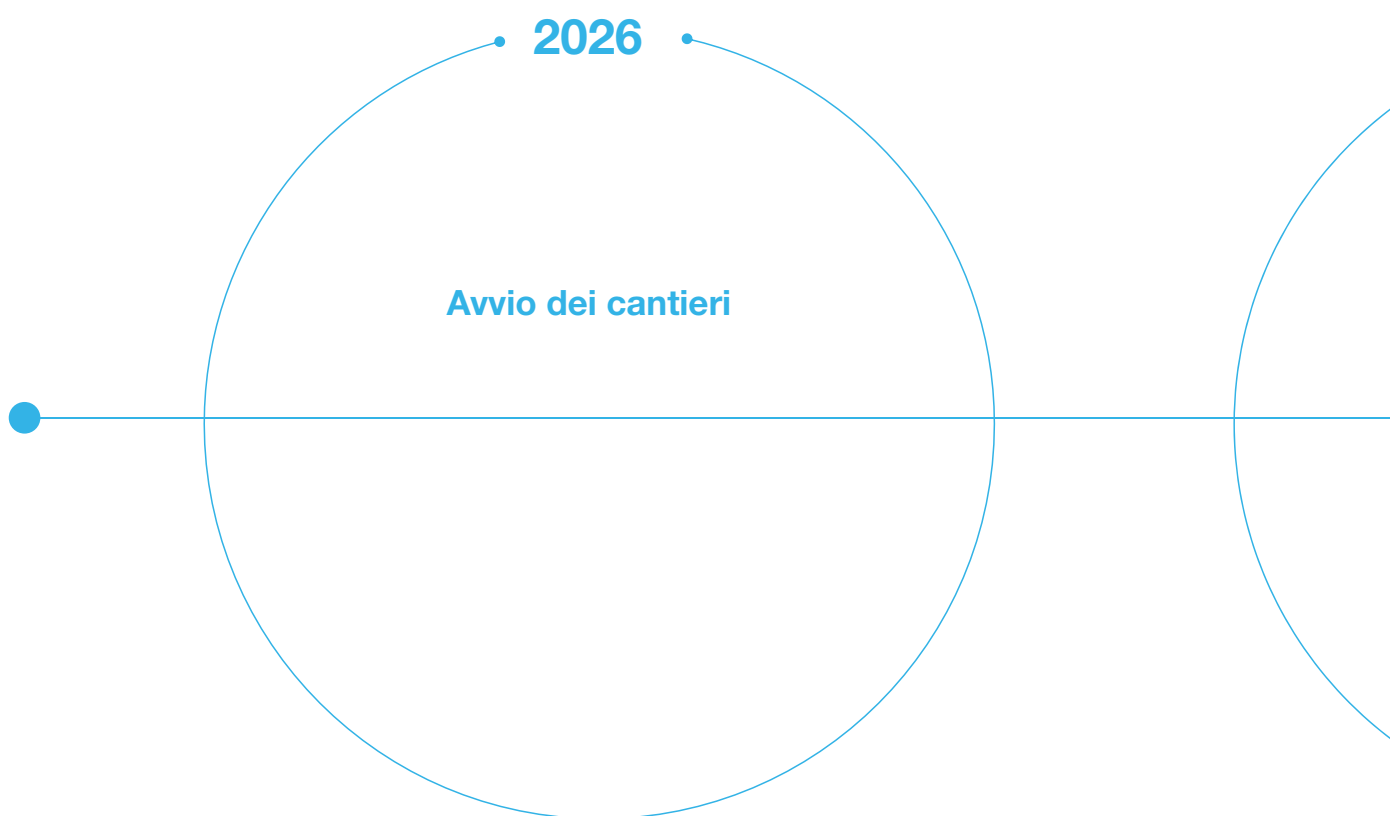
8

# Roadmap per il triennio 2026-2028

- 8.1. Attuazione: cronoprogramma e milestones
- 8.2. Avvio dei cantieri (2026)
- 8.3. Trasformazione (2027)
- 8.4. Consolidamento (2028)

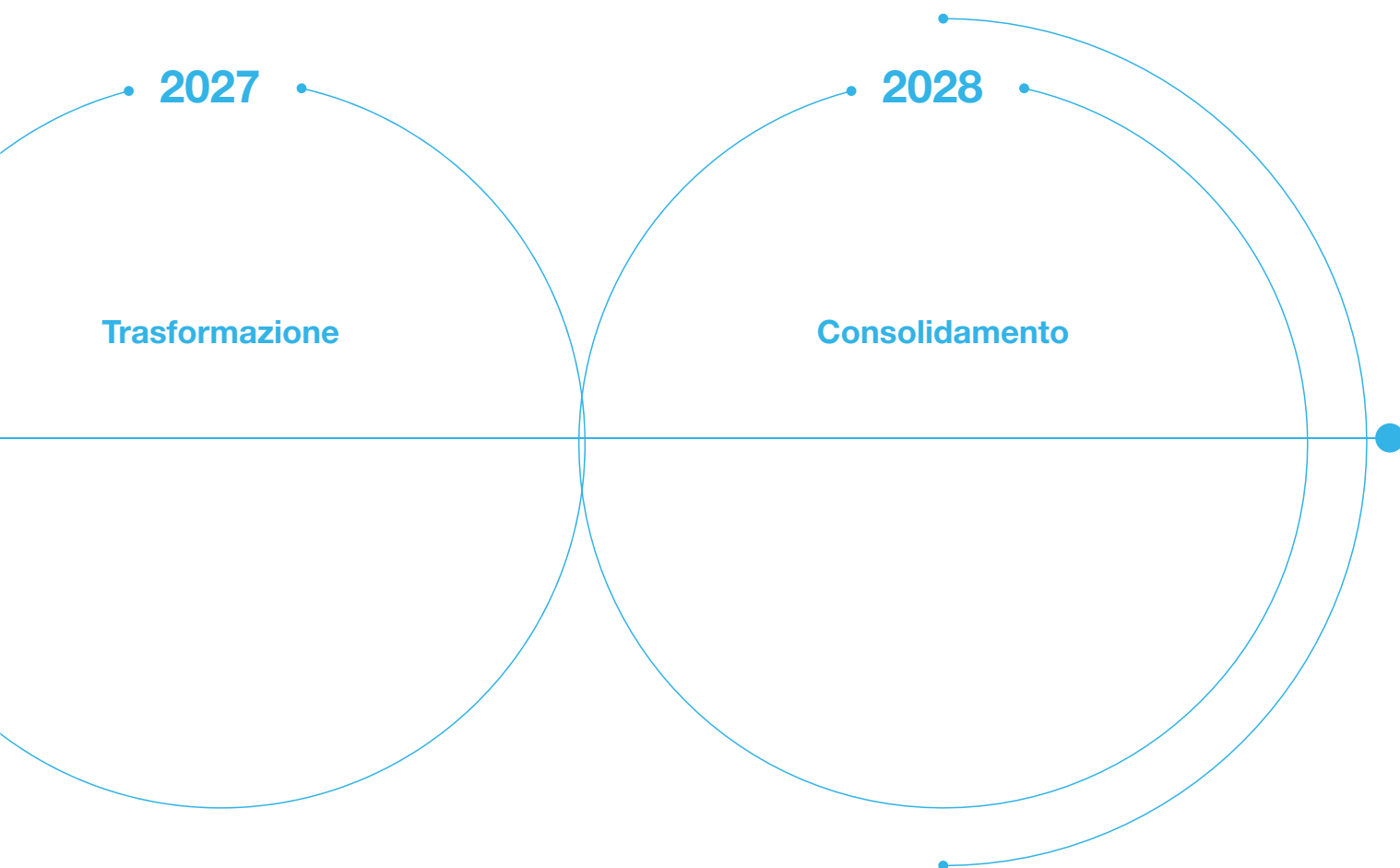
## 8.1. Attuazione: cronoprogramma e milestones

Il triennio oggetto del Piano Strategico si configura come un tempo di transizione governata: nel 2026 si impostano e si avviano i principali dispositivi del cambiamento; nel 2027 essi entrano in funzione e producono trasformazioni riconoscibili; nel 2028 tali trasformazioni vengono consolidate, rese strutturali e sottoposte a una prima verifica complessiva.



Benché ogni obiettivo sia definito rispetto all'articolazione temporale delle attività necessarie al raggiungimento, sono stati individuati una serie di milestone, che rappresentano passaggi chiave del percorso di attuazione del Piano e consentono di leggere l'evoluzione del MUSE come un processo unitario di trasformazione istituzionale, e non come una semplice somma di obiettivi settoriali. La loro funzione è al tempo stesso descrittiva e gestionale: da un lato chiariscono la scansione temporale delle iniziative principali, dall'altro supportano il passaggio dagli indirizzi strategici alla loro concreta attuazione. Essi costituiscono una selezione significativa all'interno del disegno più ampio, articolato in 35 obiettivi distribuiti in 10 direttrici, e restituiscono una visione complessiva del cambiamento atteso.

I milestone, intesi come traguardi qualificanti e verificabili, permettono di collegare gli orientamenti strategici generali a momenti concreti di sviluppo, integrazione e consolidamento. Le attività considerate, pur eterogenee — dalla dimensione infrastrutturale e organizzativa, a quella gestionale, fino al posizionamento culturale e relazionale — delineano un insieme di processi interconnessi, i cui effetti si sviluppano in modo progressivo e cumulativo: la struttura temporale attraverso cui il MUSE rende governabile il cambiamento, distribuisce priorità e risorse e costruisce le condizioni per una successiva fase di sviluppo, in stretta connessione con i temi dell'attuazione, della governance e della valutazione.



## 8.2. Avvio dei cantieri (2026)

**Il 2026 sarà l'anno in cui il museo inizierà a rendere visibile la propria trasformazione.**

Il primo grande asse di lavoro sarà il **riallestimento delle esposizioni permanenti della sede di Trento**, che entrerà concretamente nella sua fase operativa con la progettazione esecutiva del primo lotto di interventi. Questo passaggio non riguarderà soltanto la dimensione fisica degli spazi, ma avrà un valore più ampio, perché consentirà di sperimentare nuovi linguaggi espositivi, nuove modalità di racconto e nuovi standard di accessibilità, interattività e coinvolgimento. In tale quadro si inserisce anche l'obiettivo di potenziare l'offerta del MUSE quale museo di prossimità per il target famiglie, attraverso una più attenta progettazione di servizi, attività, dispositivi di mediazione e occasioni di fidelizzazione capaci di rendere l'esperienza di visita più accogliente, ricorrente e coerente con i bisogni della quotidianità familiare. A ciò si affianca il tema della **sperimentazione di nuovi approcci digitali all'interpretazione museale**, destinati a integrare l'esperienza in presenza con dispositivi, contenuti e soluzioni capaci di ampliare le possibilità di accesso, personalizzazione, approfondimento e relazione con i pubblici.

Il riallestimento dovrà essere pertanto accompagnato da un intenso lavoro preparatorio: definizione delle linee guida, coordinamento del gruppo di lavoro, avvio di una campagna di comunicazione dedicata, attivazione di momenti pubblici di valorizzazione del cantiere. In questo senso, il museo sarà chiamato a costruire una vera e propria narrazione del “cantiere aperto”, trasformando la temporanea riconfigurazione di alcune sale in un'occasione per mostrare ai pubblici la direzione del cambiamento e per condividere il senso culturale del progetto.

Accanto alla trasformazione degli spazi, il 2026 vedrà la costruzione di una seconda infrastruttura decisiva: quella conoscitiva e valutativa.

L'**attivazione dell'unità “Visitor studies e performance”** costituirà infatti una delle novità più importanti dell'intero triennio. In questa fase sarà dunque necessario organizzare una struttura stabile dedicata alla raccolta, sistematizzazione e

interpretazione dei dati, chiarire le domande di analisi prioritarie, definire standard informativi minimi e procedure di rilevazione, potenziare le competenze interne e predisporre le prime indagini sui pubblici e sui servizi. Non si tratterà soltanto di misurare meglio ciò che già accade, ma di introdurre nel museo una cultura decisionale più fondata su evidenze, capace di collegare programmazione, monitoraggio, valutazione e revisione.

In questa direzione si colloca in modo esplicito anche la volontà di **migliorare lo svolgimento del processo decisionale del MUSE**, ripensando gli strumenti di programmazione, gestione, valutazione e rendicontazione e considerando quindi la produzione e l'analisi del dato non un adempimento accessorio ma una leva stabile di governo, apprendimento organizzativo e accountability. Il 2026 sarà dunque l'anno in cui si getteranno le basi per un rapporto più maturo con i dati, che negli anni successivi dovrà tradursi in una maggiore capacità di leggere i comportamenti dei visitatori, comprendere gli effetti delle attività e orientare con maggiore consapevolezza le scelte del museo.

Un terzo cantiere fondamentale riguarderà il **rafforzamento della ricerca nel campo della biodiversità**, letto non soltanto come consolidamento di un tema distintivo del museo, ma soprattutto come costruzione di alleanze strategiche. In questa annualità il MUSE sarà chiamato a rafforzare le sinergie con altri centri di ricerca del territorio e della scala nazionale, consolidando relazioni con soggetti come Università di Trento, FEM, FBK, EURAC e, in particolare, con il National Biodiversity Future Center.

Il lavoro avrà dunque una doppia valenza: da un lato aumentare la capacità del museo di partecipare a progetti scientifici rilevanti, dall'altro rendere il MUSE un nodo più riconoscibile dentro una rete di cooperazione scientifica capace di collegare il livello locale con quello nazionale. In questo quadro si inserisce anche l'obiettivo di accrescere il numero delle citazioni scientifiche, come indicatore della qualità, della rilevanza e della diffusione della produzione di ricerca sviluppata o co-sviluppata dal museo. Le attività previste comprenderanno la costruzione di gruppi di lavoro inter-ente, l'elaborazione di nuove progettualità, la definizione di priorità di ricerca coerenti con i principali indirizzi provinciali in materia di clima e biodiversità, l'attenzione alla disseminazione dei risultati in sedi autorevoli e la progressiva traduzione di questi orientamenti nella programmazione culturale e pubblica del museo.

Nello stesso anno entrerà in una nuova fase anche la programmazione culturale del Palazzo delle Albere, attraverso la collaborazione con il Mart.

In questo caso, il milestone non consiste semplicemente nella prosecuzione di eventi condivisi, ma nell'attivazione di un gruppo di lavoro inter-museale congiunto e nella definizione di una prima proposta espositiva condivisa. Le attività principali riguarderanno quindi la costituzione di una cabina di progettazione mista, l'elaborazione di una strategia culturale unitaria per il Palazzo e la messa a punto di progetti multidisciplinari e multilinguaggio capaci di mettere in dialogo scienza, arte, storia, antropologia e filosofia. Il significato di questa linea di lavoro è particolarmente rilevante, perché consente al museo di ampliare il proprio raggio d'azione e di qualificare il Palazzo delle Albere come uno spazio di sperimentazione culturale ad alta intensità relazionale e simbolica, basato su una collaborazione istituzionale più strutturata e non episodica, nonché di accrescere la visibilità del museo sui media digitali attraverso contenuti, narrazioni e iniziative capaci di amplificarne la presenza pubblica e la riconoscibilità.

Nel complesso, il 2026 potrà essere quindi letto come l'anno in cui il MUSE mette a fuoco il proprio percorso strategico, apre i primi cantieri materiali e immateriali e costruisce gli strumenti necessari per accompagnare il cambiamento. Sarà un anno di preparazione, ma già ricco di segnali tangibili rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione.



## 8.3. Trasformazione (2027)

**Il 2027 sarà l'anno in cui la trasformazione entrerà nel vivo e diventerà più chiaramente leggibile.**

Un primo ambito cruciale sarà quello della **comunicazione e della visibilità della ricerca del museo**. In questa annualità dovrà infatti prendere forma un nuovo spazio online dedicato alla ricerca, pensato per rendere più accessibili, ordinati e riconoscibili contenuti, progetti, risultati e approfondimenti scientifici, così da rafforzare il profilo del MUSE come voce autorevole in ambito scientifico e culturale. Il lavoro riguarderà quindi la progettazione e l'alimentazione di questo ambiente digitale, la messa a regime di una strategia editoriale dedicata al racconto della ricerca, la produzione di contenuti divulgativi scientificamente solidi, il rafforzamento delle campagne tematiche nonché l'incremento dell'engagement dei contenuti scientifici presso i pubblici digitali, in particolare quelli maggiormente interessati all'approfondimento. Si tratterà, in sostanza, di fare in modo che la ricerca museale non resti patrimonio di una comunicazione specialistica o frammentata, ma diventi parte integrante del volto pubblico del museo, anche attraverso un uso più consapevole dei canali digitali e una maggiore capacità di attivare attenzione, interazione e continuità di relazione.

Parallelamente, il 2027 sarà l'anno in cui gli **strumenti di programmazione, gestione, valutazione e rendicontazione** entreranno davvero a regime. Dopo l'impostazione realizzata nel 2026, il cruscotto direzionale dovrà essere utilizzato in modo sistematico e dovrà accompagnarsi alla presentazione di una prima rendicontazione annuale del Piano Strategico. Questo significa che la strategia comincerà a essere tradotta in una pratica organizzativa più matura: **minore frammentazione progettuale, progressivo ridimensionamento del numero dei progetti inseriti nella programmazione annuale**, maggiore integrazione tra attività e risorse, capacità di leggere gli scostamenti rispetto alle previsioni, uso dei dati per correggere e riallineare la programmazione. Il report non avrà solo una funzione descrittiva, ma costituirà il primo vero

banco di prova dell'accountability del Piano, rendendo visibile all'esterno il grado di avanzamento degli obiettivi e consolidando una cultura della trasparenza e della responsabilità.

Un ulteriore asse di trasformazione riguarderà l'esperienza educativa, che nel 2027 dovrà essere rinnovata alla luce dell'Antropocene e potenziata in senso transdisciplinare. Le attività principali dovranno riguardare il rafforzamento delle competenze del personale, la progettazione e realizzazione di nuove attività educative, la revisione di quelle esistenti, l'elaborazione di nuovi format capaci di integrare discipline e linguaggi differenti. Il punto non sarà soltanto aggiornare singole attività, ma **ridisegnare l'offerta educativa** in modo che essa rifletta più compiutamente l'identità culturale del MUSE, rafforzando la sua capacità di leggere il presente e di stimolare nei pubblici pensiero critico, consapevolezza e responsabilità.

In questa prospettiva, il 2027 sarà il momento in cui l'innovazione pedagogica dovrà uscire dalla dimensione sperimentale per diventare una componente strutturale della proposta del museo.

Sempre nel 2027 acquisterà peso la dimensione internazionale, attraverso l'**attivazione di una rete di sviluppo congiunto di progetti allestitivi**. L'obiettivo sarà quello di individuare partner museali europei e non europei con cui condividere temi, visioni e format, in modo da costruire i primi progetti co-progettati e porre le basi per successive esposizioni. In questa prospettiva, il 2027 dovrà segnare anche l'avvio di una progressiva crescita sia del numero dei partner coinvolti sia del numero dei progetti attivi, secondo una logica di sviluppo delle collaborazioni.



Occorre in proposito sottolineare che la rilevanza di questa linea d'azione va oltre il singolo progetto espositivo, in quanto essa segnala la volontà del MUSE di accreditarsi come interlocutore capace di portare nei contesti internazionali una propria proposta culturale sul rapporto fra scienza, Antropocene, società e pratiche museali. L'apertura internazionale dovrà pertanto essere concepita e costruita non come semplice promozione reputazionale, ma come pratica concreta di collaborazione culturale.

Nel suo insieme, il 2027 sarà l'anno in cui il museo mostrerà la capacità di integrare comunicazione della ricerca, innovazione pedagogica, governance e apertura internazionale in un disegno più organico e riconoscibile. Il cambiamento avviato nell'anno precedente comincerà così a restituire un'immagine nuova del MUSE: più chiara, più coerente, più capace di apprendere dai dati e di tradurre il proprio patrimonio scientifico in una narrazione pubblica autorevole e distintiva.

## 8.4. Consolidamento (2028)

**Il 2028 sarà l'anno del consolidamento, cioè il momento in cui le principali innovazioni introdotte nel triennio dovranno essere rese stabili, riconoscibili e pienamente operative.**

Una prima direttrice riguarderà la sistematizzazione delle **pratiche di welfare culturale e la valorizzazione del museo come luogo del benessere**. In questa fase sarà necessario consolidare la co-progettazione e la co-programmazione con i servizi socio-sanitari, educativi e con gli attori del welfare territoriale, attraverso il ricorso a pratiche di prescrizione sociale e rendendo il benessere una chiave progettuale trasversale. In questa prospettiva, il 2028 dovrà segnare anche il pieno raggiungimento della capacità di rilevare il valore sociale generato e di accompagnarne una crescita progressiva nel corso degli anni, così da rendere più leggibili gli effetti prodotti dal museo sul piano del benessere individuale e collettivo.

L'obiettivo non sarà aggiungere qualche iniziativa specifica, ma integrare stabilmente il welfare culturale nel modello di funzionamento del MUSE. Un secondo ambito di consolidamento riguarderà la comunicazione. Entro il 2028 dovrà infatti **concludersi la fase di implementazione della nuova strategia comunicativa**, fondata su maggiore coerenza tra canali, riconoscibilità del tono di voce, differenziazione dei contenuti per target e rafforzamento della reputazione del museo.

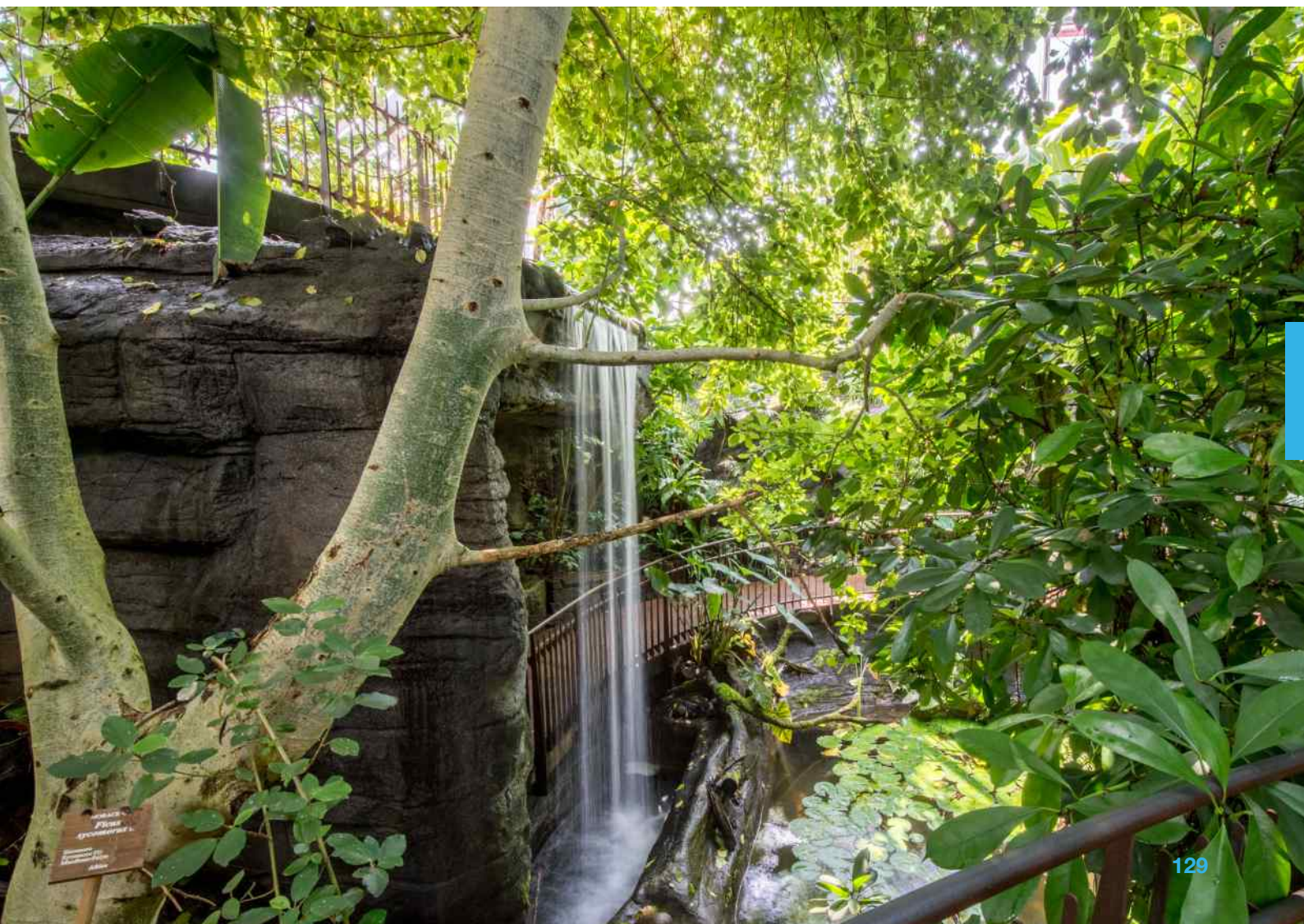
In questa prospettiva si inserisce anche l'obiettivo di accrescere la notorietà del brand MUSE, la cui evoluzione del tempo andrà verificata mediante attività strutturate di rilevazione. A ciò si affiancherà l'obiettivo di realizzare un **aumento dell'engagement digitale** presso il target dei giovani adulti, considerato particolarmente rilevante per il rafforzamento della relazione del museo con i pubblici contemporanei. In termini operativi, questo comporterà l'adozione stabile di uno stile comunicativo condiviso tra sedi e uffici,

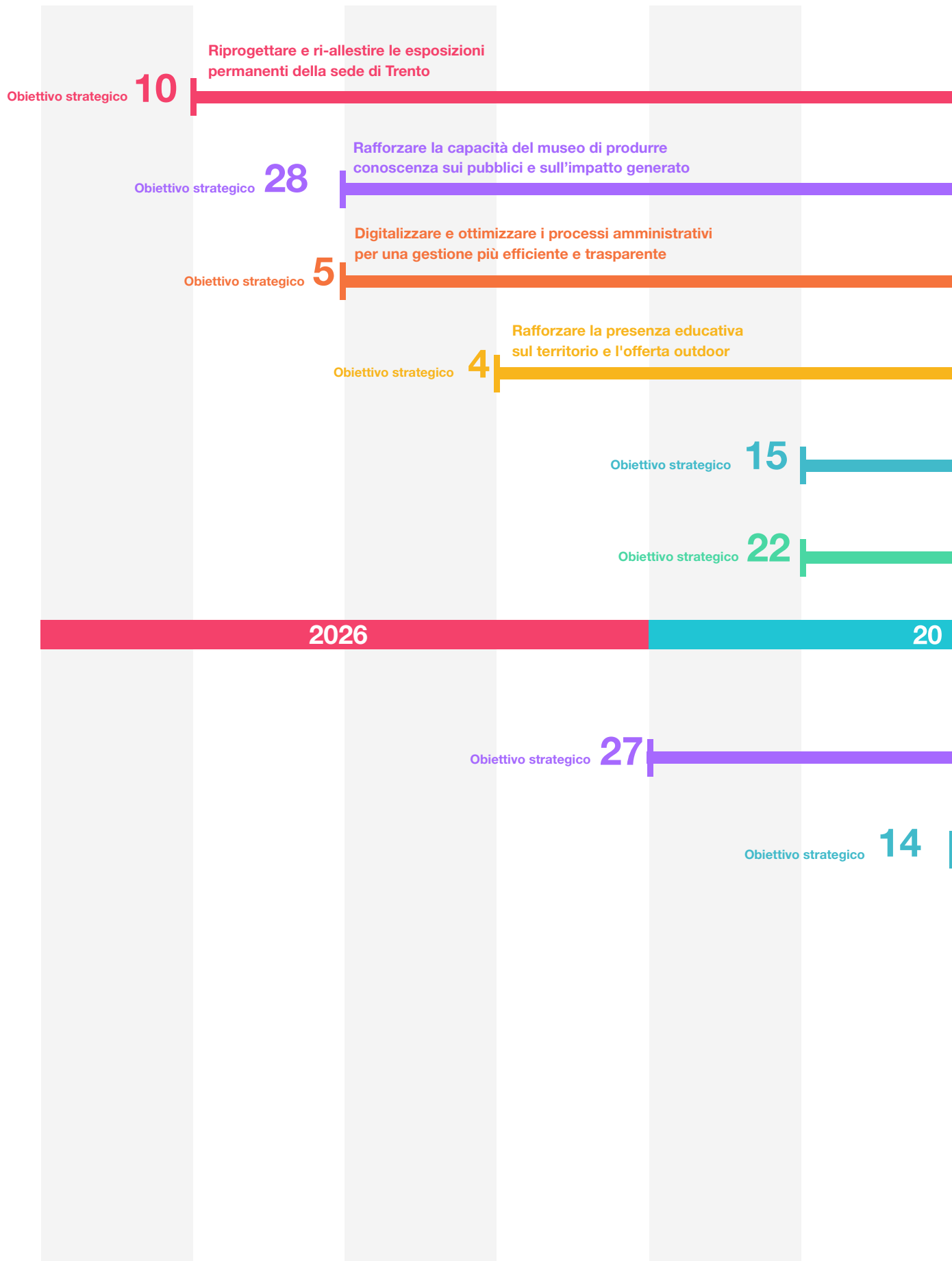
l'integrazione fra comunicazione online e contenuti on site, una maggiore capacità di misurare l'efficacia delle azioni e una più puntuale attenzione ai comportamenti e alle risposte dei diversi segmenti di pubblico. Il 2028 dovrà dunque rappresentare il momento in cui la nuova strategia di comunicazione del MUSE si presenterà in forma compiuta, non più come orientamento in costruzione ma come tratto percepibile e distintivo dell'istituzione.

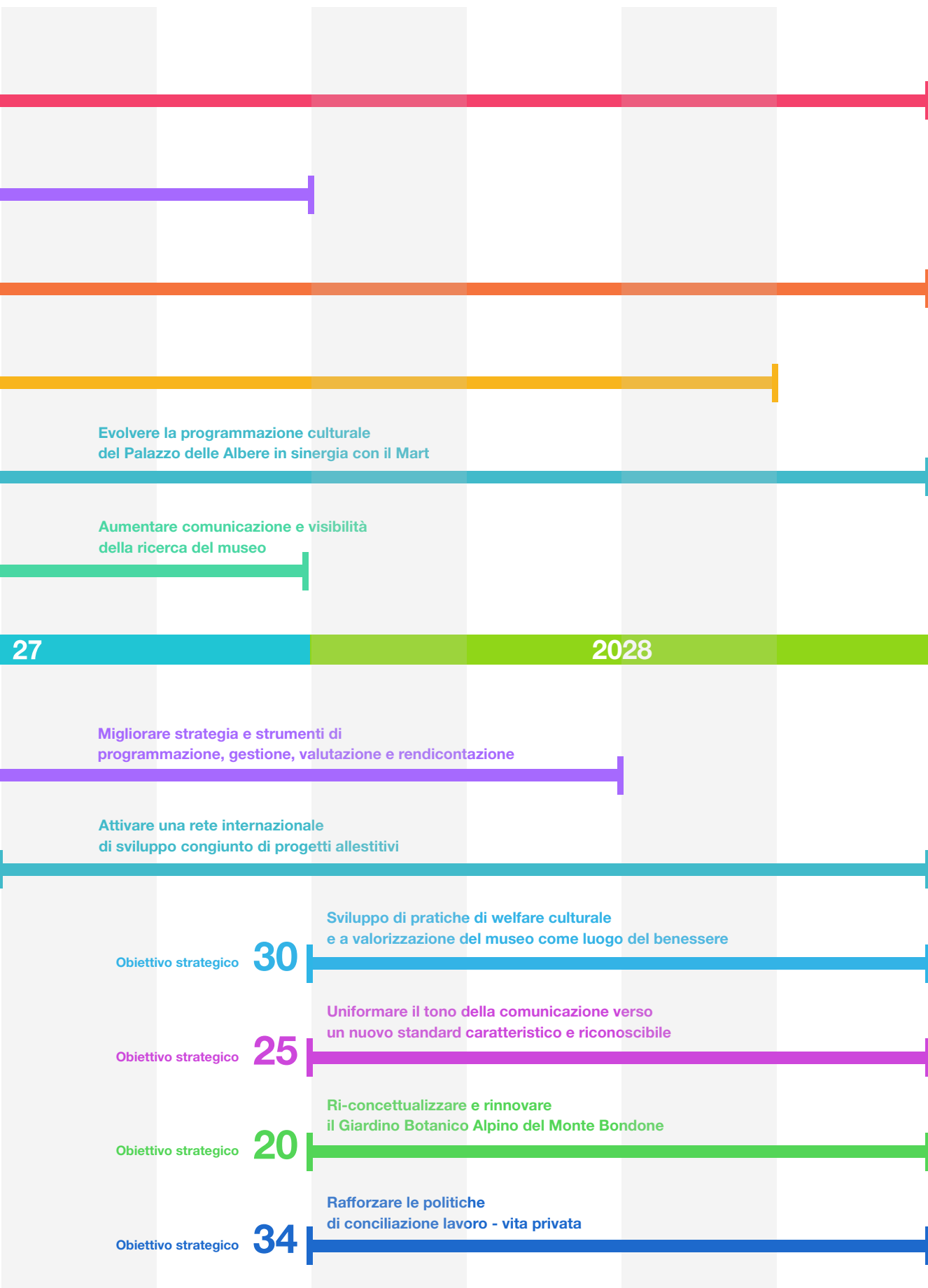
Nello stesso anno si arriverà al completamento del **progetto di rilancio del Giardino Botanico Alpino del Monte Bondone**. Questa sarà una delle realizzazioni più emblematiche del triennio, perché coniugherà dimensione scientifica, territoriale, educativa e simbolica. In questa prospettiva, un obiettivo centrale riguarderà la riprogettazione degli spazi interni ed esterni del Giardino, secondo una scansione articolata in due lotti: un primo lotto, avviato nel 2027, e un secondo lotto di completamento, avviato nel 2028. Il lavoro svolto negli anni precedenti e sviluppato nelle due annualità dovrà dunque tradursi in una ridefinizione chiara del ruolo della sede, in una migliore accessibilità dei percorsi, in una più forte capacità interpretativa rispetto all'ambiente montano e nella costruzione di una programmazione culturale coerente con il valore storico e conservazionistico del sito.

Infine, il 2028 sarà l'anno in cui le politiche di **conciliazione fra lavoro e vita privata** dovranno esprimere pienamente i propri effetti, con particolare attenzione al benessere psicologico del personale. Dopo le azioni impostate negli anni precedenti sul piano organizzativo, formativo e di ascolto interno, il museo sarà chiamato a diffondere in modo più capillare strumenti concreti di conciliazione, supporto e accompagnamento, anche attraverso l'attivazione di uno sportello dedicato al benessere psicologico in museo e il progressivo incremento del numero di persone che fruiscono di agevolazioni e convenzioni pensate per sostenere la qualità della vita lavorativa. In questa prospettiva, la qualità del lavoro non sarà un tema separato rispetto alla missione culturale del museo, ma una sua condizione essenziale.

Nel complesso, il 2028 sarà il momento in cui il MUSE dovrà presentarsi come una piattaforma più integrata, capace di tenere insieme ricerca, interpretazione, cura dei pubblici, benessere, comunicazione, sedi territoriali e qualità organizzativa. Sarà anche l'anno in cui il triennio troverà una prima sintesi pubblica, attraverso strumenti di rendicontazione e valutazione capaci di mostrare non solo ciò che è stato fatto, ma soprattutto in che misura il museo sarà riuscito a tradurre la visione strategica in risultati riconoscibili e in un modello più maturo di istituzione culturale.









# 9

# Monitoraggio e valutazione

9.1. Attuazione, governance e valutazione  
9.2. Comunicazione e accountability

## 9.1. Attuazione, governance e valutazione

Questo capitolo affronta il tema del passaggio dalla definizione della strategia alla sua effettiva realizzazione. Dopo aver delineato missione, visione, valori, pilastri e direttrici strategiche, si rende ora necessario esplicitare l'insieme delle condizioni organizzative, metodologiche e culturali che consentono al Piano Strategico 2026–2028 di tradursi in azione concreta. In questa prospettiva, il capitolo definisce l'architettura complessiva attraverso cui il MUSE dovrà governare l'attuazione delle proprie scelte, verificarne la coerenza e misurarne gli effetti nel tempo.

**L'attuazione del Piano è concepita come un processo strutturato e consapevole di trasformazione organizzativa.** Essa implica la capacità di allineare decisioni, risorse, competenze e strumenti di valutazione all'interno di un quadro strategico condiviso, assicurando che ogni azione intrapresa contribuisca in modo riconoscibile al perseguimento della missione e al conseguimento della visione.

La fase attuativa è stata concepita non come semplice esecuzione amministrativa, ma come un processo intenzionale e strutturato di implementazione delle direttrici strategiche e di apprendimento organizzativo costante. La fase di attuazione del Piano si configura infatti come un percorso continuo di traduzione della visione strategica in pratiche operative sostenibili e verificabili, fondato su responsabilità chiaramente attribuite, sistemi di monitoraggio e valutazione adeguati e momenti periodici di revisione, destinati a supportare il progressivo miglioramento delle performance del museo.

Sotto il profilo della governance, l'attuazione del Piano Strategico richiede un modello capace di coniugare chiarezza decisionale, partecipazione interna e responsabilità verso l'esterno. La governance del Piano è stata concepita secondo una struttura multilivello che distingue, pur mantenendoli strettamente interconnessi, i momenti di indirizzo strategico, quelli di coordinamento operativo e quelli di attuazione concreta. Questa articolazione non risponde a una logica meramente formale, ma intende garantire coerenza tra visione e operatività quotidiana, assicurando che le decisioni di vertice si traducano in azioni coordinate e che le attività realizzate siano costantemente ricondotte agli obiettivi strategici complessivi.

— **Il primo livello** è quello di indirizzo strategico, affidato al Consiglio di Amministrazione e dunque alla Direzione del museo, ai quali compete la definizione e l'approvazione degli obiettivi pluriennali, la verifica della coerenza tra programmazione annuale e linee di mandato e il monitoraggio complessivo dei risultati raggiunti. In questo ambito si esercita la funzione di orientamento generale, nella quale agisce un ruolo fondamentale il Comitato Scientifico, volta a garantire che l'azione del museo rimanga allineata alla propria missione e alle priorità individuate nel Piano.

— **Il secondo livello** è rappresentato dal coordinamento operativo, affidato alla Direzione e alle responsabili e responsabili di Uffici, programmi, ambiti e gruppi di lavoro. A questo livello si colloca la traduzione degli obiettivi strategici in programmi annuali concreti, il coordinamento tra gli uffici, l'allocazione delle risorse economiche e professionali e la supervisione sistematica dell'avanzamento dei progetti. Esso costituisce la cerniera tra visione e operatività, tra implementazione e sostenibilità, assicurando continuità e integrazione tra le diverse funzioni del museo.

— **Il terzo livello** è quello attuativo, composto dai gruppi di lavoro e dalle task force tematiche, tra cui, a titolo esemplificativo, i gruppi dedicati al rinnovo delle sale espositive, all'unità dati, all'europrogettazione e ai temi dell'Antropocene e della sostenibilità. A questo livello si realizza concretamente l'azione progettuale, con una responsabilità diretta rispetto al conseguimento degli obiettivi specifici e al rispetto delle tempistiche e degli standard qualitativi definiti.

Tale assetto consente di evitare sovrapposizioni decisionali, ridurre ambiguità organizzative e favorire una responsabilizzazione diffusa.

Anche per questo motivo, nel 2026 è stata prevista l'introduzione di un nuovo Sistema di Reporting, che andrà progettato insieme alla messa a punto di uno strumento integrato di programmazione e controllo, il cruscotto direzionale, uno strumento di sintesi strategica capace di connettere dimensione contabile, project management e rendicontazione.

Il cruscotto avrà l'obiettivo di superare la frammentazione tradizionalmente esistente tra dimensione temporale, pianificazione delle attività e monitoraggio dei risultati, integrando tali ambiti in un unico sistema coerente e interconnesso, capace di restituire una visione unitaria dell'azione del museo e di favorire decisioni fondate su dati, priorità strategiche e obiettivi misurabili. Esso sarà quindi concepito come strumento di sintesi strategica a supporto della governance. Il cruscotto non sarà un semplice aggregatore di dati, ma una piattaforma di lettura integrata delle principali dimensioni di performance del museo, capace di rendere immediatamente visibili scostamenti, criticità e punti di forza rispetto agli obiettivi fissati.



Nel quadro del rafforzamento delle capacità di monitoraggio e valutazione, nel corso dell'attuale ciclo di programmazione il MUSE procederà alla **costituzione di una unità dati**, concepita come struttura stabile e trasversale a supporto della governance e dei processi decisionali. Questa avrà il compito di presidiare in modo sistematico la raccolta, l'analisi e l'interpretazione delle informazioni rilevanti per l'istituzione, trasformando il patrimonio informativo del museo in uno strumento strategico a servizio della programmazione, della valutazione e del miglioramento continuo.

In particolare, l'unità sarà responsabile della raccolta e della sistematizzazione dei dati relativi ai pubblici, del coordinamento delle attività di visitor studies e del supporto metodologico alla valutazione delle attività culturali e sociali. Essa curerà inoltre la predisposizione di dashboard periodiche a uso della Direzione e del Consiglio di Amministrazione, garantendo una restituzione chiara, sintetica e comparabile delle principali evidenze emerse. In tal modo, l'unità rappresenterà un elemento strutturale di innovazione gestionale, orientando progressivamente il museo verso un modello decisionale fondato sull'analisi sistematica delle informazioni e sulla misurazione degli effetti generati.

Entro la fine del triennio, il museo svilupperà una linea di ricerca-azione, anche attraverso il coinvolgimento di consulenti esterni, finalizzata a produrre una serie di **valutazioni d'impatto** delle attività del museo. Queste, non intese come esercizi ex post, ma come processi continui di apprendimento organizzativo, saranno concepite secondo un approccio multidimensionale, articolato attorno a quattro ambiti tra loro interconnessi, che consentono di cogliere in modo sistemico la complessità dell'azione museale. Tale articolazione permetterà di analizzare non solo ciò che il museo produce in termini di attività, ma soprattutto gli effetti che tali attività generano sul piano culturale, sociale, economico e ambientale, restituendo una visione integrata e coerente dell'impatto complessivo dell'istituzione.

In tale prospettiva, l'impatto culturale sarà analizzato in relazione alla capacità del museo di produrre e diffondere conoscenza scientifica, di stimolare riflessione critica e di contribuire in modo autorevole al dibattito pubblico sui temi di maggiore rilevanza contemporanea. L'impatto sociale sarà invece valutato con riferimento al contributo offerto all'inclusione, al benessere individuale e collettivo, alla coesione territoriale e alla partecipazione attiva delle diverse comunità di riferimento. Sul piano economico, l'attenzione sarà rivolta agli effetti diretti e indiretti generati dall'attività museale in termini di attrattività, indotto turistico e occupazione culturale, nonché alla capacità dell'istituzione di attivare risorse e partenariati. Infine, l'impatto ambientale sarà considerato alla luce della coerenza tra le pratiche organizzative interne, le scelte gestionali e gli impegni assunti in materia di sostenibilità, verificando la corrispondenza tra dichiarazioni programmatiche e comportamenti effettivamente adottati.

Va infine sottolineato che il successo del Piano Strategico dipende in modo decisivo dal **livello di condivisione e impegno del personale e dalla qualità dell'ambiente di lavoro**.

La positività, il dinamismo e l'efficacia dallo staff dipendente MUSE nel contribuire alla costruzione del Piano testimonia una consapevolezza diffusa della necessità di evoluzione del museo e una volontà condivisa di assumersi la responsabilità del suo futuro. In questo senso, la predisposizione del

Piano Strategico non è soltanto un passaggio formale legato al tema della programmazione, ma il momento in cui il prefigurato cambiamento del museo si è sublimato in una visione comune, rendendo il documento stesso espressione di un impegno collettivo a sostenerne l'attuazione.



## 9.2. Comunicazione e accountability

**La comunicazione della performance costituisce una componente strutturale del governo strategico del museo e non un momento accessorio o meramente informativo. In un'istituzione culturale pubblica come il MUSE, la capacità di rendere conto in modo sistematico delle scelte compiute, delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti rappresenta una dimensione essenziale della responsabilità istituzionale.**

Va infatti osservato che l'accountability non si esaurisce nella produzione di documenti di sintesi, ma implica la costruzione di un sistema coerente di narrazione, misurazione e restituzione pubblica che renda comprensibile il nesso tra strategia, azione e impatto. In questa prospettiva, la comunicazione della performance diventa uno strumento di legittimazione, di rafforzamento dell'autorevolezza e di consolidamento del rapporto fiduciario con gli stakeholder e con la comunità di riferimento. La redazione del Piano Strategico del MUSE non può quindi essere intesa come un evento episodico o come un adempimento formale circoscritto nel tempo, ma deve rappresentare l'avvio di un percorso strutturato e continuativo di orientamento, verifica e riallineamento dell'attività direzionale del museo. Il Piano definisce la cornice di senso e gli obiettivi di medio periodo, ma è solo attraverso un'attività costante di rendicontazione e di valutazione dei risultati che tale cornice acquista effettiva consistenza operativa.

In questa prospettiva, la pianificazione trova il proprio necessario esito nelle rendicontazioni annuali, che non devono essere concepite come meri documenti descrittivi, bensì come strumenti di governo strategico. Esse saranno pertanto chiamate a restituire in modo sistematico il grado di avanzamento degli obiettivi pluriennali, a evidenziare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni iniziali e a motivarne le cause. Le rendicontazioni annuali dovranno inoltre integrare dati quantitativi e analisi qualitative, collegando le attività realizzate alle risorse impiegate e agli effetti generati, in una logica di coerenza con il cruscotto direzionale e con il sistema degli indicatori.

In tal modo si attiverà un ciclo virtuoso di pianificazione, attuazione, verifica e revisione, nel quale ogni annualità non rappresenta un segmento isolato, ma una tappa intermedia di un percorso strategico più ampio. La verifica annuale consentirà alla Direzione del museo e al Consiglio di Amministrazione di assumere decisioni correttive fondate su evidenze, di ridefinire priorità qualora il contesto lo richieda e di rafforzare progressivamente l'allineamento tra visione strategica e azione concreta. Al contempo, essa offrirà agli stakeholder uno strumento chiaro e comparabile nel tempo, capace di rendere leggibile l'evoluzione del museo e di consolidare un rapporto di fiducia basato sulla trasparenza e sulla responsabilità.

La comunicazione istituzionale del museo verso gli stakeholder sarà pertanto rafforzata non solo grazie alla predisposizione di report periodici di avanzamento del Piano ma anche attraverso la comunicazione trasparente degli indicatori chiave e la restituzione pubblica dei risultati dei progetti strategici.

Con la fine di questo ciclo di programmazione, riferito al periodo 2026-2028, si procederà inoltre alla realizzazione di un documento che rappresenterà un momento di sintesi unitario di quanto realizzato nel corso del triennio, rapportato agli obiettivi strategici che il MUSE si è dato con questo Piano.

L'insieme di queste attività di comunicazione istituzionale, sviluppate nella prospettiva dell'accountability, cioè con l'intento dichiarato di rendere il MUSE un museo del tutto trasparente, concorreranno anche a migliorare la reputazione del MUSE e ad alimentarne ulteriormente l'autorevolezza, grazie alla costruzione e al rafforzamento di un rapporto di fiducia fondato sulla chiarezza degli obiettivi e sulla verificabilità dei risultati, che rende evidente la continuità tra visione strategica e azione concreta.

Va infine ribadito che il Piano Strategico 2026–2028 del MUSE non è stato concepito come documento statico, ma quale supporto dinamico al processo decisionale della Direzione del museo all'interno di un quadro di riferimento cangiante e altamente imprevedibile. In un contesto come quello attuale, caratterizzato da trasformazioni ambientali accelerate, mutamenti nei comportamenti culturali, evoluzione tecnologica e ridefinizione del ruolo sociale dei musei - la capacità di resilienza del museo rappresenta in tutta evidenza un requisito irrinunciabile.

Ciò vuol dire che saranno previsti momenti annuali di revisione strategica, verifiche intermedie sugli obiettivi pluriennali ed eventuali rimodulazioni dei contenuti del Piano coerenti con l'evoluzione del contesto interno ed esterno, nella consapevolezza che la pianificazione strategica efficace è quella capace di coniugare stabilità degli indirizzi e flessibilità operativa.

In definitiva, nel triennio 2026–2028, il MUSE si impegna a fare della pianificazione strategica una pratica organizzativa costante, orientata all'impatto, alla trasparenza e alla responsabilità verso la comunità.







## **Credits**

### **Immagini**

Archivio MUSE  
Christian Lavarian  
Claudia Current  
Dario Coletti  
Fabio Angeli  
Francesca Padovan  
Giacomo Vadalà  
Jacopo Salvi  
Matteo de Stefano  
Michele Purin  
Paolo Riolzi  
Rene Riller  
Roberto Nova

### **Progetto grafico e impaginazione**

Comunicazione Design srl - Trento

### **Stampa**

Tipografia Esperia, Lavis (TN)

### **ISBN**

ISBN 978-88-531-0099-3



Trento  
Alza lo sguardo.

TRENTINO

MUSE - Museo delle Scienze | Piano Strategico 2026 2027 2028



www.muse.it  
f x i m y t g

MUSE