

# Per un “patrimonio culturale di prossimità”

Opportunità progettuali oltre l'emergenza pandemica

**Eleonora Lupo** Politecnico di Milano  
eleonora.lupo@polimi.it

Il saggio rilegge l'esperienza della crisi del settore del patrimonio culturale e dei musei causata dalla pandemia, come una opportunità progettuale finalizzata a superare le minacce di sopravvivenza del patrimonio in una prospettiva strategica di lungo respiro. In un quadro variegato di indicazioni istituzionali e di pratiche puntuali, si mettono a sistema alcuni elementi guida al progetto di un “patrimonio culturale di prossimità”: un approccio phygital alla alfabetizzazione digitale e prossimità, e una gestione partecipata dei musei lungo tutta la filiera di creazione del valore, per co-creare ecosistemi culturali aumentati e innovativi più accessibili e vicini a pubblico, stakeholders e imprese creative.

*Cultural heritage, Prossimità, Ecosistema culturale, Phygital, Participatory continuum*

The essay reinterprets the experience of the crisis in the cultural heritage and museums sector caused by the pandemic, as a design opportunity aimed at overcoming the threats to the survival of the heritage in a long-term strategic perspective. In a variegated framework of institutional indications and specific practices, some guiding elements are systematized for the project of a “cultural heritage of proximity”: a phygital approach to digital literacy and proximity, and a participatory management of museums along the entire value creation chain, for co-creating augmented and innovative cultural ecosystems that are more accessible and closer to the public, stakeholders and creative enterprises.

*Cultural heritage, Proximity, Cultural ecosystem, Phygital, Participatory continuum*

### **Il contesto di crisi del patrimonio culturale dopo l'emergenza pandemica: nuove opportunità di equilibrio e continuità**

Cultura e Beni Culturali sono ormai largamente considerati una leva per l'inclusione, la coesione, l'equità, il benessere, lo sviluppo sociale ed economico (EC 2018; EC 2019). Per questo il patrimonio culturale può (e deve) essere considerato un bisogno primario e bene di prima necessità.

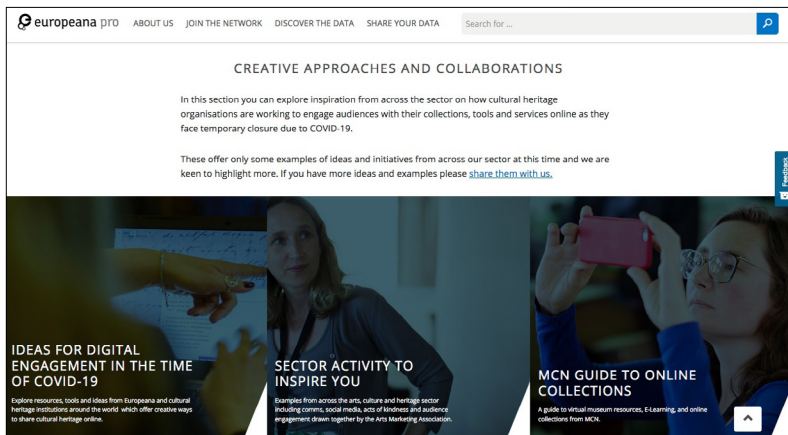
È tuttavia dimostrato che la pandemia COVID-19 ha avuto un impatto drammatico sul settore culturale: si è trattato uno "shock culturale" (Sacco, Travkina, 2020) sia sul piano sociale che economico. Musei, istituzioni e organizzazioni culturali sono state colpite a più livelli, così come tutta la miriade di piccole e medie imprese del settore culturale e creativo. Infine, il COVID-19 ha notevolmente limitato l'accesso in presenza al patrimonio culturale per il pubblico.

Questa crisi ha costituito una grande opportunità per l'innovazione in un settore (Beni Culturali - d'ora in poi CH- e Musei) già oggetto di una profonda discussione e trasformazione (Borowieki, Forbes, Fresa, 2016): in linea con il concetto di participatory turn (Hetland, Schrøder, 2020) tendenze quali openness, sharing e co-creation sono state accelerate dall'adozione delle tecnologie dei musei (Sanderhoff, 2014; Freeman et.al, 2016), così come gli obiettivi di DEAI-diversity, equity, accessibility, and inclusion (American Alliance of Museums – AAM, 2017). Tuttavia, mentre la transizione gemella (ecologica e digitale) incentiva modelli di tutela più consapevoli e efficienti, fenomeni quali globalizzazione, dissesti climatici, conflitti etc continuano a provocare incuria e disastri che minano la sopravvivenza del patrimonio.

Anche la crisi pandemica quindi ha costretto a rimettere in discussione il modello di gestione dei musei, richiedendo nuovi approcci e idee per connettersi al pubblico e fornire accesso alle collezioni in modo significativo.

Diverse organizzazioni hanno pubblicato indicazioni per affrontare la sfida della post-pandemia (Commissione Europea-EC, ICCROM, Europa Nostra, UNESCO). Nello specifico sui Musei, ICOM- International Council of Museums, e NEMO-Network of European Museum Organisation, hanno indicato la direzione per adattarsi alla nuova normalità (digitale), attraverso il necessario investimento nel patrimonio culturale digitale.

Di conseguenza nell'immediato le istituzioni culturali hanno cavalcato l'innovazione digitale per mantenere e offrire attività e servizi essenziali durante la crisi pandemica (NEMO, 2021).



01

Tuttavia, la strategia post-emergenziale a breve termine, non è più sufficiente a garantire la resilienza e adattività delle istituzioni culturali nel lungo termine, e quindi la loro sopravvivenza in uno scenario di esigenze mutevoli. Pur restando

alla situazione con modalità alternative di accesso alle collezioni (nuovi contenuti digitali come podcast, social media ecc. o nuove attività digitali come tour virtuali) (Agostino, Arnaboldi, Lampis, 2020), solo alcune istituzioni dopo la pandemia si sono aperte realmente a approcci innovativi e hanno cambiato il proprio modello organizzativo: il Museum Innovation Barometer (2021) riporta casi eccellenti anche post-covid di investimenti a lungo termine in strategie digitali sia in ambito di ricerca e produzione di contenuti che di formazione del personale e gestione (ad es. National Gallery, Singapore, o Qatar Museum), integrati da strumenti smart, campagne sui social media e guadagni digitali (Tykhonova, Widmann, 2021).

Anche le best practice esistenti di trasferimento di competenze digitali per i professionisti museali, come il progetto EU MuSA Museum Sector Alliance che fornisce Open Educational Resources per il settore dei Beni Culturali, o autorevoli linee guida di implementazione delle digital skills (Parry, Eikhof, Barnes, Kispeter, 2018; Mandarino, Meadows, 2021) fino a corsi specifici (Zar-

01

Europeana pro web page, on line at <https://pro.europeana.eu/page/creative-approaches-and-collaborations>

dini Lacedelli, Tamma, Fazzi, 2019) o esempi di progetti, come quelli di Europena Pro che promuovono un approccio creativo e collaborativo al CH mediante l'uso di tecnologie, spesso non sono facilmente implementabili da piccoli musei locali per mancanza di risorse e personale. Il punto debole infatti è la scarsa preparazione dei musei in alfabetizzazione digitale, agilità strategica e resilienza (NEMO, 2021).

Focalizzandosi in specifico In Italia, nel 2019 MIBAC, ha pubblicato il “Piano triennale per la digitalizzazione e l'innovazione dei musei”, promuovendo “una roadmap per l'innovazione digitale nella cultura” che vada oltre il mero uso della tecnologia.

Anche nel nostro paese quindi, durante la pandemia c'è stato un notevole sforzo per mantenere il dialogo con il pubblico attraverso gli strumenti digitali, con soluzioni a breve termine (ad es. aumento e creazione di contenuti sui social del museo [1]), soluzioni più a medio termine (tour virtuali o mostre temporanee digitali [2]) o visioni a lungo termine (consultazione on line dell'intera collezione [3]) (Symbola, 2020).

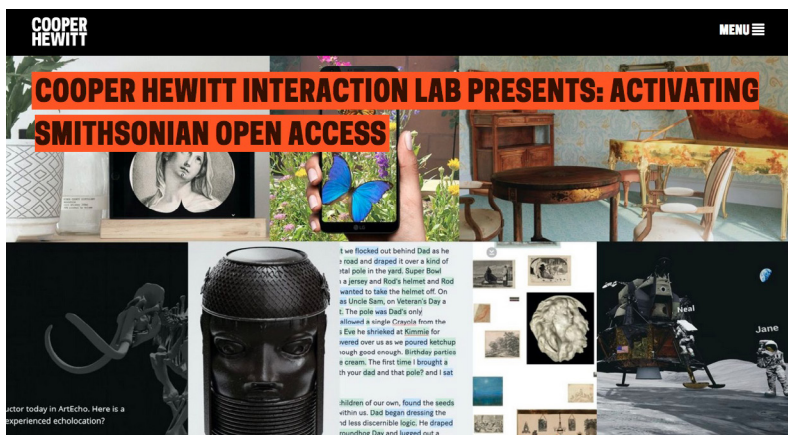
Ma solo una bassa percentuale musei italiani è andata oltre le soluzioni a breve termine, perché pochi hanno saputo rispondere con una strategia digitale complessiva, grazie a una cultura ed esperienza preesistente su di essa (Colombo 2020): la valorizzazione digitale delle collezioni richiede competenze e risorse adeguate, e non va fatta in modo estemporaneo (Orlandi, 2020). Infine, la trasformazione digitale è stata raramente considerata un'opportunità di cambiamenti organizzativi che potrebbero andare oltre lo sviluppo dell'audience e avere un impatto sull'intera catena di creazione del valore del museo.

### **Un modello *phygital* di *open heritage* e *participatory continuum* per l'innovazione dei musei**

Risulta a questo proposito evidente che il semplice approccio alla digitalizzazione non è sufficiente a supportare il rinnovamento dei musei e superare la crisi post-pandemica. La dimensione digitale deve essere integrata a quella fisica, in un modello ibrido o *phygital* (Nofal, Reffat, e Vande Moere, 2017) di connessione con il patrimonio, in grado di creare di relazioni stabili tra musei, pubblico e comunità di stakeholder. Ciò è rilevante in un contesto di crisi, ma soprattutto in uno scenario di alfabetizzazione digitale avanzato, ma con ancora evidenti gap di digitalizzazione e sempre più in cerca di una maggiore accessibilità, contatto e vicinanza anche fisica con il patrimonio, soprattutto dopo la chiusura pandemica.

Molti aspetti, quindi, devono essere re-immaginati nella gestione della crisi post pandemica e soprattutto nella ricerca di nuovi equilibri di lungo termine per la sopravvivenza delle istituzioni culturali e la garanzia dell'accesso e relazione con il patrimonio. La lezione appresa durante il lock-down conduce a pensare a un modello ibrido di tipo ibrido (digitale e fisico) di coinvolgimento sia del pubblico, ad esempio attraverso tempi e personalizzazione della visita (Agostino, Arnaboldi, Lampis, 2020), ma anche di tutti gli altri stakeholder, attraverso strategie di gestione partecipata. Nella nostra visione, questo modello *phygital*, infatti, dovrebbe abilitare, tramite la trasformazione digitale, una gestione partecipativa del patrimonio (Heras et al. 2019), lungo l'intera catena di creazione del valore dei musei (Porter, 2016; EC, 2017), e non solo nella fase end-user ovvero di participatory design, engagement e coinvolgimento del pubblico solo nell'esperienza di visita (o pre-visita). Il nostro modello di trasformazione digitale *phygital* propone un approccio di *open heritage e participatory continuum* finalizzato al coinvolgimento diretto e collaborazione di pubblico e stakeholders nel potenziale riutilizzo di CH e la co-creazione (Grcheva, Oktay Vehbi, 2021) di nuove esperienze, servizi e prodotti culturali sostenibili, risalendo la filiera fino alle funzioni intermedie di creazione del valore (Sacco, 2018).

Il concetto di *phygital* in relazione al CH può far riferimento a vari aspetti (Lupo, 2021): tecnologie digitali nell'ambito del turismo "smart" (Ballina, Valdes, Del valle, 2019), riproduzioni e digitalizzazione delle collezioni (Lo Turco, Giovannini, 2020), realtà aumentata (Andrade, Dias, 2020) o a un patrimonio caratterizzato da accessibilità, personalizzabilità, immersione, affordance, materializzazione, situatività (Nofal et al. 2017). Tuttavia questi aspetti fanno spesso riferimento alla meta-materialità del patrimonio esclusivamente in relazione all'esperienza di un utente finale, tipicamente un visitatore o fruitore del patrimonio: si parla di *augmented reality* (Furth, 2011), ma anche di *Mixed Reality* (Kidd, 2014), *Extended Reality* (Loksha et al., 2020) o *Hyper Reality* (Steiner, 2010) tramite interfacce utenti tangibili o TUI (Shaer, Hornecher 2009), *smart objects* e processi di *embodiement* (Dourish, 2001; Marshall, Hornecker, 2013). L'integrazione delle tecnologie nello spazio fisico invece dovrebbe investire tutte le funzioni museali, coinvolgendo i vari attori del sistema oltre che nella progettazione di mostre, in ambiti quali la comunicazione, il management e le infrastrutture, la gestione delle collezioni e degli archivi, il marketing, il crowdsourcing e il crowdfun-



02

ding, lo studio del pubblico attraverso data analytics e data intelligence (Tykhonova, Widmann, 2021), in una logica di ecosistema culturale.

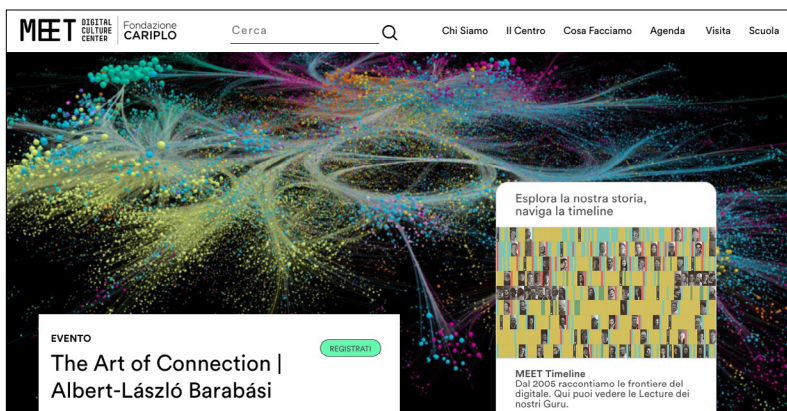
Esempi di musei che stanno andando in questa direzione sono il Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum (con il suo Interaction lab [4]), lo Smithsonian National Museum of Natural History (con i suoi exhibition toolkits digitali gratuiti), e in Italia il MEET, il digital Culture Center che a Milano promuove la cultura digitale applicata all'arte, con un programma di innovazione partecipata, workshop, attività formative e servizi che coinvolgono nel cambiamento tecnologico professionisti, giovani, imprese, istituzioni pubbliche ed associazioni.

A scala nazionale, lo stesso PNRR invita a orientare la valorizzazione degli asset chiave del patrimonio culturale verso la nascita di nuovi servizi, la rimozione di barriere fisiche e cognitive per l'accessibilità e la partecipazione sociale e modelli di governante multilivello, attraverso capacity building degli operatori della cultura per gestire la transizione gemella (MIC, 2022).

In questo contesto, il concetto di "prossimità", emerso come tema chiave per la ripresa post-covid (Ramagosa, 2020), può essere adattato al CH e allo scenario *phygital*, con una modalità mista di "vicinanza aumentata" e di

02

Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum Interaction lab, Activating Smithsonian open access prototypes web page, on line at <https://www.cooperhewitt.org/activating-smithsonian-open-access/>



03

relazione lungo tutta la filiera. Riteniamo che il design possa dare un contributo fondamentale attraverso il progetto di un patrimonio culturale di prossimità, per promuovere una svolta culturale verso cambiamenti organizzativi di istituzioni culturali e musei nello scenario della trasformazione digitale.

### **Il ruolo del design nella costruzione di una resilienza culturale**

Il design è, soprattutto in Italia, ormai pienamente e storicamente riconosciuto come attore protagonista nell'innovazione del settore CH e dei musei (Irace et al. 2013). Il design per il patrimonio culturale può portare innovazione in modo sostenibile (culturalmente, socialmente ed economicamente), attraverso una “catena estesa di attivazione del patrimonio”: si tratta di coinvolgere, in dialogo con le discipline di salvaguardia, l'intera filiera di stakeholder, per promuovere pratiche creative, discutere nuove politiche e strategie, affrontare le problematiche dell'accessibilità, dell'autorità dei contenuti e dei diritti di proprietà intellettuale nell'era *phygital* (Lupo, 2021). Questo approccio è in linea con la visione olistica dell'innovazione in CH promossa dalla comunità europea (Sonkoly, Vahtikar, 2018).

È interessante notare che solo di recente l'orientamento creativo delle politiche sul CH coinvolge esplicitamente il design. Il lancio del bando della CE sul “New Europe-

03

Meet home page, on line at  
<https://www.meetcenter.it/it/home-page/>

an Bauhaus” riconosce il ruolo degli approcci di design e co-design come leva di sviluppo e innovazione: sia attraverso processi e azioni bottom-up in cui la competenza progettuale è riconoscibile e codificata, ma anche con un approccio top-down, grazie a linee guida istituzionali, in cui la cultura e il patrimonio culturale sono abilitati dal design come ambiti di co-creazione per un cambiamento sostenibile (Bason, Conway, Hill, Mazzucato, 2020; Busacca, Paladini, 2022).

Queste condizioni creano spazio per un approccio olistico all'innovazione del CH guidata dal design, funzionali allo scenario post-pandemico ma che guardano anche oltre esso: per sfruttare la vocazione politica e l'impatto duraturo della cultura per una maggiore resilienza società.

L'idea di resilienza culturale promuove un connubio sostenibile di continuità, ma anche di trasformazione delle forme patrimonio e della sua esperienza, che va oltre il concetto di sopravvivenza.

#### **Verso un patrimonio culturale di prossimità**

L'idea del patrimonio culturale di prossimità mira a rispondere alla crisi pandemica come occasione per ripensare, in una prospettiva innovativa, il ruolo, le competenze e le modalità operative e le collaborazioni dei musei e dell'intero ecosistema di stakeholder e infrastrutture di CH, collegandole alla rivoluzione digitale, al fine di aiutarle ad abbracciare una trasformazione e una riorganizzazione sostenibili, per costruire una sopravvivenza e continuità di lungo periodo.

Secondo la definizione di museo recentemente approvata dall'ICOM (ICOM, 2022), i musei possono (e devono) essere completamente re-immaginati come agenti attivi nella società civile e riprogettati da spazio di conservazione a spazi di discussione, produzione e riutilizzo o “attivazione” di CH. L'ipotesi è quindi quella di progettare tramite il design un patrimonio culturale di prossimità, inteso come un ecosistema culturale locale per la sua comunità. Ciò, ripensando le connessioni (in presenza e online) tra musei, pubblico e stakeholders, al fine di creare una vicinanza culturale, basata su un approccio phygital e su strategie di gestione partecipata. L'ambizione è quella di dispiegare, in una prospettiva di lungo periodo, il potenziale di partecipazione all'interno di tutte le attività di creazione di valore dei musei (ad esempio anche in attività di gestione o salvaguardia, formazione, sviluppo locale), generando un “continuum partecipato di prossimità” che vada oltre il consueto approccio partecipativo alla visita (Simon, 2010). In



questa visione, la prossimità è approcciata sia in una prospettiva a breve termine a livello di utilizzatori finali, che in una visione a medio-lungo termine a livello di gestione dell'istituzione (Freeman et al., 2016).

Il concetto di ecosistema culturale (Dameri e Demartini, 2020) si riferisce ad ambienti in cui interagiscono attori diversi (es. enti pubblici e privati, associazioni, comunità, artisti, creativi, cittadini), mentre quello di prossimità si riferisce sia alla vicinanza che all'impatto (fisico e metaforico) sul pubblico e sulle istituzioni che gravitano intorno al museo.

La prossimità, considerata un'opportunità di turismo e sviluppo sostenibile dettata da una maggiore consapevolezza degli impatti dei cambiamenti climatici (Bertacchini, Nuccio, Durio, 2019), è recentemente emersa come concetto chiave per la ripresa post-covid (Ramagosa, 2020), sovrapponendo all'idea di vicinanza fisica di una destinazione una connessione più profonda con la sua comunità umana ed ecologica (Rantala et al., 2020). Il turismo di prossimità, infatti, propone concetti come alterità nel turismo, o turismo alternativo in cui i turisti percepiscono la distanza in termini di e novità (culturale) o la familiarità di una destinazione (Salmela et al., 2021). Lo scenario *phygital* problematizza ulteriormente la nozione di prossimità culturale, che può includere, da una vicinanza dovuta a radici comuni, a un senso di fascino e curiosità per ciò che è reso accessibile e raggiungibile dagli strumenti digitali in un ambiente fisico tramite esperienze *phygital* (Ballina, Valdes, Del Valle, 2019).

Per progettare questo patrimonio culturale di prossimità, musei e territori possono essere ripensati come ecosistemi agendo contemporaneamente su diversi livelli complementari tra loro: la digitalizzazione delle collezioni, per promuoverne accessibilità ma anche ri-uso; l'alfabetizzazione digitale dei professionisti museali; l'impatto sul pubblico allargato, ovvero il coinvolgimento degli stakeholders; infine la riprogettazione del sistema organizzativo e di funzionamento attraverso modelli agili e partecipati.

### **Conclusioni**

Il saggio ha cercato di strutturare delle prime riflessioni che mettano a sistema la varietà e vastità di indicazioni istituzionali e prassi in corso, e che tuttavia meritano di essere approfondite e verificate sul campo. Pensare il patrimonio culturale come un ecosistema di interessi e attori è il requisito fondamentale per progettare una efficace prossimità culturale che consenta una gestione

partecipata sia fisica che digitale. Si tratta tuttavia di una sfida non scontata né banale, poiché le vere barriere non sono tecnologiche, quanto culturali e soprattutto burocratiche e istituzionali. Alcuni cambiamenti infatti, sono in atto, a prescindere dalla volontà delle istituzioni stesse che cercano di normalizzarli in modi spesso estemporanei. Promuovendo invece una visione di lungo periodo attraverso il disegno di una strategia phygital di prossimità i musei possono diventare un network diffuso di servizi culturali ed esperienze trasformative (Nielsen, 2014; Bull, 2020).

#### NOTE

[1] Il Museo Egizio Torino ha prodotto su youtube video pillole su pezzi delle collezioni o video passeggiate con il Direttore del Museo Christian Greco (*Le passeggiate del direttore* <https://www.youtube.com/playlist?list=PLg2dFdDRRCIGtp33i7xqUwF082TEVnMz2> [26 Settembre 2022]); l'Accademia di Brera Milano ha lanciato il programma online BreraOnAir che mostra in video i backstage dei curatori, restauratori (*BreraOnAir*, <https://pinacotecabrera.org/brera-media/> [26 Settembre 2022]).

[2] Ad es. tour virtuale del Museo Egizio Torino (*Virtual tour*, <https://virtualtour.museoegizio.it/> [26 Settembre 2022]).

[3] Ad es. collezione on line del Museo Egizio Torino (<https://collezioni.museoegizio.it/> [26 Settembre 2022]).

[4] <https://www.cooperhewitt.org/interaction-lab/> [26 Settembre 2022].

#### REFERENCES

Dourish Paul, *Where the Action Is: The Foundations of Embodied Interaction*, Cambridge, The MIT Press, **2001**, pp. 256.

Porter Michael E., *Strategy for museum*, **2006**

[https://www.academia.edu/2917876/Strategy\\_for\\_museums](https://www.academia.edu/2917876/Strategy_for_museums) [26 Settembre 2022].

Shaer Orit, Hornecker Eva, "Tangible User Interfaces: Past, Present, and Future Directions", *Foundations and Trends in Human-Computer Interaction*, vol. 3, n. 1-2, **2009**, pp. 1-137

Simon Nina, *The Participatory Museum*, Santa Cruz, Museum 2.0, **2010**, pp. 388.

Steiner Christian, "From heritage to hyper-reality? Tourism destination development in the Middle East between Petra and the Palm", *Journal of Tourism and Cultural Change*, vol. 8, Issue 4, **2010**, pp. 240-253.

Furth Borko (ed.), *Handbook of augmented reality*, Cham, Springer, **2011**, pp. 746.

Irace Fulvio (a cura di), *Design & Cultural Heritage – vol. 1*, Milano, Mondadori Electa, **2013**, pp. 288.

Marshall Paul, Hornecker Eva, "Theories of Embodiment in HCI", pp. 144-158, in Sara Price, Carey Jewitt, Barry Brown (a cura di) *The Sage Handbook of Digital Technology Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publishing, **2013**, pp. 512.

Kidd Jenny, *Museums in the new mediascape. Transmedia, Participation, Ethics*, Surrey, Ashgate, **2014**, p. 166.

Nielsen Jane K., "Transformations in the Postmodern Museum", *Museological Review*, n. 18, **2014**, pp. 22-29.

Sanderhoff Merete, *Sharing is Caring. Openness and sharing in the cultural heritage sector*, Copenhagen, Statens Museum for Kunst, **2014**, p. 264.

Borowiecki Karol Jan, Forbes Neil, Fresa Antonella (a cura di), *Cultural Heritage in a Changing World.*, Cham, Switzerland, Springer, **2016**, p. 322.

Freeman Alexander, Adams Becker Samantha, Cummins Michele, McKelroy E., Giesinger C., Yuhnke B., *NMC Horizon Report: 2016 Museum Edition*, Austin, Texas, The New Media Consortium, **2016**, pp. 52.

American Alliance of Museum, *Definitions of Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion*, **2017**, <https://www.aam-us.org/programs/diversity-equity-accessibility-and-inclusion/facing-change-definitions/> [26 Settembre 2022]

Nofal Eslam, Reffat M. Rabee, Vande Moere Andrew, "Phyigital heritage – An approach for heritage communication", pp. 220-229, in *Proceedings of The 3<sup>rd</sup> Annual International Conference of the Immersive Learning Research Network (ILRN2017)*, **2017**.

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Hoelck K., Engin E., Airaghi E., et al., *Mapping the creative value chains: a study on the economy of culture in the digital age. Final report*, Luxembourg, Publications Office, **2017**, pp. 334.

European Commission, *EU Strategic Framework for Cultural Policy 2019-2024*. **2018** <https://ec.europa.eu/culture/policies/strategic-framework-eus-cultural-policy> [26 Settembre 2022]

Pary Ross, Eikhof Doris Ruth, Barnes Sally-Anne, Kispeter Erica, *Mapping the Museum Digital Skills Ecosystem – Phase One Report* (version 1), Leicester, University of Leicester, **2018**, p.52.

Sacco Pier Luigi, *Culture 3.0: Building competitiveness and innovative capacity through culture*, **2018** <https://www.sli-deshare.net/Europeana/culture-30-building-competitiveness-and-innovative-capacity-through-culture-by-pier-luigi-sacco-a-vision-for-european-digital-cultural-heritage-2025-varna-28-29-may-2018> [26 Settembre 2022]

Sonkoly Gabor, Vahtikari Tanja, *Innovation in Cultural Heritage research. For an integrated European research policy*, Brussels, European Commission Directorate-General for Research and Innovation, **2018**, pp. 56.

Ballina Francisco Javier, Valdes Luis, Del Valle Eduardo, "The Phygital Experience in the Smart Tourism Destination" *International Journal of Tourism Cities* 5 (4), **2019**, pp. 656-671.

EC (2019) *European Framework for Action on Cultural Heritage*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5a9c3144-80f1-11e9-9f05-01aa75ed71a1> [26 Settembre 2022]

Heras Veronica Cristina, Moscoso Cordero Maria Soledad, Wijffels Anja, Tenze Alicia, Jaramillo Paredes, Diego Esteban, "Heritage values: towards a holistic and participatory management approach", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* 9 (2), **2019**, pp. 199-211.

MIBAC- Ministero Beni e Attività Culturali (2019), *Piano Triennale per la digitalizzazione e l'innovazione dei musei* <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-l-innovazione-dei-musei> [settembre 2022]

Zardini Lacedelli Stefania, Tamma Michele, Fazzi Fabiana, "Digital education as a catalyst for museum transformation: The case of the "Museums and New Digital Cultures" course", *European Journal of Cultural Management and Policy*, 9 (2), **2019**, pp. 47-65.

Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, "Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness", *Museum Management and Curatorship*, 35 (4), **2020**, pp. 362-372

Andrade Jose Gabriel, Dias Patricia, "A phygital approach to cultural heritage: augmented reality at Regaleira", *Virtual Archaeology Review*, vol. 11, issue 22, **2020**, pp. 15-25.

Bason Christian, Conway Rowan, Hill Dan, Mazzuccato Mariana, *A new European Bauhaus for a Green Deal*, Danish Design Center, **2020**, p. 12 <https://ddc.dk/analysis-new-european-bauhaus/> [26 Settembre 2022]

Bull, John David, "'...Threat and Opportunity to Be Found in the Disintegrating World.' (O'Hara 2003, 71) – The Potential for Transformative Museum Experiences in the Post-Covid Era", *Journal of Conservation and Museum Studies*, 18(1):3, **2020**, pp. 1-4.

Colombo Maria Elena, *Musei e cultura digitale*, Milano, Editrice bibliografica, **2020**, pp. 234.

Dameri Renata Paola, Demartini Paola, "Knowledge transfer and translation in cultural ecosystems", *Management Decision*, 58 (9), **2020**, pp. 1885-1907.

Europa Nostra, *Covid 19& beyond. Challenges and Opportunities for Cultural Heritage*, **2020** [https://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2020/10/20201014\\_COVID19\\_Consultation-Paper\\_EN.pdf](https://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2020/10/20201014_COVID19_Consultation-Paper_EN.pdf) [26 Settembre 2022]

Hetland Per, Schröder Kim Christian, "The Participatory Turn: Users, Publics, and Audiences", pp. 168-185, in Per Hetland, Palmyre Pierroux, Line Esborg (a cura di), *A History of Participation in Museums and Archives*, London, Routledge-Taylor & Francis, **2020**, pp. 312.

ICCROM, *Heritage in Times of COVID*, **2020** <https://www.icrom.org/heritage-times-covid> [settembre 2022]

ICOM, *Museums, museum professional and Covid 19*, **2020** <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/> [settembre 2022]

Loksha, V. B., Banumathi, D., Bhagya, R., "Progressing with extended reality", *Journal of Critical Reviews*, vol. 7, issue 18, **2020**, pp.1405-1411.

Lo Turco Massimiliano, Giovannini Elisabetta Caterina, "Towards a phygital heritage approach for museum collection", *Journal of Archaeological Science: Reports*, vol. 34, part A, **2020**, 102639.

Orlandi Sarah Dominique, "Museums Web Strategy at the Covid-19 Emergency Times", *DigiCult* 5(1), **2020**, pp. 57-66.

Ramagosa Francesc, "The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism", *Tourism Geographies* 22 (3), **2020**, pp. 690-694

Rantala Outi, Salmela Tarja, Valtonen Anu, Höckert Emily, "Envisioning Tourism and Proximity after the Anthropocene", *Sustainability* 12 (10), **2020**, 3948 (pp. 1-16).

Sacco Pier Luigi, Travkina Ekaterina, *Culture Shock. COVID-19 and the cultural and creative sector*, OECD, **2020**, pp. 55. [https://www.researchgate.net/publication/344191530\\_Culture\\_shock\\_COVID-19\\_and\\_the\\_cultural\\_and\\_creative\\_sectors](https://www.researchgate.net/publication/344191530_Culture_shock_COVID-19_and_the_cultural_and_creative_sectors) [settembre 2022]

Symbola, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, **2020** <https://www.symbola.net/approfondimento/gestione-beni-culturali-dopo-emergenza-covid19/> [settembre 2022]

UNESCO (2020), *Living heritage experiences and the COVID-19 pandemic*, <https://ich.unesco.org/en/living-heritage-experiences-and-the-covid-19-pandemic-01123> [settembre 2022]

Lupo, Eleonora, "Design and innovation for the Cultural Heritage. Phygital connections for a Heritage of proximity", *AGATHÓN | International Journal of Architecture, Art and Design*, 10 (online), **2021**, pp. 186-199.

Bertacchini Enrico, Nuccio Massimiliano, Durio Alessandra, "Proximity tourism and cultural amenities", *Tourism Economics*, 27(1), **2021**, pp. 187-204 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354816619890230> [settembre 2022]

EC, *Coronavirus response. How the EU responds to the coronavirus outbreak in support of the cultural and creative sectors*, **2021** <https://ec.europa.eu/culture/resources/coronavirus-response> [settembre 2022]

Grcheva Olgica, Oktay Vehbi Beser, "From Public Participation to Co-Creation in the Cultural Heritage Management Decision-Making Process", *Sustainability* 13 (16), **2021**, 9321 (pp. 1-20).

Merendino Alessandro, Meadows Maureen, *The Museums Sector: Be Digital to Be Strategic*, Coventry University, **2021**, p. 30.

NEMO, *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe—Final report*, **2021** [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_FollowUpReport\\_11.1.2021.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf) [settembre 2022]

Salmela Tarja, Nevala Henna, Nousiainen Minna, Rantala Outi, "Proximity tourism: A thematic literature review", *Matkailututkimus* 17(1), **2021**, pp. 46-63.

Tykhonova, Olga, Widmann Sofia (Eds.). *Museum Innovation Barometer 2021*, Wien, Museum Booster, **2021**, p. 89.

ICOM, *Museum Definition*, **2022**, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [settembre 2022]

MIC- Ministero della cultura, *Cultura 4.0*, **2022** <https://pnrr.cultura.gov.it/> [settembre 2022]

Busacca Maurizio, Roberto Paladini, "Creativity and Social Capital: The Pillars of Venice's Success in the New European Bauhaus Programme" *Social Sciences* 11 (12), 545, **2022**.