



Connecting Heritage Audiences. Design partecipativo e strategie di coinvolgimento sostenibile è una pubblicazione sviluppata come numero speciale di "Connecting Audiences", un magazine specializzato in gestione dell'arte e della cultura, audience development e innovazione sociale a base creativa. Dal 2018 la redazione italiana del magazine, a cura di Melting Pro, collabora con 5 team editoriali in Europa e America Latina per selezionare temi di punta, trend di approfondimento e contributi di professionisti/i internazionali.

Questo numero speciale, dedicato alle pratiche partecipative per il patrimonio culturale, presenta alcuni dei risultati di AHEAD - Accessible Heritage Experience for Audience Development, un progetto finanziato dall'UE che mira a fornire agli operatori del patrimonio culturale strumenti e competenze di audience engagement. Le versioni italiana, greca, spagnola e inglese della rivista sono disponibili sul sito web del progetto: aheadeurope.eu

Staff editoriale:

Carmen Granito, Melting Pro
Giulia Fiaccarini, Melting Pro
Jaime Cuenca, Università di Deusto
Aris Anagnostopoulos, The Heritage Management Organization
Maria Chiara Alati, Parco Archeologico di Ostia Antica
Dario Daffara, Parco Archeologico di Ostia Antica
Océane Carenou, Impact Valley
Julie Maricq, Impact Valley



Organizzazione & Graphic Design:

Gaia Mancini, Melting Pro
Clio Biasco, Melting Pro



Copertina e illustrazioni:

Coralie Moy



Co-funded by
the European Union

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili. 101181914-AHEAD-CREA-CULT-2023-COOP

INDICE

GIULIA FIACCARINI

Cambiare insieme ai pubblici. Perché il Design Thinking può rafforzare le competenze dei professionisti del patrimonio

CARMEN GRANITO

Nessuno interpreta da solo: partecipazione e costruzione di significato a Ostia Antica

DARIO DAFFARA

Abattere il muro: come coinvolgere gli studenti della scuola secondaria nel patrimonio culturale

JAIME CUENCA & MACARENA CUENA AMIGO

Intorno alla caverna. Rafforzare i legami locali con un sito patrimonio mondiale

UNA CONVERSAZIONE CON ILÍDIO LOURO E NIELS RIGHOLT

Dal modello alla pratica: la metodologia ACED oltre i confini

ROULA GKIKA

Ripensare potere e partecipazione: la collaborazione inclusiva come chiave per una nuova resilienza del patrimonio culturale

UNA CONVERSAZIONE CON THEODOSIA MAROUTSI

Oltre la consultazione: rafforzare le alleanze dal basso nel patrimonio culturale

ARTISTI COME CONNETTORI TRA COMUNITÀ E PATRIMONIO CULTURALE

Una conversazione tra le artiste: Majo Garcia Polanco (Spagna), Elektra Angelopoulou (Grecia), Coralie Moy (Francia), Kostanza Kapsali (Grecia).

UNA CONVERSAZIONE CON CLÉMENTINE LE GUEREC E GÉRALDINE BUEKEN

Il Design Thinking e le arti. Imparare da altri settori per ripensare la partecipazione e la co-creazione

CLIO BIASCO

Lettera a chi in futuro si occuperà di patrimonio culturale e pubblici

Cambiare insieme ai pubblici.

Perché il Design Thinking può rafforzare le competenze dei professionisti del patrimonio

Giulia Fiaccarini

Melting Pro

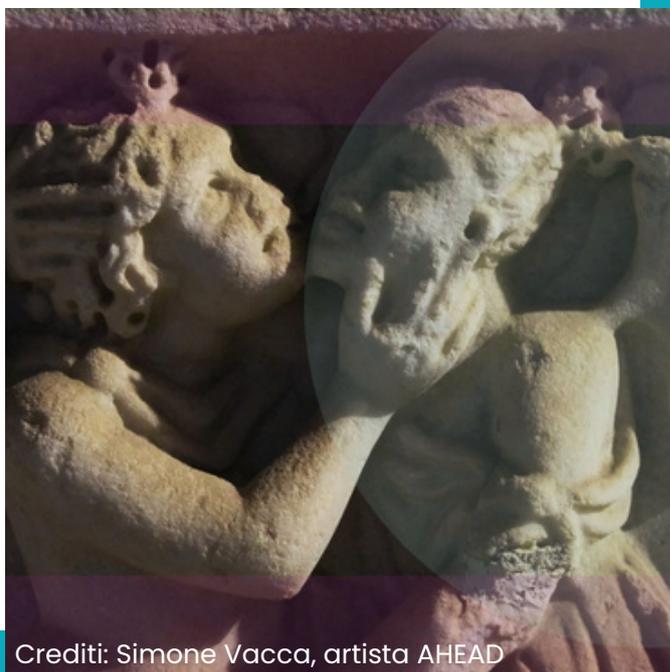
Il futuro del patrimonio è legato a chi lo vive: vicino alle persone, aperto a tante esperienze possibili. Con AHEAD - Accessible Heritage Experience for Audience Development - abbiamo provato a mettere in pratica questo principio: passare dal "portare le persone al patrimonio" al "co-creare esperienze con le persone attorno al patrimonio". Questa pubblicazione raccoglie ciò che abbiamo imparato e, soprattutto, ciò che si può ripetere, adattare e far crescere. Offre storie, metodi e riflessioni per professionisti che vogliono lavorare con le comunità.

Co-finanziato dall'UE, il progetto AHEAD è nato per dotare i professionisti del patrimonio di competenze e strumenti centrati sui pubblici. **Connecting Heritage Audiences** raccoglie i risultati del progetto e li inserisce in una conversazione più ampia su partecipazione, inclusione e sostenibilità. L'obiettivo è pratico: rafforzare le capacità e favorire un cambio di passo che vada oltre la

sola conservazione, aprendo nuove opportunità perché istituzioni e professionisti siano in grado di mantenere vivo il patrimonio.

Perché il Design Thinking?

Il Design Thinking struttura i meccanismi empatici aiutando i team ad ascoltare, definire le sfide, ideare, prototipare e testare in modo rapido e sicuro. AHEAD è partito dal modello **ACED - Audience-Centred Experience Design**, uno schema di Design Thinking sviluppato per la prima volta nel progetto europeo



Crediti: Simone Vacca, artista AHEAD



ADESTE+ e poi adattato in diversi contesti culturali. ACED non è una metodologia fissa, ma modulabile in base a esigenze specifiche. Ciò che resta costante è l'approccio: i pubblici non sono "target", sono partner e agenti di cambiamento che aiutano le istituzioni a rinnovare il proprio patto sociale. Nella conversazione ***Dal modello alla pratica***, Niels Righolt (CKI) e Ilídio Louro (Mapa das Ideias) raccontano due applicazioni molto diverse di ACED, in dialogo con chi l'ha portato in contesti politici e organizzativi differenti.

Tre sperimentazioni pilota, una metodologia

AHEAD ha messo a punto un programma di capacity building che ha rivisto e adattato ACED alla valorizzazione del patrimonio culturale. Ha supportato il Parco Archeologico di Ostia Antica (Italia), il Museo Nazionale e Centro

di Ricerca di Altamira (Spagna) e il Museo Archeologico di Messarà (Grecia) nel lavoro con i pubblici di prossimità. Ogni sito ha applicato il Design Thinking per coinvolgere comunità territorialmente vicine e prototipare cambiamenti centrati sui pubblici.

Ostia Antica (Italia). Questa sperimentazione ha esplorato come un grande parco archeologico possa attivare un senso di appartenenza tra generazioni diverse. Due fili paralleli nello stesso paesaggio: adolescenti, attratti dalla quiete del sito, hanno prototipato un percorso di benessere tra le terme; residenti più anziani hanno ricucito memorie personali e luoghi del cuore. L'apprendimento è semplice e trasferibile: esplorazione libera, facilitazione ed esperienze co-progettate legittimano tante voci insieme.

Altamira (Spagna). Il museo custodisce un'eredità fragile e di fama mondiale. Le esigenze di conservazione non sono negoziabili, eppure le comunità locali sentono un forte senso di appartenenza che spesso viene disperso. Il progetto pilota si è concentrato sulla comunità di donne intorno ai sessant'anni di Santillana del Mar e ha dato vita a un prototipo di Scambio di Saperi per tessere una relazione più stretta e orizzontale tra museo e pubblici di prossimità. Gestì artistici, facilitazione accurata e incontri regolari hanno trasformato la distanza in dialogo e continuità.

Messarà (Creta, Grecia). Dai workshop di Design Thinking sono emersi due prototipi co-creati con

gruppi di bambini che vivono nei villaggi di zona e i loro genitori. Nel primo i bambini sono diventati narratori attivi: hanno collegato memorie personali a reperti selezionati, creando il primo strato di un archivio digitale in evoluzione. Nel secondo la comunità locale ha proposto un'Associazione "Amici del Museo e dei Monumenti di Messarà" per sostenere una cura condivisa. Insieme, museo e attori locali hanno ripensato l'istituzione come piattaforma di dialogo, creatività e responsabilità, non solo conservazione.

Partnership con organizzazioni del territorio

La resilienza dipende dalla collaborazione con chi lavora vicino alla vita quotidiana. Le organizzazioni di base portano fiducia, agilità e conoscenza profonda dei luoghi; le istituzioni offrono continuità e legittimazione. La sfida è evitare il "tokenismo" e andare oltre la consultazione, verso la co-decisione. Le sperimentazioni di AHEAD indicano alcuni principi guida: ascoltare prima; definire insieme cosa vuol dire "successo"; pensare al lungo periodo; investire nell'apprendimento reciproco. Sono scelte manageriali tanto quanto etiche.

Artiste e artisti come connettori

Le/gli artiste/i ci hanno aiutato a



provare nuove relazioni tra persone e luoghi. Il loro contributo non è stato decorativo, ma metodologico. Ad Altamira, una performance ha agito come invito sociale, trasformando una sala riunioni di matrice patriarcale in uno spazio simbolico per le donne del territorio. A Creta, una documentazione performativa ha riletto la visita museale attraverso emozione e memoria. La lezione è pratica: coinvolgere gli/le artisti/e fin dall'inizio, lasciare che ascoltino per prime/i e tutelare la reciprocità della collaborazione affinché l'arte non venga strumentalizzata.

Cosa contiene questa pubblicazione

Design thinking, contestualizzato.

Esempi e applicazioni di ACED e di come le istituzioni hanno adattato il blueprint ai climi organizzativi, alle risorse e alle culture del personale. Riflessioni su come ancorare i processi alla leadership, progettare a partire dai dati e creare spazi sicuri per pensare "oltre".

Modelli di partnership. Indicazioni per lavorare con le organizzazioni di base dei territori: come distribuire i ruoli, prevenire il tokenismo e costruire strutture che sopravvivano ai cicli di finanziamento.

Coinvolgimento artistico. Formati che connettono cura, incontro e

appartenenza; esempi di come le pratiche creative possano umanizzare le istituzioni e aprire la porta a nuovi pubblici.

Un appello a chi fa questa professione

Il cambiamento che proponiamo è culturale prima che tecnico. Chiede alle istituzioni di cambiare insieme ai propri pubblici – di reimmaginare l'interpretazione come dialogo, la programmazione come co-creazione, la governance come cura condivisa. Chiede anche ai professionisti di accettare che emozioni, memorie e usi quotidiani facciano parte del valore del patrimonio. Quando ciò accade, un sito archeologico o un



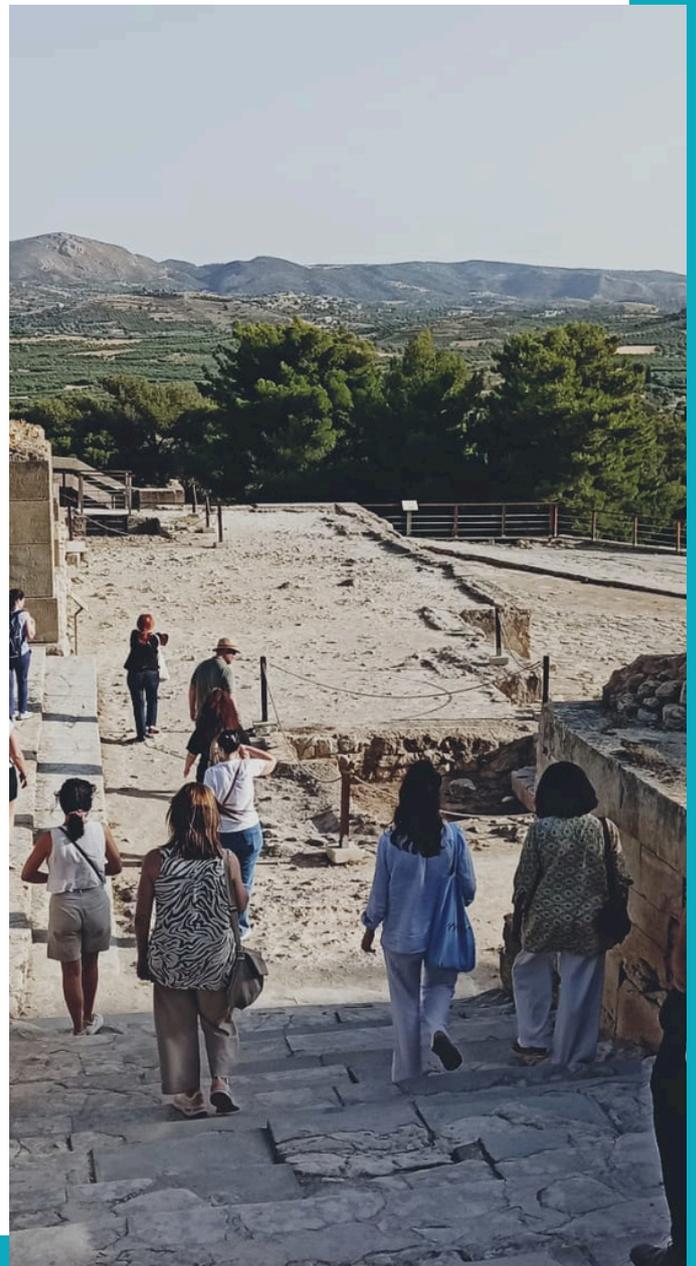
museo diventa una relazione viva. Le pagine che seguono riconoscono i vincoli noti a tutte/i noi: tempo limitato, strutture fragili, avversione al rischio e pressione sui risultati. Ma mostrano anche che piccoli prototipi ben progettati possono abbassare il costo del cambiamento, rivelare intuizioni nascoste e costruire fiducia interna. L'importante è decidere di cominciare: invitando un gruppo di persone nel proprio processo, ripensando il contributo degli artisti, prototipando un'attività e rendendone visibili gli esiti. Imparando insieme e reiterando.

Al cuore di AHEAD c'è un'idea chiara: il Design Thinking per lo sviluppo dei pubblici consente alle istituzioni del patrimonio di aprire ciò che appartiene a tutte e tutti - soprattutto a chi risiede e vive accanto - e che troppo spesso resta esperienza per pochi. Trasformando l'empatia in pratica strutturata, i metodi di design aiutano i team ad ascoltare, condividere le decisioni, prototipare in sicurezza e apprendere con le comunità, traducendo prossimità e memoria in partecipazione autentica.

Il pubblico è strategia, non un progetto collaterale.

È etica, non solo tecnica.

Ed è un percorso di sostenibilità — sociale, culturale e ambientale — perché lega le istituzioni del patrimonio alle comunità che lo mantengono vivo.





Giulia Fiaccarini è progettista e coordinatrice di progetti culturali, co-fondatrice di Melting Pro. Guida lo sviluppo internazionale e trasforma le collaborazioni in risultati tangibili per istituzioni, professionisti e comunità. Negli ultimi anni ha ideato e gestito programmi europei che intrecciano audience development, human-centred design e formazione, tra cui **AHEAD** (Europa Creativa), COME2ART e Match with Arts and Culture. In precedenza ha coordinato il progetto europeo ADESTE e co-curato il volume *Steps towards a good audience practice*, contribuendo a un linguaggio condiviso sull'engagement in Europa.

Accanto ai progetti di cooperazione, affianca le organizzazioni su strategia, networking e impatto, facilitando i team con approcci di design thinking e sviluppo di competenze trasversali e soft. Formata alla SDA Bocconi, con laurea all'Alma Mater Studiorum, unisce cura manageriale e pratica creativa per radicare e far crescere culture della partecipazione.

g.fiaccarini@meltingpro.org

Nessuno interpreta da solo: partecipazione e costruzione di significato a Ostia Antica

Carmen Granito

Melting Pro / The Story Behind

Dalla Convenzione di Faro, il settore del patrimonio culturale ha riconosciuto sempre più la necessità che le comunità svolgano un ruolo attivo nell'interpretazione del patrimonio (Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, 2005). Ciò riflette una visione più ampia del patrimonio non solo come insieme di monumenti da proteggere, ma come una risorsa viva di valori, storie e pratiche che contribuiscono ad alimentare il

senso di appartenenza delle persone. Molte istituzioni adottano oggi approcci più inclusivi, invitando i pubblici a contribuire con le proprie voci e prospettive.

Tuttavia, permane una tensione tra aspirazione e realtà. La partecipazione appare spesso come un'aggiunta accessoria, e raramente le comunità vengono messe in condizione di definire i significati del patrimonio per loro più importanti. L'interpretazione rimane troppo spesso un atto unidirezionale di comunicazione, piuttosto che un processo condiviso di costruzione di senso.

Questo articolo presenta un'esperienza — una mappatura partecipativa presso il Parco Archeologico di Ostia Antica — volta a colmare questo divario. Riunendo due gruppi con relazioni molto diverse con il sito — adolescenti e anziani membri di un'associazione locale — l'iniziativa ha sperimentato come i metodi partecipativi possano favorire il



dialogo e il senso di appartenenza, rivelare connessioni inaspettate e promuovere forme di interpretazione personali e inclusive.

Dalla trasmissione al dialogo

Per gran parte del XX secolo, l'interpretazione del patrimonio ha seguito un modello lineare: gli esperti scoprivano i fatti e li presentavano al pubblico, chiamato ad ascoltare e ad apprezzare. Questo approccio ha certamente accresciuto la consapevolezza dei valori del patrimonio, ma – come osserva Russell Staiff in *Re-imagining Heritage Interpretation* (2014) – ha anche rafforzato le gerarchie: gli esperti come detentori del sapere, le comunità come destinatari passivi.

Negli ultimi decenni, però, ha iniziato a diffondersi una visione diversa. L'interpretazione è oggi intesa meno come trasmissione di informazioni e più come facilitazione di dialogo. I siti e le collezioni contengono molteplici livelli di significato, che emergono attraverso l'interazione tra persone, memorie ed esperienze. Questo paradigma partecipativo è stato adottato da organizzazioni come UNESCO-WHIPIC (il Centro Internazionale per l'Interpretazione e Presentazione del Patrimonio Mondiale) e Interpret Europe, che



promuovono pratiche people-centred, fondate sul dialogo e sulla condivisione della responsabilità culturale.

Il valore dei luoghi del patrimonio non risiede soltanto nelle loro pietre: esso nasce dai significati che le persone vi attribuiscono – che siano legati alla memoria, all'identità o all'esperienza quotidiana. Questi significati cambiano da un gruppo all'altro, ma insieme contribuiscono a determinare come un luogo viene percepito e perché è importante. Intessendo tali prospettive, l'interpretazione si trasforma da trasmissione di fatti a costruzione di comprensione condivisa. Riconoscere questa pluralità non significa mettere da parte l'expertise, ma integrarla con le voci delle comunità, che arricchiscono e talvolta trasformano le narrazioni.

Il passaggio verso la partecipazione non è solo metodologico: è democratico. Permettere a comunità diverse di definire il patrimonio significa riconoscere il loro diritto di essere ascoltate e il loro ruolo nel plasmare il paesaggio culturale. In questo senso, l'interpretazione partecipativa non serve solo ad attrarre visitatori o diversificare il pubblico, ma a permettere alle persone di riconoscersi nel patrimonio, rafforzando l'appartenenza e la coesione sociale.

Una mappatura partecipativa a Ostia Antica

Ostia Antica è uno dei più straordinari parchi archeologici d'Italia. Un tempo vivace città portuale della Roma antica, oggi offre ai visitatori un vasto paesaggio di rovine e aree verdi che evocano le tracce della vita passata. Per molti è un luogo di grandezza storica; per le comunità locali, è anche uno scenario familiare della vita quotidiana.

Il laboratorio di mappatura partecipativa, realizzato durante gli AHEAD Labs, ha esplorato come i metodi partecipativi possano svelare nuove connessioni tra persone e luoghi. L'attività è stata concepita a partire da un'idea semplice ma potente: mettere in dialogo gruppi che raramente si

incontrano, invitandoli a interpretare il sito secondo i propri termini.

Uno dei gruppi era composto da studenti adolescenti di un liceo locale – già familiari con il sito grazie alle visite scolastiche, ma con scarso interesse iniziale; l'altro da anziani membri dell'Associazione Agro Isola Sacra, custodi di memorie familiari legate alle terre bonificate che circondano Ostia.

Dopo un'esplorazione libera del sito, i partecipanti sono stati invitati a un'attività facilitata per mettere in dialogo le loro impressioni. I due gruppi avevano raccolto materiali diversi durante la visita: gli studenti avevano scattato fotografie di dettagli e angoli che avevano attirato la loro attenzione, mentre gli anziani avevano compilato cartoline con riflessioni e ricordi.

In gruppi intergenerazionali, i materiali sono stati presentati e commentati ad alta voce, per condividere le ragioni per cui erano significativi. Successivamente, sono stati collocati su una grande mappa di Ostia Antica: ne è emerso non solo un collage visivo di immagini e parole, ma una conversazione che ha rivelato come generazioni diverse percepiscono lo stesso luogo.



Il processo ha messo rapidamente in luce sia le differenze sia le affinità nel modo in cui i gruppi si relazionavano al sito. Gli studenti erano attratti soprattutto da frammenti di vita quotidiana — le terme, le statue di animali, gli spazi verdi — elementi che sentivano vicini, riflessi di aspetti delle loro stesse esperienze. Alcuni si sono divertiti con dettagli curiosi, come le antiche latrine, che hanno suscitato ironia ma anche riflessioni sui bisogni umani universali. Queste attività di coinvolgimento hanno fatto emergere nuovi significati, legati agli interessi contemporanei dei ragazzi: luoghi di relax, elementi giocosi o momenti che stimolavano immaginazione e curiosità.

Gli anziani, invece, tendevano a soffermarsi su paesaggi più ampi e strutture monumentali. Il teatro o le vedute del decumanus evocavano gite di famiglia, momenti di svago

e incontri di socialità. Le loro riflessioni contenevano anche una nota di nostalgia: molti ricordavano un'infanzia in cui il parco era "libero", facilmente accessibile e in continuità con il territorio; oggi, invece, appare più distante e meno familiare, anche come conseguenza delle norme di tutela.

Insieme, queste prospettive hanno mostrato come lo stesso luogo del patrimonio possa generare diversi livelli di significato: da un lato, sensi nuovi e ludici radicati nell'esperienza quotidiana dell'oggi; dall'altro, memorie del passato che parlano di appartenenza ma anche di esclusione.

In questo modo, la mappa è diventata uno spazio d'incontro — un paesaggio emotivo e interpretativo, che ha reso visibili i valori del patrimonio così come vengono espressi e negoziati dalle comunità. Combinando fotografie

e riflessioni scritte, i partecipanti hanno articolato cosa rappresentasse per loro il sito, a modo loro. Il processo ha evidenziato come l'interpretazione sia più forte quando connette voci diverse, trasformando i significati personali in una comprensione condivisa del patrimonio.

Risultati e spunti per il futuro

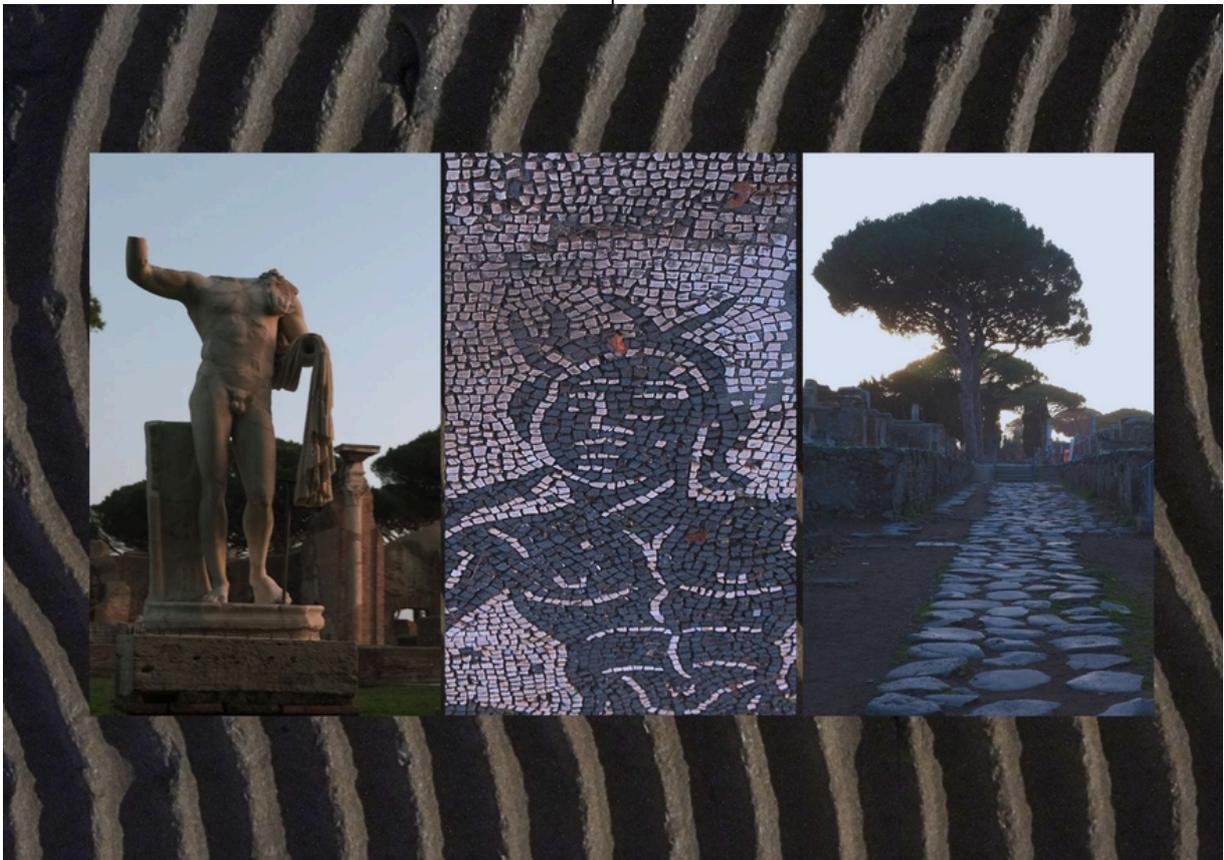
L'impatto del laboratorio è andato oltre la giornata stessa. Ai partecipanti ha offerto un nuovo modo di entrare in relazione con un luogo già familiare. Gli studenti hanno affermato che la libertà di condividere le proprie idee, senza la guida degli insegnanti, li ha fatti sentire più coinvolti e meno vincolati. Gli anziani hanno apprezzato l'opportunità di condividere ricordi personali e il patrimonio familiare, spesso trascurato dalle narrazioni ufficiali. Al di là delle esperienze individuali, il processo ha assunto un

significato più ampio. Molti hanno sottolineato che la mappa ha dato loro un riconoscimento — le loro voci non sono state solo ascoltate, ma sono diventate parte integrante dell'interpretazione collettiva. L'attività ha inoltre creato ponti intergenerazionali significativi: adolescenti e anziani hanno scambiato prospettive raramente condivise nella vita quotidiana, stimolando curiosità e rispetto reciproco.

Per il personale del parco, la mappa partecipativa ha fornito nuove intuizioni su come le persone percepiscono il sito. Ha messo in evidenza aspetti spesso sottovalutati nell'interpretazione ufficiale e suggerito nuove opportunità di narrazione capaci di risuonare con pubblici diversi. Ha inoltre favorito un cambiamento di prospettiva, incoraggiando lo staff a considerare i visitatori non come destinatari, ma come interpreti a pieno titolo.

Anche se di piccole dimensioni, l'attività ha posto le basi per una continuità futura. I due gruppi comunitari hanno espresso interesse a proseguire la collaborazione, aprendo la possibilità di relazioni più durature tra il parco e gli attori locali. In parallelo, il parco ha iniziato a progettare esperienze su misura.





Crediti: Simone Vacca, artista AHEAD

Riferimenti

Convention on the Value of
Cultural Heritage for Society, 2005
R. Staiff, Re-imagining Heritage
Interpretation (2014)



Carmen Granito è consulente e ricercatrice specializzata in approcci partecipativi all'interpretazione del patrimonio culturale. Con una formazione in filosofia, semiotica e heritage management, e un dottorato in antropologia dell'arte, ha fondato The Story Behind, un'agenzia che supporta musei, siti archeologici e territori nello sviluppo di strategie innovative per l'interpretazione, il branding etico e il coinvolgimento dei pubblici. È anche Research Coordinator di Interpret Europe, l'associazione europea per l'interpretazione del patrimonio. Coordina e contribuisce a numerosi progetti internazionali sulla co-creazione nel patrimonio culturale, con particolare attenzione all'empowerment delle comunità. Appassionata nel coniugare ricerca accademica e pratica professionale, lavora per promuovere relazioni inclusive, democratiche e sostenibili tra le persone e i luoghi del patrimonio.

carmen.granito@gmail.com



Abbatte il muro: come coinvolgere gli studenti della scuola secondaria nel patrimonio culturale

Dario Daffara

Parco Archeologico di Ostia Antica, Ministero della Cultura

Ostia, una finestra sulla vita quotidiana degli antichi romani

A poca distanza dal mare e da Roma, il Parco archeologico di Ostia antica conserva le imponenti rovine della città romana di Ostia, principale centro commerciale dell'Impero romano tra il I e il III secolo d.C., ma anche i resti dei Porti Imperiali, con l'enorme bacino esagonale costruito dall'imperatore Traiano e molte altre aree archeologiche.

L'antica città di Ostia è un luogo unico per scoprire la vita quotidiana in epoca romana: mentre a Roma si possono ammirare i resti dei monumenti più importanti di quel periodo (il Colosseo, il Foro Romano, ecc.), a Ostia i visitatori possono esplorare i resti dei condomini dove vivevano i cittadini comuni, i grandi magazzini delle merci, i luoghi di produzione e le taverne.

Per questi motivi - e anche per la sua vicinanza a Roma - il Parco è una destinazione tipica per le gite scolastiche, soprattutto per gli

studenti delle scuole elementari e superiori. Tuttavia, molti di questi studenti decidono di non ritornare a Ostia dopo la loro prima visita; per gli adulti che vivono nel moderno quartiere di Ostia, l'area archeologica viene spesso citata come una remota gita scolastica avvenuta nell'infanzia.

Il nostro obiettivo era comprendere le cause di questa scarsa attrattiva del sito, soprattutto tra i giovani di età compresa tra i 12 e i 20 anni, e valutare come accendere il loro interesse per il Parco.





Basta saper ascoltare...

Nell'ambito del progetto AHEAD abbiamo applicato il metodo ACED, che facilita lo sviluppo di un dialogo tra il pubblico e l'istituzione culturale. A tale scopo, gli studenti di un istituto turistico-alberghiero della zona (Istituto Verne di Acilia) sono stati invitati al Parco, dove è stato chiesto loro di condividere le loro impressioni sull'esperienza di visita.

Il riscontro è stato fin troppo sincero: secondo gli studenti, le visite guidate erano "molto noiose". Le visite erano percepite come poco interessanti, soprattutto per il linguaggio specialistico utilizzato dalle guide e per la difficoltà di immaginare l'aspetto originario degli edifici, dei quali spesso si conserva solamente il piano terra. Un altro problema deriva dalle grandi dimensioni dell'area archeologica, che rende l'esperienza di visita faticosa e poco soddisfacente. Gli studenti

hanno inoltre osservato che da loro ci si aspettava interesse per l'archeologia, ma senza essere realmente coinvolti nell'esperienza della visita.

Quindi gli abbiamo chiesto: *che tipo di visita vorreste fare?*

Libertà di scoprire e di esplorare

Facendo tesoro delle loro osservazioni, abbiamo ideato un'attività che ha dato agli studenti completa libertà di esplorare il sito archeologico senza guide: durante questa perlustrazione, è stato chiesto ai ragazzi di scattare alcune fotografie dei luoghi e dei dettagli che avessero attirato la loro attenzione. Alcune immagini erano luoghi simbolo di Ostia, come il Thermopolium (una popolare taverna di età romana), le gradinate in pietra del Teatro o la statua monumentale nel Foro della

Statua Eroica. Altre erano più insolite, come la fioritura di un albero di Giuda sul Decumano Massimo (la principale strada della città) e gli scatti umoristici fatti ai cartelli stradali e agli antichi servizi igienici. Tutte le fotografie sono state stampate e attaccate su una "mappa emozionale", che ci ha aiutato a comprendere quali fossero i luoghi più interessanti della città per studenti di 14-16 anni: questa attività è stata particolarmente apprezzata dai ragazzi, che attaccando le loro foto sulla mappa si sono in qualche modo "appropriati" dell'area archeologica. Alla domanda sulle sensazioni associate all'esperienza svolta nel Parco, molti studenti hanno indicato "silenzio, relax e natura", qualità che mancano nella loro vita quotidiana nei sobborghi di Roma,



caratterizzati da fragilità sociali ed economiche. Le sensazioni indicate dai ragazzi sono diventate una fonte di ispirazione fondamentale per lo sviluppo delle attività nel corso del progetto.

Un'attività co-progettata per le Terme del Foro

Per rispondere efficacemente alle richieste degli studenti, abbiamo progettato un breve itinerario nelle Terme del Foro, uno dei complessi termali più grandi di Ostia. A ogni tappa, gli studenti hanno partecipato ad attività ispirate alle antiche esperienze termali:

- sessioni di yoga e di aerobica, per conoscere i vantaggi del rilassamento e del movimento sul benessere fisico;
- aromaterapia e degustazione di tisane, per scoprire le fragranze usate in età romana;
- letture di autori classici che descrivono vivaci scene di vita quotidiana nelle terme romane.

Il programma è stato coordinato dal personale del Parco e da professionisti esterni.

Gli studenti hanno risposto con curiosità e divertimento: per la prima volta dall'inizio del progetto, abbiamo visto un lampo di interesse nei loro occhi. Parte dell'esperienza è stata filmata da un videomaker, che ha prodotto un breve filmato successivamente

proiettato a scuola con l'approvazione degli studenti e degli insegnanti.

Abbatere le barriere

Il processo ha dimostrato che coinvolgere direttamente i giovani nella progettazione delle loro esperienze di visita aiuta ad "abbattere il muro" che spesso separa le istituzioni culturali dagli adolescenti.

Il metodo ACED si è rivelato particolarmente prezioso: ci ha incoraggiato a sviluppare i suggerimenti degli studenti senza limitarci ad adottarli acriticamente. Questo equilibrio ha garantito che la dimensione culturale ed educativa dell'esperienza fosse salvaguardata, all'interno di un'attività che avesse anche un impatto sulla vita degli studenti. L'obiettivo del Parco è quello di sviluppare ulteriormente questa esperienza, portando avanti la co-progettazione con il pubblico anche nei prossimi anni.

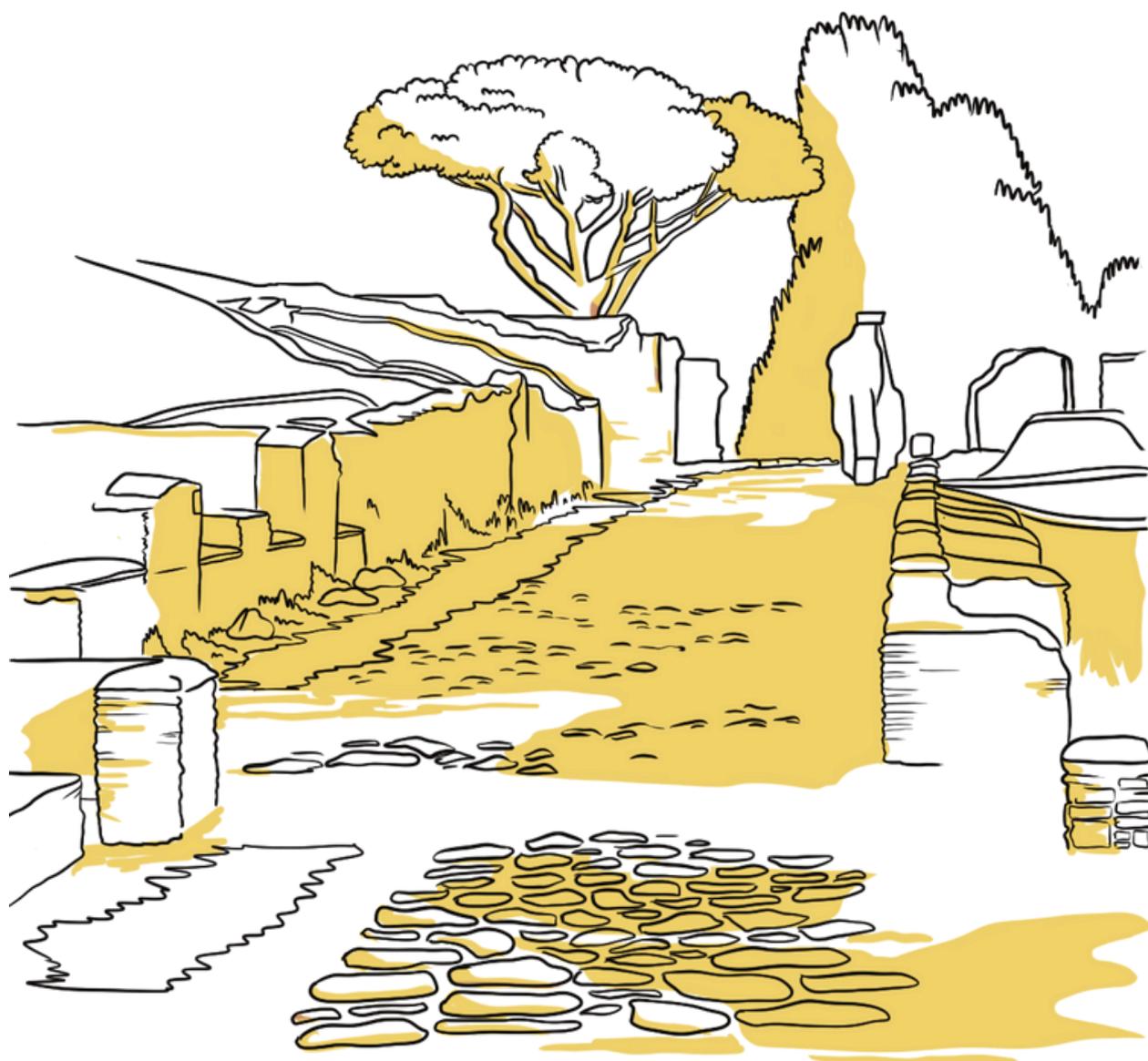
Link utili

Le attività del Parco Archeologico di Ostia Antica:

<https://ostiaantica.cultura.gov.it/servizi-educativi/servizi-educativi/>

La digital-library del Parco:

<https://ostiaantica.cultura.gov.it/biblioteca/digit-osti/>

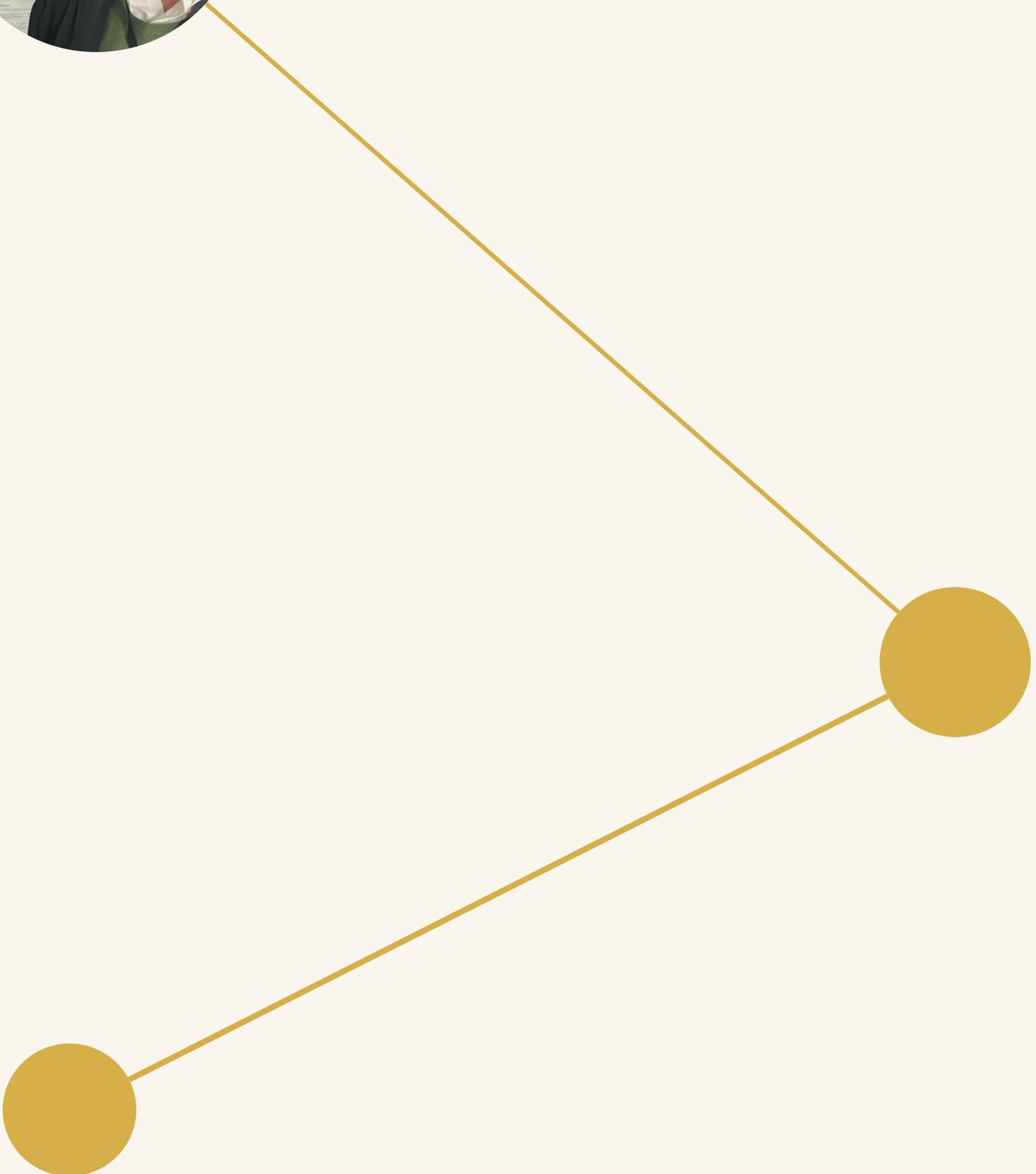


Crediti: Coralie Moy, artista AHEAD



Dario Daffara è un archeologo del Parco archeologico di Ostia Antica, dove si occupa dei Servizi Educativi, della Biblioteca e degli scavi dell'area intorno alla città antica.

dario.daffara@cultura.gov.it



Intorno alla caverna. Rafforzare i legami locali con un sito patrimonio mondiale

Jaime Cuenca & Macarena Cuenca-Amigo

*Facoltà di Scienze Sociali e Umane & Deusto Business
School, Università di Deusto, Bilbao*

Il Museo di Altamira, situato nei pressi della storica cittadina di Santillana del Mar, nel nord della Spagna, custodisce uno dei più straordinari tesori artistici dell'umanità: le pitture rupestri paleolitiche di Altamira, risalenti a oltre 20.000 anni fa. Per gestire questo patrimonio insostituibile, il museo opera secondo rigorosi standard di conservazione. Poiché la grotta originale è estremamente fragile, il principale punto di contatto con il pubblico è la

“Neocueva”, una réplica sorprendentemente precisa.

Questa necessaria misura di conservazione introduce tuttavia una sfida complessa: una sottile dinamica di potere tra esperti e comunità locale. Sebbene la grotta sia un tesoro di valore universale, la sua collocazione fisica la radica profondamente nel territorio e nell'identità locale. La comunità, in particolare i residenti di lunga data, nutre un forte senso di appartenenza culturale. Ciò talvolta entra in tensione con la gestione istituzionale, che riserva il privilegio di accesso alla grotta originale quasi esclusivamente a esperti e ricercatori. Il risultato è una relazione sfumata, in cui un patrimonio condiviso può talvolta apparire distante o inaccessibile ai suoi vicini più prossimi.

Affrontare questa dinamica è stato al centro degli obiettivi del progetto AHEAD. AHEAD esplora come le istituzioni del patrimonio archeologico possano coltivare





legami più profondi e reciproci con le popolazioni locali, in particolare con quelle spesso sottorappresentate. Una metodologia partecipativa può colmare questo divario, trasformando i potenziali punti di attrito in opportunità di partecipazione culturale inclusiva e di gestione condivisa dell'eredità di Altamira.

Dalla tensione alla fiducia: definire la sfida attraverso l'empatia

Per affrontare la tensione intrinseca tra la gestione istituzionale e il senso di appartenenza culturale locale, all'interno di AHEAD è stata progettata un'iniziativa di co-creazione. Circa 15-20 partecipanti locali hanno preso parte a questo processo, focalizzato sulla creazione di un legame più forte con un gruppo demografico chiave: donne intorno ai 62 anni

provenienti da Santillana del Mar e dalle aree circostanti, che abbiamo collettivamente chiamato le "Julianas". Pur non rappresentando un pubblico nuovo per il museo, questo gruppo di residenti più anziane spesso si sente distante dall'istituzione, ricordando un'epoca in cui l'accesso alla grotta originale e ai suoi dintorni era libero e informale.

L'iniziativa mirava a colmare questa distanza e a instaurare un senso di complicità, posizionando le Julianas come potenziali ambasciatrici del museo all'interno della loro comunità. La sfida centrale è stata definita come segue: "come possiamo aiutare Juliana a coltivare la sua curiosità, sentendosi parte di un gruppo affiatato, in modo che possa vivere momenti significativi che la ispirino?".

Guidati da questa domanda, abbiamo sviluppato un prototipo seguendo la metodologia ACED (Audience-Centered Experience Design). Questo approccio al design di esperienze include sperimentazione pratica delle idee centrata sull'essere umano, un processo iterativo di raffinamento basato sui dati e, soprattutto, l'inclusione delle voci locali sin dal principio. Una serie di AHEAD Labs ha riunito un team dinamico composto da 12 membri del personale del museo, cinque residenti locali e un'artista (Majo García Polanco), con il coordinamento dell'Università di Deusto.

Le prime sessioni, iniziate a gennaio 2025, si sono concentrate sulla costruzione dell'empatia. I partecipanti hanno collaborato a definire i confini geografici ed emotivi della comunità locale, culminando nella creazione di una mappa dettagliata dei potenziali pubblici del territorio. Questo esercizio ha portato direttamente all'identificazione del pubblico target e allo sviluppo del personaggio archetipico di "Juliana". Per ancorare il processo alla realtà, ogni partecipante ha poi intervistato una vera "Juliana" per comprendere meglio i bisogni e le percezioni di questo pubblico.

Il successivo Ideation Lab è stato

particolarmente energico e creativo. Attraverso attività di movimento e brainstorming assistito dalla musica, i partecipanti hanno raffinato la domanda-sfida e generato soluzioni creative, successivamente valutate in termini di impatto e fattibilità. Questo sforzo collaborativo ha portato alla selezione del concetto principale durante il Prototyping Lab: un programma di "Scambio di saperi".

Intessere nuove relazioni: il lancio del prototipo di "Scambio di saperi"

Il processo partecipativo è culminato in un risultato tangibile e cruciale: il successo del lancio del prototipo "Scambio di saperi", ideato per instaurare una relazione duratura e orizzontale tra museo e comunità. Il primo incontro, tenutosi nel marzo 2025, è stato guidato dal personale del museo, con la preziosa collaborazione dell'artista Majo García Polanco e con il supporto facilitativo del team dell'Università di Deusto.

Per favorire un dialogo aperto e costruire fiducia, la prima sessione ha accolto un piccolo gruppo: cinque membri della comunità già coinvolti e sette nuovi partecipanti. Gli ospiti sono stati accolti in un ambiente informale, con una performance artistica, e invitati a

partecipare a un esercizio introduttivo attraverso cartoline appositamente ideate. Queste cartoline personificavano la grotta stessa, recando il messaggio “Diventiamo amici”, simbolo del sincero desiderio del museo di instaurare un legame più profondo. Il gesto ha creato un’atmosfera di complicità e rispetto reciproco, stabilendo il tono per un nuovo tipo di relazione tra istituzione e comunità.

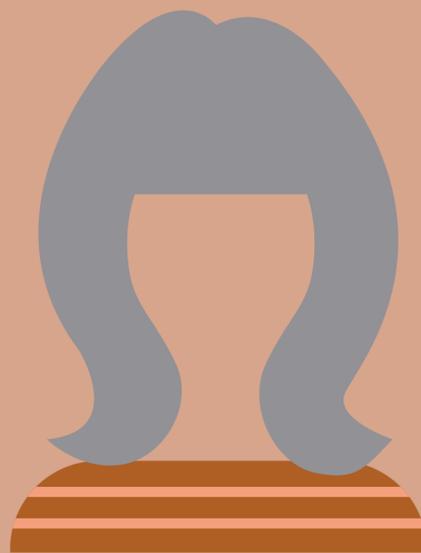
Il lancio ha portato a un chiaro impegno alla continuità, con i partecipanti che hanno concordato di incontrarsi regolarmente. Da allora, il gruppo delle “Julianas” è cresciuto ed è diventato parte integrante delle attività del museo. Hanno partecipato a visite dietro le quinte nei diversi dipartimenti, preso parte a eventi pubblici come la Notte dei Musei e collaborato attivamente a un mercato del baratto organizzato durante la Settimana della Sostenibilità.

Il progetto ha contribuito a trasformare la percezione locale del museo, da istituzione esclusiva a spazio aperto e centrato sulla comunità. Attraverso il prototipo, il museo ha acquisito preziose conoscenze sulle esperienze vissute e sul senso di appartenenza dei residenti, ponendo le basi per una gestione condivisa dell’eredità di Altamira.

Prospettive future: garantire che l’eredità di Altamira sia davvero condivisa

L’iniziativa collaborativa ha offerto importanti insegnamenti su un coinvolgimento efficace delle comunità nei siti del patrimonio. Ciò che ha funzionato meglio è stata la qualità stessa del processo partecipativo. Dal punto di vista della facilitazione, l’uso di ampi momenti di apertura in ogni sessione si è rivelato cruciale: ha garantito che ogni voce fosse ascoltata, conducendo naturalmente a una deliberazione condivisa. La diversità del gruppo di lavoro – che comprendeva professionisti di diversi dipartimenti del museo, residenti locali e l’artista – ha arricchito le prospettive e favorito soluzioni più organiche e inclusive.

Seamos amigas



Te puedo enseñar la magia y el arte de tiempos remotos

Il forte coinvolgimento dei rappresentanti della comunità, insieme al sostegno attivo della direzione del museo, si è rivelato essenziale per il successo. A livello relazionale, il progetto ha creato un autentico senso di riconoscimento culturale: il personale del museo ha imparato dalle esperienze delle “Julianas”, mentre i membri della comunità si sono sentiti riconosciuti come interlocutori autentici e partecipi alla costruzione della narrazione del patrimonio.

La principale difficoltà è emersa durante la fase di prototipazione e implementazione. Passare dal lavoro creativo e concettuale dei laboratori al lancio di un programma reale ha comportato l’assunzione di responsabilità concrete al di fuori del gruppo di lavoro, generando incertezza sui ruoli e sulla titolarità istituzionale. Per progetti futuri, questi aspetti istituzionali e logistici dovrebbero essere chiariti in stadi più precoci del processo.

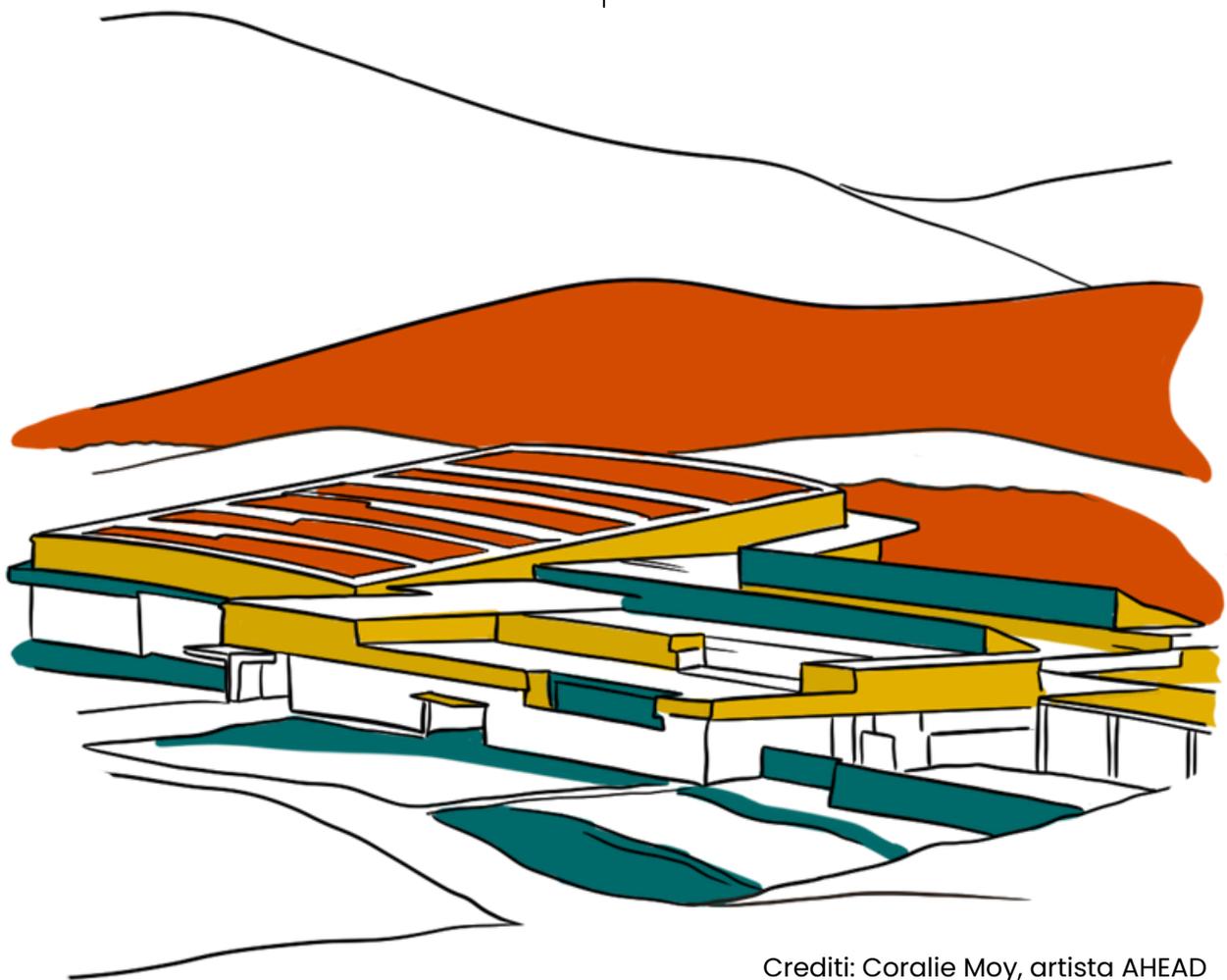
In conclusione, il progetto pilota AHEAD di Altamira dimostra come una metodologia co-creativa, accuratamente facilitata, possa trasformare il rapporto spesso fragile tra un sito patrimonio mondiale e la sua comunità locale. Abbracciando una partecipazione inclusiva, le istituzioni possono

evolvere in spazi realmente condivisi e garantire che la loro eredità perduri attraverso il coinvolgimento dei loro vicini più prossimi.

Link utili:

Museum of Altamira website:

<https://www.cultura.gob.es/mnalta/mira/home.html>



Credit: Coralie Moy, artista AHEAD



Jaime Cuenca con un dottorato in Scienze Sociali e Umanistiche ed una laurea in Filosofia, è Senior Professor presso la Facoltà di Scienze Sociali e Umane dell'Università di Deusto (Bilbao, Spagna). Svolge un'attività continua di riflessione teorica e critica sull'arte in relazione alle condizioni contemporanee di ricezione artistica. Ha partecipato come ricercatore a numerosi progetti nazionali ed europei dedicati allo sviluppo del pubblico culturale. In questo ambito, ha collaborato come consulente con diverse istituzioni culturali su strategie di audience development, tra cui Zaragoza Cultural, il Museo di Altamira e il Museo d'Arte Contemporanea di Barcellona.

jaime.cuenca@deusto.es



Macarena Cuenca-Amigo, con un dottorato in Leisure and Human Development e laureata in Economia e Gestione aziendale, è attualmente Preside della Deusto Business School (Bilbao, Spagna), dove è anche Senior Professor nel Dipartimento di Management. La sua principale linea di ricerca riguarda lo sviluppo del pubblico culturale, tema della sua tesi di dottorato, e conta numerose pubblicazioni sull'argomento. Tiene conferenze e seminari per professionisti e corsi post-laurea in varie università. Dal 2013 partecipa a numerosi progetti europei e nazionali competitivi, tra cui il progetto AHEAD.

macarena.cuenca@deusto.es

Dal modello alla pratica: la metodologia ACED oltre i confini

Una conversazione con:

Ilídio Louro (*Mapa das Ideias, Portogallo*) e

Niels Righolt (*CKI - Danish Centre for Arts & Interculture, Danimarca*)

In tutta Europa, i professionisti della cultura stanno cercando modi innovativi e sostenibili per connettersi con le comunità e mettere il pubblico al centro del loro lavoro. È il caso del progetto AHEAD, che propone metodologie *human-centred* per innovare il settore del patrimonio. Uno strumento fondamentale in questo è la metodologia **Audience-Centred Experience Design (ACED)**. Sviluppata nell'ambito del precedente progetto ADESTE+, ACED è un modello collaborativo di Design Thinking progettato per aiutare le organizzazioni culturali a ripensare la loro offerta dalla prospettiva del pubblico. ACED non è una formula rigida, è un approccio flessibile che si adatta alle esigenze locali e ai climi culturali. Abbiamo esplorato questa adattabilità attraverso le esperienze di due figure chiave nel panorama europeo dell'audience development: Niels Righolt, Direttore del Danish Centre for Arts and Interculture (Danimarca), e Ilídio Louro, di Mapa das Ideas in

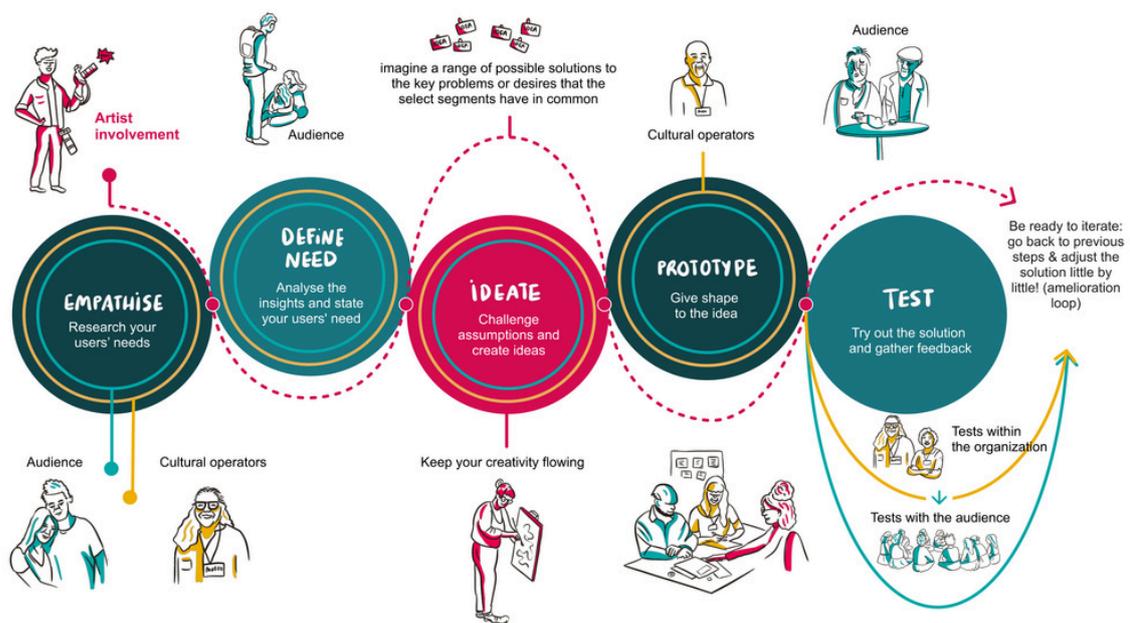
Portogallo. Entrambi sono stati fondamentali nell'applicazione di ACED, sebbene in contesti molto diversi.

Niels Righolt: Abbiamo iniziato a lavorare con ACED nei paesi del Nord Europa, rendendoci conto che presentano contesti abbastanza simili, il che ci ha permesso di applicare la stessa metodologia in modo continuativo, affrontando sfide di tante istituzioni artistiche e culturali. Abbiamo lavorato in 20 città di Danimarca, Svezia e Norvegia, con oltre 57 istituzioni, da musei e centri d'arte a sale da concerto. Il nostro punto di partenza è comprendere il contesto locale: il *framework* politico, il valore della cultura e come le persone vi si relazionano in termini di impegno. Molte istituzioni affrontano gli stessi problemi, in particolare riguardo l'accessibilità e al ruolo che hanno in una società in cambiamento. Invece di riferirci ai pubblici come meri visitatori, li definiamo "agenti di cambiamento" che possono

aiutare a ridefinire lo scopo dell'istituzione. Iniziamo chiedendo agli enti il loro contratto sociale: *Chi siete? Qual è la comunità che servite? E come aggiungete valore alla società?* In Danimarca, la partecipazione è alta (otto danesi su dieci visitano un'istituzione culturale una volta al mese), il che pone richieste significative alle istituzioni perché si impegnino in un design sociale e nello sviluppo della comunità. Vediamo la politica culturale come qualcosa che rafforza i nostri valori, assicurando il diritto dei cittadini all'accesso, alla partecipazione e alla co-creazione. Trattiamo l'audience development come sviluppo organizzativo. Non è solo marketing, si tratta di ridefinire sinceramente e strategicamente lo scopo fondamentale dell'istituzione, la relazione tra gli utenti e il contratto sociale che

offre. Questo processo inizia con il *data design*, fase in cui si passa da suggestioni e *insights* alla conoscenza reale, raccogliendo dati diversi: ticketing, log dei profili e interviste qualitative per comprendere veramente i nostri pubblici, al plurale.

Ilídio Louro: Con Mapa das Ideias, che si occupa di consulenza culturale da 25 anni, ci siamo dedicati a esplorare l'idea della mediazione come costruzione di ponti tra le istituzioni culturali e i loro pubblici. Il nostro impegno con la metodologia ACED è iniziato durante il progetto ADESTE+, al quale siamo stati orgogliosi di contribuire. La nostra convinzione fondamentale è che l'audience development non è solo una sfida di *marketing* o comunicazione; è una sfida culturale e collettiva fondamentale per le



Crediti: Coralie Moy, artista AHEAD

organizzazioni. Richiede cambiamenti nel sistema di valori, di visioni, politiche e pratiche, esigendo tempo e un approccio sistemico. Per noi, ADESTE+ ha confermato che l'obiettivo non è sviluppare il pubblico, ma piuttosto sviluppare organizzazioni culturali che siano *audience-centred*. Abbiamo adattato il paradigma di base del Design Thinking alle esigenze specifiche delle istituzioni culturali, indipendentemente dalla loro dimensione o tipo. Questo approccio consente loro di concentrarsi su obiettivi raggiungibili, assumersi rischi attraverso la prototipazione (facendolo velocemente e a basso costo) e iterare e affinare i loro progetti. La realtà istituzionale e culturale media in Portogallo, tuttavia, è significativamente diversa dai paesi nordici. Le nostre organizzazioni sono spesso più fragili, con risorse limitate, e i vertici decisionali possono avere meno tempo e affrontare un maggiore controllo mediatico.

L'implementazione di ACED in questo contesto si è rivelata un po' diversa. In genere facilitiamo il processo in un formato di sei sessioni di lavoro, utilizzando il modello a doppio diamante per identificare un problema, il pubblico target e una soluzione (un prototipo a basso rischio e alto rendimento). Sebbene il processo ACED in

Portogallo sia stato spesso coronato da successo nel definire una visione collettiva, una sfida importante risiede nel follow-up istituzionale, dove i decisori politici possono non agire sui piani d'azione risultanti. Questo evidenzia la necessità vitale del consenso della leadership.

Niels Righolt: Affinché ACED sia veramente strategico, deve essere ancorato al management dell'ente. Se il processo è troppo distante dal livello direttivo, rischia di diventare solo un altro progetto isolato. Includiamo sempre la direzione dalla fase iniziale di ACED per garantire che il dialogo affronti le ambizioni strategiche fondamentali dell'istituzione. La sfida più grande, tuttavia, è distribuire l'autorità decisionale. Quando curatori e direttori devono condividere il proprio potere, si crea una vera ansia riguardo ai loro ruoli. **ACED** permette di affrontare questa delicata dinamica organizzativa costruendo uno spazio sicuro per un pensiero "non sicuro", in cui il personale dell'organizzazione può ripensare le proprie posizioni e abbracciare il cambiamento. Se non esercitiamo l'empatia interna verso le ansie del nostro personale, rischiamo il fallimento, indipendentemente da quanto bene comprendiamo il pubblico.

Ilídio Louro: Dobbiamo riconoscere che in contesti con risorse limitate come il Portogallo, un'implementazione continuativa del metodo ACED è quasi impossibile. I team faticano a impegnarsi anche in cicli più brevi, confermando la necessità di un adattamento strategico di questo approccio. L'intrinseca focalizzazione di ACED sul "presente" e sui prototipi su piccola scala può renderlo poco efficace a livello strategico. Dobbiamo evolvere ACED in una metodologia a lungo termine, focalizzata sulla leadership. Ciò significa progettare processi paralleli che mirino specificamente ai decision-makers, dando loro gli strumenti per anticipare e guidare il cambiamento organizzativo nel medio-lungo termine. Le sfide del design sono in continua evoluzione; dobbiamo sfruttare il Design Thinking per costruire resilienza e garantire che ACED modelli proattivamente il futuro dell'istituzione, piuttosto che reagire semplicemente al presente.

Le sfide del design sono in continua evoluzione, dobbiamo sfruttare il Design Thinking per costruire resilienza e garantire che ACED modelli proattivamente il futuro dell'istituzione culturale

L'audience development non è solo marketing, si tratta di ridefinire sinceramente e strategicamente lo scopo fondamentale dell'istituzione e la relazione tra gli utenti e il contratto sociale che offre



Ilídio Louro è un architetto e designer specializzato in design, comunicazione e promozione culturale. È una figura chiave presso Mapa das Ideias, dove dirige i Dipartimenti Grafico ed Editoriale e coordina la produzione multimediale. Il suo lavoro in questo contesto si concentra sulla comunicazione in materia di patrimonio, cultura, scienza e salute, di cui è il capo designer per diverse mostre, kit didattici e la gestione di siti web. È stato anche coinvolto in progetti di cooperazione internazionale come "Museum Mediators Europe". Inoltre, ricopre la carica di Presidente dell'associazione Histórias para Pensar, che promuove la cultura, l'inclusione sociale e l'integrazione. Nel corso della sua carriera, ha maturato esperienza come responsabile delle comunicazioni e consulente per diverse organizzazioni, a complemento del suo precedente lavoro in progetti di architettura.



Niels Righolt è il direttore di CKI – il Centro Danese per l'Arte e l'Intercultura (Danish Centre for Arts & Interculture), un ente con sede a Copenaghen (Danimarca) con più di 20 anni di attività su intercultura, sviluppo dei pubblici e democrazia culturale. Nel corso degli anni, Niels ha lavorato come Direttore Artistico, Direttore Generale, Produttore e Curatore, Responsabile dell'Informazione, Sviluppatore di Politiche Culturali e Consigliere Politico all'interno di una varietà di istituzioni e organizzazioni culturali, tra cui il Dunkers Arts Centre a Helsingborg, Svezia, il Møstings Hus & Byggeriets Hus a Copenaghen e come co-fondatore della rivista interculturale e agenzia di comunicazione Cultures. Attualmente è membro del consiglio di amministrazione di Culture Action Europe (Bruxelles, Belgio), della Facoltà di Scienze Umanistiche presso l'Università di Malmö (Malmö, Svezia), di Voksenåsen (Oslo, Norvegia), del Teatro Inkunst (Malmö, Svezia), di Teatergrad (Copenaghen, Danimarca) e dell'Audience Europe Network (Rotterdam, NL).

Ripensare potere e partecipazione. La collaborazione inclusiva come chiave per una nuova resilienza del patrimonio culturale

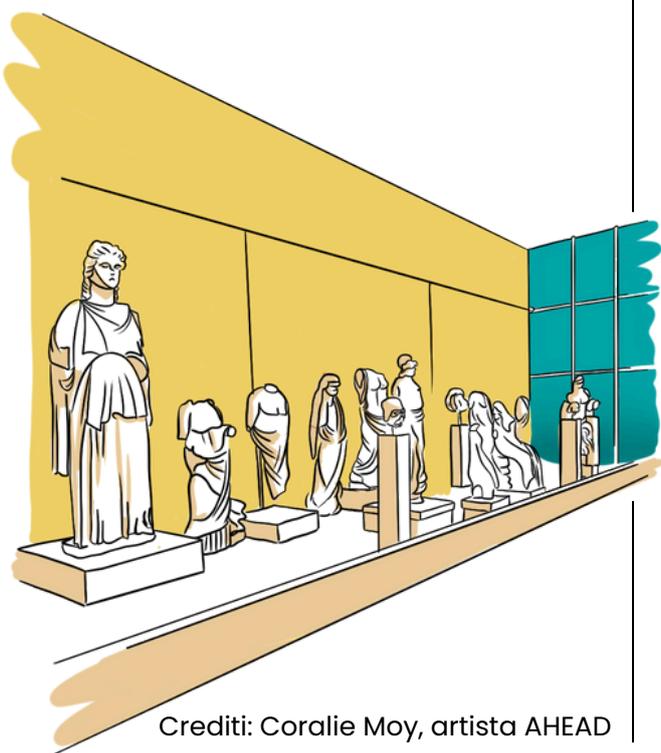
Roula Gkika

Chief Administrative Officer, HERITAGE

Le istituzioni del patrimonio culturale, in tutta Europa, stanno cambiando volto sotto la spinta di trasformazioni sociali di vasta portata. L'instabilità climatica, i cambiamenti demografici e i contesti politici mutevoli mettono alla prova la resilienza di musei e organizzazioni culturali. A lungo considerate custodi di collezioni, oggi ci si aspetta che svolgano anche il ruolo di catalizzatori di coesione sociale, creatività e dialogo civico.

Parallelamente, le organizzazioni *grassroot* — sebbene spesso sottofinanziate e fragili — operano a stretto contatto con i territori, riflettono le esperienze vissute dalle persone, custodiscono le tradizioni immateriali e alimentano senso di fiducia all'interno delle comunità. Le partnership tra queste due sfere non sono solo auspicabili, ma necessarie. Tuttavia, la collaborazione rischia spesso di rimanere puramente simbolica, a meno che le istituzioni non vadano oltre le attività di sensibilizzazione o informazione e si impegnino in una reale condivisione del potere.

Il progetto AHEAD ha offerto alcuni insegnamenti preziosi in questo campo: la sua metodologia partecipativa ha cercato di concepire il patrimonio non come un prodotto da consumare, ma come una pratica di autorialità condivisa. Coinvolgendo professionisti, educatori, gruppi locali e giovani, il progetto ha dimostrato che la resilienza culturale è più forte quando si costruisce in modo collaborativo.



Crediti: Coralie Moy, artista AHEAD



Ripensare la partecipazione

I modelli tradizionali di coinvolgimento tendevano a trattare le comunità come pubblici passivi. I processi di consultazione erano generalmente di breve durata e le narrazioni del patrimonio rimanevano definite centralmente dalle istituzioni. Questa dinamica limitava le opportunità di dialogo significativo. AHEAD ha proposto un percorso diverso: integrare la partecipazione fin dalle prime fasi della pianificazione delle attività di coinvolgimento. Le voci delle comunità non sono state considerate complementari, ma fondamentali. L'obiettivo non era solo aumentare la partecipazione, ma ridefinire i processi decisionali affinché il patrimonio potesse riflettere la diversità delle realtà culturali.

Questo approccio si inserisce in un cambiamento più ampio: la resilienza non è più intesa come

la capacità di conservare le istituzioni immutate, ma come la possibilità di adattarle e rigenerarle attraverso la collaborazione.

L'esperienza di AHEAD si è distinta per tre aspetti chiave:

La partecipazione come processo.

Il coinvolgimento si è sviluppato attraverso relazioni a lungo termine, piuttosto che in attività isolate. Dialogo, riflessione e negoziazione continua hanno sostituito la consultazione statica.

La dimensione emotiva.

Il patrimonio non riguarda solo gli oggetti, ma anche la memoria, l'identità e il senso di appartenenza. AHEAD ha riconosciuto le emozioni come elementi essenziali della partecipazione culturale, valorizzando il peso simbolico dei luoghi e delle pratiche.

La redistribuzione del potere.

Attraverso laboratori di co-design,

le associazioni del territorio e il personale istituzionale hanno collaborato fianco a fianco nella definizione di programmi, strategie interpretative e modelli di governance. Questa reciprocità ha messo in discussione il modello unidirezionale dell'“empowerment”.

In questo quadro, il capacity building è stato bidirezionale: le comunità hanno acquisito nuovi strumenti per sostenere le proprie iniziative, mentre le istituzioni hanno imparato a guardare il patrimonio attraverso le lenti della conoscenza locale e dell'esperienza vissuta.

Prototipare la partecipazione a Creta

Il Museo Archeologico di Messarà è stato il sito pilota greco per la sperimentazione della metodologia partecipativa AHEAD. Attraverso una serie di laboratori di Design Thinking, due diversi gruppi di pubblico hanno co-progettato due prototipi per nuove forme di coinvolgimento.

Il primo prototipo si è concentrato sui bambini delle scuole. Dopo essere stati invitati a esplorare liberamente la collezione permanente, ciascun bambino ha scelto un manufatto di interesse personale. Seduti in cerchio, hanno poi condiviso ricordi ed esperienze autobiografiche evocate

dall'oggetto. Questi contributi orali sono stati registrati su smartphone, creando il primo strato di un archivio digitale di memorie vissute, collegato alla collezione del museo. In futuro, questo archivio sarà accessibile a tutti i visitatori tramite dispositivi digitali interattivi e permetterà di creare connessioni tra le generazioni future di studenti, costruendo un ponte tra immaginazione, interessi e prospettive dei loro coetanei. Questo approccio ha trasformato i bambini da soggetti di apprendimento passivo a narratori attivi, inserendo le loro voci nel sistema interpretativo del museo.

Il secondo prototipo ha esteso la partecipazione alla comunità più ampia, in particolare alle famiglie e agli insegnanti degli studenti coinvolti. Attraverso il dialogo e la ricerca collaborativa, i partecipanti hanno proposto la creazione dell'Associazione Amici del Museo e dei Monumenti di Messarà, concepita come un meccanismo di gestione e custodia condivisa, volto a promuovere una collaborazione sostenibile tra il museo e i suoi portatori d'interesse locali.

Insieme, queste iniziative hanno ridefinito il ruolo del museo – non più solo luogo di conservazione, ma piattaforma per la creatività, il

dialogo e la responsabilità condivisa. Esse mostrano come le pratiche partecipative possano trasformare le funzioni istituzionali, redistribuendo l'autorità e radicando l'interpretazione del patrimonio nella vita comunitaria.

Ostacoli e sfide

Nonostante i risultati promettenti, permangono alcune difficoltà. L'inerzia istituzionale e i vincoli burocratici spesso rallentano l'innovazione. L'avversione al rischio scoraggia la sperimentazione e i finanziamenti di breve durata compromettono la continuità.

Esiste anche il rischio di tokenismo: senza una reale condivisione del potere, le comunità possono essere invitate al dialogo ma escluse dalle decisioni finali. Le associazioni e i gruppi locali, a loro volta, devono spesso confrontarsi con risorse e capacità limitate. Sostenere la loro partecipazione richiede che le istituzioni assumano il ruolo di facilitatori.

Questi ostacoli dimostrano che la partecipazione non è una soluzione tecnica, ma una trasformazione culturale. Implica ripensare l'autorità, redistribuire le responsabilità e radicare la fiducia nella pratica quotidiana.

Progettare per la resilienza

Attraverso la collaborazione con la

comunità di Messara, il museo ha identificato importanti lezioni per costruire partnership resilienti nel campo del patrimonio culturale. Queste possono essere sintetizzate in alcuni principi guida:

Ascoltare prima di agire.

Le istituzioni devono impegnarsi a comprendere le priorità della comunità prima di definire programmi. Prendersi il tempo per capire cosa conta davvero per loro.

Definire insieme il successo. Per le persone del luogo, il successo può significare continuità, visibilità o un più forte senso di identità – non solo un aumento del numero di visitatori.



Pensare a lungo termine. Le vere partnership devono durare oltre i cicli di vita di progetti a breve termine.

Apprendimento reciproco.

Quando comunità e istituzioni condividono conoscenze, si formano insieme e praticano l'apertura, entrambe le parti ne escono rafforzate.

Dalla nostra esperienza, abbracciando questi principi, istituzioni e associazioni di base possono costruire partenariati fondati sulla reciprocità, l'equità e la cura.

Conclusione: verso una gestione condivisa

Oggi il patrimonio culturale riguarda meno la conservazione di monumenti statici e più la costruzione di relazioni vive.

Il progetto AHEAD dimostra che la resilienza risiede nella capacità delle istituzioni di condividere il potere, aprire il dialogo e riconoscere le comunità come co-creatrici.

Quando il patrimonio è gestito in forma di impresa collettiva, si innesca un processo dinamico di appartenenza e immaginazione, capace di sostenere le società attraverso l'incertezza e il cambiamento. Il futuro del patrimonio culturale dipenderà dalla sua capacità di abbattere le distanze dalle comunità: dalla sua

capacità di essere vissuto, sentito e plasmato insieme a loro.

AHEAD ha riconosciuto le emozioni come elementi essenziali della partecipazione culturale, valorizzando il peso simbolico dei luoghi e delle pratiche.

Riferimenti e letture consigliate

AHEAD Project:

<https://www.aheadproject.eu>

Simon, N. (2010). The Participatory Museum. Museum 2.0.

Smith, L. (2006). Uses of Heritage. Routledge.

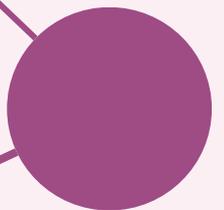
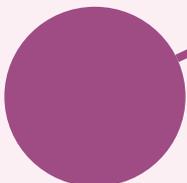
Waterton, E., & Smith, L. (2010). The recognition and misrecognition of community heritage. International Journal of Heritage Studies, 16(1-2).





Roula Gkika è Chief Administrative Officer di HERITAGE – The Heritage Management Organization, associazione con sede ad Atene, Grecia. Ha un background nella conservazione dei beni culturali e delle opere d'arte e un'ampia esperienza nell'educazione al patrimonio culturale. All'interno di HERITAGE, si occupa di amministrazione e gestione finanziaria, garantendo efficienza e sostenibilità. I suoi interessi professionali si collocano all'incrocio tra conservazione del patrimonio, educazione culturale e sviluppo organizzativo, elementi che considera essenziali per rafforzare il ruolo della cultura nella società.

a.gkika@heritagemanagement.org



Oltre la consultazione: rafforzare le alleanze dal basso nel patrimonio culturale

Una conversazione con:

Theodosia Maroutsi (Living Heritage Network for Greece)

Questa intervista esplora lezioni chiave e riflessioni sulla costruzione di partnership significative tra istituzioni del patrimonio e organizzazioni di base attive a livello territoriale, offrendo alcune prospettive sulle pratiche partecipative, sulle sfide di una condivisione autentica del potere e su strategie per una collaborazione sostenibile. La discussione si concentra sul ruolo di piattaforme come il *Living Heritage Network for Greece* nel supportare gli attori culturali locali, promuovere un approccio co-decisionale e rafforzare la resilienza culturale attraverso approcci inclusivi.

Cosa l'ha ispirata a partecipare al *Living Heritage Network for Greece* e in che modo questa piattaforma supporta le organizzazioni di base ad attivarsi in ambito di patrimonio culturale?

Nel mio lavoro in ambito di gestione del patrimonio, ho osservato l'urgente bisogno di un modello di comunicazione

e scambio strutturato tra i diversi stakeholder coinvolti. A livello internazionale, le iniziative di collaborazione sono cresciute rapidamente, dimostrandosi efficaci e di impatto.

Parallelamente in Grecia l'associazione HERITAGE ha reso le comunità locali un pilastro della sua missione. Questo approccio centrato sulla comunità guida gran parte del nostro lavoro, specialmente nei progetti focalizzati sul patrimonio vivente — un'area che è profondamente radicata nella cultura greca e sta ricevendo un riconoscimento sempre maggiore.

In questo contesto, la Direzione del Patrimonio Culturale Moderno del Ministero della Cultura ha proposto la creazione di una rete autonoma per gli *stakeholder* del patrimonio vivente. Questo ci ha fornito il quadro ideale per rafforzare la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e la conservazione sostenibile del patrimonio.

Lanciata nel 2022, la Rete promuove la fiducia e l'impegno a lungo termine tra organizzazioni nate dal basso e professionisti. Il suo obiettivo è dare spazio ai gruppi locali per connettersi, condividere esperienze e affrontare sfide comuni, rafforzando al contempo la loro capacità di promuovere nuove iniziative e partecipare attivamente alla conservazione del patrimonio.

Secondo la sua esperienza, quali sono le condizioni chiave che consentono alle organizzazioni di base di collaborare in modo significativo con le istituzioni del patrimonio?

Gli approcci variano a seconda dei contesti, ma una collaborazione significativa inizia con la costruzione della capacità interna, specialmente nella gestione dei progetti, nella mobilitazione delle risorse e nella sostenibilità. Il riconoscimento istituzionale del patrimonio vivente ha contribuito a indirizzare maggiore supporto e finanziamenti allo sviluppo di queste competenze. È altrettanto importante che le organizzazioni chiariscano i loro valori culturali per pensare progetti che siano veramente rilevanti per i loro obiettivi; allo stesso tempo, devono coinvolgere le giovani generazioni, per garantire la continuità del lavoro e l'adattabilità al

cambiamento. I gruppi che lo fanno riducono la dipendenza dai finanziamenti governativi e ottengono un maggiore impatto attraverso la collaborazione.

Come vede l'approccio di AHEAD alla partecipazione rispetto ad altre iniziative che ha osservato o supportato?

Il programma di capacity-building AHEAD rafforza competenze cruciali per l'audience development, la sostenibilità e il cambiamento sistemico. Si distingue anche per i laboratori di *co-design* dove comunità, artisti e personale del patrimonio creano fianco a fianco. Alle persone viene data una reale *agency* nel plasmare le esperienze del patrimonio, costruendo un senso di appartenenza.

Il Manifesto AHEAD riflette questo spirito di apertura, accessibilità ed *empowerment*, promuovendo spazi del patrimonio che sono inclusivi e accoglienti. In contrasto con le strategie *top-down* e centrate sul contenuto, AHEAD sostiene la pratica centrata sulla persona (*human-centred design*).

Quali barriere comuni impediscono alle voci "dal basso" di influenzare le politiche e le pratiche del patrimonio e come

potrebbero le istituzioni lavorare per superarle?

La partecipazione dal basso nella gestione del patrimonio è ampiamente sostenuta a livello teorico, ma nella pratica incontra spesso molti ostacoli — dalla burocrazia e rigidità delle istituzioni alle barriere culturali e sociali. Il processo decisionale è spesso *top-down* e dà maggior peso alla conoscenza esperta o tecnica, lasciando poco spazio alle competenze delle realtà del territorio. Questa “gerarchia epistemica” inquadra la conoscenza accademica o professionale come più legittima rispetto alla conoscenza basata sulla comunità, perpetuandone l'esclusione.

Molte comunità lottano anche con risorse limitate, reti deboli o mancanza di accesso agli spazi decisionali. Barriere come la lingua, i divari digitali e l'inaccessibilità fisica possono rendere la partecipazione ancora più difficile, specialmente per i gruppi sotto-rappresentati. In alcuni casi, la politica nazionale e gli interessi economici dominano, trasformando la partecipazione in una formalità piuttosto che in una reale opportunità e di conseguenza erodendo la fiducia.

Per cambiare questo, le istituzioni devono rendere la partecipazione

dal basso parte della loro governance quotidiana, non un'aggiunta a posteriori. Ciò significa creare spazi reali per valorizzare diversi tipi di conoscenza, dalle tradizioni orali all'esperienza locale, assicurandosi che le comunità abbiano gli strumenti e le competenze per partecipare. Costruire fiducia attraverso la collaborazione a lungo termine può aiutare a individuare priorità nella gestione del patrimonio che riflettano veramente valori condivisi.

Come possiamo andare oltre la consultazione simbolica per arrivare a un'autentica co-decisione?

La vera *co-progettazione* e *co-decisione* richiedono strategie che generino beneficio reciproco. Raggiungere questo equilibrio implica concentrarsi sui bisogni degli altri mettendo da parte le agende individuali o organizzative. Qualsiasi processo partecipativo autentico dovrebbe includere tre pratiche chiave: *inclusione*, assicurando che diverse voci siano equamente rappresentate; *ascolto attivo* e *creatività adattiva*, mantenendo le istituzioni reattive alle dinamiche in evoluzione; e *costruzione della fiducia a lungo termine*, sostenendo la collaborazione e la proprietà condivisa nel tempo.

Tutto ciò a riprova del fatto che la co-decisione non riguarda solo l'autorità formale ma anche l'etica relazionale – per cui rispetto, reciprocità e responsabilità sono da incorporare in tutto il processo.

In che modo iniziative come *Living Heritage Network* possono contribuire a sostenere le partnership tra comunità locali e istituzioni culturali oltre i singoli progetti?

Il successo a lungo termine di queste reti dipende dalla loro capacità di adattarsi ai contesti emergenti e rimanere rilevanti per diversi pubblici, al fine di evitare la stagnazione.

Una sfida è la natura *project-based* dei finanziamenti, che spesso guida partnership a breve termine con un impatto limitato sulla comunità. In questo contesto, il *Living Heritage Network* agisce non solo come facilitatore di progetti individuali, ma come un dispositivo che ne sostiene e amplifica i risultati. Diffondendo i risultati e trattando i progetti come catalizzatori, la Rete integra pratiche di successo in collaborazioni di più lungo corso. In questo modo, sposta il focus dagli interventi isolati a *partnership* durevoli, dove le comunità agiscono come co-creatori di strategie culturali.

Quali consigli offrirebbe alle organizzazioni di base e ai professionisti del patrimonio che cercano di costruire collaborazioni eque e basate sulla fiducia?

La chiave per collaborazioni eque è riconoscere che gli attori locali e le istituzioni giocano ruoli complementari. Il primo porta la conoscenza della comunità e l'agilità, mentre il secondo fornisce continuità e legittimità. La sfida è bilanciare questi punti di forza senza creare gerarchie.

Per le realtà nate dal basso, lo sviluppo di competenze nella gestione dei progetti, nella loro rendicontazione e valutazione rafforza il ruolo e la credibilità che possono avere nel dialogo con le istituzioni – al contempo, il radicamento ai contesti locali mantiene il loro lavoro rilevante.

I professionisti del patrimonio acquisiscono fiducia quando vanno oltre i soliti modelli *top-down*, aprono spazi di dialogo, abbracciano la co-creazione e si aprono alla sperimentazione – anche se i risultati possono sfidare i *framework* tradizionali. Investire nella formazione congiunta aiuta a costruire una maggior comprensione reciproca.

In fin dei conti, la sostenibilità di

questa collaborazione dipende dall'impegno a lungo termine. Questo richiede una governance trasparente, equa distribuzione delle risorse e meccanismi per garantire la continuità oltre i progetti. Incorporando reciprocità e inclusione, le organizzazioni di base e le istituzioni possono costruire un panorama culturale resiliente, socialmente impegnato e orientato al futuro.

Le partnership eque nascono quando la conoscenza di base e l'esperienza istituzionale si incontrano su un piano di parità.

Andare oltre la consultazione per arrivare a un'autentica co-decisione è l'unico modo per costruire fiducia e collaborazione duratura.



Theodosia Maroutsi. National Programmes Manager presso HERITAGE, Theodosia Maroutsi è attiva nel settore culturale e creativo dal 1994, quando ha iniziato la sua carriera come creative art director per riviste, giornali e progetti di marketing. Con un background in graphic design, si è poi specializzata in patrimonio culturale, conseguendo un BA in European Civilisation dalla Hellenic Open University e un MA in Heritage Management all'Athens University of Economics and Business (AUEB) in collaborazione con l'University of Kent. Attualmente sta perseguendo un PhD presso l'University of West Attica, focalizzandosi sulla pianificazione strategica per aree remote con un significativo patrimonio culturale e metodi per proteggere e promuovere il patrimonio basati su approcci innovativi radicati nella conoscenza storica. Negli ultimi anni, ha svolto un ruolo di primo piano nella progettazione e organizzazione dell'HerMa Conference internazionale.

Artisti come connettori tra comunità e patrimonio culturale

Una conversazione tra le artiste: **Majo García Polanco** (Spagna), **Elektra Angelopoulou** (Grecia), **Coralie Moy** (Francia), **Kostanza Kapsali** (Grecia)

Questa conversazione parte dal ruolo che 3 artiste/i hanno avuto nel progetto AHEAD contribuendo allo sviluppo di esperienze del patrimonio accessibile attraverso il Design Thinking. Hanno infatti partecipato ai laboratori AHEAD collaborando con:

- donne di Santillana del Mar (Spagna), presso il Museo di Altamira;
- bambini e famiglie residenti nei pressi del Museo Archeologico di Messara (Grecia);
- adolescenti e anziani di località vicine al Parco Archeologico di Ostia Antica (Italia).

Il loro coinvolgimento ha aiutato a ridefinire le relazioni tra i luoghi del patrimonio e pubblici di prossimità. La discussione ha coinvolto anche le artiste Coralie Moy e Kostanza Kapsali che lavorano con pratiche partecipative legate al patrimonio culturale, alla memoria e all'identità locale.

Potreste descrivere la vostra esperienza di collaborazione con musei e pubblici di prossimità? In che influenza il vostro processo artistico?

Majo García Polanco: All'inizio del percorso AHEAD ero allo stesso tempo entusiasta e nervosa. Mi sono unita ai laboratori in Spagna come partecipante, osservando e ascoltando prima di avere un ruolo attivo. Questo mi ha aiutato a bilanciare le voci delle donne e le aspettative dell'istituzione: un compito impegnativo ma gratificante. Il risultato è stato *Variations on a Welcoming Carpet* (Variazioni su un Tappeto Accogliente), una





Majo Garcia Polanco, *Variations on a carpet to give a welcome*, performance, 2025

performance che si è svolta nella Casa del Patronato del 1924 presso il Museo e in cui ho utilizzato un tappeto che apparteneva a mia madre e che fino a quel giorno non aveva mai lasciato la nostra casa, la sfera domestica, per entrare in uno spazio pubblico. Durante la performance, ho srotolato il tappeto con movimenti lenti e minimali ispirati al Teatro Nō. Alla fine, ho invitato le partecipanti ad attraversarlo ed entrare nella casa con me, accogliendole simbolicamente. L'opera ha esplorato l'azione di *portare dentro il fuori*, trasformando il tappeto in un simbolo di inclusione capace di connettere le comunità con il museo. La performance ha anche sfidato le gerarchie istituzionali. In molti musei, le decisioni sono prese da consigli di amministrazione a maggioranza maschile. Per un giorno, quella sala del consiglio è diventata un "Matronato", uno spazio simbolico di potere per le

donne del posto. Una partecipante mi ha detto: "Se qualcuno non ti invita a casa sua, non puoi entrare". Quell'idea mi è rimasta impressa. Il mio obiettivo era rendere quell'invito reale, permettere alle donne di diventare parte dell'istituzione stessa.

Elektra Angelopoulou: Sono una *performer* interessata all'intersezione tra *performance* e archeologia. Prima di AHEAD, non avevo mai lavorato in un museo, solo in siti archeologici, quindi è stata una sfida per me. Quando mi sono unita ai laboratori a Creta, non ero sicura se dovessi osservare o partecipare. Presto è diventato chiaro che potevo giocare un ruolo attivo. Il mio *background* archeologico mi ha aiutato a fare da ponte tra il *team* AHEAD e la gente del posto. Una partecipante ha detto: "I musei sono per altri tipi di persone". Quello è diventato un punto di svolta. Ho pensato: "No, i

musei dovrebbero essere per tutti". Le storie degli abitanti del luogo hanno ispirato gran parte del mio lavoro. La mia documentazione dei laboratori si è evoluta in una performance che invita i visitatori a riscoprire le opere esposte attraverso l'emozione e la memoria. Ho anche intenzione di utilizzare interviste con bambini, ponendo loro domande fantasiose come: "Se fossi il tuo manufatto preferito, come saresti?". Questo progetto mi ha mostrato come gli approcci artistici e manageriali possono incontrarsi. Ha anche reso la collaborazione con istituzioni e pubblici di prossimità molto più facile, cosa non sempre semplice per gli artisti in Grecia.

Potreste parlarci del vostro lavoro e di come è collegato ai temi di AHEAD?

Coralie Moy: Sono un'illustratrice di Parigi ma attualmente vivo a Roma. Il mio lavoro esplora la memoria collettiva e le connessioni emotive con i luoghi attraverso mappe illustrative. L'anno scorso, ho realizzato due progetti con comunità locali a Roma. Il primo è stato una mappa del Pigneto, un quartiere romano noto per la sua forte identità. Inizialmente ho disegnato una mappa personale, ma in seguito un'associazione locale mi ha invitato a co-crearne

una dal punto di vista dei residenti. Insieme l'abbiamo riprogettata per includere i punti di riferimento locali, trasformandola in un'autentica mappa della comunità.

Successivamente, si sono uniti altri due artisti, organizzando un laboratorio in cui i bambini hanno immaginato il futuro del loro quartiere attraverso il collage, mescolando la vita quotidiana con simboli politici e storici. È stato un modo creativo per discutere il cambiamento.

Il secondo progetto faceva parte del Festival dell'Architettura di Roma. Ho collaborato con gli studenti di architettura per creare una

Coralie Moy, Pigneto del futuro, Rome, 2024



“mappa tascabile” per il quartiere di Porta Portese. Abbiamo studiato come le persone usano gli spazi pubblici, incontrato i leader della comunità e trasformato i nostri risultati in una mappa illustrata che combinava workshop e storie. È stato impegnativo ma gratificante vedere quanto una mappa possa riflettere l'anima di un luogo.

Kostanza Kapsali: Sono una *film-maker* che lavora principalmente con documentari e film ibridi, con un *background* in archeologia e studi sul patrimonio. Esploro come l'arte e l'archeologia modellano il nostro senso di appartenenza. Un progetto ad Atene si è concentrato sulla statua di Ippodamia, una figura mitologica legata ad una

storia di violenza e al femminicidio. È stato difficile coinvolgere la comunità a causa delle sfide sociali e dei legami istituzionali deboli. Tuttavia, un altro progetto a Chania, Creta, ha avuto più successo. Ho realizzato un film su un quartiere in via di gentrificazione, concentrandomi su due donne anziane che nuotavano ogni giorno nello stesso punto in riva al mare. Una di loro ha detto che attraverso questi bagni ha sperimentato l'amicizia per la prima volta. Il film è diventato una storia di amicizia femminile, resilienza e riappropriazione dello spazio pubblico. È stato proiettato nelle scuole e ha suscitato discussioni significative con un pubblico giovane. In un'altra residenza in una

Konstanza Kapsali, Elsa & Olga, still from video, 2023



piccola isola greca, ho lavorato con studenti in un ex collegio. Abbiamo fatto un esercizio creativo chiamato "Bibliomanzia": gli studenti hanno scelto libri a caso da una vecchia biblioteca per trovare "risposte" a domande personali. È stato un modo poetico per parlare di conoscenza e storytelling. Attraverso queste esperienze, ho imparato che gli artisti sono spesso invitati a "rappresentare" le comunità, ma l'arte non dovrebbe mai essere strumentalizzata per obiettivi istituzionali. La vera collaborazione deve essere reciproca e basata sulla cura.

Come si è adattato il vostro processo artistico alla metodologia AHEAD, all'approccio del Design Thinking e alla collaborazione con le istituzioni?

Majo García Polanco: Per me si è trattato di adattamento a metà fra il mio metodo e quello dei laboratori. Ho cercato di rimanere presente, ascoltare profondamente le persone e i luoghi e trasformare quell'energia attraverso la mia arte. È stato un processo di trasformazione reciproca sia per me che per i partecipanti.

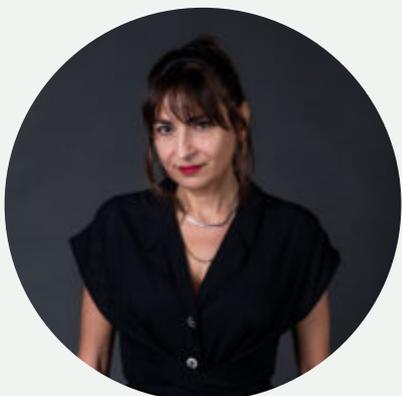
Elektra Angelopoulou: Per me, la metodologia e il mio lavoro sono andati di pari passo. La chiave non era il metodo in sé, ma le persone coinvolte. I miei partecipanti hanno plasmato il mio modo di lavorare e il mio risultato artistico è stato creato con e per loro.

L'arte non dovrebbe mai essere strumentalizzata per obiettivi istituzionali. La vera collaborazione deve essere reciproca e basata sulla cura.

Una partecipante ha detto: “I musei sono per altri tipi di persone”. Quello è diventato un punto di svolta. Ho pensato: “No, i musei dovrebbero essere per tutti”



Il lavoro di **Majo Garcia Polanco** esplora i temi della memoria, dell'identità e dell'intersezione tra la natura umana e l'ambiente. Con una formazione in linguaggi audiovisivi, utilizza la fotografia, l'installazione e la performance per creare esperienze artistiche site-specific che sfidano le percezioni dello spettatore su tempo e spazio. Il suo approccio riflette un profondo coinvolgimento con storie sia personali che collettive, spesso fondendo preoccupazioni contemporanee con antiche tradizioni.



Elektra Angelopoulou è una performer, regista, drammaturga e produttrice per diverse istituzioni culturali e festival. Il suo obiettivo principale è l'intersezione tra performance e archeologia, avendo partecipato a progetti di ricerca e produzioni site-specific in siti archeologici. Ha condotto ricerche etnografiche in loco, co-drammaturgia, regia e performance in situ nelle produzioni “Woman” (Koutroulou Magoula, Ftiotide) e “Routes” (Neo Monastiri, Ftiotide), sotto l'egida della Brown University e dell'Eforato delle Antichità di Ftiotide ed Evritania.



Coralie Moy è un'illustratrice specializzata in spazi abitati, dall'intimità di una casa ai grandi territori, attraverso un approccio al disegno esperienziale basato sulla ricerca. Il suo lavoro esplora la memoria collettiva e la connessione emotiva con i luoghi.



Konstanza Kapsali è una film-maker con sede ad Atene il cui lavoro fonde antropologia visiva e cinema documentario con un background in archeologia e studi sul patrimonio. La sua pratica utilizza il cinema osservazionale e l'etnografia sensoriale, esplorando frequentemente i temi della memoria, della femminilità, dell'appartenenza e della storia.

Il Design Thinking e le arti. Imparare da altri settori per ripensare la partecipazione e la co-creazione

Una conversazione con:

Géraldine Bueken (fondatrice di XR4Heritage) e

Clémentine Le Guerec (product designer, fondatrice di TRY AGAIN?)

AHEAD esplora come il Design Thinking e il coinvolgimento degli artisti possano aiutare le istituzioni culturali con l'audience development, la partecipazione e la co-creazione. Ma il settore culturale non è l'unico interessato: anche altre associazioni, aziende private e servizi pubblici hanno sperimentato il valore di questa metodologia.

La società belga Impact Valley da anni accompagna le organizzazioni nelle diverse fasi del Design Thinking e in questa conversazione condivide alcuni spunti ed esempi pratici in dialogo con due dei propri *partner*: Géraldine Bueken, fondatrice di XR4Heritage, un'associazione che collega nuove tecnologie e organizzazioni culturali attraverso vari formati e contenuti; e Clémentine Le Guerec, una *product designer* coinvolta nell'iniziativa di *upcycling* TRY AGAIN?, che chiama creativi e designer a riutilizzare i rifiuti industriali. Entrambe hanno

utilizzato processi di Design Thinking e coinvolto creativi per co-progettare i loro concept e costruire comunità di supporto.

Il Design Thinking è una metodologia *human-centered* radicata nell'empatia, nell'iterazione e nella collaborazione. Le sue cinque fasi: *empathize* (empatizzare), *define* (definire), *ideate* (ideare), *prototype* (prototipare) e *test* (testare) forniscono una struttura per risolvere sfide complesse. Se il Design Thinking è interessante per tutti i settori è perché si basa sulla formazione di relazioni di valore, sulla costruzione di *insight* autentici e sul lavoro con la creatività al di fuori delle strutture collaborative tradizionali.

In entrambi i progetti, il Design Thinking è diventato un ponte tra discipline, tra professionisti e comunità, e tra i bisogni di oggi e le possibilità future.

Géraldine, perché ha deciso di seguire un percorso di Design Thinking nel dare forma a XR4Heritage?

Géraldine Bueken: Quando abbiamo lanciato XR4Heritage non c'erano pratiche consolidate per la trasformazione digitale nei musei. Molti professionisti sentivano che la tecnologia fosse un lusso o addirittura una minaccia. Il Design Thinking ha fornito un *framework* per riunire gli *stakeholder*, inclusi i *manager* dei musei, gli archivisti e gli operatori turistici e ha permesso di chiedersi: *Quali problemi comuni affrontiamo?*

Un esempio di problema comune è l'accesso a siti precedentemente inaccessibili o scomparsi.

Utilizzando VR o AR, i visitatori possono immaginare spazi che non esistono più. Co-creando soluzioni con i professionisti, sono diventati ambasciatori all'interno delle loro istituzioni. E hanno potuto difendere e promuovere queste innovazioni perché le avevano plasmate loro stessi.

Clémentine, la missione della tua iniziativa è radicata nella necessità di collaborazione e creatività. Quali sono stati i tuoi primi passi e apprendimenti chiave?

Clémentine Le Guerec: Con "TRY AGAIN?", miriamo a trovare

soluzioni di riutilizzo per più di 15 milioni di siringhe mediche. Fin dall'inizio, è stato chiaro che non potevamo farlo da soli. Abbiamo identificato stakeholder chiave come designer, architetti, ricercatori e imprenditori che condividono i nostri valori e un approccio creativo e abbiamo iniziato a costruire con loro. Abbiamo seguito un processo di Design Thinking passando dall'identificazione dei bisogni allo sviluppo di un prototipo. Inizialmente strutturato come una competizione, ci siamo subito resi conto che questo approccio era intimidatorio e controproducente, spingendoci a passare a open call e workshop collaborativi per una maggiore inclusività. Questo è stato il nostro primo apprendimento importante. Ne abbiamo avuti anche di più piccoli, ad esempio, abbiamo imparato l'importanza di adattare la comunicazione al pubblico, poiché le persone rispondono meglio ad approcci diversificati.

Il Design Thinking richiede spesso di bilanciare prospettive molto diverse. Come avete gestito questo aspetto?

Géraldine Bueken: Operiamo all'intersezione di tre settori: istituzioni culturali in cerca di rilevanza, *digital-creator* che costruiscono i loro *portfolio* e attori

del settore turistico che mirano a raggiungere nuovi pubblici. In effetti, questi stakeholder possono avere bisogni e priorità molto diversi. Abbiamo scoperto che concentrarsi su temi come la decolonizzazione o l'empowerment delle donne aiuta a facilitare la collaborazione e funge da ponte basato su valori condivisi e uno scopo più grande. Questo crea un terreno comune in cui diversi stakeholder possono tutti contribuire in modo significativo.

Clémentine Le Guerec: Per TRY AGAIN? il fallimento e la resilienza fanno parte del processo. Ci descriviamo come “regine del fallimento e della prova”. Un *feedback* divergente a volte rimodella il progetto in modi inaspettati, ma questo non è una battuta d'arresto, è un passo avanti. Anche l'osservazione è cruciale. Gli artigiani, ad esempio, spesso lavorano intuitivamente e non spiegano i loro metodi. Osservando attentamente, possiamo catturare *insight* che potrebbero essere difficili da verbalizzare.

Quali sono le qualità fondamentali per lavorare in processi di co-creazione con artisti, istituzioni e comunità?

Clémentine Le Guerec: Pazienza, umiltà e ascolto attivo. Senza

umiltà, è impossibile sfidare le convinzioni o integrare altre voci.

Géraldine Bueken: Aggiungerei chiarezza. Nei progetti limiti pratici come le regole di sicurezza o l'assicurazione possono bloccare le iniziative. Stabilire chiari confini in anticipo permette ai creativi di avere libertà all'interno di un framework sicuro. Definisci chiaramente la tua linea, poi dai alle persone la libertà di arricchirla. Non possiamo piacere a tutti e va bene così.

Quale consiglio dareste a chi applica il Design Thinking e collabora con artisti e creativi?

Clémentine Le Guerec: Mantieni semplice il processo. “Semplice” non significa superficiale: è il risultato di processi complessi che sono stati assimilati e rielaborati, in modo che tutti possano capire e partecipare. E sii pronto a essere messo in discussione e a spingerti oltre i tuoi limiti. Non puoi davvero prevedere come le persone reagiranno e interagiranno con il tuo progetto: devi saper lasciare spazio perché questo accada.

Géraldine Bueken: Dai molta libertà agli artisti perché arricchiscono davvero la tua visione. Avranno il loro *background*, il loro *storytelling*. E la fiducia è essenziale. Le persone devono

sentire che la loro esperienza è rispettata, anche se la loro prospettiva è solo un pezzo del puzzle.

Conclusioni

L'innovazione può certo significare creare nuove soluzioni, ma può anche voler dire avvicinarsi allo stesso contesto con uno sguardo nuovo. L'autentico valore innovativo emerge quando le persone intraprendono questo viaggio insieme. Per questo è importante coinvolgere non solo chi è già d'accordo e pronto ad abbracciare la trasformazione, ma anche chi è più esitante o distante dal cambiamento.

Ulteriori informazioni:

IDEO: [Design Thinking Overview](#)

XR4Heritage: [Sito Web](#)

TRY AGAIN?: [Presentazione](#)

Il fallimento e la resilienza fanno parte del processo. Ci descriviamo come “regine del fallimento e della prova”. Un feedback divergente non è una battuta d'arresto, è un passo avanti.

Co-creando soluzioni con i professionisti, questi sono diventati ambasciatori all'interno delle loro istituzioni. Potevano difendere e promuovere queste innovazioni perché le avevano plasmate loro stessi.



Clémentine Le Guerec è una designer specializzata in innovazione dei materiali, product design e artigianato. Con una formazione presso ECAL e La Cambre, esplora l'intersezione tra design, industria ed artigianato, creando oggetti e materiali che sfidano i confini tradizionali. Bilanciando la ricerca concettuale e la sperimentazione pratica, Clémentine trasforma le materie prime in design innovativi e guidati dalla narrazione.



Géraldine Bueken è una experience strategist, produttrice e sceneggiatrice. È la fondatrice di XR4HERITAGE, un label europeo dedicato alla progettazione di esperienze sociali immersive di grande formato per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale. La sua attività di consulenza, svolta attraverso TROIS PLUMES, include lo sviluppo di programmi pedagogici in Africa con il supporto di organizzazioni come l'Unesco.

Lettera a chi in futuro si occuperà di patrimonio culturale e pubblici

Clio Basco

Melting Pro, Italia

Cara collega, caro appassionato, ti scrivo a 27 anni, con ancora addosso l'esperienza di AHEAD (Accessible Heritage Experience for Audience Development) per condividere le mie impressioni. In questo progetto ho imparato che il patrimonio non è un altare, ma una soglia: si attraversa insieme. Quando lo facciamo, i musei respirano, i parchi archeologici si fanno piazze, le rovine diventano promesse. La cura non è un gesto collaterale: è il metodo.

Cosa ci è stato utile nel portare avanti AHEAD? La pratica dell'ascolto attivo, lasciare tempo per le domande senza avere già le risposte. I laboratori con comunità locali, artisti/e e formatrici hanno aperto strade inattese. Il metodo ha funzionato quando ha tenuto insieme rigore e gentilezza: dati e storie, metriche e sguardi. È una postura da Design Thinking che inizia chiedendo "how might we / come potremmo..." e procede per tentativi, senza paura dell'errore.

Una verità, però, va detta: non esiste "accessibilità universale" in senso assoluto. Possiamo solo procedere per gradi: bisogna fare scelte per iniziare a conoscere e ascoltare uno specifico pubblico alla volta, con cui si vuole attivare un rapporto rilevante con il patrimonio culturale.

Per me "accessibilità" è un impegno attivo, più forte di "inclusione" perché dice: sono qui, ti ascolto e voglio abbattere barriere non solo fisiche ma culturali e sociali. Richiede coraggio: uscire dai binari del quotidiano, cambiare metodo, sospendere il giudizio, accettare che lo sguardo dell'altra persona sia valido quanto il mio. Qui entra in gioco l'empatia, una vera e propria competenza che, ho imparato, va davvero allenata e con cui è possibile progettare con le persone, non per le persone. La sfida è iniziare a praticarla, prima con un pubblico, per poi renderla un approccio sistemico in ogni processo.

Per riuscirci serve tempo e continuità, serve condividere processi e risultati; serve soprattutto pensarsi come ecosistema: archeologi, comunità, artisti/e, formatori/trici, scuole, amministrazioni, imprese sociali, partner. Un sistema interdipendente che si scambia conoscenze, condivide informazioni, coordina decisioni, pratica reciprocità e punta alla rigenerazione: ciò che impariamo torna a nutrire il contesto, a farci sentire parte. In questo paesaggio, l'archeologia pubblica non è un'etichetta, ma una pratica quotidiana.

Come ricorda Nina Simon, la rilevanza nasce mettendo in

relazione significati, non solo oggetti: quando le persone riconoscono una parte di sé in ciò che proponiamo, le esperienze sbloccano senso. Per questo aprirsi non è una minaccia, ma un dispositivo di qualità.

E porto con me la nota che ho preso durante uno dei primi incontri del progetto, un pensiero di Christopher McCandless: "Happiness is only real when shared." Se la felicità è vera solo quando è condivisa, condividiamo anche dubbi e cantieri: rendiamo visibili i perché accanto ai cosa, teniamo le porte socchiuse a chi arriva con nuovi bisogni e desideri.

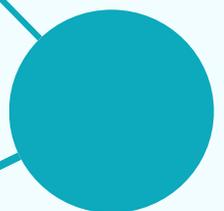
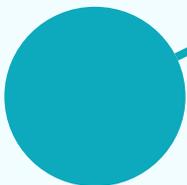
Crediti: Simone Vacca, artista AHEAD





Clio Biasco è junior project manager e facilitatrice presso Melting Pro. Laureata con lode in Innovation and Organization of Culture and the Arts presso l'Università di Bologna, con periodi di studio presso la Copenhagen Business School, si occupa di cooperazione UE, sviluppo organizzativo e coinvolgimento dei pubblici. Nella sua pratica professionale pone al centro l'accessibilità e le prospettive postcoloniali.

c.biasco@meltingpro.org





Unisciti alla rete AHEAD
Sottoscrivi il Manifesto [QUI](#)



Co-funded by
the European Union

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili. 101181914-AHEAD-CREA-CULT-2023-COOP

Publicato a ottobre 2025. Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)