

# Scuola Officina



MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DI BOLOGNA

numero **2** 2017

LUGLIO - DICEMBRE

anno XXXVI

ISSN 1723-168X  
Prezzo € 5,00



# L'esperienza dei musei d'impresa in Veneto

## Un connubio virtuoso tra impresa, territorio e turismo

DAVIDE GIRARDI, Fondazione Nord Est

*Questo contributo è una sintesi dei principali risultati dell'indagine condotta da Fondazione Nord Est per conto di Cassa di Risparmio del Veneto, che reca il medesimo titolo dell'articolo qui presentato. L'indagine è scaricabile dal sito [www.fondazione Nordest.net](http://www.fondazione Nordest.net). Le immagini utilizzate sono state fornite dalla Fondazione Nord Est.*

### ■ I musei d'impresa

Il fenomeno dei musei d'impresa si è progressivamente imposto all'attenzione anche nello scenario nazionale, dopo essersi precedentemente consolidato in Europa. Parlare di musei d'impresa, quindi, significa oggi anche in Italia riferirsi a questioni che non hanno più lo status di temi esotici o marginali. Con questa consapevolezza, Cassa di Risparmio del Veneto e Fondazione Nord Est hanno promosso nei mesi scorsi un'indagine esplorativa dedicata ad approfondire le dinamiche legate ai musei d'impresa in territorio veneto. La ricerca non intendeva mappare il fenomeno, ma – a partire da alcuni casi studio scelti secondo un criterio ragionato – analizzare da una parte il suo dispiegarsi in territorio veneto e dall'altra prestare attenzione ad alcune specificità che proprio in Veneto lo declinano in modo peculiare. I casi considerati dall'indagine sono i seguenti: Museo dell'Occhiale di Pieve a Cadore (Belluno), Museo della Calzatura Rossimoda a Strà (Venezia), Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva a Montebelluna (Treviso), Poli Museo della Grappa a Schiavon (Vicenza), Archivio Rubelli e Museo del Gioiello a Venezia. Come si evince dall'elenco degli attori coinvolti, essi sono

difficilmente ascrivibili in modo univoco alla categoria "musei d'impresa", se con tale definizione intendiamo le fattispecie più di frequente così indicate in letteratura. Si tratta però di una prima evidenza della ricerca effettuata: come si dirà più oltre, i musei coinvolti riflettono infatti la necessità di considerare, in Veneto, non solo una polarità aziendale, ma anche la polarità territoriale. In altri termini, il Veneto si è distinto negli ultimi tre decenni per uno sviluppo territoriale diffuso, in cui cioè le dinamiche di crescita non sono state dominate soprattutto da grandi player che hanno lasciato un segno come tali, quanto piuttosto da numerose piccole e medie aziende che hanno qualificato lo sviluppo regionale in modo più aperto e meno focalizzato. In questo senso, soprattutto il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, il Museo del Gioiello e il Museo dell'Occhiale traducono con particolare evidenza la loro cifra distrettuale e territoriale, il precioso legame con i territori di riferimento che li caratterizza. Al di là delle pertinenze formali e delle definizioni invalse, la ricerca Cassa di Risparmio del Veneto-Fondazione Nord Est ha inteso soprattutto cogliere la ricchezza delle esperienze considerate, marcandola in particolare con riferimento alle seguenti dimensioni: le relazioni con l'a-

Museo del Gioiello, Venezia



zienda di riferimento (laddove presente), le relazioni con il territorio e le dinamiche ipotizzate per il futuro.

### Le relazioni con l'azienda

Per quel che concerne le relazioni con l'azienda, sono stati individuati tre tipi ideali: quello del museo "simbolico-funzionale", quello del museo "distrettuale" e quello del museo "storyteller".

Per quanto riguarda il museo simbolico-funzionale, si tratta di una realtà in cui la struttura riesce a contemperare un'attenzione specifica a veicolare i significati aziendali e, nel contempo, quella a non esaurire in ciò il proprio senso ultimo, in quanto inserita all'interno della struttura aziendale con funzioni dedicate. Tra quelli coinvolti, sono stati qualificati come musei (o archivi) simbolico-funzionali il Museo della Calzatura Rossimoda e l'Archivio Rubelli. Entrambi, infatti, sono al servizio non solo di un più ampio pubblico di fruitori che sa apprezzarne la proposta, ma anche degli uffici stile dell'azienda di riferimento, che mediante la loro opera di selezione dei materiali da conservare possono anche contare su una riserva di significati molto importante nel momento in cui vengono elaborate nuove proposte di modelli o prodotti. Per questa ragione, i musei simbolico-funzionali considerati non traggono la loro centralità solo dal successo presso l'ambiente esterno, ma anche, e forse soprattutto, dall'essere valorizzati all'interno delle aziende cui si riferiscono.

L'idealtipo del museo "distrettuale", invece, richiama quei tratti già accennati di fondamentale rinvio alla storia di un territorio, anziché di una specifica azienda. Nelle considerazioni degli intervistati, il senso del Museo dell'Occhiale, del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva e del Museo del Gioiello è allora quello di riconnettere elettivamente i percorsi delle aziende che oggi operano nel territorio "distrettuale" con la storia non solo produttiva, ma più ampiamente sociale di quello stesso distretto. Per questa ragione, ad esempio, il Museo dell'Occhiale è oggi particolarmente attento a quelle aziende che, pur non avendo la valenza storica di altre che hanno tradizionalmente segnato il distretto, intendono comunque significare la propria attualità all'interno di un percorso glorioso come quello del distretto dell'occhiale. Così è anche per il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, frutto peraltro di un accordo tra aziende concorrenti che avevano deciso di evidenziare la loro comune matrice in un'ottica di valorizzazione della loro esperienza. In un certo senso, si può affermare che questa prospettiva sia sottoscrivibile anche dal Museo del Gioiello, resosi nel corso del tempo una piattaforma riconosciuta di proiezione internazionale che traduce le caratteristiche "eccellenti" della produzione orafa del Vicentino.

Il museo "storyteller" evidenzia invece la propria specificità nell'intreccio puramente simbolico, e non anche funzionale, esistente tra la propria attività e quella dell'azienda: nell'esperienza del Museo della Grappa, infatti, non si ritrova la "necessità" dello stesso rispetto all'azienda; di più, la storia del Museo deriva dall'intuizione di uno dei soci dell'azienda, senza che però quest'ultima sia stata parte attiva o propulsiva nell'avvio delle attività del Museo. Al contrario, il Museo è noto a livello nazionale e internazionale perché è fin qui riuscito a raccontare una "storia diversa" rispetto a un prodotto originariamente percepito come popolare, costruendo oggi su quella storia la propria proposta di valore. Tra quelli considerati, il Museo della Grappa si rivolge al pubblico più ampio e presenta



entrate in grado di sostenerne autonomamente l'attività, evidenza, questa, di come la cifra simbolica "pura" sia divenuta centrale nel corso del tempo.

Poli Museo della Grappa, Schiavon (Vicenza)

La sinossi dei risultati emersi rispetto alle dimensioni di relazione con l'azienda non fa che confermare l'ipotesi che le strutture museali coinvolte testimonino la complessità dell'esperienza veneta e soprattutto l'impossibilità di esaurirne la portata sul piano della concezione "ristretta" del museo d'impresa.

### Le relazioni con il territorio

Se l'attenzione si sposta alle relazioni con il territorio, però, le evidenze acquisite circa il rapporto con l'azienda si fanno meno marcate.



Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, Montebelluna (Treviso)

Museo dell'Occhiale, Pieve di Cadore (Belluno)



Per quanto riguarda quest'ultima dimensione, un primo discrimine si rivela tra quei musei e quegli archivi che denotano una vocazione turistica consolidata e quelli che non attestano ancora tale andamento. Da questo punto di vista, gli idealtipi costruiti in relazione all'impresa presentano al loro interno più differenze che somiglianze. Ad

Museo della Calzatura Rossimoda, Strà (Venezia)



esempio di ciò si può considerare quello che, in precedenza, è stato definito come museo (o archivio) "simbolico-funzionale": se l'Archivio Rubelli consente visite solo su prenotazione allo scopo di gestire al meglio i flussi in un piccolo museo, il Museo della Calzatura è rivolto invece a un pubblico più ampio e meno focalizzato, anche se, rispetto al passato, il numero dei visitatori si è ridotto quantitativamente divenendo meno consistente ma con un più consapevole profilo "qualitativo"; si passa cioè da un visitatore approdato "quasi per caso" a un visitatore dal profilo più marcato. Ne deriva che la prospettiva sul territorio espressa dalle due realtà citate sia difficilmente sovrapponibile: l'Archivio Rubelli si pone in linea con il brand Venezia, mentre il Museo della Calzatura intende rappresentare un territorio che non ha certo l'identità del brand Venezia ed è per ciò molto meno "automaticamente" redditizio.

La storia di Rossimoda, piuttosto, fa maggiore riferimento alla vocazione territoriale contraddistinta da eccellenza produttiva che si fa attrattiva nei confronti di grandi soggetti internazionali, come LVMH, ora proprietario dell'azienda. L'obiettivo non pare semplice, perché l'articolazione dell'attrattività territoriale è qui meno scontata e autoevidente di quella che transita per l'immenso patrimonio artistico e museale veneziano. Se quest'ultimo rappresenta una sorta di matrice per l'Archivio Rubelli – che potenzia le caratteristiche dell'impresa Rubelli – per il Museo della Calzatura, al contrario, appare più marcato un tentativo di autonomizzazione dei percorsi museale e aziendale.

Per quel che concerne i "musei distrettuali", la diversificazione delle traiettorie appena osservata per i musei "simbolico-funzionali" si ripropone: da un lato ci sono quelli che mirano all'incremento dei flussi turistici, dall'altro quelli più centrati su meccanismi di promozione culturale legata ad alcuni soggetti territoriali (come le scuole).

Presso il Museo dell'Occhiale, infatti, è possibile scegliere tra un percorso rivolto ad approfondire la storia del territorio e l'altro più focalizzato sulla storia della lente e dell'occhiale. Dall'indagine emerge cioè, per questo Museo, una prospettiva prevalentemente *bottom up*, in cui il flusso turistico non è secondario; anche se la collocazione di Pieve di Cadore rispetto ad altre aree più centrali, come Cortina, è certamente secondaria, si cerca, ciò nonostante, di procedere convintamente verso l'ampliamento della base di visitatori. Per il Museo dell'Occhiale, la vocazione didattica e quella turistica sono conciliabili. Per contro, il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva si presta a una lettura di natura più eminentemente *top down*. Ciò non equivale a un approccio elitario, ma a un'impostazione per cui il ruolo del museo vive più sulla relazione privilegiata con i soggetti formativi del territorio (finalizzata alla promozione strategica di una vocazione produttiva e delle relative competenze).

Ne deriva un investimento su indirizzi scolastici precisi e un rapporto strutturato con gli istituti tecnici. Un possibile potenziamento della vocazione turistica appare ancora di là da venire, perché bisogno di un approccio sinergico con gli altri attori che operano sul territorio in merito a tale versante.

L'esperienza del Museo del Gioiello, poi, appare "terza" sia rispetto a quella del Museo dell'Occhiale sia rispetto a quella del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva: poggiando sulla grande tradizione fieristica che ne è alla base, quella di Vicenza Oro, esso cerca di farsi polo in grado di ampliare il proprio target turistico, estendendo le basi di ricettività del territorio quale peculiare centro produttivo, fieristico e insieme turistico.

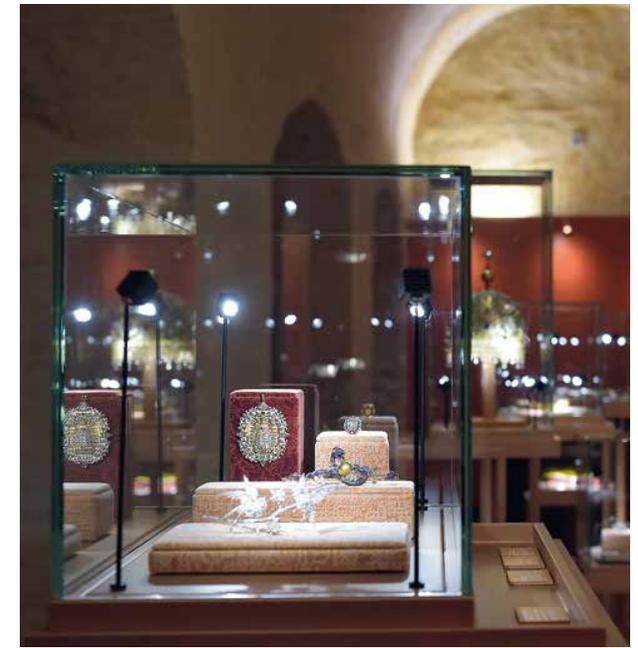
In relazione al territorio, il museo "storyteller" si staglia nettamente rispetto agli altri, perché affianca un'apertura strategica nei confronti del turismo a un rilievo – turistico – che già ora è incomparabile rispetto a quello osservato per le altre realtà considerate dall'indagine.

#### Il futuro

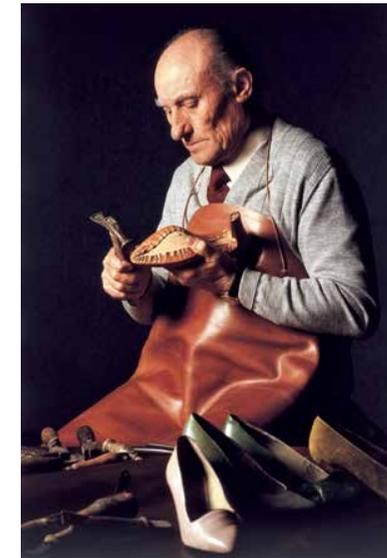
Se dal presente l'analisi si sposta verso il futuro, l'attenzione viene posta sulla capacità dei musei considerati di mantenersi "sensati" all'interno dei territori in cui sono inseriti. Anche laddove siano presenti aziende leader capaci di performance positive e crescenti, infatti, le indicazioni che si possono derivare dalle interviste svolte appaiono tutt'altro che lineari.

Così, se per le aziende più giovani è sensato "raccontarsi" mediante il museo, quelle più grandi e strutturate appaiono meno interessate a un legame prospettico con quest'ultimo, di fatto contribuendo (almeno parzialmente) a depotenziarne il senso. Questo vale soprattutto per il Museo dell'Occhiale, ma anche per il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva: in quest'ultimo caso, le peculiarità dell'ambiente naturale in cui sono inserite le aziende potrebbero darsi come una sorta di complemento quasi "intrinseco" alla tipologia dei prodotti che identificano quelle aziende; le aziende diverrebbero così una sorta di "bandiera" dei territori anche per il futuro.

Con riferimento al territorio "in prospettiva", vi è poi una dimensione che riguarda la proiezione internazionale dello stesso, elemento che emerge soprattutto facendo riferimento al Museo del Gioiello. L'esperienza vicentina, in altri termini, appare una sorta di "testa di ponte" della dimensione locale rispetto a quella globale, giocandosi questa relazione soprattutto sulle possibilità di aumento del flus-



Museo del Gioiello, Venezia



Museo della Calzatura Rossimoda, Strà (Venezia)



Poli Museo della Grappa, Schiavon (Vicenza)

so turistico, di una sua diversificazione e di articolazione dei contenuti. L'attenzione alla dimensione territoriale in ottica prospettica si ritrova anche nei musei che, pur mantenendo un rapporto specifico con l'azienda, intendono fare della relazione con il territorio un orizzonte privilegiato di sviluppo: nel caso di Rossimoda, ad esempio, il Museo potrebbe diventare una sorta di esempio della più ampia eccellenza territoriale, a significare un territorio che vuole rimanere competitivo e lo fa soprattutto per il tramite delle proprie aziende eccellenti. Facendo riferimento all'esperienza dell'Archivio Rubelli,

Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, Montebelluna (Treviso)



invece, l'indagine consente di sottolineare come all'interno delle più ampie strategie aziendali sia importante che l'esperienza dei musei o degli archivi d'impresa – nella fattispecie quella dell'Archivio Rubelli – si mantenga accattivante per l'azienda tanto sotto il profilo simbolico quanto sul versante strettamente funzionale: con questi presupposti l'esperienza dell'Archivio potrà svilupparsi ancora di più rispetto a quanto fin qui evidenziato.

L'esperienza dell'Archivio richiama inoltre un'altra dimensione emersa dalla ricerca: i musei d'impresa saranno in grado di mantenere la loro ragion d'essere se sapranno essere non solo generatori di significati, ma anche strutturalmente sostenibili, senza cioè divenire un "peso". Ciò non riguarda necessariamente ed esclusivamente un discorso d'utilità economica, ma, come detto, soprattutto la possibilità che il Museo o l'Archivio siano in grado di rappresentare adeguatamente la loro "funzione" all'interno dell'azienda cui afferiscono in via privilegiata.

Da questa prospettiva, un altro esempio che esplicita bene queste valutazioni è quello del Museo della Grappa, che nella propria vicenda presenta sia la necessità di garantire la propria "sopravvivenza", sia la capacità di aver dimostrato all'azienda Poli che la ragion d'essere del Museo è aver consentito che attorno alla grappa Poli si creasse un nucleo simbolico di cui oggi l'azienda beneficia. Non solo: i risultati del Museo sono stati di tale rilevanza da garantire visibilità e riconoscibilità non strettamente debitorici a quelle dell'azienda. Questa combinazione tra una logica che potremmo definire "aziendale" e una logica definibile come "meta-aziendale", in particolare, può rinvenirsi prestando attenzione ai due diversi percorsi che hanno caratterizzato il Museo: la sede di Bassano, quella pionieristica, e la sede del Museo che si trova a Schiavon. A Bassano del Grappa, infatti, il Museo è divenuto quasi strutturale nell'offerta turistica della città, mentre a Schiavon la prossimità con la storia dell'azienda si fa più evidente. In questo senso, con il proprio successo Bassano del



Museo dell'Occhiale, Pieve di Cadore (Belluno)

Grappa ha "aperto la via" a Schiavon: quest'ultima sede, infatti, ha certamente minore appeal di quella bassanese, ma nondimeno beneficia del retroterra di esperienza e della visione venutasi a creare grazie al Museo di Bassano del Grappa. In virtù di quanto avvenuto, Schiavon può oggi presentarsi come un polo esso stesso attrattivo.

L'insieme delle considerazioni svolte da un'angolatura che guarda al futuro non può prescindere dalla necessità e insieme dall'opportunità di adottare le modalità comunicative più efficaci. In proposito, la ricerca attesta che, per queste ultime, non necessariamente si fa riferimento ai social media, sebbene ritenuti quasi unanimemente come i più promettenti in ottica futura. In merito, tutte le realtà considerate intendono andare oltre quanto fatto fino a questo momento, anche se il fatto di scontare alcuni problemi legati alla disponibilità di personale viene oggi percepito quale limite più evidente.

Va peraltro evidenziato come la questione di uno sviluppo futuro non sia ritenuta prioritariamente collegata al pieno svilupparsi delle potenzialità social; piuttosto, al pieno svilupparsi di una logica di rete in cui il museo o l'archivio d'impresa siano partecipi, pienamente e da protagonisti, dell'offerta turistica. Proprio questo è il passaggio decisivo per rendere i musei considerati attori a pieno titolo di un'offerta turistica come quella veneta, per molti aspetti sovrabbondante, all'interno della quale non è semplice distinguersi.

#### Considerazioni conclusive

Dall'analisi delle principali evidenze scaturite dalla ricerca si ricava un quadro in cui l'elemento trasversale è dato dalla complessità.

Se di essa si dibatte con riferimento ai più generali proces-

si di cambiamento che interessano le società occidentali, si può affermare che tale concetto possa essere utilmente impiegato anche in relazione allo specifico fenomeno dei musei d'impresa, che attestano appunto complessità in relazione all'azienda, al territorio e alle possibilità di pensarsi in prospettiva futura.

Per quel che riguarda i musei nati in relazione con un'azienda, ad esempio, si può osservare come stiano ora ricalibrandosi anche nella prospettiva dei rapporti con il territorio, e viceversa; e ancora, musei sviluppati come distrettuali stanno ora specificando la loro attività nei confronti di aziende che sempre più manifestano la necessità di "raccontarsi" come prodotti contemporanei di quegli stessi territori. In queste dinamiche di complessità vengono inoltre ridiscussi gli orientamenti verso determinati pubblici di riferimento, cercando magari di affiancare ai target più prevedibili altri target suscettibili di un maggiore e migliore presidio.

Per quanto concerne il pensarsi in prospettiva, si nota come le esperienze considerate siano attente non solo alle potenzialità simboliche, ma anche ad altre dimensioni come quella della sostenibilità economica e della possibilità di continuare ad apparire di fronte all'azienda non come "eredità", ma come processo.

Si può infine parlare di complessità anche in relazione al rapporto tra imprese e territorio. Se oggi si discute di quest'ultimo, ciò vale anche nella prospettiva di attori come i musei e gli archivi d'impresa. Quest'ultima annotazione rinvia a un campo di possibilità per molti aspetti da scoprire anche nell'ottica degli stessi musei e archivi considerati, nella consapevolezza che non sembrano fare difetto a questi ultimi le possibilità di continuare a fornire un contributo di primo piano.

#### THE EXPERIENCE OF CORPORATE MUSEUMS IN THE VENETO REGION. A SUCCESSFUL MIX OF BUSINESS, TERRITORY AND TOURISM

After becoming a real European trend, corporate museums boomed also in Italy, generating great interest for their strict connections with the local territories. Having considered this, the Cassa di Risparmio del Veneto and the Fondazione Nord Est decided to commission a study aimed at investigating the dynamics related to the regionally located corporate museums. The goal was not specifically to map them, instead some case studies were carefully selected to analyse the extent of this trend in the Veneto region and also to focus on some of their specificities. In particular the features of the selected cases were assessed in relation to the connection between the considered company and its surrounding territory, trying also to look at the future.