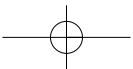
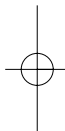
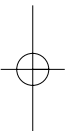




**INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS**  
**COMITATO NAZIONALE ITALIANO**



REGIONE LAZIO



# Professioni museali in Italia e in Europa

**II Conferenza nazionale dei musei**  
Complesso Monumentale del San Michele  
Ministero per i Beni e le attività culturali  
Roma, 2 ottobre 2006

a cura di  
*Alberto Garlandini*

La presente pubblicazione è stata realizzata grazie al contributo della Regione Lazio, Direzione Regionale e Attività Culturali, Sport – Area Musei, Archivi e Biblioteche

**REGIONE LAZIO**

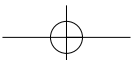
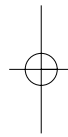
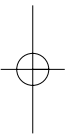


Copyright ©2007 ICOM Italia

Impaginazione: berger+mondini comunicatori associati srl – Venezia

Printed in Italy

Sommario



## Sommario

### Messaggi di saluto

- 11 Alissandra Cummins  
*Presidente ICOM*
- 15 Daniele Jalla  
*Presidente ICOM Italia*

### Interventi

- 21 Alberto Garlandini  
*La Carta nazionale delle professioni museali un anno dopo*
- 31 Luca Baldin  
*La nascita della prima Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane*
- 35 *Protocollo d'intesa per la costituzione della Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane: Sezione Veneto*
- 39 *Protocollo d'intesa per la costituzione della Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane: Sezione Sardegna*

### Documenti

- 43 *Carta nazionale delle professioni museali*

83 *Manuale delle professioni museali in Europa*

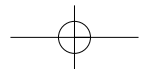
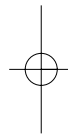
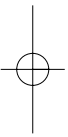
89 *Manuale delle professioni museali in Europa – Edizione 2008*  
a cura di Angelika Ruge

III Bibliografia

123 Salvatore Sutera  
*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati*



## Messaggi di saluto



*Presidente*  
*ICOM*

## **Alissandra Cummins**

Thank you Mr. Clemente (President, SIMBDEA, Italian Society for Museography and Demoethnoantropological Heritage). Dear colleague Daniele Jalla, Chair of ICOM Italy, and Alberto Garlandini, members of ICOM, representatives and colleagues from the other Italian museum associations, it is a pleasure for me to be here today, representing the International Council of Museums and its 22000 members world-wide. As my friend Daniele knows, it has not been easy for me to be with you today because of previous commitments; nonetheless, Daniele is very persistent, but, above all, we felt that it was very important that I should at least address a few congratulatory words on the effort that has resulted in your being assembled here today, and to give encouragement if there still are challenges to be faced on the road to making this *Chart* a reality in your country. As you know, one of the main goals of ICOM is the promotion and the public recognition of museum professions and museum professionals. This was underscored by the presence of our Secretary General, John Zvereff, at the First Conference of the Italian Museums, promoted by ICOM Italy and six other Italian museum associations in Milan on 24<sup>th</sup> October 2005. The Milan Conference approved the *Italian National Chart for Museum Professions*. The Italian *Chart* reflects the Italian experience, but also benefits from the work carried out by ICOM, especially through its international committees ICTOP – the International (scientific) Committee for the Training of Personnel – and ICOFOM – the International Committee for Museology. ICTOP has studied the new museum professions and revised the *Basic Syllabus for Professional Museum Training* printed in the Seventies, followed by the *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, approved by ICOM Executive Council in

2000. Thus there has been a switch from a document which basically was a *curriculum* for a course in museology – the *Basic Syllabus* – to a series of training guidelines – the *Curricula Guidelines* – which outline the knowledge, skills and abilities required for working in contemporary museums within the context of permanent professional training. A recent issue of *ICOM News*, 4 (2005), and an additional web dossier available on line, have highlighted ICTOP's work and focused on *Professional Orientations*, including recent developments in museum studies programmes in different regions of the world as well as inside museums.

Furthermore, ICTOP has also submitted more recently a draft proposal, now under consideration, to expand those guidelines to also cover training in intangible heritage conservation and presentation. We recommend that the *Chart* take these into account as soon as they are disseminated.

As museum work becomes more and more specialized in many ways, it is important to emphasize that the ethical requirements of museum professionals are becoming more universal. In relation to this, I would like to mention that this year ICOM has published the 2004 revised version of the *ICOM Code of Ethics for Museums* (ICOM, 2006). We who are entrusted with the safeguarding of the cultural and natural, tangible and intangible heritage for future generations must recognize that since the heritage is the very substance that binds together all humanity, it is only the most diligent practice of professional ethics that can protect anything one might want to call "universal heritage". We strongly feel that any museum professionals chart should make an explicit reference to the need to uphold this *Code* that reflects the best practice in the heritage community.

The Italian *Chart* establishes the main museum professions and describes the skills, knowledge and abilities, the responsibilities and duties called for. Today's museums require highly professional training and specialization, multi-tasking, interdisciplinary approaches to carrying out their responsibilities, and an aptitude for teamwork. The *Chart* is forward-looking, and aims at adapting the museum profession, and requirements to the constantly evolving cultural heritage institutions.

Again, although we consider the *Chart* an internal national document and specific to your needs, we recognise its importance in attempting to define and systematize the profession in your country.

We have witnessed how museum professionals in other European countries have reacted very positively to the *Chart*, first by attending the first meeting and sending letters of support, and lately by undertaking a joint, cross-border effort to expand the focus of your work for possible application to the rest of Europe. Again, the importance that we attach to this undertaking is corroborated by ICOM's support this year through its special projects grant program to ICTOP, in collaboration with ICOM France, ICOM Switzerland, and ICOM Italy for the production of a *Manual of Museum Professions in Europe*.

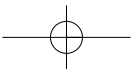
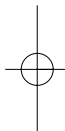
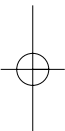
It is to be hoped that a standard *European Museum Professional Chart* will ease and encourage the flow and exchange of professionals within Europe, thus contributing to a rich and mutually beneficial exchange of expertise.

I hope that the results of your work can be shared with colleagues in the near future, perhaps at the 2007 ICOM Conference in Vienna, to which I invite all of you to join us, and about which I would now like to say a few words.

Every three years the International Council of Museums celebrates a triennial conference. Next year, as I just mentioned, our General Conference will be held in Vienna (Austria) from August 19th to 24th, on the *Museum and Universal Heritage: Universal Heritage/Individual Responsibility, Individual Heritage/Universal Responsibility*.

As you know, this is our organization's major event. The General Conference is designed to challenge the museum community worldwide to reflect on the changes in the cultural and natural heritage landscape, and to discuss and propose means that will allow museums and heritage practitioners to best address these. We sincerely hope that most of you present here today, as well as many of your colleagues in your organizations or associations will be able to join us. I should also point out that it is of strategic importance to ICOM that the largest representation possible from less developed countries, developing countries, countries in transition and countries with non-convertible currencies be given an opportunity to participate in this unique experience-sharing and networking opportunity that will ultimately benefit sustainable development through cultural and natural heritage preservation. Our European Committee of ICOM has just sent out an call for European national Committees to support, through bursary grants, a number of colleagues from the African continent where it is not easy to obtain the necessary financial assistance. We encourage ICOM Italy to be one of the respondents to this call, thus giving another show of its traditional solidarity with the museum community in the rest of the world.

I thank all of you for your attention, and ICOM Italy for inviting me to address you, and I wish you a very successful conference.



*Presidente*  
*ICOM Italia*

**Daniele Jalla**

Anche se sono poche le variazioni al suo testo, la riapprovazione della *Carta nazionale delle professioni museali*, a un anno di distanza dalla sua prima adozione, è tutto fuorché un atto formale. In questo anno che ci separa dalla Prima Conferenza nazionale dei musei, che si è tenuta a Milano del 24 ottobre 2005, la *Carta* è stata letta, ha circolato e soprattutto è stata usata ben più di quanto non ci sia stato dato di sapere. Ha compiuto quel percorso di sperimentazione e verifica sul campo che auspicavamo e che si è realizzato in modo spontaneo anche più largamente di quanto potessimo aspettarci. E se le osservazioni, le critiche, le proposte di modificazione e integrazione sono state relativamente modeste, questo va a tutto merito del gran lavoro che ne ha preceduto e accompagnato l'elaborazione sino alla sua definitiva approvazione. Ma non è tanto di questo che dobbiamo essere soddisfatti, quanto del fatto che questo anno ha permesso di proseguire nella riflessione sulla e intorno alla *Carta* in quattro direzioni che ci sembrano altrettanto importanti della *Carta* stessa, perché parte dello stesso processo che ha portato, all'atto stesso della sua costituzione nel novembre del 2004, la Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane a individuare come suo primo obiettivo l'individuazione e la definizione dei profili professionali degli operatori museali.

*Dall'Italia all'Europa*

In primo luogo, coerentemente con l'approccio adottato sin dall'inizio, la *Carta* è stata posta al vaglio dei colleghi europei per un confronto con le realtà degli altri paesi, a cominciare dai più prossimi: la Francia, la Svizzera, la Germania. Da un lato abbiamo creduto che questa verifica fosse essenziale per cogliere specificità e limiti della nostra *Carta*, dall'altro abbiamo voluto

valorizzare un lavoro che eravamo convinti potesse essere preso a modello sul piano internazionale.

Grazie all'intervento dell'ICTOP – la Commissione internazionale dell'ICOM per la formazione del personale – che ha accettato di coordinare la redazione di un *Manuale europeo delle professioni*, si è costituito un gruppo di lavoro cui partecipano i rappresentanti di ICOM Francia, Svizzera e Italia che ha avviato la sua preparazione, avendo come obiettivo di presentare la prima bozza di manuale in occasione dell'Assemblea generale dell'ICOM di Vienna 2007.

Questo allargamento del confronto, la comparazione fra la situazione dei tre paesi che si sono impegnati nella redazione del *Manuale europeo* con l'ICTOP sono utili a noi e possono essere di grande utilità per la comunità dei professionisti museali nel suo insieme, in quanto permetteranno l'individuazione di profili comuni, depurati delle specificità nazionali, offrendo così un modello di riferimento applicabile anche in altre realtà.

D'altra parte questo sforzo va anche nella direzione di facilitare la mobilità dei professionisti non solo su scala nazionale, ma internazionale con un beneficio che si misurerà appieno nel tempo, aprendo la via a uno scambio più ampio e costante di esperienze, saperi, competenze.

#### *Dalla definizione dei profili all'inquadramento contrattuale*

I primi risultati dell'indagine sull'inquadramento contrattuale dei professionisti museali portano a confermare l'impressione che la situazione degli operatori sia, anche da questo punto di vista, complessa oltre che varia. E che di conseguenza sia lontano il momento in cui il riconoscimento dei profili professionali individuati dalla *Carta* possa corrispondere a un inquadramento se non unico, almeno omogeneo.

La varietà dei rapporti di lavoro e dei contratti di riferimento che emergono dall'indagine consente di misurare quanto sia mutata la condizione degli operatori museali nel corso degli ultimi dieci, vent'anni. Da pochi che erano oggi sono certamente di più. Sempre pochi rispetto alle esigenze, ma comunque in numero sensibilmente maggiore di un tempo, con una percentuale crescente di professionisti non inquadrati in via permanente all'interno delle istituzioni museali, ma assunti a tempo determinato, a progetto, in rapporti di collaborazione "coordinata e continuativa" od occasionale, come consulenti o come dipendenti di società e imprese affidatarie di un servizio.

Non possiamo sottovalutare i rischi insiti in queste nuove forme di inquadramento degli operatori che possono incidere molto negativamente sulla crescita professionale dell'intera categoria in primo luogo a causa dell'incertezza del posto di lavoro, della precarietà di molti impieghi. Ma dobbiamo anche sforzarci di intervenire su questi processi assicurando a chi lavora per il museo, pur non essendo inquadrato nei suoi ruoli, condizioni contrattuali paritarie rispetto agli operatori permanenti.



### *Della formazione degli operatori*

Il terzo grande nodo, forse il principale fra tutti, è quello rappresentato dalla formazione degli operatori che resta carente, e molte volte anche scadente, in un contesto in cui si moltiplicano i corsi in beni culturali o in gestione dei musei. La logica tutta interna all'accademia che ne presiede l'istituzione e ne determina i programmi formativi, la distanza fra chi insegna e chi opera nei musei e nei beni culturali sono la principale causa della diffidenza che questo fenomeno, che dovremmo salutare come positivo, ispira invece nella maggioranza degli operatori.

Tuttavia non ci può bastare di criticare l'esistente senza suggerire alternative e questo spiega perché si vada facendo strada l'ipotesi una alta scuola destinata a formare i professionisti dei musei e dei beni culturali: un biennio di studi da frequentare essendo in possesso di un diploma universitario di secondo grado, a numero chiuso, interamente dedicato alla preparazione al mestiere di professionista del museo e del patrimonio.

L'idea di una Scuola superiore in beni culturali non è nuova, ma quanto caratterizza la proposta che vorremmo porre in discussione, aprendo il dibattito a tutti coloro che si sentono coinvolti nel problema è la prospettiva di creare in questo modo un corpo tecnico unitario, la cui comune formazione costituisca la base di una pratica professionale comune, qualunque sia l'ente da cui si dipende o il ruolo che si occupi nella tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale.

### *Professionisti del patrimonio*

Particolarmente stimolante per le prospettive che apre è stato infine il confronto con archivisti e bibliotecari. Un confronto reso possibile dalla *Carta* che ha finalmente consentito di dare nome e corpo ai mestieri del museo, rimasti assai più incerti di quelli degli archivi e delle biblioteche.

La prospettiva che si apre è quella dell'elaborazione di una *Carta* comune a tutti gli operatori del patrimonio, in grado di comprendere al suo interno non solo le figure che caratterizzano gli istituti della cultura – i musei, gli archivi, le biblioteche – ma tutte le figure impegnate a vario titolo nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nel suo insieme.

Senza nulla voler togliere alle specificità di ciascun mestiere, dall'incontro fra professionisti di diversi ambiti della gestione del patrimonio, può venire l'indicazione di una prospettiva comune capace di cogliere, oltre le peculiarità proprie a ciascun profilo, le basi comuni e i punti di reale unità fra chi lavora in museo, in un archivio o in una biblioteca, di chi opera nell'ambito della tutela o della valorizzazione del patrimonio culturale.

La direzione che ci propongono i colleghi archivisti è quella della convergenza: per metter a confronto e avvicinare stili di lavoro e modelli operativi, avendo come comune obiettivo la riflessione sulla missione degli istituti e degli enti in cui e per cui si lavora e, in ultima istanza, l'artificiosa divisione fra tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Se questi sono i principali elementi di novità della Seconda Conferenza nazionale dei musei, il suo valore va oltre e si fonda innanzitutto sulla constatazione che essa rappresenta un passo importante nel cammino intrapreso dalla Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane per costituire una comunità professionale che ha stentato sin qui a esistere.

Per questo è tuttavia necessario che oltre alla Conferenza nazionale nascano le Conferenze regionali, come sede di confronto fra gli operatori di una stessa regione e come condizione affinché i professionisti abbiano un ruolo attivo e indipendente rispetto alle istituzioni, evitando di lasciare ad esse soltanto il compito di indirizzare le sorti dei musei.

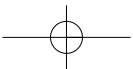
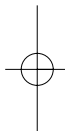
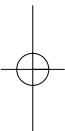
Tanto più numerose saranno le Conferenze regionali, tanto più diffuso e allargato sarà il dibattito, prolungando nel tempo ed estendendo nello spazio quanto annualmente si discute ed elabora nel corso della Conferenza nazionale. Al tempo stesso le Conferenze regionali sono il luogo privilegiato per sollecitare il riconoscimento delle figure professionali indicate nella *Carta*, per spingere le Regioni impegnate nell'elaborazione e applicazione dell'Atto di indirizzo sugli standard ad assumere posizioni chiare in merito al personale dei musei.

Alle Conferenze regionali è affidato anche il compito, tutt'altro che secondario, di costituire una sorta di antidoto alla solitudine cui ciascuno di noi si trova immerso nel proprio lavoro quotidiano, offrendo quelle occasioni di incontro o di informazione la cui assenza incide così negativamente sulla vita e sul lavoro di tutti.

È in questo senso che il confronto sulla *Carta* che si svolge oggi in Conferenza nazionale può proseguire nel corso dell'anno, e soprattutto che dalle parole diventa possibile passare ai fatti, sollecitando gli Enti pubblici a fare tesoro delle indicazioni emerse, i professionisti a far modo che ad essa ci ispiri per aggiornare o varare nuovi statuti e regolamenti facendo sì che, nella definizione dell'organico di un museo, essi si ispirino ai principi della *Carta*.

Più in generale la *Carta* può costituire il mezzo attraverso cui rendere manifesto il ruolo che i professionisti giocano nel far nascere e nel tenere in vita i musei, sollecitando una sempre più ampia riflessione sulla qualità dei musei e sul ruolo che hanno, possono e devono poter avere gli operatori per assicurarla e accrescerla.

Interventi



Alberto Garlandini

Vice Presidente ICOM Italia  
Dirigente U.O.  
Diffusione dei saperi  
Direzione Generale Culture,  
Identità e Autonomie  
della Lombardia  
Regione Lombardia

## La Carta nazionale delle professioni museali un anno dopo

### 2006: un anno di discussione sulle professioni dei musei

Il 24 ottobre 2005 a Milano, nell'Auditorium del Palazzo della Regione Lombardia, la Prima Conferenza dei musei italiani ha discusso e approvato la *Carta nazionale delle professioni museali*, proposta da ICOM Italia e dalle altre Associazioni museali italiane. Al termine dei lavori è stata approvata una raccomandazione volta ad aprire un confronto sulla *Carta* e ad indire nel 2006 assemblee regionali e interregionali delle Associazioni museali per discutere della sua applicazione e di eventuali integrazioni.

I risultati sono stati superiori alle aspettative. Nel 2006 centinaia di professionisti hanno discusso della *Carta* in decine di riunioni tenutesi in tutta Italia, con il coinvolgimento di bibliotecari e archivisti, di amministratori e di formatori. In tali dibattiti la *Carta* ha ottenuto un consenso sostanziale. Inoltre, essa è stata utilizzata in vari musei per meglio definire ruoli e funzioni, per ridisegnare piante organiche e per richiedere ai decisori l'acquisizione di nuove figure specializzate, a partire da quella del direttore.

Ad un anno dall'approvazione della *Carta*, il 2 ottobre 2006 a Roma, nella sala dello Stenditoio del complesso monumentale del San Michele – Ministero per i Beni e le attività culturali, si è tenuta la Seconda Conferenza dei musei italiani che ha approvato definitivamente la *Carta*, con alcune integrazioni.

Il mio intervento descrive le integrazioni alla *Carta* che sono state approvate e riprende i principali temi di discussione: le funzioni e il ruolo dei musei del XXI secolo, chi sono oggi i professionisti museali italiani, come ottenere il riconoscimento delle professioni museali, il *Manuale europeo delle professioni museali*, come sviluppare un'efficace formazione dei professionisti museali.

*Cambia la società, cambiano i musei, cambiano i professionisti dei musei*

Il dibattito sulla *Carta* è partito dalla constatazione che parlare dei musei contemporanei e degli odierni professionisti museali significa riflettere sui cambiamenti in atto nella società. Per rispondere alle sfide dell'età contemporanea i musei si sono innovati profondamente e le competenze per la loro gestione sono diventate viepiù complesse. In conseguenza di ciò, i professionisti sono oggi molto diversi da quelli del passato.

*Le funzioni e il ruolo dei musei nel XXI secolo*

I musei sono al centro dell'attenzione, anche se le risorse disponibili sono in diminuzione. I musei aumentano di numero, così come i loro visitatori; sono presenti capillarmente sul territorio in piccoli e grandi centri; conservano e valorizzano non solo i tradizionali beni storico-artistici e archeologici, ma anche nuovi beni, financo immateriali. Ai musei si dedicano studi e corsi universitari, saggi e articoli sui giornali, dibattiti e tavole rotonde. Decisori e pubblica opinione chiedono ai musei di essere più presenti nella vita delle comunità e di svolgere nuove e più complesse funzioni. Questa realtà è stata riconosciuta anche dalla normativa italiana: con l'approvazione nel 2004 del *Codice dei Beni culturali e del paesaggio*, i musei non sono più considerati dei meri contenitori di raccolte di beni culturali, ma dei servizi pubblici.<sup>1</sup>

I musei erano istituti della conservazione e sono diventati servizi pubblici con forti finalità educative e sociali. Di fronte al dispiegarsi della società della conoscenza conservare il patrimonio culturale e trasmetterlo alle generazioni future non è più sufficiente. A questa indispensabile funzione i musei del XXI secolo ne assommano altre, inedite e complesse. Sono centri di produzione di servizi, di attività, di cultura, di saperi. Hanno aperto le porte a nuovi pubblici. Hanno imparato a usare nuovi linguaggi e nuove forme di comunicazione. Sono diventati agenzie per la coesione sociale, mediatori culturali, promotori di attività educative. Sono produttori di valore pubblico e costituiscono un'infrastruttura culturale del territorio, necessaria al pari delle infrastrutture dell'economia, della finanza, del terziario, del trasporto, della comunicazione.

*Perché la “Carta nazionale delle professioni”?*

Il dibattito del 2006 ha confermato la validità dei motivi per cui le Associazioni museali hanno proposto la *Carta*. Alla base sta la convinzione profonda che un museo non può vivere senza professionalità.

In primo luogo, la *Carta* rappresenta una richiesta ai decisori – nazionali, regionali e locali – e agli amministratori dei musei perché responsabilizzino maggiormente i professionisti nella gestione dei musei. La *Carta* si rivolge alle amministrazioni pubbliche e private che hanno responsabilità dirette o indirette sui musei: alle Regioni, che hanno competenze di governo e di valorizzazione degli istituti e luoghi della cultura non statali; al Ministero per i Beni e le attività culturali, che ha le competenze in materia di valorizzazione dei propri

musei; agli Enti locali, che gestiscono la maggioranza dei musei pubblici; alle Università, che hanno una primaria responsabilità nella formazione dei professionisti; alla Chiesa cattolica e alle altre confessioni per quanto riguarda i musei ecclesiastici; alle fondazioni e associazioni proprietarie o comunque responsabili dei musei loro affidati in gestione. A tutti questi soggetti le Associazioni museali ribadiscono che per avere musei di qualità occorre valorizzare il ruolo e le competenze dei professionisti.

In secondo luogo, la *Carta* è un documento strategico che evidenzia la peculiarità delle professioni museali ed esalta la complessità e la modernità delle funzioni e del ruolo dei musei. Lungi dall'essere una difesa corporativa e di categoria, essa è un manifesto a favore del museo e della professionalizzazione delle attività museali.

In terzo luogo, la *Carta* offre elementi di riflessione alle Università e agli altri soggetti che si occupano di formazione e di aggiornamento per verificare i percorsi formativi e per cercare una più diretta corrispondenza con il mercato del lavoro, sia sul piano quantitativo che qualitativo.

#### *Chi sono oggi i professionisti museali?*

Al momento manca un'informazione statistica nazionale che offra dati certi sulla consistenza quantitativa e qualitativa degli addetti ai musei, a livello direttivo, intermedio e operativo di base. ISTAT, in collaborazione con il Ministero per i Beni culturali e le Regioni, sta realizzando, nel quadro del Sistema statistico nazionale (SISTAN), la rilevazione sugli istituti di antichità e d'arte e i luoghi della cultura non statali. Ciò dovrebbe rendere disponibile un'aggiornata base dati relativa al personale occupato. Sulla base dei dati già disponibili si può comunque stimare che siano decine di migliaia gli addetti, ai diversi livelli di responsabilità, su basi professionali o volontarie, che lavorano nei e per i più di quattromila musei italiani.<sup>2</sup>

Un dato comunque è certo: nei musei i professionisti sono insufficienti alle necessità, e spesso sono occupati temporaneamente e precariamente. Molti di essi non sono dipendenti dei musei, ma collaborano saltuariamente con essi, sia individualmente che in soggetti no profit o for profit. Il 60% dei musei italiani sono gestiti dalle pubbliche amministrazioni e il restante 40% da fondazioni, associazioni, enti ecclesiastici. In conseguenza di ciò, le professioni museali non sono più esercitate solo da dipendenti pubblici, titolari di contatti a tempo indeterminato, ma anche da un numero crescente di dipendenti privati, liberi professionisti, consulenti e titolari di contratti atipici, a tempo parziale e a tempo determinato.

#### *I professionisti e l'esternalizzazione dei servizi*

Sono numerosi i soggetti privati che sono incaricati di esercitare funzioni museali (servizi di accoglienza, di promozione e di comunicazione; servizi educativi e didattici; servizi editoriali e di merchandising). I professionisti musea-

li possono essere dipendenti del museo o lavorare in soggetti privati al servizio dei musei, ma devono possedere le medesime competenze. Quanti lavorano nei musei e per i musei debbono condividere metodologie di lavoro, obiettivi, strategie e soprattutto principi etici. Per governare l'esternalizzazione dei servizi è indispensabile la presenza di professionisti qualificati, capaci di agire unitariamente, come un "corpo di azione tecnica", al di là delle diverse posizioni lavorative. La presenza all'interno dei musei di professionisti è condizione affinché l'esternalizzazione produca un miglioramento della qualità dei servizi e non uno snaturamento dell'identità e del ruolo dei musei.

#### *I professionisti chiedono prospettive di carriera*

La *Carta* è un contributo dei professionisti museali per la costituzione di un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale. L'auspicio è che i professionisti dei musei abbiano finalmente effettive prospettive di carriera e di crescita professionale. Non è più accettabile che la carriera di gran parte dei professionisti si svolga quasi per intero nello stesso ente e nello stesso museo. Occorre favorire la mobilità interistituzionale, innanzi tutto nel settore pubblico. Vi sono esempi positivi di passaggio di responsabilità da un comune ad un altro, dallo stato alle regioni e ai comuni e viceversa. Purtroppo si tratta ancora di episodi isolati. Siamo ben lontani, per fattori sia normativi che culturali, da una effettiva osmosi di professionalità tra i musei pubblici e tra i musei pubblici e quelli privati, e più in generale tra le amministrazioni pubbliche e i soggetti privati. Questo blocco va a scapito sia della crescita professionale dei singoli, sia della crescita qualitativa degli istituti.

#### *I professionisti dei musei e il volontariato*

La presenza di professionisti qualificati permette la piena valorizzazione dei volontari. Il museo funziona bene se si avvale sia di professionisti che di volontari, senza confusioni o sovrapposizioni di ruolo. Affinché il ruolo dei volontari sia più efficace, è opportuno che essi si organizzino in associazioni e siano utilizzati nei musei in base alle specifiche professionalità e competenze, attraverso incarichi e/o atti convenzionali che ne dettagliano funzioni e responsabilità. Specifiche iniziative di formazione e aggiornamento devono essere sviluppate anche per il personale volontario. Prendere atto del fatto che gestire i musei contemporanei richiede un elevato livello di professionalizzazione, non significa sottovalutare il ruolo fondamentale che il personale volontario svolge nei musei italiani. Il rapporto tra professionisti e volontari è cruciale e a tale tema sarà dedicata la Terza Conferenza dei musei italiani che si terrà a Verona il 4 dicembre 2007.

#### *Nei musei italiani mancano professionisti*

Nella gran parte dei musei italiani pochissimi professionisti (se non uno solo) si trovano a gestire l'insieme delle funzioni museali. Molti sono anche i musei



completamente sprovvisti di personale. Da questo punto di vista, la *Carta* è, innanzi tutto, uno strumento per rivendicare nei musei una maggiore presenza di professionisti. La *Carta* è uno strumento offerto per promuovere l'acquisizione di nuove professionalità. In primo luogo, essa indica che le competenze dei direttori e dei conservatori sono indispensabili. In secondo luogo, le quattro aree di funzioni – ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e rapporti con il pubblico; amministrazione, finanza, gestione e relazioni pubbliche; strutture e sicurezza – segnalano la necessità che i musei si dotino di almeno una professionalità per ognuna di esse, per poi ampliare, sulla base delle urgenze e possibilità, il ventaglio delle professionalità a disposizione.

È compito dei responsabili istituzionali e amministrativi individuare percorsi realistici di acquisizione delle professionalità. Quando non è possibile acquisirle a tempo indeterminato, occorre comunque che siano incaricate formalmente e con continuità, onde permettere la realizzazione di piani di sviluppo pluriennali. Particolarmente utile è l'acquisizione condivisa di professionalità, anche attraverso la costituzione di sistemi e reti museali.

#### *L'introduzione del profilo dell'assistente tecnico addetto alle collezioni*

Dalle tante riunioni e assemblee che hanno discusso della *Carta* nel 2006 sono giunte sia riflessioni generali, sia proposte di emendamenti. In primo luogo, sono state segnalate perplessità relative ai quattro ambiti di attività museale corrispondenti alle funzioni museali del *Codice deontologico* di ICOM (ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e rapporti con il pubblico; amministrazione, finanza, gestione e relazioni pubbliche; strutture, allestimenti e sicurezza) – in cui sono state suddivise le diciannove figure professionali afferenti al direttore. Tale suddivisione delle professionalità in ambiti è stata utile per impostare il lavoro, ma la collocazione di alcuni profili in determinati ambiti è opinabile. Ad esempio, vari colleghi hanno segnalato che i responsabili della biblioteca e del centro di documentazione di un museo avrebbero potuto essere collocati nell'ambito della ricerca, cura e gestione delle collezioni piuttosto che in quello dei servizi al pubblico. Ma anche i responsabili del sito web e dell'ufficio stampa avrebbero potuto essere inseriti nell'ambito dei servizi al pubblico piuttosto che in quello amministrativo. E così via. In realtà la suddivisione dei profili nelle quattro macroaree di attività non ha alcun valore cogente e ha avuto soprattutto lo scopo di facilitare il lavoro di individuazione dei profili stessi. Pertanto non si ritiene che vada data eccessiva importanza alla suddivisione in ambiti dei profili. Essa è discutibile e legata alle forme di organizzazione interna dei musei. I quattro ambiti sono mantenuti solo in quanto utili ad evidenziare l'ampio spettro di professionalità richieste per il buon funzionamento dei musei.

In secondo luogo, è stato notato da molti colleghi che nella *Carta*, per evitare un numero eccessivo di profili e una possibile dispersività, sono stati definiti principalmente profili apicali, con funzioni di responsabilità e di coordinamento.

Si è trattato, come fanno tutti coloro che hanno partecipato alla stesura della

*Carta*, di una scelta di priorità. Comunque, è evidente, da un lato, che per giungere ad un livello apicale è necessario maturare un'esperienza in una posizione sotto-ordinata e, dall'altro, che nei musei dotati di più personale alle figure professionali individuate dalla *Carta* corrispondono vere e proprie filiere professionali: ai responsabili afferiscono operatori, assistenti e tecnici specializzati, interni ed esterni. Oltre a ciò, nei musei di minori dimensioni non sempre è possibile avere la presenza di una figura di livello apicale.

Alle figure apicali, senior e con ampie responsabilità e compiti descritte nella *Carta* corrispondono spesso figure junior, ad inizio carriera, con minore esperienza, che assumono compiti di collaborazione e di supporto, di grande importanza per la vita dei musei. La *Carta* approvata a Milano rimandava ad un futuro lavoro l'approfondimento di tali profili, e si limitava a descrivere nel dettaglio solo i profili dell'educatore museale, che collabora con il responsabile dei servizi educativi, e dell'operatore dei servizi di accoglienza e custodia, che collabora con il coordinatore.

Nel dibattito svoltosi nel 2006 è stata data priorità all'articolazione delle funzioni nell'ambito riferito alla gestione e cura delle collezioni e alle figure che affiancano il conservatore. L'Associazione nazionale dei Musei scientifici (ANMS) ha molto discusso questo aspetto e ha proposto l'introduzione nella *Carta* del profilo di "Tecnico addetto alle collezioni". Nei musei scientifici tale figura ha nel tempo sostituito quella del preparatore e il suo profilo evidenzia aspetti di ampia professionalità. Ha una formazione universitaria, è un esperto delle modalità di conservazione e di intervento sulle collezioni, collabora alle attività di ricerca e di catalogazione.

Nelle Conferenze regionali delle Associazioni questa proposta dell'ANMS è stata condivisa e si è verificato che tale figura è presente anche in altre tipologie di musei, in genere con la denominazione di assistente alle collezioni. Con il contributo di vari colleghi è stata elaborata la descrizione del profilo professionale dell'assistente tecnico addetto alle collezioni, che è stato introdotto nella *Carta* all'interno della filiera professionale del conservatore.

Nella preparazione della *Carta* si era discusso di altre figure tecnico-scientifiche con competenze molto specialistiche. Poiché esse svolgono funzioni importanti solo in singole tipologie di musei, se ne è rimandato l'approfondimento. Nel 2006 l'ANMS ha posto l'attenzione su due di queste figure, impegnate nella gestione e cura delle collezioni viventi: l'addetto alle collezioni botaniche viventi e l'addetto alla cura degli animali. L'ANMS si è impegnata ad approfondire tali profili nel prosieguo del lavoro. Restano da definire nel dettaglio le figure junior che afferiscono ad altre professionalità della *Carta*. Spetterà al lavoro dei prossimi anni superare questi limiti, anche in rapporto alla discussione in atto sulla formazione del personale del patrimonio culturale.

#### *Manca il riconoscimento pubblico delle professioni museali*

In Italia manca un riconoscimento istituzionale delle professioni museali. La *Carta* è il punto di partenza di un impegno di lungo periodo per ottenere tale

pubblico riconoscimento. Occorre mettere in atto una strategia complessa, nazionale ma per taluni aspetti anche internazionale, a livello europeo. Nella normativa italiana l'individuazione di nuove figure professionali, e dei relativi profili di competenze, è competenza dello Stato. Alle Regioni spetta la disciplina dei soli aspetti che presentano uno specifico collegamento con la realtà regionale. Quindi è a livello nazionale che occorre primariamente agire. L'unica professione del patrimonio culturale che ha ottenuto un riconoscimento è quella del restauratore, grazie ad uno specifico articolo del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.<sup>3</sup> La norma prevede che l'insegnamento del restauro sarà impartito nelle scuole statali di alta formazione e di studio (Istituto centrale del restauro, Opificio delle pietre dure ed Istituto centrale per la patologia del libro) e nelle altre scuole di alta formazione che saranno accreditate dallo Stato. Sarà un decreto del Ministero per i Beni e le attività culturali, in concerto con il Ministero per l'Università e la ricerca, ad individuare le modalità di accreditamento e di vigilanza sulle attività didattiche e sull'esame finale. Purtroppo tale decreto attuativo è ancora in attesa di approvazione e in conseguenza di ciò il processo di riconoscimento è solo agli inizi. Il titolo rilasciato è equiparato alla laurea magistrale, la qualifica di restauratore di beni culturali sarà attribuita dal MIBAC, che gestirà l'elenco dei restauratori.

*Quali iniziative sono possibili per arrivare al riconoscimento delle professioni museali?*

Al momento appare velleitario chiedere l'approvazione di norme speciali di riconoscimento per i professionisti museali analoghe a quelle per i restauratori. Più realisticamente un primo riconoscimento può avvenire attraverso l'attuazione dell'articolo 114 "Livelli di qualità della valorizzazione" del *Codice*, che così recita: "Il Ministero, le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle università, fissano i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica e ne curano l'aggiornamento periodico." La presenza di personale qualificato e responsabilizzato è lo standard prioritario per garantire la qualità dei servizi. Ciò dovrà essere esplicitato nel decreto ministeriale di attuazione dell'articolo 114. A tal fine, con decreti del 1 dicembre 2006 e del 21 marzo 2007, il Ministro Rutelli ha costituito una commissione incaricata di elaborare una proposta concernente i livelli minimi di qualità della valorizzazione e di definire profili professionali, percorsi formativi e forme di accreditamento degli addetti alla valorizzazione. Tale Commissione, presieduta da Massimo Montella e composta da esperti dello Stato, delle Regioni, degli Enti locali e delle Università, prevede di completare i lavori, salvo proroga, entro l'estate 2007.

Le Associazioni museali sono estranee ad ogni ideologia di tipo ordinistico, per motivi sia pratici che teorici. Non va però dimenticato che in Parlamento sono in discussione da una decina di anni proposte di riforma delle professioni intellettuali che prevedono l'istituzione di associazioni delle professioni riconosciute. Varie proposte di legge sono state via via discusse e poi abbandonate. Nella

nuova legislatura si è riaperto il dibattito, cui partecipa anche il CoLAP, Coordinamento delle libere Associazioni professionali. Anche se il percorso è problematico, è opportuno far sentire maggiormente la voce delle Associazioni museali all'interno del dibattito in corso sui processi di riconoscimento delle "nuove professioni". Il riconoscimento delle professioni museali potrebbe avvenire all'interno di un più generale riconoscimento delle professioni del patrimonio culturale. Comunque, al di là delle proposte in discussione in Parlamento sulle Associazioni dei professionisti intellettuali, è strategico che le Associazioni museali stringano una più forte unità d'azione con gli altri professionisti della cultura, innanzitutto con l'Associazione italiana biblioteche, che già partecipa al CoLAP, e con l'Associazione nazionale archivisti italiani.

*Il ruolo delle Regioni nella valorizzazione dei professionisti dei musei*

Anche se non hanno il potere di riconoscere nuove professioni, le Regioni possono svolgere un ruolo molto importante nella valorizzazione delle professioni museali. In forme e modalità diverse, già varie regioni – fra cui Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna – hanno individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei e per la certificazione della loro qualità. Con la riforma costituzionale del 2001 e il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* le Regioni hanno responsabilità di governo relativamente ai musei e agli altri istituti e luoghi della cultura, con l'esclusione di quelli statali. Proprio per questo motivo la Conferenza nazionale delle Associazioni museali ha promosso la costituzione di Conferenze regionali delle Associazioni, che dovranno sapere interloquire con le regioni.

*Un'azione a livello sopranazionale: il "Manuale europeo delle professioni museali"*

Un contributo al riconoscimento delle professioni museali può venire anche attraverso azioni sovranazionali. L'Unione Europea sostiene la libera circolazione dei professionisti e il reciproco riconoscimento delle professioni. Nell'ottobre 2006 la Direzione generale per l'educazione e la cultura della Commissione Europea ha presentato uno studio su *The Economy of Culture in Europe*, in via di approvazione da parte del Consiglio dell'Unione Europea. Lo studio evidenzia l'importante contributo dato dal settore della cultura e della creatività al raggiungimento dell'obiettivo di Lisbona: fare dell'Unione Europea entro il 2010 "la più competitiva e la più dinamica economia della conoscenza nel mondo, capace di una crescita economica sostenibile, con maggiori e migliori posti di lavoro, ed una più grande coesione sociale". Tale studio ha anche raccomandato di superare i tuttora esistenti ostacoli alla libera circolazione nel mercato europeo dei professionisti della cultura.

Sino ad ora non si sono sviluppate a livello europeo azioni congiunte per favorire il riconoscimento e la libera circolazione dei professionisti dei musei. Un primo passo in questa direzione è il *Manuale europeo delle professioni museali*,

finanziato da ICOM e realizzato dall'International Committee for Training of Personnel ICTOP di ICOM, da ICOM Italia, ICOM Svizzera e ICOM Francia. Questo lavoro si basa su precedenti progetti realizzati da ICTOP – innanzitutto i *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* – sulla nostra Carta nazionale delle professioni museali e su documenti prodotti da ICOM Svizzera e da ICOM Francia. Inoltre, ha come riferimento generale l' *ICOM Code of Ethics*. Una prima versione del *Manuale europeo* è stato presentato a Vienna il 21 agosto 2007, durante i lavori della XXII Assemblea generale di ICOM, in una sessione di ICTOP. Data l'importanza di questo documento, ne pubblichiamo il testo nella seconda parte di questo volume, insieme all'introduzione di Angelica Ruge, Presidente di ICTOP, e all'intervento di presentazione fatto a Vienna da Alberto Garlandini, a nome di ICOM Italia.

*Le competenze professionali e la formazione dei professionisti: i "Curricula Guidelines for Museum Professional Development" di ICOM*

Il museo contemporaneo richiede sia più professionalizzazione e specializzazione, sia più interdisciplinarietà, trasversalità e capacità di lavorare in gruppo. Nel 2000 il Comitato esecutivo di ICOM ha approvato i *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, linee guida formative che individuano le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie per lavorare nei musei contemporanei.

I *Curricula Guidelines* e le esperienze internazionali indicano che la formazione dei professionisti museali va organizzata a livello post laurea e si deve innestare su una formazione specialistica e disciplinare, ottenuta con la laurea. I programmi formativi devono essere interdisciplinari e multidisciplinari, nonché prevedere la compresenza di tre aree formative: museologia e conservazione delle collezioni; gestione manageriale e marketing; gestione dei servizi al pubblico. Inoltre la formazione dei professionisti deve prevedere una ampia formazione sul campo con il coinvolgimento diretto dei musei e di quanti vi lavorano.

*Come sviluppare una efficace formazione dei professionisti museali?*

Fra le Associazioni museali italiane vi è convergenza nel ritenere che vada ripensata la formazione e l'aggiornamento dei professionisti dei musei. Il forte cambiamento in atto nelle università e nelle altre agenzie della formazione e dell'aggiornamento ha prodotto una proliferazione di corsi in materia di beni, servizi e attività culturali. Tali esperienze sono spesso non rispondenti alle reali esigenze del mondo del lavoro. Il punto di vista dei professionisti che lavorano nei servizi può contribuire a superare queste criticità. Al contrario di quanto avviene in altre parti d'Europa e del mondo, in Italia manca una esperienza di formazione universitaria in museologia, vista non come storia del collezionismo, ma come gestione complessiva dei musei. Una recente ricerca di ICTOP ha censito in tutto il mondo più di seicento corsi universitari in *Museum studies*. Una esperienza da studiare con attenzione è quella francese dell'Institut natio-

nal du patrimoine, che da anni svolge con successo la formazione dei *Conservateurs des musées*, con un approccio interdisciplinare e trasversale.

In Italia, un elemento di novità nello scenario della formazione dei professionisti della cultura è costituito dal recente riassetto delle scuole di specializzazione nel settore della tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.<sup>4</sup> Sono individuate otto tipologie di scuole – relative ai beni archeologici, architettonici e del paesaggio, storico-artistici, archivistici e librari, demotnoantropologici, musicali, scientifici e tecnologici, naturali e territoriali – a cui si aggiunge la previsione di una nona scuola per la conservazione e il restauro dei beni mobili e delle superfici decorate dell'architettura.

Il riassetto delle scuole di specializzazione conferma il tradizionale impianto formativo basato su *curricula* settoriali, secondo le diverse tipologie di beni culturali. Esso corrisponde alla richiesta di formazione disciplinare e specialistica, ma non risponde pienamente alle esigenze di formazione e di aggiornamento dei professionisti dei musei. La separazione dei percorsi formativi e la mancanza di una effettiva interdisciplinarietà contrastano con il fatto che gli sbocchi professionali sono nei servizi culturali, la cui gestione richiede un approccio fortemente trasversale e interdisciplinare.

Se l'obiettivo è costituire un corpo tecnico di professionisti, sarebbe utile costruire percorsi formativi integrati. Guardando alle positive esperienze in atto in altri paesi, è concepibile anche in Italia una scuola di alta formazione per i professionisti dei musei e altri servizi culturali? A tale scuola parteciperebbero specialisti di ogni disciplina, a cui verrebbe fornita una formazione integrata, interdisciplinare, con rilevanti esperienze nei musei e nei servizi culturali, e un approccio trasversale alla tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio.

<sup>1</sup> L'articolo 101 del *Codice*, "Istituti e luoghi della cultura", definisce il museo un istituto permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio. Se appartenente a soggetti pubblici e destinato alla fruizione pubblica, è un servizio pubblico; se appartenente a soggetti privati e aperto al pubblico, è un servizio privato di utilità sociale.

<sup>2</sup> La più recente rilevazione sui musei è quella della Corte dei Conti (Corte dei Conti Sezione delle autonomie, *Relazione sul controllo. Musei degli Enti locali*. Deliberazione n. 8/2005, Corte dei Conti Centro fotolitografico, Roma, 2006) ove si segnala la presenza media di quasi 8 dipendenti per museo; il sistema informativo della Regione Lombardia segnala la presenza media di circa 10 persone a contratto per ogni museo lombardo (un terzo dei quali è composto da personale direttivo), a cui si aggiungono mediamente più di 5 volontari per museo.

<sup>3</sup> Si veda l'articolo 29 "Conservazione" del Decreto Legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137.

<sup>4</sup> Decreto ministeriale 31 gennaio 2006 "Riassetto delle scuole di specializzazione nel settore della tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale".

*Luca Baldin*  
Segretario ICOM Italia

## **La nascita della prima Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane**

Sono oramai alcuni anni che con gli amici del Consiglio direttivo di ICOM si discute dell'esigenza di radicare territorialmente, in modo più stabile ed organizzato, l'attività associativa del comitato nazionale di ICOM; in particolare, fin dal lontano 2001, con Daniele Jalla abbiamo sempre considerato questa prospettiva come strategica, alla luce di tutti i processi di decentramento amministrativo a cui abbiamo assistito in questi ultimi anni, e soprattutto del ruolo assolutamente centrale assunto dalle amministrazioni regionali nell'ambito delle politiche culturali e museali in particolare.

Non si trattava peraltro di smarrire il valore unitario di un'entità di rilevanza nazionale attraverso un inutile processo di decentramento, ma di costruire una rete che permettesse di migliorare il flusso di informazioni nelle due direzioni: dal centro alla periferia, ma anche dalla periferia al centro, partendo dalla considerazione, peraltro di tutta evidenza, delle differenze che esistono tra le diverse aree del nostro territorio nazionale e delle conseguenti problematiche e peculiarità. Nulla più, quindi che una presa d'atto che trovava peraltro fondamento – per parallelismo – nell'esperienza consolidata delle altre associazioni professionali che si occupano di patrimonio culturale, ovvero quelle dei bibliotecari (AIB) e degli archivisti (ANAI), da tempo organizzate a livello regionale. Un confronto necessario, specie nell'ottica di una possibile affiliazione nel comune obiettivo del pieno riconoscimento delle professioni del patrimonio, così come sembrerebbe suggerire il nuovo *Codice dei beni culturali*.

La considerazione, inoltre, che a differenza dei colleghi che si occupano del patrimonio librario e archivistico, il mondo dei "museali" scontava una storica frammentazione in una miriade di sigle associative di nicchia, ha consigliato il Comitato nazionale italiano di ICOM di proporre che il coordinamento regiona-



le avvenisse non come propria emanazione ma sotto l'egida della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane, ovvero di quella "federazione informale" sorta a Torino nel novembre del 2004; con ciò suggerendo una *best practice* o, se vogliamo, un "viatico", volto a favorire nel medio periodo una naturale quanto indispensabile convergenza tra le diverse sigle in cui si frammenta il mondo professionale degli operatori museali.

Come sovente capita, dal dire al fare trascorre parecchio tempo, e solo oggi, ma con un malcelato orgoglio, possiamo annunciare l'avvio della fase operativa con la nascita del primo Coordinamento regionale, quello del Veneto, in base all'accordo siglato il 28 settembre 2006 a Padova dai rappresentanti di AMEI (Associazione dei Musei ecclesiastici italiani), ANMLI (Associazione nazionale del Musei locali ed istituzionali); ANMS (Associazione nazionale dei Musei scientifici); ICOM Italia (International Council of Museums), SIMBDEA (Società italiana per la museografia e i beni demoetnoantropologici), con il coinvolgimento in veste di uditori dei rappresentanti della Commissione musei della CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane).

L'accordo, che contiamo essere soltanto il primo di molti, costituisce un importante risultato sul fronte della convergenza tra le più prestigiose Associazioni museali che, pur mantenendo la propria specificità d'intervento, hanno stabilito di proporsi assieme come principale referente professionale in ambito museale per le amministrazioni locali e regionale.

Portavoce della Sezione Veneto della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane" è stata nominata Paola Marini, dirigente del settore musei e monumenti di Verona e consigliere nazionale di ANMLI, mentre la segreteria è stata affidata a chi scrive, in qualità di direttore della Fondazione Mazzotti di Treviso e segretario nazionale di ICOM Italia.

La sede della Sezione Veneto e la segreteria è stata fissata presso la Fondazione Giuseppe Mazzotti per la civiltà Veneta di Treviso.

Nel protocollo d'intesa sottoscritto la Sezione Veneto della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane fa sostanzialmente propri gli obiettivi indicati a livello nazionale, proponendosi di trasporli a livello regionale.

Ovvero

- che si affermi il ruolo centrale che i musei hanno svolto e possono svolgere nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano, di cui essi assicurano l'attiva salvaguardia e una diffusa e qualificata conoscenza e comunicazione, promovendo la partecipazione delle comunità e della collettività;
- che siano riconosciute, in tutte le sedi, le professionalità museali, impegnandosi a dare al più presto una precisa e condivisa identità dei profili di competenza degli operatori museali, individuando in quest'opera di definizione la condizione essenziale per l'esistenza e il buon funzionamento dei musei;
- che si sviluppino l'autonomia scientifica, culturale e gestionale dei musei nel



- quadro di standard che assicurino la qualità della gestione e cura delle collezioni, della ricerca in ambito museale, dei servizi al pubblico, e la più ampia accessibilità dei beni e delle conoscenze, sul piano fisico e culturale;
- che si rafforzi il ruolo dell'associazionismo museale rispetto alla definizione e gestione delle politiche pubbliche in materia di musei e patrimonio culturale, affinché l'esperienza e la competenza dei professionisti museali trovi adeguata espressione e ascolto a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale;
  - che si costituisca una sede di confronto, di dibattito, di riflessione in campo museologico e museografico, quale comune e diretta espressione dei professionisti museali nel loro insieme, in grado di promuovere permanentemente lo scambio e la circolazione fra esperienza ed elaborazione teorica.

La Sezione Veneto si è data infine, come proprio specifico obiettivo, il riportare a livello nazionale le istanze della museologia veneta e delle problematiche specifiche del territorio, degli istituti e dei professionisti museali della Regione Veneto. Il primo atto della Sezione regionale del Veneto è stato quello di proporsi alla Regione come referente professionale nel quadro dell'elaborazione della nuova legge quadro sulla cultura e del bilancio regionale 2007, nonché di avviare il confronto con i colleghi dell'AtB e dell'ANAI dal quale è scaturita l'idea di un primo convegno interassociativo volto ad affrontare le novità introdotte dal *Codice* in materia di istituti della cultura e di tracciare un percorso di progressiva convergenza.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Per ulteriori informazioni rivolgersi alla Fondazione Giuseppe Mazzotti per la civiltà veneta.

Per le Associazioni hanno firmato:

AMEI – Associazione dei Musei ecclesiastici italiani  
Andrea Nante

ANMLI – Associazione nazionale dei Musei locali ed istituzionali  
Paola Marini

ANMS – Associazione nazionale dei Musei scientifici  
Alessandra Aspes

ICOM Italia – International Council of Museums – Comitato nazionale italiano  
Luca Baldin

SIMBDEA – Società italiana per la museografia e i beni demoetnoantropologici  
Daniela Perco

## **Protocollo d'intesa per la costituzione della Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane: Sezione Veneto**

Il giorno 28 settembre 2006, presso il Museo Diocesano di Padova, si sono riuniti i coordinatori regionali del Veneto delle seguenti associazioni museali:

AMEI – Associazione dei Musei ecclesiastici italiani

ANMLI – Associazione nazionale del Musei locali ed istituzionali

ANMS – Associazione nazionale dei Musei scientifici

ICOM Italia – International Council of Museums – Comitato nazionale italiano

SIMBDEA – Società italiana per la museografia e i beni demoetnoantropologici.

Con la partecipazione dei rappresentati della Commissione musei della CRUI. I presenti hanno concordato quanto segue:

premessò

che in data 11 novembre 2004 a Torino si è costituita a livello nazionale la Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane” quale sede permanente di concertazione tra tutti gli organismi che operano nell’ambito, e a favore, della museologia in Italia;

che uno degli obiettivi della Conferenza è stato indicato nel radicamento, a livello locale, dell’associazionismo professionale mediante costituzione di coordinamenti o sezioni regionali, al fine di avviare un proficuo dialogo con gli operatori e con le amministrazioni responsabili:

convengono

di costituire la Sezione Veneto della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane”.

Organi della Sezione Veneto saranno:

- il consiglio direttivo composto dai coordinatori regionali *pro tempore* delle singole associazioni;
- il portavoce nominato a rotazione tra i membri del consiglio direttivo e rinnovato a cadenza annuale.

La sede della Sezione Veneto e la segreteria è fissata presso la Fondazione Giuseppe Mazzotti per la civiltà veneta di Treviso ed è coordinata da un segretario nominato dal Consiglio direttivo.

Si conviene che alle riunioni del Consiglio direttivo della sezione venga sempre invitato nella veste di osservatore un rappresentante del Veneto della Commissione musei della CRUI.

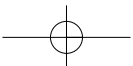
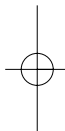
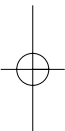
La Sezione Veneto della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane fa propri gli obiettivi indicati a livello nazionale, proponendosi di trasportarli a livello regionale.

Ovvero che:

- si affermi il ruolo centrale che i musei hanno svolto e possono svolgere nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano, di cui essi assicurano l'attiva salvaguardia e una diffusa e qualificata conoscenza e comunicazione, promovendo la partecipazione delle comunità e della collettività;
- siano riconosciute, in tutte le sedi, le professionalità museali, impegnandosi a dare al più presto una precisa e condivisa identità dei profili di competenza degli operatori museali, individuando in questa opera di definizione la condizione essenziale per l'esistenza e il buon funzionamento dei musei;
- si sviluppi l'autonomia scientifica, culturale e gestionale dei musei nel quadro di standard che assicurino la qualità della gestione e cura delle collezioni, della ricerca in ambito museale, dei servizi al pubblico, e la più ampia accessibilità dei beni e delle conoscenze, sul piano fisico e culturale;
- si rafforzi il ruolo dell'associazionismo museale rispetto alla definizione e gestione delle politiche pubbliche in materia di musei e patrimonio culturale, affinché l'esperienza e la competenza dei professionisti museali trovi adeguata espressione e ascolto a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale;
- si costituisca una sede di confronto, di dibattito, di riflessione in campo museologico e museografico, quale comune e diretta espressione dei professionisti museali nel loro insieme, in grado di promuovere permanentemente lo scambio e la circolazione fra esperienza ed elaborazione teorica.

La Sezione Veneto si è data infine, come proprio specifico obiettivo, il riportare a livello nazionale le istanze della museologia veneta e delle problematiche specifiche del territorio e degli istituti e dei professionisti museali della Regione Veneto.

Padova, 29 settembre 2006



Per le Associazioni hanno firmato:

AMEI – Associazione dei Musei ecclesiastici italiani  
Don Francesco Tamponi

ANMLI – Associazione nazionale dei Musei locali ed istituzionali  
Anna Maria Montaldo, Lucrezia Campus, Annamaria Steri

AIMSC – Associazione italiana dei Musei della stampa e della carta  
Flaminia Fanari

ANMS – Associazione nazionale dei Musei scientifici  
Paolo Sirena

ICOM Italia – International Council of Museums – Comitato nazionale italiano  
Paolo Piquereddu, Franca Rosa Contu

SIMBDEA – Società italiana per la museografia e i beni demoetnoantropologici  
Maria Gabriella Da Re, Vladimira Desogus

## **Protocollo d'intesa per la costituzione della Sezione regionale della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane: Sezione Sardegna**

Il giorno 19 aprile 2007, presso la sala congressi Le Colline, nel Comune di Villanovaforru, si sono riuniti i rappresentanti regionali della Sardegna delle seguenti associazioni museali:

AMEI – Associazione dei Musei ecclesiastici italiani

AIMSC – Associazione italiana Musei della stampa e della carta

ANMLI – Associazione nazionale dei Musei locali ed istituzionali

ANMS – Associazione nazionale dei Musei scientifici

ICOM Italia – International Council of Museums – Comitato nazionale italiano

SIMBDEA – Società italiana per la museografia e i beni demotnoantropologici.

I presenti hanno concordato quanto segue:

premessò

- che in data 11 novembre 2004 a Torino si è costituita a livello nazionale la Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane quale sede permanente di concertazione tra tutti gli organismi che operano nell'ambito, e a favore, della museologia in Italia;
- che uno degli obiettivi della Conferenza è stato indicato nel radicamento a livello locale dell'associazionismo professionale mediante costituzione di coordinamenti o sezioni regionali, al fine di avviare un proficuo dialogo con gli operatori e con le amministrazioni responsabili;

convengono

di costituire la Sezione Sardegna della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane.

Organi della Sezione Sardegna saranno:

- il consiglio direttivo composto dai coordinatori regionali e dai rappresentanti delle singole associazioni;
- il coordinatore nominato a rotazione tra i membri del consiglio direttivo e rinnovato a cadenza annuale.

La sede della Sezione Sardegna e la segreteria è fissata presso la sede del Consorzio Turistico Sa Corona Arrubia, in via Ludovico Puxeddu, 1 09020 Villanovaforru (MD) ed è coordinata da un segretario nominato dal Consiglio direttivo.

La Sezione Sardegna della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane fa propri gli obiettivi indicati a livello nazionale, proponendosi di trasportarli a livello regionale.

Ovvero che:

- si affermi il ruolo centrale che i musei hanno svolto e possono svolgere nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano, di cui essi assicurano l'attiva salvaguardia e una diffusa e qualificata conoscenza e comunicazione, promovendo la partecipazione delle comunità e della collettività;
- siano riconosciute, in tutte le sedi, le professionalità museali, impegnandosi a dare al più presto una precisa e condivisa identità dei profili di competenza degli operatori museali, individuando in questa opera di definizione la condizione essenziale per l'esistenza e il buon funzionamento dei musei;
- si sviluppi l'autonomia scientifica, culturale e gestionale dei musei nel quadro di standard che assicurino la qualità della gestione e cura delle collezioni, della ricerca in ambito museale, dei servizi al pubblico, e la più ampia accessibilità dei beni e delle conoscenze, sul piano fisico e culturale;
- si rafforzi il ruolo dell'associazionismo museale rispetto alla definizione e gestione delle politiche pubbliche in materia di musei e patrimonio culturale, affinché l'esperienza e la competenza dei professionisti museali trovi adeguata espressione e ascolto a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale;
- si costituisca una sede di confronto, di dibattito, di riflessione in campo museologico e museografico, quale comune e diretta espressione dei professionisti museali nel loro insieme, in grado di promuovere permanentemente lo scambio e la circolazione fra esperienza ed elaborazione tecnica.

La Sezione Sardegna si è data infine, come proprio specifico obiettivo, di riportare a livello nazionale le istanze della museologia sarda e delle problematiche specifiche del territorio e degli istituti e dei professionisti museali della Regione Sardegna.

Villanovaforru, 19 aprile 2007



Documenti

*Gabriella Belli*

Presidente dell'Associazione Musei d'arte contemporanea italiani (AMACI)

Associazione Musei ecclesiastici italiani (AMEI)

*Anna Maria Visser*

Presidente dell'Associazione nazionale dei Musei locali e istituzionali italiani (ANMLI)

*Giacomo Giacobini*

Presidente dell'Associazione nazionale Musei scientifici (ANMS)

*Daniele Jalla*

Presidente del Comitato nazionale italiano dell'International Council of Museums (ICOM Italia)

*Pietro Clemente*

Presidente della Società italiana per la museografia e i beni demoetnoantropologica (SIMBDEA)

## Carta nazionale delle professioni museali

Questo è il testo definitivo della *Carta nazionale delle professioni museali*, approvato con alcune integrazioni dalla Seconda Conferenza dei musei italiani, svoltasi il 2 ottobre 2006 a Roma, nella sala dello Stenditoio del complesso monumentale del San Michele – Ministero per i Beni e le attività culturali.

La prima versione del documento è stata redatta dal gruppo di lavoro interassociativo deciso nel corso dell'Assemblea generale di ICOM Italia, svoltasi a Pesaro il 18 marzo 2005, con la partecipazione di tutte le Associazioni museali italiane. Il gruppo di lavoro, coordinato da Alberto Garlandini era originariamente così composto: Alberto Garlandini (coordinatore), Alessandra Aspes, Gianluigi Daccò, Luigi Di Corato, Sandra Ferracuti, Paola Giovetti, Viviana Lanzarini, Michele Lanzinger, Silvia Mascheroni, Cristiana Morigi Govi, Andrea Nante, Margherita Sani, Salvatore Sutura, Cristian Valsecchi, Caterina Cafaro (Segreteria).

Sono stati in seguito coinvolti nel lavoro molti altri colleghi, fra cui: Francesco Barocelli, Giovanna Brambilla Ranise, Angelo Brugnoli, Maria Vittoria Marini Clarelli, Emanuela Daffra, Maria Antonella Fusco, Aurora Di Mauro, Giuliana Ericani, Valentina Galloni, Claudio Gamba, Claudia Garzon, Rita Gigante, Adele Maresca Compagna, Cecilia Mazzi, Enzo Minervini, Maria Cristina Nasoni, Marta Paraventi, Alessandra Pinna, Laura Ronzon, Carla Salvetti, Patrizia Tamassia, Anna Maria Visser, Antonia Zanferrari.

Non è qui possibile citare tutti quelli che hanno contribuito; a loro va il nostro più sentito ringraziamento.

**SOMMARIO**

1. *Carta nazionale delle professioni museali*  
a cura dei Presidenti della Conferenza permanente delle Associazioni  
museali italiane
2. *Introduzione* di Alberto Garlandini
3. *Mappa delle principali professionalità*
4. *Profili professionali*
  - 4.1. Premessa
  - 4.2. Direttore
  - 4.3. Ambito: ricerca, cura e gestione delle collezioni
    - 4.3.1. Conservatore
    - 4.3.2. Catalogatore
    - 4.3.3. Registrar: responsabile del servizio prestiti e della movimentazione delle opere
    - 4.3.4. Restauratore
    - 4.3.5. Assistente addetto alle collezioni
  - 4.4. Ambito: servizi e rapporti con il pubblico
    - 4.4.1. Responsabile dei servizi educativi
      - 4.4.2. Educatore museale
      - 4.4.3. Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia
      - 4.4.4. Operatore dei servizi di accoglienza e custodia
      - 4.4.5. Responsabile dei servizi di documentazione
      - 4.4.6. Responsabile della biblioteca
    - 4.5. Ambito: amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche
      - 4.5.1. Responsabile amministrativo e finanziario
      - 4.5.2. Responsabile della segreteria
      - 4.5.3. Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche
      - 4.5.4. Responsabile per lo sviluppo: *fund raising*, promozione e marketing
      - 4.5.5. Responsabile del sito web
    - 4.6. Ambito: strutture e sicurezza
      - 4.6.1. Responsabile delle strutture e dell'impiantistica
      - 4.6.2. Responsabile della rete informatica
      - 4.6.3. Responsabile della sicurezza
      - 4.6.4. Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee

## I. CARTA NAZIONALE DELLE PROFESSIONI MUSEALI

Per i musei italiani gli ultimi anni hanno apportato novità sostanziali: dal loro riconoscimento in quanto istituto all'individuazione dei requisiti minimi essenziali ad assicurarne l'esistenza; dall'importanza assegnata alla definizione della loro missione alla rielaborazione delle dichiarazioni di missione; dalla formalizzazione degli standard necessari a garantirne il funzionamento all'elaborazione di modelli di qualità per loro gestione; dalla sperimentazione di nuove forme di gestione alla creazione di reti e sistemi museali; da un progressivo orientamento al pubblico allo sviluppo di forme innovative di partecipazione; dalla ricerca di un nuovo ruolo nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale alla pratica di rapporti più organici con il territorio.

Questo insieme di novità sta trovando la sua concretizzazione, a cura delle amministrazioni responsabili e grazie all'iniziativa dei molti operatori impegnati a tradurle in pratica: nella definizione di un sistema di regole interne ed esterne all'istituto museo, individuando in esso la condizione di base per un loro adeguato funzionamento, ma ancor più l'espressione formale del sistema delle relazioni che ne guida l'agire; nella centralità assegnata al personale che opera nei e per i musei, dalla cui professionalità, competenza e capacità dipendono in ultima istanza la coerente traduzione della missione in programmi e azioni conseguenti ad essa, la definizione e l'applicazione di qualunque sistema di regole, l'efficacia e l'efficienza di qualunque istituto. In altri termini, il presente e il futuro dei musei.

Sulla base di questi presupposti le Associazioni museali italiane – riunite in Conferenza permanente dal 19 novembre 2004 – hanno stabilito di elaborare una *Carta nazionale delle professioni museali* con l'obiettivo di ribadire la centralità del ruolo dei professionisti museali in seno ai musei e di sanare la storica assenza di definizione delle professionalità presenti nei musei e su cui i musei debbono poter contare per assolvere la loro missione e svolgere le funzioni loro proprie. Alla decisione, presa il 16 marzo 2005 in occasione dell'Assemblea generale dell'ICOM di Pesaro, di redigere questa *Carta* sono seguite la formazione di un gruppo di lavoro con la partecipazione di soci di tutte le Associazioni e di numerosi altri professionisti e operatori museali, la stesura di una prima bozza di *Carta*, presentata *on line* nel mese di luglio, che ha aperto il confronto con tutti gli interessati, l'elaborazione di una seconda bozza di *Carta*, discussa nuovamente a Pesaro il 24 settembre dai Consigli direttivi delle Associazioni della Conferenza permanente, e modificata e completata sulla base delle loro osservazioni. La bozza definitiva della *Carta nazionale delle professioni museali* viene ora sottoposta alla Conferenza nazionale dei musei italiani, indetta per il 24 ottobre a Milano e aperta ai rappresentanti delle Amministrazioni responsabili, dei musei italiani e di tutti gli operatori interessati, per una sua discussione finale e in vista della sua definitiva approvazione.

## I Consigli direttivi delle Associazioni museali della Conferenza permanente

- sottolineano il valore del processo aperto e condiviso che ha caratterizzato l'elaborazione della *Carta*, l'importanza di un'iniziativa assunta in prima persona dai professionisti museali nella definizione delle professionalità, delle responsabilità e attività che le caratterizzano e dei requisiti per l'accesso alle professioni stesse;
- sottopongono la *Carta nazionale delle professioni museali* all'approvazione della Conferenza nazionale dei musei;
- raccomandano a tutte le Amministrazioni responsabili, ciascuna secondo le modalità previste dal proprio ordinamento, di prendere a riferimento, adottare, recepire, adeguare le proprie norme alla *Carta nazionale delle professioni museali*, tenendo conto delle Raccomandazioni che la accompagnano e tenendo conto del fatto che le caratteristiche di altri profili professionali prioritari, ma di interesse specifico per determinare categorie museali, saranno precisate in documenti elaborati successivamente dalle singole Associazioni;
- si impegnano a
  - verificarne l'applicabilità e l'applicazione indicando nei prossimi mesi Conferenze regionali e interregionali dei professionisti museali e promuovendo sulla base delle indicazioni emerse entro il prossimo anno una seconda Conferenza nazionale con l'obiettivo di apportare le modifiche necessarie alla *Carta*;
  - aprire un confronto con gli altri professionisti del patrimonio culturale nella direzione di giungere a una *Carta nazionale delle professioni del patrimonio culturale*;
  - stabilire un confronto con le organizzazioni dei lavoratori, delle imprese e delle amministrazioni responsabili, finalizzato a stabilire le corrispondenze fra i profili individuati e l'inquadramento contrattuale dei professionisti e degli operatori;
  - esaminare con le Università, le Regioni e le altre Istituzioni formative la coerenza fra le previsioni della *Carta* e i corsi di studio esistenti con l'obiettivo di conciliarne le sue previsioni con l'offerta formativa presente e futura;
  - costituire, in collaborazione con le Amministrazioni responsabili disponibili, un osservatorio sul personale dei musei con l'obiettivo di rilevarne il numero, l'inquadramento, le carenze e di individuare le modalità e i tempi per superarle.

Pesaro, 24 settembre 2005

## 2. INTRODUZIONE

Alberto Garlandini

Coordinatore del gruppo di lavoro

### 1. Premessa

L'Assemblea nazionale di ICOM Italia, svoltasi a Pesaro il 19 marzo 2005, ha discusso il tema della valorizzazione, della formazione e del riconoscimento delle professioni museali. Il dibattito si è svolto in due tavole rotonde, la prima con la partecipazione di rappresentanti di ICOM internazionale, la seconda con la presenza dei presidenti di tutte le Associazioni museali italiane, che nel novembre 2004 si sono costituite in Conferenza permanente.<sup>1</sup> Al termine dei lavori, è stata unanimemente approvata la proposta di tenere a Milano il 24 ottobre 2005 la Conferenza nazionale, cui sottoporre per la definitiva approvazione la *Carta delle professioni museali*.

I partecipanti hanno condiviso i documenti preparatori pubblicati sul numero speciale de *La Rivista dei Musei*<sup>2</sup> e hanno incaricato Alberto Garlandini di ICOM di costituire un gruppo di lavoro allo scopo di studiare i principali profili di competenze professionali che dovranno essere previsti dalla *Carta*.

Il gruppo di lavoro interassociativo si è riunito due volte, a Torino il 18 aprile 2005 e a Bologna il 30 maggio 2005; per approfondire i temi e coinvolgere quanti più colleghi possibile, il lavoro è proseguito anche *on line* e sono stati costituiti quattro sottogruppi, che si sono riuniti più volte.<sup>3</sup> Il 24 settembre 2005 i direttivi delle Associazioni museali si sono riuniti nuovamente a Pesaro, hanno esaminato e integrato il documento proposto dal Gruppo di lavoro, unitamente ad alcune *Raccomandazioni* che lo accompagnano.

### 2. Il riconoscimento normativo del museo

Nel primo lustro del XXI secolo, il museo ha ottenuto anche in Italia lo status formale di istituto culturale permanente e di servizio pubblico. Il *Decreto Ministeriale sui criteri tecnico-scientifici e gli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei*<sup>4</sup> ha introdotto standard di qualità, adattando alle peculiarità dei musei italiani i *minimum standards/normes minimales/principi base* per il governo di un museo che il *Codice deontologico* di ICOM ha individuato nel 1986. In seguito, l'articolo 101 "Istituti e luoghi della cultura" del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*<sup>5</sup> ha fornito una definizione di museo che riprende nella sostanza la definizione internazionale di ICOM,<sup>6</sup> pur tralasciando le funzioni di ricerca e le finalità di diletto che ICOM riconosce come connaturate ai musei e che ha richiesto di inserire nel *Codice* stesso.

### 3. Il riconoscimento delle professionalità museali

L'Ambito IV del *Decreto Ministeriale sugli standard museali* è dedicato al personale necessario per adempiere alle funzioni strutturali del museo. Secondo quanto previsto dalla riforma costituzionale del 2001 e dal *Codice*, spetta anzitutto

alle Regioni dare attuazione al *Decreto*. In forme e modalità diverse, varie Regioni fra cui Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna, hanno già individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei o per la loro certificazione di qualità. In particolare, la Regione Lombardia ha sancito, come requisito per il riconoscimento regionale, la presenza di cinque professionalità prioritarie: direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile della sicurezza, addetto alla custodia, di cui ha individuato i relativi profili di competenze.<sup>7</sup> Malgrado tali iniziative nazionali e regionali, siamo ancora lontani da un riconoscimento sostanziale e formale delle professionalità e dei professionisti dei musei. Con la *Carta nazionale delle professioni museali* le Associazioni museali italiane intendono contribuire al pubblico riconoscimento del ruolo essenziale del personale dei musei e dei loro professionalità.

#### 4. *I compiti delle Associazioni dei professionisti museali*

Alle Associazioni dei professionisti museali competono tre compiti inderogabili:

- indicare i profili professionali del personale che opera nei e per i musei, quali che siano tipologia, dimensione e titolarità di questi;
- segnalare a tutti i soggetti pubblici e privati che hanno responsabilità istituzionali e amministrative (ma anche formative) le professionalità indispensabili al buon funzionamento dei musei e vigilare che tali competenze siano effettivamente disponibili nei musei;
- promuovere una cultura della qualità e della professionalità e assumere tutte le iniziative necessarie affinché tali valori siano garantiti negli statuti/regolamenti dei musei e osservati nella loro vita quotidiana.

#### 5. *L'urgenza del riconoscimento pubblico delle professioni museali*

Le professioni museali devono ottenere un pubblico riconoscimento il più presto possibile per almeno cinque motivi:

I professionisti museali hanno la necessità di identificarsi in un documento strategico che ne evidenzi le peculiarità professionali e, al contempo, esalti la complessità delle funzioni museali. Le carenze delle statistiche culturali non ci dicono con sicurezza quanti operano nei e per i musei italiani; sulla base dei dati disponibili, possiamo comunque stimare che in Italia gli interlocutori delle Associazioni museali siano un numero molto consistente, sia pure frammentati per ruolo, tipo di incarico, continuità di lavoro, responsabilità esercitate, competenze professionali. Le associazioni di categoria sono numerose e diversificate, eppure gli iscritti nel loro complesso sono ancora pochi.

Alcune professioni del comparto culturale o contigue a esso hanno ottenuto o stanno per ottenere un riconoscimento pubblico. Purtroppo, il fatto che manchi un riconoscimento delle specificità museali può determinare fraintendimenti sulla funzione e sul ruolo di altri professionisti, come è accaduto per le guide turistiche, che in taluni casi hanno impropriamente richiesto di poter



svolgere attività prettamente museali come quelle degli operatori dei servizi didattici ed educativi dei musei.<sup>8</sup>

Per governare i processi di esternalizzazione dei servizi museali, è indispensabile l'identificazione di profili di competenze, che permettono di evidenziare le professionalità che devono rimanere incardinate nei musei e le caratteristiche professionali che i prestatori dei servizi esternalizzati devono garantire. A tali profili devono fare riferimento anche i processi di accreditamento e di certificazione che le Regioni stanno attuando.

Il forte cambiamento in atto nelle università e nelle altre agenzie della formazione e dell'aggiornamento ha prodotto una proliferazione di corsi in materia di beni, servizi e attività culturali non correlate alle reali esigenze del mondo del lavoro. Tale situazione richiede una presa di posizione da parte dei professionisti museali con l'obiettivo di contribuire ad accrescere la rispondenza dei *curricula* formativi alle competenze effettivamente richieste dal mondo del lavoro.

In Parlamento sono in discussione proposte di riforma delle professioni intellettuali. Al di là dell'opinabile sorte di tali tentativi, al dibattito non può mancare il contributo dei professionisti museali, in coordinamento con l'Associazione italiana bibliotecari, l'Associazione nazionale archivistica italiana e gli altri professionisti della cultura, con cui le Associazioni dei professionisti museali intendono stabilire un confronto e dar vita a un'azione comune.

#### 6. I “*Curricula Guidelines for Museum Professional Development*” di ICOM

Nella *Mappa delle principali professionalità museali*<sup>9</sup> sono individuati venti profili, che si basano sull'esperienza italiana, ma anche sul lavoro svolto da ICOM, specie attraverso i suoi comitati internazionali ICTOP<sup>10</sup> e ICOFOM.<sup>11</sup> Alla luce delle profonde trasformazioni vissute dal museo nel corso del XX secolo, ICTOP ha studiato le nuove professionalità museali e ha rielaborato il *Basic Syllabus for Professional Museum Training* degli anni Settanta a favore di *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, approvate dal Consiglio esecutivo di ICOM nel 2000. Si è così passati da un documento che costituiva nella sostanza il programma di un corso di laurea in museologia – il *Basic Syllabus* – a un insieme di linee guida formative – i *Curricula Guidelines* – che delineano le complesse e variegate conoscenze, competenze e abilità necessarie per lavorare nei musei contemporanei in una logica di formazione professionale permanente e a più livelli.

#### 7. La “*Mappa delle principali professionalità museali*”

La *Mappa delle principali professionalità museali*<sup>9</sup> si prefigge di individuare le principali professionalità e di descriverne le responsabilità, gli ambiti di lavoro, i compiti, i requisiti per l'accesso e le modalità di incarico. Il museo contemporaneo richiede sia una professionalizzazione e una specializzazione degli addetti sia la massima interdisciplinarietà, trasversalità, capacità di lavorare in gruppo da parte di tutti gli operatori. Per questo motivo, la *Mappa* suddivide i principali profili di competenze in aree funzionali, fra loro interconnesse e interagenti.

La *Mappa* guarda al futuro più che al passato e descrive le professionalità, nuove e tradizionali, alla luce delle complesse funzioni del museo contemporaneo. È rivolta a tutti i musei, siano essi pubblici o privati, indipendentemente dalle loro dimensioni, origini, titolarità, collocazione, tipologia.

La *Mappa* non è l'organigramma ideale di un museo né individua gerarchie o piante organiche. Tutte le figure professionali esercitano i compiti e le responsabilità loro assegnate sulla base degli indirizzi espressi – secondo le diverse competenze – dalla direzione del museo e dall'amministrazione responsabile. Ogni museo ha una propria, specifica organizzazione, frutto della storia, della natura istituzionale, delle risorse che ha a disposizione, della missione che gli è affidata dalla proprietà. In molti musei italiani pochi, o pochissimi, professionisti si trovano a gestire da soli l'insieme delle funzioni museali. In altre realtà a uno stesso professionista sono affidati, in logica di rete e di sistema, responsabilità su più istituti. Inoltre, in molti istituti ai tradizionali modelli gerarchici e piramidali si vanno sostituendo nuovi modelli organizzativi, orizzontali e a matrice, basati su gruppi di lavoro e *task force*. Di fronte a una situazione così complessa ed eterogenea, sarebbe fuorviante che le Associazioni dei professionisti museali proponessero specifici modelli organizzativi, mentre è essenziale che individuino le professionalità necessarie all'espletamento della missione e delle funzioni dei musei.

#### 8. *Il direttore come leader e responsabile ultimo del museo*

Al centro della *Mappa delle professionalità museali* è collocato il direttore, la figura centrale e inderogabile del museo. Il direttore è il garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione responsabile, della comunità scientifica e dei cittadini. A lui afferisce la piena responsabilità dell'attuazione della missione e delle politiche del museo, della sua gestione, della conservazione, valorizzazione, promozione e godimento pubblico delle collezioni, nonché della ricerca scientifica svolta dal museo. È il responsabile diretto e indiretto delle risorse umane e finanziarie, dell'attuazione delle funzioni del museo e dell'insieme delle sue relazioni interne ed esterne.

#### 9. *Funzioni del museo e competenze professionali*

La *Mappa* individua quattro macroaree di attività museale – afferenti alla responsabilità del direttore – che corrispondono alle funzioni museali individuate dal *Codice deontologico* di ICOM. Tenendo conto degli otto ambiti in cui sono ripartiti gli standard museali nel *Decreto Ministeriale*, le tre aree funzionali ricorrenti nella letteratura museologica – collezioni, amministrazione, servizi al pubblico – sono state riorganizzate in quattro ambiti che meglio rispondono alle specificità della realtà contemporanea dei musei italiani:

- ricerca, cura e gestione delle collezioni,
- amministrazione, finanze, gestione delle risorse umane e relazioni pubbliche,
- servizi e rapporti con il pubblico,
- strutture, allestimenti e sicurezza.

### 10. Le principali professionalità museali

La *Mappa* individua le professionalità con le denominazioni correntemente utilizzate in italiano e le suddivide nei quattro ambiti funzionali, senza alcuna gerarchia tra i medesimi. Alcune professionalità hanno genesi e profili prettamente museali: direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi; altre hanno origine in istituti culturali non museali: il responsabile della biblioteca, il responsabile dei servizi di documentazione, registrar; altre provengono da ambiti economico/manageriali: responsabile dello sviluppo, responsabile amministrativo e finanziario; altre ancora sono trasversali: responsabile della comunicazione e dell'ufficio stampa, responsabile del sito web e del sistema informativo, responsabile della sicurezza.

Indipendentemente dalla disciplina d'origine, tutte le professionalità operanti nel museo devono avere anche una formazione museologia, acquisita nell'ambito del proprio corso di studi o attraverso corsi di specializzazione riconosciuti. I profili di competenze individuati nella *Carta* terranno conto, quando esistenti, di statuti professionali già consolidati o riconosciuti.

Se in molti musei italiani le stesse persone devono assolvere le funzioni e i compiti di molte delle professionalità individuate nella *Mappa*, in altri musei accade l'opposto. In altre parole, in alcuni musei al singolo profilo di competenze presente nella *Mappa* corrispondono più persone, che ricoprono ruoli diversi. Vista la rilevanza quantitativa e qualitativa, per quanto riguarda i servizi educativi e i servizi di accoglienza e custodia è stato individuato, accanto al profilo del responsabile anche quello dell'operatore.

Per evitare un'eccessiva frammentazione dei profili, sono state studiate le professionalità museali con forti valenze trasversali. Di conseguenza, non sono state evidenziate figure con competenze molto specialistiche che svolgono funzioni importanti in singole tipologie di musei e che in tali musei devono essere disponibili. Per esempio il disegnatore, che nei musei archeologici si occupa del rilievo grafico dei manufatti a fini di studio e didattici; il giardiniere che negli orti botanici e nei giardini storici si occupa del mantenimento delle collezioni botaniche viventi e degli allestimenti; il tecnico addetto alle collezioni che nei musei naturalistici si occupa della conservazione e gestione delle collezioni. Questo non significa che tali profili non possano essere oggetto di successiva individuazione con le stesse modalità di quelli individuati in prima istanza dalla *Carta*.

### 11. Il "Codice" e le professioni culturali

Il *Codice* affronta direttamente e indirettamente il tema delle professioni culturali. L'art. 29 "Conservazione" sancisce che i profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali mobili e delle superfici decorate sono definiti dal Ministero d'intesa con la Conferenza Stato-Regioni (comma 7). Prevede che i criteri e i livelli di qualità cui si adegua l'insegnamen-

to del restauro siano adottati con decreto del Ministero di concerto con il MIUR, previo parere della Conferenza Stato-Regioni (comma 8). L'insegnamento del restauro è impartito dalle scuole di alta formazione e di studio, nonché da centri, anche interregionali, istituiti mediante accordi o intese tra il Ministero e le Regioni, e da altri soggetti pubblici e privati accreditati dallo Stato, con modalità decretate dal Ministero di concerto con il MIUR e previo parere della Conferenza Stato-Regioni (comma 9). La formazione delle figure professionali che svolgono attività complementari al restauro o attività di conservazione è assicurata da soggetti pubblici e privati ai sensi della normativa regionale (comma 10). Il tema delle professionalità museali è citato nell'art. 115 "Forme di gestione", ove si sancisce che "la gestione in forma diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative interne [...] provviste di idoneo personale tecnico" (comma 2).

### 12. *Il ruolo delle Regioni e il carattere nazionale delle professionalità museali*

La riforma del Titolo V della Parte seconda della Costituzione ha modificato l'assetto delle competenze in materia di tutela, di valorizzazione e gestione dei musei. Le potestà legislative e le funzioni amministrative in materia di musei e biblioteche di enti locali e di interesse locale, trasferite alle Regioni a statuto ordinario nel 1972, sono ora inquadrate nelle nuove competenze legislative concorrenti delle Regioni in materia di valorizzazione dei luoghi e istituti della cultura non statali. I principi generali cui devono fare riferimento le normative regionali sono contenute nel *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. L'art. 7 "Funzioni e compiti in materia di valorizzazione del patrimonio culturale" conferma la potestà legislativa regionale, nel rispetto dei principi fondamentali fissati dal *Codice* stesso. L'art. 102.2 "Fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica" e l'art. 112.2 "Valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica" sanciscono che la legislazione regionale disciplina la fruizione e la valorizzazione dei beni presenti nei musei non appartenenti allo Stato o dei quali lo Stato abbia trasferito la disponibilità. Inoltre, l'art. 112.4 prevede che Ministero, Regioni e altri enti pubblici territoriali stipulino accordi su base regionale per definire obiettivi, tempi e modalità per coordinare, armonizzare e integrare le attività di valorizzazione.

Spetta alle Regioni sostenere la crescita dei musei e promuovere l'accreditamento e la certificazione: standard prioritario deve essere la disponibilità di adeguate professionalità. La *Carta nazionale delle professioni museali* proposta dalle Associazioni museali ha carattere nazionale e come tale verrà discussa con le Regioni e con il coordinamento nazionale delle Regioni. Le strategie di sviluppo dei diversi sistemi museali regionali rispondono a necessità e specificità locali, ma i profili professionali museali hanno valenza nazionale. L'obiettivo è promuovere un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione unitario, che condivida metodologie, competenze e obiettivi. In tal modo, i professionisti dei musei potranno finalmente avere effettive prospettive di carriera e mobilità interistituzionale.

Al tempo stesso, la *Carta* si rivolge all'insieme delle Amministrazioni che hanno responsabilità diretta o indiretta sui musei, dal Ministero per i beni e le attività culturali che mantiene la proprietà e le competenze in materia di valorizzazione e gestione su un insieme vasto e particolarmente significativo di musei, agli Enti locali, cui afferisce la maggioranza dei musei pubblici, alle Università degli Studi, alla Chiesa cattolica e alle altre confessioni, per quanto riguarda i musei ecclesiastici, alle Fondazioni e associazioni proprietarie o comunque con responsabilità sui musei loro affidati in gestione.

Il *Codice* offre un quadro di riferimento per un riconoscimento unitario dei profili professionali museali attraverso atti regionali, interregionali e nazionali (decreti ministeriali, previa intesa in Conferenza Stato-Regioni e in Conferenza unificata), da costruirsi con accordi tra Ministero, Regioni e altri enti pubblici territoriali, anche in concorso con le università. L'art. 114 "Livelli di qualità della valorizzazione" prevede che Ministero, Regioni e altri enti pubblici territoriali, anche in concorso con le università, fissino livelli uniformi di qualità della valorizzazione, da adottarsi con decreto del Ministero previa intesa in Conferenza unificata.

### 13. *La museologia e i museologi*

Nelle elaborazioni di ICOFOM, la museologia è una disciplina che si occupa della scienza e della storia del museo – principalmente, ma non solo, in ambito universitario – e ha confini molto ampi, che travalicano la vita stessa dei musei. A partire dalle singole specializzazioni e professionalità, il personale del museo è comunque costituito nel suo insieme da museologi. In primo luogo, gli operatori del museo devono avere una formazione in museologia, nella misura e con le modalità richieste dalle specifiche professioni. In secondo luogo, ogni professionista museale si occupa di museologia sia nella concretezza del quotidiano lavoro sia ogniqualvolta che contribuisce, in termini teorici e pratici, allo studio, alla ricerca e alla formazione in ambito museale.

È importante che anche in Italia, come accade sul piano internazionale, la museologia trovi il giusto riconoscimento a livello universitario. Nella formazione e nell'aggiornamento delle professioni museali devono avere un ruolo sempre più importante i professionisti museali, che possono fornire il loro contributo in questo campo, e l'esperienza diretta nei musei, in modo da sviluppare *curricula* caratterizzati da un giusto equilibrio tra le materie teorico-metodologiche e le attività pratiche e sul campo.

È stato giustamente osservato che i termini bibliotecario e archivista/documentalista individuano sinteticamente i professionisti che lavorano nelle biblioteche e negli archivi, mentre non è possibile trovare per i musei un termine altrettanto sintetico. La denominazione che meglio riassume la complessità e l'articolazione delle nostre professioni è quella di professionista dei musei. In effetti, questa denominazione è utilizzata anche in altre lingue: *museum professional* in inglese, *professionnel des musées* in francese, *profesional de los museos* in spagnolo.

#### 14. *Le figure professionali prioritarie*

Tutte le professionalità della *Mappa* sono indispensabili al buon funzionamento di un museo. Peraltro, come risulta dalle analisi di Regione Lombardia e come è stato notato nel dibattito interassociativo di Pesaro, alcune professionalità sono maggiormente presenti nella catena del valore del museo e interagiscono più di altre con i processi e le attività fondamentali, *in primis* il direttore e il conservatore in quanto responsabile della gestione e cura delle collezioni che del museo costituiscono il fondamento e la ragion d'essere.

Pur non individuando gerarchie di importanza, la *Mappa* è uno strumento utile a valutare, sulla base delle specificità degli istituti, le priorità di riconoscimento e di acquisizione delle figure professionali necessarie all'espletamento della sua specifica missione e delle funzioni che lo caratterizzano singolarmente. In primo luogo, essa indica che ogni museo deve dotarsi di un direttore/conservatore come condizione indispensabile affinché possa esserne garantito il funzionamento. In secondo luogo, le quattro aree di funzioni museali indicano la necessità che ogni museo si doti di personale che abbia una professionalità rispondente alle esigenze funzionali di ognuna di esse.

#### 15. *L'acquisizione delle professionalità*

È compito dei responsabili istituzionali e amministrativi dei musei individuare percorsi realistici – ma certi – di acquisizione e di valorizzazione delle professionalità. Quando non è possibile acquisirle a tempo indeterminato, è comunque necessario che esse siano incaricate formalmente e per un periodo sufficientemente lungo, tale da assicurare una continuità di gestione e da consentire la realizzazione di una programmazione pluriennale. Utile è l'acquisizione condivisa di professionalità al servizio di più istituti; a ciò dovranno dedicare attenzione i sistemi e le reti museali in costituzione.

Di norma, le competenze richieste alle diverse figure professionali corrispondono al possesso di titoli di studio certificati (diplomi, lauree, master, ecc.). Tuttavia esistono musei che per tipo e/o missione richiedono competenze acquisibili solo attraverso esperienze di vita e di lavoro. In questi casi sono possibili deroghe motivate da parte delle amministrazioni responsabili, relativamente alla richiesta di titoli di studio specifici. Il personale che già lavora nei musei e che ha maturato nel corso dell'esperienza lavorativa conoscenze e competenze adeguate potrà utilmente frequentare corsi di formazione in modo da aggiornare la propria preparazione secondo quanto indicato nei profili.

#### 16. *I rapporti contrattuali*

A seconda del tipo di rapporto contrattuale in essere, alle professionalità della *Mappa* corrispondono figure, livelli/categorie/aree funzionali e declaratorie diverse. L'ampliamento delle tipologie dei rapporti di lavoro previste dalle recenti normative e il superamento della tradizionale gestione in economia da parte delle amministrazioni pubbliche accentuano la diversificazione della con-

trattualistica vigente nei musei. Oltre ai contratti dei Ministeri e delle Regioni-autonomie locali, sono presenti quelli di Federculture, del Turismo, del Commercio, della Ricerca e altri ancora.

È interesse dei professionisti museali che i contratti dei professionisti dei musei, settore per settore, facciano diretto riferimento ai profili di competenze previsti dalla *Carta nazionale delle professioni museali* e che si giunga a individuare contratti di riferimento comuni e coerenti con i ruoli svolti dal personale che opera nei e per i musei. A tal fine, le Associazioni museali si sono impegnate ad aprire un confronto con le associazioni delle imprese di servizi museali e con i sindacati di settore.

#### 17. Due urgenze: formazione e aggiornamento

Il confronto avvenuto a Pesaro con i dirigenti europei di ICOM e di ICTOP conferma l'urgenza che anche nel nostro paese si ripensi in modo approfondito alla formazione e all'aggiornamento dei professionisti dei musei. Come noto, il sistema dell'istruzione e della formazione sta attraversando una fase di profondo e turbolento rinnovamento e non esistono percorsi formativi mirati per quanti lavorano nei musei.

Gli studi e le elaborazioni di ICOM indicano alcuni punti fissi che sono una importante base di partenza per un confronto tra le associazioni professionali e le agenzie della formazione e dell'istruzione, al fine di realizzare iniziative formative rispondenti alle esigenze dei servizi culturali.

Il primo riferimento è costituito dai *Curricula Guidelines* che descrivono le conoscenze e le abilità necessarie ai professionisti dei musei, suddivise in cinque ampie aree di competenze. Nel modello ad albero elaborato da ICTOP le radici e il tronco individuano le competenze generali e le competenze museologiche che devono essere condivise da tutti quanti lavorano in un museo. I rami e il fogliame illustrano le competenze funzionali necessarie per svolgere attività specifiche: competenze di servizio pubblico, competenze manageriali, competenze relative alla informazione-comunicazione e alla cura e gestione delle collezioni.

Un secondo riferimento è costituito dalle ricerche svolte da ICTOP sulle esperienze internazionali di formazione. Tale *excursus* indica anzitutto che la formazione dei professionisti museali è organizzata a livello specialistico o di secondo grado e si deve innestare su una base già esistente di formazione specialistica e disciplinare ottenuta a livello di corso di laurea. In secondo luogo, si evidenzia che tali programmi formativi devono prevedere, oltre alla museologia, la compresenza equilibrata di tre aree formative: conservazione delle collezioni, gestione manageriale e marketing, gestione dei servizi al pubblico.

La stesura della *Carta nazionale delle professioni museali* è anche l'occasione per analizzare le principali esperienze formative in atto nel paese e per aprire un confronto fattivo con le università e le altre agenzie della formazione e dell'istruzione.



### 18. *I professionisti dei musei e il volontariato*

Solo la presenza di professionisti qualificati – e responsabili della gestione continuativa del museo – permette la piena valorizzazione del contributo dei volontari. Il museo funziona bene se si avvale di queste due diverse colonne portanti, senza confusioni o sovrapposizioni di ruolo. Affinché il ruolo dei volontari sia più efficace, è opportuno che essi si organizzino in associazioni e siano utilizzati nei musei in base alle specifiche professionalità e competenze, attraverso incarichi e/o atti convenzionali che specifichino le loro funzioni e responsabilità. Anche per il personale volontario devono essere sviluppate iniziative di formazione e aggiornamento mirate e puntuali.

### 19. *Il riconoscimento pubblico delle professioni museali*

Anche se noi non chiediamo che le professioni museali vengano riconosciute in un ordine o albo professionale, per motivi pratici e teorici, va ricordato che in Parlamento sono in discussione da circa dieci anni proposte di riforma delle professioni intellettuali. Al di là della sorte che avranno le proposte attualmente in discussione, il confronto con l'Associazione italiana biblioteche ha suggerito di collocare il riconoscimento pubblico delle professioni museali all'interno del più generale riconoscimento delle professioni dei beni, dei servizi e delle attività culturali. L'AIB partecipa da tempo al COLAP, il Coordinamento delle libere Associazioni professionali, proprio per far sentire la voce delle associazioni culturali all'interno del dibattito in corso sui processi di riconoscimento pubblico delle "nuove professioni".

L'innovazione delle forme di gestione dei musei comporta sia l'esternalizzazione di servizi tradizionalmente gestiti in economia sia la costituzione di nuovi soggetti gestionali privati e misti; questo si somma alla storica presenza di musei, di fondazioni, associazioni, enti ecclesiastici. Di conseguenza, le professioni museali sono oggi esercitate sì da dipendenti pubblici e figure assimilabili, ma anche da un numero sempre maggiore di dipendenti privati, liberi professionisti, consulenti e titolari di contratti atipici. Questa complessa realtà professionale sarà valorizzata dalla *Carta delle professioni museali* e potrà trovare forme di riconoscimento pubblico attraverso una molteplicità di azioni, anche utilizzando le modalità permesse dalla normativa, non solo di settore. Il riconoscimento potrebbe già avvenire attraverso atti regionali o interregionali e attraverso decreti del Ministero Beni e attività culturali di intesa con la Conferenza Stato-Regioni o la Conferenza unificata; se e quando ciò sarà reso possibile dalla normativa, anche attraverso la partecipazione ai processi di riconoscimento da parte del Ministero della Giustizia delle associazioni rappresentative delle nuove professioni.



<sup>1</sup> Il 19 novembre 2004, su proposta di ICOM Italia, è stata costituita a Torino la Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane, di cui fanno parte tutte le Associazioni museali italiane: AMACI – Associazione Musei d’arte contemporanea italiani; AMEI – Associazione Musei ecclesiastici italiani; ANMLI – Associazione nazionale Musei locali e istituzionali; ANMS – Associazione nazionale Musei scientifici; ICOM Italia – Comitato nazionale italiano dell’International Council of Museums; SIMBDEA – Società italiana per la museografia e i beni demotnoantropologici; Commissione musei della CRUI Conferenza dei rettori delle università italiane.

<sup>2</sup> *La Rivista dei musei. Organo ufficiale on line di ICOM Italia*, Speciale professionalità: marzo 2005, [www.com-italia.org](http://www.com-italia.org)

<sup>3</sup> I sottogruppi erano così composti: ambito, gestione e cura delle collezioni: Alberto Garlandini (coord.), Viviana Lanzarini, Cristiana Morigi Govi, Paola Giovetti; ambito servizi e rapporti con il pubblico e il territorio: Silvia Mascheroni (coord.), Margherita Sani, Gianluigi Daccò, Sandra Ferracuti, Alessandro Nante; ambito amministrativo, finanziario, gestionale, relazioni pubbliche: Luigi Di Corato (coord.), Cristian Valsecchi, Alessandra Aspes; ambito strutture, allestimenti e sicurezza: Salvatore Sutura (coord.), Michele Lanzinger.

<sup>4</sup> Ministero per i Beni e le attività culturali, Decreto del 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, (art. 150, comma 6, D.lgs. n. 112/1998), pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001.

<sup>5</sup> Decreto Legislativo del 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell’art. 10 della Legge 6 luglio 2002, n. 137*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 28/L, 24 febbraio 2004.

<sup>6</sup> La definizione, così come è stata aggiornata nella XXI Assemblea generale di ICOM tenutasi a Seul, è la seguente: “Il museo è un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto”.

<sup>7</sup> Deliberazione Giunta della Regione Lombardia 20 dicembre 2002, n. 11643, *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.r. 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131*.

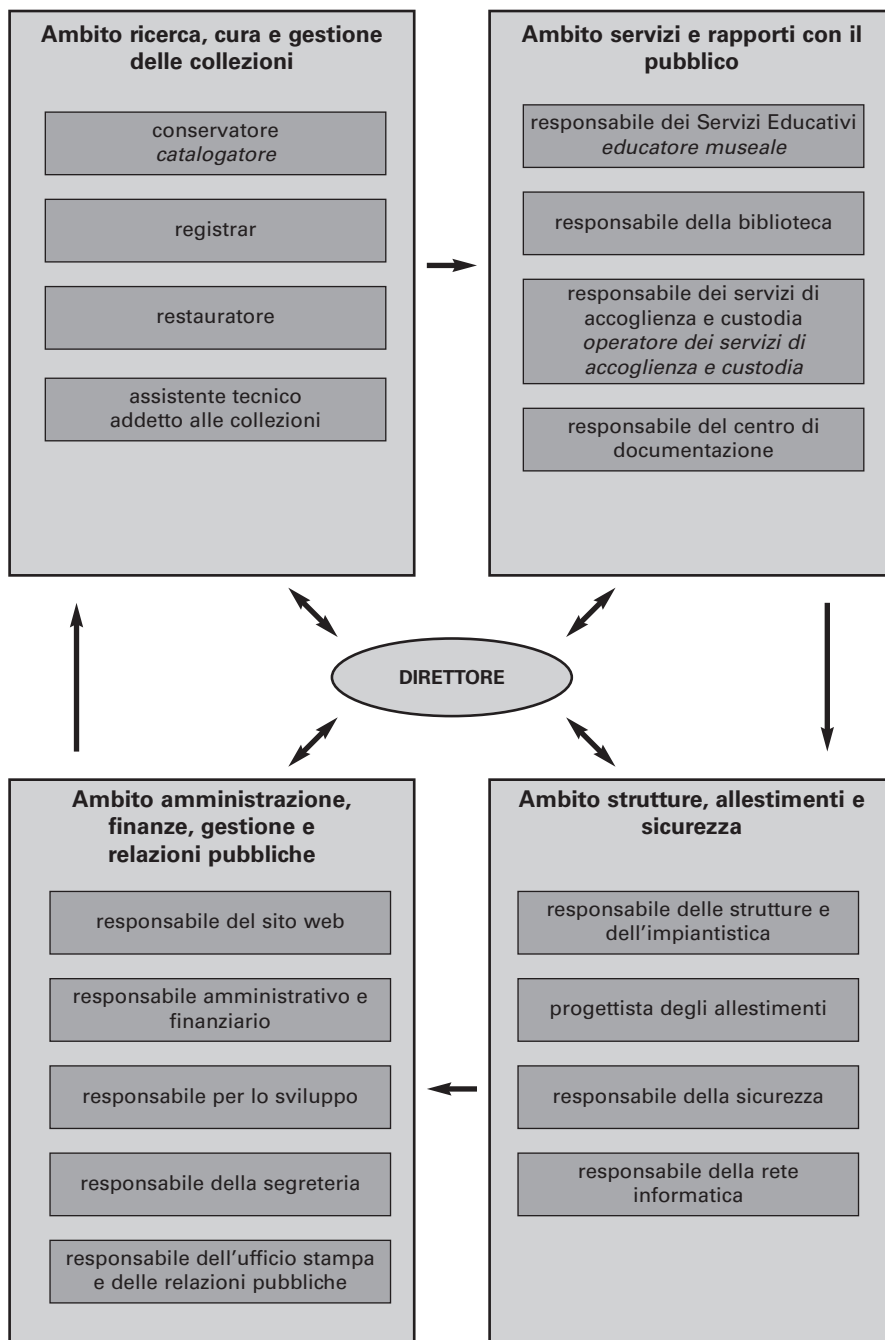
<sup>8</sup> ICOM Italia ha approvato una *Raccomandazione* in merito alla distinzione tra le guide turistiche e gli operatori dei servizi didattici ed educativi dei musei, pubblicata nel sito [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)

<sup>9</sup> Base di partenza è stata la proposta di A. GARLANDINI, “Musei: mappa delle principali professionalità”, in *La Rivista dei musei. Organo ufficiale on line di ICOM Italia*, Speciale professionalità: marzo 2005.

<sup>10</sup> ICTOP Comitato internazionale di ICOM sulla formazione del personale.

<sup>11</sup> ICOMFOM Comitato internazionale di ICOM sulla museologia.

### 3. MAPPA DELLE PRINCIPALI PROFESSIONALITÀ



## 4. PROFILI PROFESSIONALI

### 4.1 PREMESSA

#### *L'articolazione dei profili*

Ogni profilo si articola in tre parti:

- responsabilità, ambiti e compiti,
- requisiti per l'accesso all'incarico,
- modalità d'incarico.

L'elaborazione dei profili ha comportato anche l'individuazione delle competenze che alimentano i compiti e le responsabilità individuate. Poiché la formalizzazione di tali competenze richiede un ulteriore approfondimento, si è deciso di rimandarne la definizione a una fase successiva alla condivisione dei profili inseriti nella *Carta nazionale*. Inoltre, la descrizione dettagliata e puntuale delle competenze e delle mansioni è piuttosto compito delle amministrazioni nel momento in cui individuano gli organici o mettono a concorso una posizione.

A titolo indicativo, vengono qui elencate alcune competenze che si ritengono essere indispensabili all'esercizio di ogni professione museale qualificata e che corrispondono al saper:

- leggere l'organizzazione di appartenenza in termini di storia, caratteristiche, finalità,
- connettere l'attività del museo con le risorse e le esigenze di sviluppo del territorio,
- promuovere la partecipazione dei cittadini alla vita culturale del museo, incrementare la cultura e la conoscenza diffusa, raccogliendo e rappresentando le esigenze culturali della comunità,
- analizzare il contesto in cui si opera, individuando risorse e vincoli, intraprendere attività di studio, di ricerca e di aggiornamento riguardo al proprio specifico professionale,
- attivare e gestire relazioni efficaci, all'interno e all'esterno del proprio istituto di riferimento,
- rilevare i bisogni formativi,
- valorizzare le capacità e le competenze,
- lavorare in gruppo con professionalità diverse,
- predisporre la documentazione, il monitoraggio, la verifica e la valutazione delle azioni intraprese,
- operare in un contesto multiculturale,
- svolgere attività di reperimento fondi/*fund raising*,
- rilevare e rendicontare le attività in termini di obiettivi raggiunti e di risorse impiegate.

*Profili ed esperienza lavorativa*

Di norma, le competenze richieste alle diverse figure professionali corrispondono al possesso di titoli di studio certificati (diplomi, lauree, master, ecc.). Tuttavia esistono musei che, per tipo e/o missione, richiedono competenze acquisibili solo attraverso esperienze di vita e di lavoro. In questi casi, le amministrazioni responsabili possono prevedere deroghe motivate per quanto riguarda la richiesta di titoli di studio specifici.

Il personale che già lavora nei musei e che ha maturato nel corso dell'esperienza lavorativa conoscenze e competenze adeguate potrà utilmente frequentare corsi di formazione in modo da aggiornare la propria preparazione secondo quanto indicato nei profili.

*I profili prioritari*

In questa fase sono stati individuati i profili professionali prioritari per il corretto funzionamento dei musei. Si è comunque consapevoli che a tali profili afferiscono collaboratori, assistenti e figure junior che svolgono funzioni significative; per esempio i responsabili delle strutture e dell'impiantistica si avvalgono di norma della collaborazione di assistenti e tecnici specializzati.

Un caso di particolare rilevanza per i musei naturalistici è rappresentato, per esempio, dal Tecnico addetto alle collezioni, figura che ha nel tempo sostituito quella del Preparatore e che sempre più frequentemente ha una formazione universitaria. Il suo profilo evidenzia aspetti di ampia professionalità: è infatti un esperto delle modalità di conservazione e di intervento sulle collezioni, collabora alle attività di ricerca e di catalogazione, gestisce i prestiti e, in mancanza di conservatore, è consegnatario delle collezioni.

Dopo la condivisione della *Carta nazionale* sarà possibile approfondire anche tali profili.

**4.2 DIRETTORE***Responsabilità, ambiti e compiti*

Il direttore è il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi dell'amministrazione responsabile. È responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico.

È il responsabile ultimo dell'insieme dei processi gestionali. È garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione della comunità scientifica e dei cittadini.

In particolare

- è responsabile delle risorse assegnate, della programmazione economica e dell'attuazione del progetto istituzionale, dei programmi annuali e pluriennali di sviluppo, della loro gestione, monitoraggio, valutazione con riferimento:

- alla gestione e cura delle collezioni,
- alla ricerca e valorizzazione del patrimonio culturale, procedendo, laddove occorra, ad accordi con istituzioni pubbliche e private,
- all'ordinamento e alla presentazione del patrimonio del museo, nonché dei relativi criteri espositivi,
- ai rapporti del museo con il pubblico e ai relativi servizi,
- all'organizzazione e gestione delle risorse umane, tecniche e strumentali, della formazione e dell'aggiornamento del personale,
- alle strutture, alla loro manutenzione ordinaria e straordinaria,
- alla sicurezza delle persone e del patrimonio del museo,
- è consegnatario delle collezioni del museo, ne ha la responsabilità nei confronti dell'ente proprietario e/o depositario, ne risponde agli organi di controllo e di tutela competenti,
- partecipa, in collegamento con gli organi competenti, alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di riferimento,
- rappresenta l'istituto verso l'esterno e ne promuove l'immagine pubblica,
- contribuisce alla definizione della missione del museo, all'elaborazione dello statuto, dei regolamenti e del progetto istituzionale, alla definizione degli obiettivi e degli indirizzi programmatici, all'elaborazione dei programmi pluriennali e annuali, valutandone la fattibilità economica,
- sviluppa il servizio in sintonia con le esigenze del pubblico e con gli obiettivi dell'amministrazione.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Competenza specialistica in museologia e nelle discipline attinenti alla specificità del museo,
- laurea specialistica o laurea del vecchio ordinamento nelle discipline attinenti alla specificità del museo,
- esperienza pluriennale in ambito museale pubblico o privato o in istituti affini
- conoscenza almeno della lingua inglese.

#### *Modalità d'incarico*

La figura del direttore costituisce un requisito obbligatorio. Il suo incarico, con competenze dirigenziali o apicali, deve essere oggetto di provvedimenti aventi valore formale.

Si raccomanda:

- di prevedere, in relazione alle risorse disponibili e alle modalità di organizzazione dell'ente, posizioni organizzative e livelli retributivi adeguati alle responsabilità e alla complessità del ruolo,
- che l'incarico sia a tempo indeterminato o che sia comunque garantita una durata dell'incarico tale da permettere il compimento dei programmi pluriennali stabiliti.

### 4.3 AMBITO: RICERCA, CURA E GESTIONE DELLE COLLEZIONI

#### 4.3.1 Conservatore

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Il conservatore è responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni a lui affidate. È responsabile, in concorso con il direttore, dell'identità e della missione del museo.

In particolare

- programma e coordina le attività di inventariazione e catalogazione delle collezioni secondo gli standard nazionali e regionali e ne garantisce la pubblica fruizione,
- predispone i piani di manutenzione ordinaria, di conservazione e di restauro,
- partecipa ai programmi per l'incremento delle collezioni,
- contribuisce a elaborare i criteri e i progetti di esposizione delle raccolte,
- conduce e coordina attività di ricerca scientifica,
- collabora alla valorizzazione delle collezioni attraverso le attività culturali, educative e di divulgazione scientifica,
- progetta e coordina attività relative alle esposizioni temporanee e di editoria del museo.
- In assenza del direttore, il conservatore è anche il consegnatario delle collezioni e ne è responsabile nei confronti dell'ente proprietario.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea del vecchio ordinamento in discipline attinenti alle specificità del museo,
- corsi e scuole di specializzazione e/o master nelle discipline attinenti al museo e negli ambiti sopra descritti,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

##### *Modalità d'incarico*

Per ciascun museo deve essere previsto almeno un conservatore, anche condiviso da più musei in gestione associata.

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. Si raccomanda che l'incarico sia a tempo indeterminato o che comunque sia garantita la continuità d'incarico al fine di permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi pluriennali dell'amministrazione e del direttore.

#### **Conservatore – curatore**

Nel caso in cui l'attività del museo sia prevalentemente basata sulla produzione di mostre temporanee, è prevista la figura del curatore – con i medesimi requisiti per l'accesso all'incarico e modalità d'incarico del conservatore – il quale:

- svolge attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza ed elaborazione, cura la progettazione scientifica nonché la realizzazione di mostre temporanee,
- verifica e controlla i progetti d'allestimento delle mostre temporanee,
- cura i cataloghi e le pubblicazioni relativi alle esposizioni da lui progettate e contribuisce alle pubblicazioni correlate alla comunicazione, promozione e pubblicizzazione dell'evento di cui è responsabile,
- collabora alla progettazione delle attività didattiche e educative e degli eventi collaterali connessi alle esposizioni,
- contribuisce all'attivazione di network per la coproduzione degli eventi espositivi,
- partecipa alle strategie di valorizzazione dell'istituzione.

### **Conservatore territoriale**

Nei musei la cui missione prevede un ruolo attivo nei confronti del patrimonio culturale del territorio di riferimento e/o ricopre il ruolo di presidio territoriale, il conservatore può assumere anche la funzione di responsabile dei rapporti con il territorio. A tale figura spettano le seguenti responsabilità, ambiti e compiti specificatamente riferiti al territorio:

- coordina i rapporti tra l'istituto di appartenenza, gli organi preposti alla tutela dei beni culturali e ambientali del territorio, gli uffici regionali e le associazioni di settore, anche per la realizzazione di attività di monitoraggio,
  - svolge un'azione di vigilanza e segnalazione sui beni culturali del territorio che rientrano nelle responsabilità assegnate nei confronti degli uffici tecnici territoriali e dei competenti uffici pubblici,
  - è riferimento territoriale per l'attività di inventariazione e catalogazione di beni culturali,
  - svolge attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza,
  - cura l'eventuale gestione dei beni e dei luoghi della cultura di cui è responsabile,
  - progetta attività culturali e di valorizzazione,
  - progetta e coordina attività di divulgazione e di editoria relative ai beni culturali.
- È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

### **4.3.2 Catalogatore**

#### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Il catalogatore svolge attività d'inventariazione e catalogazione del patrimonio museale, sotto il coordinamento e la responsabilità scientifica del conservatore. In particolare

- partecipa alla programmazione e pianificazione delle attività di catalogazione,
- realizza le schede di inventario e di catalogo, secondo quanto previsto dalle normative nazionali e regionali, e ne esegue l'aggiornamento,
- contribuisce all'aggiornamento della metodologia, degli standard e degli

64 | *Documenti*

- strumenti di catalogazione adottati dal museo attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche e telematiche,
- sostiene le attività di studio per lo sviluppo del sistema conoscitivo e informativo,
  - collabora alla definizione degli strumenti tecnici per le attività di catalogazione, di gestione e di accesso al catalogo.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in discipline attinenti alle specificità del museo,
- corsi di formazione e di aggiornamento e/o master negli ambiti sopra descritti,
- esperienze pregresse di catalogazione
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

### **4.3.3 Registrar: responsabile del servizio prestiti e della movimentazione delle opere**

*Responsabilità, ambiti e compiti*

Il registrar assicura dal punto di vista organizzativo la movimentazione delle opere, la relativa documentazione e le procedure che la regolano, soprattutto in connessione ai prestiti.

In particolare

- redige, documenta e organizza gli atti relativi all'acquisizione, al prestito, all'assicurazione, alla spedizione e alla sicurezza delle opere,
- segue l'iter inerente al trasferimento delle opere, all'esterno e all'interno del museo,
- è responsabile delle procedure di prestito in entrata, nel caso di mostre organizzate dal museo,
- collabora con il responsabile della sicurezza e della conservazione nello svolgimento dei propri compiti.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento,
- corsi di formazione attinenti agli ambiti sopra descritti,
- esperienze pregresse nell'ambito di attività,
- conoscenza almeno della lingua inglese.



#### *Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. La figura professionale del registrar può essere condivisa da più musei in gestione associata.

#### **4.3.4 Restauratore**

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Secondo quanto previsto dal D.lgs. n. 42/04 *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il restauratore è un professionista in grado di mettere in atto un complesso di azioni dirette e indirette per limitare i processi di degradazione dei materiali costitutivi dei beni culturali e assicurarne la conservazione.

In particolare

- analizza e interpreta i dati relativi ai materiali costitutivi, alla tecnica di esecuzione e allo stato di conservazione dei beni,
- elabora con il conservatore del museo il piano di conservazione delle collezioni e ne verifica l'attuazione,
- definisce i programmi di manutenzione delle opere e ne verifica l'attuazione, in ordine anche alle condizioni ambientali e microclimatiche,
- attua il monitoraggio delle condizioni ambientali e climatiche delle sale espositive e dei depositi, individuando le eventuali misure da attuare per la miglior conservazione delle collezioni,
- progetta gli interventi di restauro,
- esegue direttamente i trattamenti conservativi e di restauro, dei quali ha la direzione tecnica,
- raccoglie e cura, in collaborazione con il registrar, la documentazione degli interventi di restauro,
- esegue o assiste all'esecuzione di analisi diagnostiche a fini di ricerca o di pianificazione della conservazione e del restauro.

Nel caso in cui il restauratore sia dipendente del museo:

- è responsabile delle strumentazioni del laboratorio di restauro e di diagnosi e misura delle condizioni ambientali e microclimatiche,
- partecipa ai programmi di ricerca,
- partecipa alle attività didattiche e di comunicazione riguardanti l'attività di restauro,
- collabora con il registrar durante la movimentazione delle opere,
- valuta in collaborazione con il conservatore i restauri affidati a soggetti esterni.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

Sono in via di definizione da parte del Ministero per i Beni e le attività cultura-

li, d'intesa con Conferenza Stato-Regioni, ai sensi dell'art. 17, comma 3, della L. 23 agosto 1988, n. 400.

#### *Modalità di incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

### **4.3.5 Assistente tecnico addetto alle collezioni**

L'assistente tecnico addetto alle collezioni svolge le attività connesse alla conservazione e alla gestione del patrimonio museale, sotto il coordinamento e la responsabilità scientifica del conservatore.

In particolare

- è il responsabile tecnico della conservazione delle collezioni (non viventi e viventi) a lui affidate e della relativa strumentazione tecnico-scientifica,
- collabora con il registrar alla movimentazione delle collezioni all'interno dei musei e dei depositi, seguendone anche le campagne fotografiche e di documentazione,
- può realizzare ricostruzioni e modelli finalizzati sia alla esposizione che alla integrazione delle collezioni e, con particolare riferimento alle collezioni naturalistiche, preparazioni tassidermiche,
- fornisce pareri tecnici per la gestione, la manutenzione, la conservazione, l'immagazzinamento, l'accesso e la valorizzazione delle collezioni e per la programmazione delle nuove acquisizioni,
- tiene i contatti tecnici con laboratori esterni di preparazione e restauro di reperti e opere; coadiuva il conservatore nella predisposizione di perizie, gare, affidamenti di incarichi di preparazione, manutenzione, restauro,
- collabora con il conservatore nelle attività di ricerca fornendo il supporto tecnico e logistico e con il responsabile delle strutture e dell'impiantistica nella gestione degli impianti in relazione alla conservazione delle collezioni.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale in discipline attinenti alle specificità del museo o diploma di scuola media superiore integrato da corsi di formazione e di aggiornamento nelle discipline attinenti e negli ambiti sopra descritti,
- esperienze pregresse nell'ambito di attività,
- conoscenze informatiche di base,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

#### *Modalità di incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.

Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nella programmazione del museo.  
È figura adatta ad essere condivisa da più musei in gestione associata.

#### 4.4 AMBITO: SERVIZI E RAPPORTI CON IL PUBBLICO

##### 4.4.1 Responsabile dei servizi educativi

###### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Il responsabile dei servizi educativi elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa. Cura i rapporti con il mondo della scuola e i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza.

In particolare

- collabora alla definizione dell'identità e della missione del museo, del progetto istituzionale e della programmazione generale,
- partecipa alla definizione dei programmi e dei progetti di ricerca scientifica, e di presentazione delle collezioni per valorizzarne la componente educativa,
- analizza, in collaborazione con il responsabile dello sviluppo, le caratteristiche, i bisogni e le aspettative dell'utenza reale e potenziale del museo per mezzo di ricerche mirate e indagini statistiche,
- promuove l'accessibilità fisica, sensoriale, economica e culturale del museo da parte dei diversi pubblici effettivi e potenziali,
- coordina e sviluppa i servizi educativi, predisponendo attività che promuovano l'educazione permanente e ricorrente, l'integrazione sociale e il dialogo con le altre culture,
- progetta e coordina gli interventi educativi, anche in occasione di esposizioni temporanee, e le iniziative mirate in partenariato con la scuola e con altre istituzioni,
- progetta e garantisce le attività di formazione e di aggiornamento per gli operatori impegnati nelle attività educative e per gli insegnanti,
- coordina e supervisiona le attività degli operatori e di altre figure impegnate nel servizio educativo,
- coordina e supervisiona la produzione dei materiali funzionali agli interventi educativi.

###### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in

- discipline attinenti alle specificità del museo che preveda percorsi formativi inerenti la pedagogia, la comunicazione e la formazione,
- corsi di specializzazione e/o master in discipline attinenti il museo e/o l'educazione al patrimonio culturale,
  - conoscenza almeno della lingua inglese,
  - due anni di esperienza in musei, in istituti culturali ed educativi.

#### *Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. Si raccomanda che l'incarico sia a tempo indeterminato o che preveda una continuità tale da permettere il completamento dei progetti, inseriti nei programmi pluriennali, dell'amministrazione e del direttore.

La figura professionale del responsabile dei servizi educativi può essere condivisa da più musei in gestione associata.

#### **4.4.2 Educatore museale**

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

L'educatore museale realizza gli interventi educativi programmati dal museo adeguandoli alle caratteristiche e alle esigenze dei diversi destinatari.

In particolare

- conduce attività e percorsi e predispone laboratori in relazione alle collezioni permanenti e alle esposizioni temporanee,
- partecipa a gruppi di ricerca per la realizzazione di attività educative,
- collabora alla progettazione delle iniziative educative e di progetti innovativi,
- collabora alla realizzazione di testi e materiali specifici per l'ambito di competenza,
- concorre allo sviluppo dei servizi educativi, segnalando esigenze e problematiche, e proponendo nuove iniziative,
- predispone gli spazi e la strumentazione assegnata, nell'ambito di sua competenza, di cui è responsabile,
- collabora alla definizione di modalità e alla predisposizione di strumenti per la documentazione, l'accertamento del gradimento, la verifica e la valutazione delle attività educative realizzate.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale secondo l'ordinamento attuale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in discipline attinenti il museo,
- corsi di formazione e/o master relativi alla pedagogia del patrimonio culturale,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità di incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nella programmazione del museo.

È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

**4.4.3 Coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza del museo***Responsabilità, ambiti e compiti*

Il coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza garantisce la vigilanza del patrimonio museale all'interno dei locali espositivi e nelle aree di pertinenza del museo. Coordina i servizi di accoglienza e prima informazione al pubblico e le operazioni di accesso e di vendita dei materiali promozionali del museo.

In particolare

- assicura l'apertura e la chiusura del museo nel rispetto delle norme,
- coordina le attività di accoglienza e di prima informazione al pubblico,
- verifica il corretto funzionamento dei dispositivi di sicurezza, antintrusione e antincendio e degli impianti previsti per il monitoraggio microclimatico ambientale,
- verifica il corretto posizionamento dei materiali e delle strutture informative e di protezione delle opere all'interno delle sale espositive,
- assicura l'applicazione del regolamento di accesso al museo e delle disposizioni di sicurezza,
- assicura, in caso di emergenza, i primi interventi e avvisa il personale di riferimento e le autorità competenti,
- cura la corretta esposizione e presentazione al pubblico dei materiali promozionali e informativi del museo,
- comunica al personale competente esigenze e difficoltà dei visitatori,
- coordina la vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali del museo, garantendone l'adeguato rifornimento,
- collabora con la direzione al controllo e al monitoraggio della qualità dei servizi esternalizzati.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Diploma di scuola media superiore,
- corsi di formazione negli ambiti sopra descritti,
- conoscenza almeno della lingua inglese,
- due anni di esperienza nell'ambito di competenza.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsa-

bilità e deve prevedere una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi del museo.

La figura professionale del coordinatore può essere condivisa da più musei in gestione associata.

#### 4.4.4 Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

L'operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico è preposto alla vigilanza del patrimonio museale, all'interno dei locali espositivi e nelle aree di pertinenza del museo; accoglie il pubblico, fornisce la prima informazione, svolge le funzioni connesse all'accesso del pubblico, la distribuzione e l'eventuale vendita dei materiali informativi e promozionali del museo.

In particolare

- garantisce la sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale,
- segnala eventuali cambiamenti ambientali e dello stato di conservazione delle opere,
- interpreta e segnala informazioni relative a malfunzionamenti della strumentazione,
- collabora a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione delle opere,
- allerta il coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza in caso di emergenza,
- assicura il rispetto del regolamento del museo e delle disposizioni di sicurezza,
- accoglie i visitatori, regolandone l'accesso alle sale per garantire la migliore fruizione del patrimonio museale,
- interpreta le esigenze di informazione delle diverse fasce di utenza,
- fornisce informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo,
- fa da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche,
- osserva e segnala al responsabile dei servizi di custodia e accoglienza esigenze e difficoltà dei visitatori,
- svolge le operazioni di vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali, segnalando la necessità di rifornimento degli stessi.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Diploma di scuola media superiore,
- corsi di formazione negli ambiti sopra descritti,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

**4.4.5 Responsabile dei servizi di documentazione***Responsabilità, ambiti e compiti*

Il responsabile dei servizi di documentazione è un archivista/documentalista preposto all'ordinamento, alla conservazione, gestione e valorizzazione del patrimonio storico-documentale di proprietà o in deposito presso il museo. Gestisce il servizio di informazione e di consulenza al personale interno del museo e al pubblico esterno. Gestisce l'archivio e la fototeca, anche in raccordo con la biblioteca del museo.

In particolare

- formalizza e riordina gli archivi e la fototeca,
- ricerca, acquisisce e organizza il materiale documentario sulla storia del museo e sulle collezioni, nonché sull'attività passata e presente dei servizi del museo,
- propone le procedure e il regolamento per l'accesso alla documentazione,
- organizza il servizio di consulenza e/o assistenza per la consultazione diretta dei documenti da parte del personale interno del museo e del pubblico esterno,
- coordina i progetti di ricerca in collaborazione con altri enti/istituzioni inerenti l'ambito di competenza degli archivi del museo, in linea con le strategie della direzione.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o laurea secondo il vecchio ordinamento nell'ambito sopra descritto,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità e deve prevedere una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi del museo.

Il responsabile può essere condiviso da più musei in gestione associata.

**4.4.6 Responsabile della biblioteca del museo***Responsabilità, ambiti e compiti*

Il responsabile della biblioteca cura lo svolgimento di tutte le funzioni di base

della biblioteca, con particolare riguardo agli interventi di acquisizione, catalogazione, gestione e valorizzazione delle raccolte librerie, considerando la specificità dell'istituzione in cui opera, e alla luce di una costante verifica dei bisogni sia del personale scientifico del museo sia del pubblico esterno. È responsabile dell'informazione e dell'orientamento per gli utenti, dell'assistenza all'uso della biblioteca; garantisce il raccordo con il sistema bibliotecario di riferimento e con i servizi di documentazione del museo.

In particolare

- collabora alla definizione delle strategie e delle politiche, alla programmazione pluriennale delle attività, al piano annuale esecutivo di gestione della biblioteca,
- acquisisce e ordina il materiale librario secondo le normative e gli standard vigenti,
- predispone le procedure e il regolamento per il funzionamento della biblioteca, approvati dalla direzione del museo,
- garantisce la circolazione dei documenti librari e il prestito interbibliotecario,
- gestisce il servizio di consultazione e di consulenza per il personale interno del museo e per il pubblico esterno,
- collabora all'organizzazione e allo svolgimento di attività ed eventi rivolti a specifiche fasce di utenza,
- applica le tecniche di primo intervento di conservazione,
- gestisce la rilevazione analitica e quantitativa e l'analisi dei dati d'uso della biblioteca.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento nell'ambito sopra descritto,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

#### *Modalità di incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità e deve prevedere una continuità tale da permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi del museo.

La figura professionale del responsabile della biblioteca può essere condivisa da più musei in gestione associata.



#### 4.5 AMBITO: AMMINISTRAZIONE, FINANZE, GESTIONE E RELAZIONI PUBBLICHE

##### 4.5.1 Responsabile amministrativo e finanziario

###### *Responsabilità, ambiti e compiti*

È responsabile della gestione amministrativa del museo, della gestione delle risorse finanziarie e umane, delle procedure legali e del funzionamento ordinario. Garantisce il controllo di gestione in ambito amministrativo e finanziario del museo, nonché della gestione del personale.

In particolare

- supporta il direttore e il responsabile dello sviluppo
  - nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale,
  - nella progettazione delle strategie di crescita economica del museo e dei suoi piani di finanziamento,
  - nella realizzazione del *business plan*,
  - nella verifica della fattibilità economica di programmi e progetti,
  - nella valutazione del personale e nella progettazione di piani di valorizzazione e aggiornamento delle risorse umane.
- tiene la contabilità e verifica costantemente lo stato della spesa, delle entrate e della cassa,
- verifica che la gestione del museo e dei servizi sia impostata in base a criteri di economicità, efficacia, efficienza e di trasparenza,
- assicura la predisposizione e la gestione dei contratti,
- accerta la sussistenza di diritti economici in relazione alle proprietà materiali e immateriali,
- è responsabile della gestione del personale,
- assicura e verifica il rispetto delle normativa vigente, ivi compresa quella di settore.

###### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in ambito gestionale, amministrativo e finanziario,
- conoscenza almeno della lingua inglese,
- due anni di esperienza in ambito gestionale, amministrativo, finanziario e organizzativo nel settore museale o in settori affini.

###### *Modalità d'incarico*

Per ciascun museo deve essere previsto un responsabile amministrativo e finanziario, incaricato con atto formale.

Si raccomanda che l'incarico sia a tempo indeterminato o che comunque sia garantita la continuità d'incarico al fine di permettere il completamento dei progetti inseriti nei programmi pluriennali redatti con l'amministrazione.

Il responsabile amministrativo e finanziario è figura professionale che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

#### 4.5.2 Responsabile di segreteria

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Cura l'attività di segreteria del direttore e dei responsabili da esso individuati, garantendo un supporto all'attività direzionale, un adeguato coordinamento delle attività degli uffici e una efficace comunicazione interna.

In particolare

- predispone il calendario delle riunioni e ne cura la convocazione,
- raccoglie e predispone la documentazione necessaria alla discussione degli ordini del giorno stabiliti,
- redige i verbali delle riunioni e li distribuisce agli interessati
- gestisce l'agenda del direttore e dei responsabili da esso individuati,
- cura la corrispondenza, il protocollo e le comunicazioni all'esterno,
- aggiorna, implementa e ottimizza l'indirizzario generale,
- aggiorna la banca dati dei membri e sostenitori del museo,
- cura la comunicazione interna degli uffici in ordine ad esigenze di carattere generale.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento, conoscenza almeno della lingua inglese,
- due anni di esperienza in attività di segreteria.

##### *Modalità di incarico*

Il responsabile della segreteria deve essere incaricato con atto formale che ne specifichi funzioni e responsabilità.

Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento di progetti inseriti in programmi pluriennali sia dell'amministrazione che del direttore.

#### 4.5.3 Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Il responsabile dell'ufficio stampa garantisce le relazioni pubbliche del museo e la corretta e adeguata diffusione della missione, del patrimonio e delle attività del museo tramite opportune modalità di comunicazione e appositi materiali informativi.

In particolare

- gestisce i rapporti con i media, gli uffici e le agenzie di stampa e comunicazione,
- informa costantemente i media e le agenzie di stampa e comunicazione relativamente alle attività promosse dal museo e ai risultati conseguiti,
- tiene i rapporti con gli uffici stampa esterni al museo chiamati a supporto della struttura interna in occasione di eventi speciali,
- mantiene i rapporti con i responsabili della comunicazione e informazione dell'ente proprietario del museo, di altre realtà museali, dei sostenitori e degli sponsor del museo,
- realizza le rassegne stampa,
- produce i materiali informativi di supporto alle attività di comunicazione e informazione e contribuisce alla progettazione della loro diffusione,
- aggiorna, implementa, ottimizza e gestisce l'indirizzario dedicato a media, uffici e agenzie di stampa e comunicazione, l'area dedicata all'ufficio stampa nel sito web del museo,
- informa la direzione sui rapporti con i media,
- supporta il direttore nella gestione dei rapporti con i media e delle pubbliche relazioni,
- contribuisce alla predisposizione e alla redazione dei materiali di comunicazione, informazione e promozione cura le attività di *editing* dei materiali a stampa pubblicati dal museo o per conto di esso.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

Nei musei pubblici vale quanto previsto dalla L. 150/00 e dai relativi regolamenti attuativi. Per quanto riguarda gli altri musei, in analogia per quanto previsto per i musei delle amministrazioni pubbliche, sono richiesti:

- laurea specialistica o diploma di laurea quadriennale del vecchio ordinamento in scienze della comunicazione, relazioni pubbliche e altre lauree con indirizzi assimilabili,
- conoscenza certificata almeno della lingua inglese e, se necessario, di una delle lingue ufficiali in uso nella comunità professionale internazionale,
- due anni di esperienza nel settore della comunicazione e informazione, preferibilmente in musei o istituti culturali.

#### *Modalità di incarico*

Il responsabile dell'ufficio stampa deve essere incaricato con atto formale che ne specifichi funzioni e responsabilità.

Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento di progetti, inseriti in programmi pluriennali, sia dell'amministrazione sia del direttore.

È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

#### 4.5.4 Responsabile per lo sviluppo: *fund raising*, promozione e marketing

##### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Gestisce, con diretto riferimento del direttore, le attività di marketing, promozione e *fund raising* del museo, le strategie di sviluppo dei sistemi di finanziamento in rapporto con le strutture produttive del territorio, nonché lo sviluppo e la promozione del volontariato.

In particolare

- supporta il direttore
  - nella progettazione e realizzazione di accordi con altri soggetti pubblici e/o privati,
  - nella gestione del cambiamento, nella riorganizzazione del museo in ottemperanza agli standard museali,
  - nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale,
  - nella progettazione delle strategie di crescita economica del museo attraverso il *fund raising* (*membership, partnership, politiche corporate*),
- cura la costituzione e la crescita dei fondi di dotazione,
- cura la gestione, la valorizzazione e la promozione del volontariato,
- verifica il posizionamento della struttura e dei servizi da essa offerti, nel mercato di riferimento,
- progetta e realizza
  - le strategie e le attività di *fund raising*,
  - i piani di marketing e di promozione,
  - i sistemi di monitoraggio e valutazione dell'utenza effettiva e potenziale, delle attività svolte e dei servizi erogati,
  - i piani promozionali e pubblicitari e gli strumenti di promozione dell'istituto,
  - eventi promozionali e di *fund raising*,
- collabora alla progettazione dell'immagine grafica del museo e alla predisposizione dei materiali di comunicazione e promozione.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento nell'area economia, management e marketing della cultura,
- corsi di formazione attinenti all'ambito di azione del museo,
- corsi di specializzazione e/o master in discipline attinenti al museo, agli eventi culturali, al *fund raising*, all'organizzazione, gestione, amministrazione di istituzioni no profit, alla *business administration*, alla comunicazione, al marketing, alle pubbliche relazioni,
- due anni di esperienza in istituti culturali pubblici o privati,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità di incarico*

Il responsabile dello sviluppo deve essere incaricato con atto formale che ne specifichi funzioni e responsabilità. Si raccomanda che l'incarico preveda una continuità tale da permettere il completamento di progetti, inseriti in programmi pluriennali, sia dell'amministrazione sia del direttore.

*Il responsabile dello sviluppo è figura professionale che può essere condivisa da più musei in gestione associata.*

**4.5.5 Responsabile del sito web***Responsabilità, ambiti e compiti*

Il responsabile del sito web progetta e gestisce il sito web del museo e ne garantisce l'aggiornamento, mantiene i rapporti con i fornitori dei servizi web (*provider, web designer* e sviluppatori web).

In particolare

- progetta e realizza il sito web,
- ne aggiorna i contenuti,
- ne monitora gli accessi,
- ne verifica il posizionamento nell'ambito dei motori di ricerca,
- propone i servizi per il pubblico accessibili via web,
- individua e propone le strategie di sviluppo del sito web.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- almeno due anni di esperienza documentata in ambito gestione e sviluppo di siti web,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

#### 4.6 AMBITO: STRUTTURE, ALLESTIMENTI E SICUREZZA

##### 4.6.1 Responsabile delle strutture e dell'impiantistica

Sovrintende e assicura la gestione delle strutture e degli impianti del museo.

In particolare

- garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e degli impianti elettrici, idraulici e termici e speciali,
- elabora il piano di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti tecnici e ne cura le verifiche periodiche,
- predispone le strutture e gli impianti necessari agli allestimenti negli spazi del museo o al suo esterno,
- sovrintende la realizzazione da parte di terzi delle strutture e degli impianti necessari agli allestimenti negli spazi dell'area museale o al suo esterno,
- segnala urgenze od opportunità relativamente alla manutenzione ordinaria e straordinaria di strutture e impianti,
- sostiene l'amministrazione nella predisposizione di gare o procedimenti concorrenziali per la fornitura di beni e servizi relativi alle attività del settore di sua competenza,
- garantisce il servizio di reperibilità festiva e notturna per quanto attiene agli interventi di riparazione e gestione straordinaria delle strutture del museo e dell'impiantistica,
- collabora con il responsabile del sistema informatico.

##### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento negli ambiti sopra descritti,
- costituisce titolo preferenziale l'aver conseguito l'abilitazione all'esercizio della professione,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

##### *Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.

È figura adatta ad che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

##### 4.6.2 Responsabile del sistema informatico

###### *Responsabilità, ambiti e competenze*

Progetta, sovrintende e gestisce la rete e il sistema informatico del museo. Garantisce lo sviluppo della rete informatica per la gestione interna dei dati e per la comunicazione esterna.

In particolare

- cura la progettazione l'installazione, la configurazione, la gestione e la sicurezza della rete informatica, delle unità centrali e periferiche e del software,
- elabora il piano di manutenzione ordinaria del sistema informatico e ne cura la periodica verifica,
- cura il funzionamento delle basi dati museali, la loro messa in rete nonché il loro dialogo,
- cura la realizzazione degli impianti informatici necessari agli allestimenti negli spazi del museo o al suo esterno,
- sovrintende alla realizzazione da parte di terzi degli impianti informatici,
- si avvale e coordina i tecnici specialisti incaricati dell'attuazione delle funzioni di realizzazione, manutenzione e pronto intervento del sistema informatico,
- progetta e gestisce le strategie di sicurezza e di duplicazione dei dati,
- offre un servizio interno di consulenza per l'individuazione di soluzioni tecnologiche *hardware e software*,
- sostiene l'amministrazione nella predisposizione di gare o di procedimenti per la fornitura di beni e servizi relativi alle attività del settore,
- garantisce il servizio di reperibilità festiva e notturna per quanto attiene agli interventi di riparazione e gestione straordinaria del sistema informatico,
- collabora con il responsabile delle strutture e dell'impiantistica.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento negli ambiti sopra descritti,
- corsi di specializzazione e/o master negli ambiti sopra descritti,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

#### *Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi le funzioni.

È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

### **4.6.3 Responsabile addetto alla sicurezza**

#### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Ha la responsabilità delle attività volte a garantire la sicurezza delle persone e del patrimonio museale mobile e immobile anche in ottemperanza a quanto previsto dal D.M. 20 maggio 1992, n. 569 e D.lgs 19 settembre 1994, n. 626. In particolare

- cura il corretto funzionamento degli impianti, ne garantisce lo stato di efficienza e ne assicura la manutenzione con particolare riferimento ai mezzi antincendio, agli impianti elettrici e di condizionamento, al sistema di sicurezza,
- predispose i piani di evacuazione e di emergenza e delle istruzioni di sicu-

- rezza per il personale interno e per il pubblico, raccordandosi con le istituzioni in materia,
- conserva e aggiorna il fascicolo con gli schemi degli impianti esistenti nell'edificio e ne mantiene il registro dei controlli,
  - garantisce il controllo delle condizioni termoigrometriche e ambientali del museo e predispone strumenti di misurazione,
  - è il referente del datore di lavoro e della direzione del museo con riferimento:
    - all'analisi, alla valutazione e alla gestione dei rischi rispetto a persone, beni mobili e immobili,
    - all'elaborazione dei programmi di prevenzione e protezione, nonché alla redazione delle relative procedure e sistemi di controllo,
    - all'elaborazione di programmi di formazione, informazione e aggiornamento del personale in materia di sicurezza,
    - alle attività di informazione rivolte al personale e all'utenza sui rischi e sulle procedure di prevenzione e protezione,
    - alla gestione situazioni di emergenza.

#### *Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1, par. "Profili ed esperienze lavorative")

- Laurea triennale o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento ad indirizzo tecnico (uniformare con gli altri profili),
- corsi di specializzazione e/o master negli ambiti sopra descritti.

#### *Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità. È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

### **4.6.4 Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee**

#### *Responsabilità, ambiti e compiti*

Cura gli allestimenti permanenti e temporanei del museo, predisponendo gli spazi e assicurando le modalità ottimali presentazione e conservazione delle opere.

In particolare

- progetta gli allestimenti e gli apparati di comunicazione nel museo, nei laboratori e nelle mostre temporanee e manifestazioni dell'ente,
- coordina e gestisce l'attività dei fornitori e prestatori d'opera esterni e del personale interno nella realizzazione di interventi riguardanti gli allestimenti,
- garantisce il rapporto tra la direzione del museo e i progettisti/realizzatori degli allestimenti e degli apparati espositivi,
- supporta l'amministrazione nella predisposizione di gare per l'acquisizione di beni e servizi relativi alle attività di allestimento,



- collabora alla definizione e alla realizzazione dell'immagine coordinata del museo.

*Requisiti per l'accesso all'incarico*

(Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.I, par. "Profili ed esperienze lavorative")

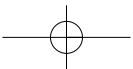
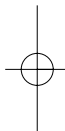
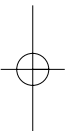
- Laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento negli ambiti sopra descritti,
- corsi di formazione e/o master negli ambiti sopra descritti,
- almeno due anni di esperienze nell'ambito specifico,
- conoscenza almeno della lingua inglese.

Costituisce titolo preferenziale l'aver conseguito l'abilitazione all'esercizio della professione.

*Modalità d'incarico*

L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.

È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.



# Manuale delle professioni museali in Europa

Intervento tenuto da Alberto Garlandini a nome di ICOM Italia per la presentazione del *Manuale delle professioni museali in Europa* durante il Meeting dell'International Committee for the Training of Personnel (ICTOP), Vienna 21 agosto 2007, nell'ambito della XXI Conferenza generale di ICOM.

## **New Professionals for the Museums of the 21<sup>st</sup> century** ***The Italian Chart of Museum Professions and the Handbook for Museum Professions in Europe***

di *Alberto Garlandini*  
Vice President of ICOM Italy  
Regional Director of Museums and Cultural Services, Milan – Italy

Today I am here to talk about the results of the *Handbook for museum professions in Europe* and the *Italian Chart of museums professions*. In my speech I will not go into details about these two documents. I will rather show how they help us to understand the future of museum professions. Sometimes we are too pessimistic about our role in society. I will give some data and show that the cultural sector gives a great contribution to the European development. The cultural professions are on the rise and also the museum professionals are quickly changing. I will conclude with some proposals to develop ICOM's role in the matter.

*Museums and museum professionals are changing*

Museums have dramatically changed in the last few years. Conservation has always been the museum core business. But today's museums have new functions and goals. They produce public services and social activities, as well as culture and knowledge. They look for new publics, use new languages and media. They foster the public awareness and understanding of the heritage, communicate its significance, enhance its educational and didactic role. Museums promote social cohesion and cultural mediation. Managing contemporary museums is a difficult and complex job. It requires new competence and knowledge.

*Some questions about museum professions*

Some core questions are to be considered. Are museums playing a marginal role in European development? Are they just a subsidized sector and a mere public expenditure? Or, on the contrary, are they a competitive asset and a source of innovation? Are museum professions declining? Or, on the contrary, are they increasing their status and prestige? Two recent European and Italian studies give us some interesting information.

*A European study about the economy of culture*

In October 2006, the European Commission presented a study about *The Economy of Culture in Europe*, which is now to be approved by European Union Council. The study shows how culture and creativity promote economic and social development, as well as innovation and cohesion. To stimulate regional development and improve the quality of life, we need museums, libraries, archives, heritage, performing arts, theatres, concert halls, exhibition centers, as well as cultural industries. The economy of culture is a growing sector and contributes to 2.6% of the EU Gross Product, more than textile or chemical industries. It develops faster than the rest of economy. It employs almost 6 million people, half of them with a university degree. Employment in the cultural sector is increasing, whereas total employment in Europe is decreasing.

*An Italian report on employment trends*

In 2006, ISFOL, a major research institute, presented a report on the employment in Italy. It says that, in the next three years, total employment in Italy will increase of 500,000 workers. Most of them will be high qualified professionals. Intellectual professions – i.e. specialists in human, social and management sciences, architects, city planners, conservation specialists – will increase of 10%, more than intermediate or low qualified jobs.

*Cultural professions are on the rise*

These studies attest that cultural professionals are increasing in numbers and status. At the last national Conference of Italian museums a skeptical colleague

asked me: “Are you really sure that museum professionals are part of these rising professions?”. My answer was affirmative. The museum professions are certainly part of the “knowledge” professions, which are crucial in the information society.

Anyway, we must take into account that the European scenario of cultural employment is complex and has lights and darks. The share of independent workers is twice as much as in total employment (28.8% versus 14.1%). The cultural sector records 17% of temporary workers (13.3% in total employment). Part-time workers are in great numbers (25% versus 17.6% in total employment). There are more workers with side-jobs in the cultural sector than in total employment.

On the one hand, the cultural professionals are independent, innovative, flexible, open to competition and meritocracy. But, on the other hand, they are often underpaid and under short-term and precarious contracts. Unfortunately, this is the case of too many museum professionals, in Italy as well as in other European countries.

#### *Who are today's Italian museum professionals?*

A large numbers of people work for the 4,000 Italian museums. Some of them are public employees and work on a permanent basis. However, an increasing number of professionals are self-employed and work for private bodies, often on a temporary, voluntary or free-lance basis. Up to now, the great majority of Italian museum professionals were permanent public officers, often working all their life in the same museum. But that is not any more true. On the one hand, only 60% of the Italian museums are now managed by public administrations (local, regional and national), 40% being owned by private bodies. On the other hand, the outsourcing of public museum jobs increases the number of professionals working for private organizations (associations, cooperatives, enterprises).

#### *The “Italian Chart of Museum Professions”*

In 2005, ICOM Italy adopted the *Italian Chart of Museums Professions* and sent a clear message to administrators: no museum can live without professionals. The *Italian Chart* presents the competences, responsibilities, activities and duties of twenty museum professions. Some of these professions – such as directors, curators and conservators – have always been present in Italian museums, and the *Chart* records their evolution. Other professions are new and, so far, not much diffused in Italian museums: educational service manager; fundraising, promotion and marketing manager; registrar; security officer; web master... After 2005, the *Chart* has been discussed and approved in several museum meetings and conferences all over Italy; master and university courses have been redesigned to fulfill its requirements; many professionals have used it successfully to increase posts and responsibilities. The *Chart* is now a reference for the regional and national policies.

*The “Handbook for Museum Professions in Europe”*

In 2005, at the ICOM national conferences in Pesaro and Milan, ICOM and ICTOP representatives discussed the *Italian Chart* and agreed to develop a similar project at an international level. Thanks to an ICOM grant, in 2006 ICTOP, ICOM Italy, ICOM France and ICOM Switzerland created a working group on the museum professions. The group met in Paris, Berlin, Milan and Basel and did a great work *on line* and in smaller groups. Finally, the group approved a document, now known as the *Handbook for Museum Professions*.

As far as museums are concerned, France, Italy and Switzerland have different historical, political, administrative, educational and legal backgrounds. The use of French as *lingua franca* has been useful, but did not solve all the comprehension problems: the same words are often used with different meanings. Despite these difficulties, the group reached a common approach. It did not find major differences between the three national reference documents (*Professions muséales* – ICOM Switzerland; *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001* – ICOM France; *Carta nazionale delle professioni museali* – ICOM Italy). Moreover, a common reference to the ICOM *Code of Ethics* and ICTOP *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* was established.

The *Handbook* is a successful synthesis of a long and serious discussion. It looks to the museums of the future rather than to the museums of the past. It is a useful reference for all museums, both public and private, regardless of their size, ownership, location or typology. Its twenty professional profiles record the change of traditional jobs and the rise of new professions.

I want to point out that the twenty professions in the *Handbook* do not represent the ideal organigram of a museum. Each museum has its own organization, on the basis of its history, mission, nature, resources. We are well aware that in the most part of our museums the *Handbook* professionals are not available. In general, the museums have few professionals, sometimes just one, who have to manage all the museum functions on their own. From this point of view, our main goal is to call for more professionals to museums.

*Some final considerations*

The change in the museum world (new activities, economy of culture, digital technologies, outsourcing of services, cultural employment prospects) offers a great opportunity of growth. But it must be well managed, so as not to endanger the museum identity and the professionals' role. On the one hand, the museum professionals must share the same competences, knowledge and status, no matter if they work in public or private museums, in not-for-profit organizations or in enterprises. On the other hand, they must claim that the core museum professions remain within the museums.

I think that ICOM should extend and deepen the study of professional profiles. The *Handbook* is just a small, first step. First of all, new colleagues should be involved. So far, the ICTOP research has been developed only by Italians, French,

Swiss and Germans. I have to point out that the working group does not include any English or Spanish speaking professionals.

Secondly, we have to improve the relationships between museums and universities. In Italy and other European countries, education and training programs for museum professionals are missing or unsatisfactory. Few universities have consolidated courses in museum studies, and they are seldom connected with museums. As I said at the beginning of my speech, managing contemporary museums requires complex competences. Professionals must have disciplinary and interdisciplinary knowledge, but also skills in team and field work. A set of professional profiles promoted by ICOM could be a good reference to develop university *curricula* up to the museum requirements.

Lastly, we must consider that in many European countries museum professionals do not have any legal recognition. Their professional roles are not protected and there are no quality standards for the profession. ICOM could play a crucial role in promoting museum professionalism, at a European and a national level. I hope that the *Handbook of Museum Professions in Europe* could be the initial part of a EU project to promote the cultural professions.

**Collaboratrici e collaboratori**

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin  
Felix Handschuh, FHTW Berlin  
Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin  
Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris  
Dominique Ferriot, ICOM France, Paris  
Geneviève Gallot, INP, Paris  
Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Zürich  
Marie Claude Morand, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Sion  
Filippo Rampazzi, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Lugano  
Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano  
Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano  
Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano  
Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano  
Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

*Traduzione*

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano  
Ida Morisetti, ICOM Italia, Milano  
Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris  
Rainer Schachner, Paris

**Ringraziamenti***Per il supporto finanziario*

ICOM Paris  
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin  
ICOM France, ICOM Italia e ICOM Swiss

*Per l'ospitalità*

Institut National du Patrimoine (INP), Paris  
Institut für Museumsforschung, Berlin  
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", Milano  
Musikinstrumentenmuseum, Basel

*Per la consulenza*

Rainer Ruge, Berlin

*Per la collaborazione redazionale*

Margrit Wick-Werder

*Per il menabò*

Felix Handschuh



a cura di  
*Angelika Ruge*

Presidente ICTOP

# Manuale delle professioni museali in Europa

Edizione 2008

## Introduzione

Nel marzo 2005, ICOM Italia invitò a partecipare ad una tavola rotonda a Pesaro i colleghi tedeschi, svizzeri e francesi. Al termine dei lavori, questi, tutti professionisti museali esperti, si domandarono se la descrizione dell'attività svolta all'interno del museo, come quella del *registrar* o *régisseur*, indicasse le medesime funzioni nei diversi Paesi. Sorse così il desiderio di elaborare un manuale europeo delle professioni museali. Nella primavera del 2006 ICOM si assicurò i mezzi finanziari per la pubblicazione e un gruppo di lavoro (Élisabeth Caillet, Dominique Ferriot, Geneviève Gallot, Alberto Garlandini, Danielle Jalla, Marie Claude Morand, Angelika Ruge, Margrit Wick-Werder) si incontrò, il 1 giugno di quello stesso anno, presso l'Institut National du Patrimoine a Parigi. I rappresentanti di ICOM Francia, Italia e Svizzera affidarono il coordinamento del progetto alla presidentessa di ICTOP. L'entusiasmo del primo breve incontro ha continuato ad animare tutti gli incontri successivi.

È nostra intenzione promuovere la professionalità e la qualità del lavoro all'interno dei musei a livello nazionale e internazionale. Per questo motivo, uno degli obiettivi del *Manuale* è di promuovere il riconoscimento nazionale e internazionale delle professioni museali e la mobilità delle professioni. È necessario condurre una riflessione critica sulla specificità dei musei nel processo di modernizzazione svolto attraverso azioni spettacolari ed economicamente remunerative. I musei sono fatti dagli uomini per gli uomini. In che modo questo avvenga dipende dai saperi, dalle conoscenze e dalla responsabilità del singolo professionista. Intendiamo fare un primo passo affinché venga intrapresa, su scala europea, la discussione sulle professionalità museali; al contempo le Associazioni museali nazionali devono essere incoraggiate ad elaborare pro-

prie linee guida nazionali avendo come punto di partenza i profili sviluppati all'interno di questo lavoro. Abbiamo deciso di coinvolgere dapprima un primo gruppo di Paesi europei e di presentare a Vienna, in occasione dell'Assemblea Generale dell'ICOM di agosto 2007, un manuale delle professioni museali. Per motivi puramente pratici il gruppo di lavoro ha interessato solo tre comitati nazionali ed uno internazionale. Ad ogni modo, è nostro obiettivo definire una seconda fase, a cui verranno invitati a partecipare anche altri comitati nazionali ed internazionali. La concretizzazione di questa seconda fase dipenderà da quanto sarà deciso a Vienna. La lingua scelta per i lavori è stata il francese. Abbiamo visto quanto questa lingua si opponga all'uso di anglicismi, sebbene correntemente per il mondo dei musei europei sia proprio l'inglese ad essere considerato lingua franca. Nel contempo abbiamo imparato a conoscere e a rispettare le differenze nazionali.

Durante il secondo incontro del gruppo di lavoro, tenutosi a Berlino nel novembre 2006, sono state definite struttura e tempistica del progetto, mentre nel marzo 2007, a Milano, è stata elaborata una prima descrizione delle professionalità museali, alla quale ha fatto seguito, agli inizi di maggio 2007, a Basilea, una redazione complessiva e preliminare all'attuale pubblicazione.

### Punti di orientamento

Il punto di partenza del nostro lavoro sono stati i tre progetti nazionali relativi alle professionalità museali.

- *Berufe im Museums*, a cura del Comitato nazionale di ICOM Schweiz, Basel 1994
- *Musée et expositions. Métier et formations en 2001* par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praet avec participation de Jean-Louis Marinot-Lagarde, éd. par Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001
- *Carta nazionale delle professioni museali*, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006.

Inoltre, l'*ICOM Code of Ethics for Museums*, 2006, rappresenta un'ulteriore base per il nostro lavoro. La pubblicazione svizzera ha avuto una revisione nel 2006, il testo francese è oggi oramai fuori catalogo e la *Carta* italiana è appena stata pubblicata. Una breve analisi delle pubblicazioni rispecchia il cambiamento all'interno dei musei negli ultimi 12 anni.

Nella pubblicazione svizzera del 1994 compaiono quindici profili sintetici di professioni museali:

- amministratore/amministratrice
- bibliotecario/bibliotecaria
- conservatore/conservatrice
- direttore/direttrice
- fotografo/fotografa
- incaricato/incaricata delle pubbliche relazioni

- operatore/operatrice didattico/didattica
- preparatore/preparatrice
- responsabile del catalogo
- responsabile per il servizio interno e la sicurezza
- *exhibit designer*
- responsabile delle pubbliche relazioni
- restauratore/restauratrice
- segretariato
- tecnico/tecnica di collezione.

Le singole descrizioni rappresentano dei profili ideali. Queste, si legge nell'introduzione, "intendono metter a disposizione dei responsabili del museo uno strumento che faciliti l'affermarsi delle loro specifiche condizioni rispetto ai quadri amministrativi prefissati". "Per quanto i 15 profili sintetici non siano *in toto* applicabili ad ogni museo, possono però rappresentare un'indicazione per un'implementazione della qualità nell'ambito delle professionalità museali".<sup>1</sup> La descrizione delle attività si articola in quattro punti: descrizione sintetica, descrizione delle funzioni, profilo formativo/profilo basilare e formazione addizionale.

La pubblicazione francese del 2001 sottolinea sin dall'inizio il momento di mutamento sociale, economico e politico in cui, a partire dagli anni Ottanta fino ad oggi, si trovano coinvolte anche le professionalità museali. "Tutti questi musei non avrebbero potuto essere realizzati e rinnovati senza un profondo cambiamento nella concezione di cosa siano le collezioni degne d'entrare a far parte della memoria collettiva [...] il museo diviene un media, e per meglio rispondere alle esigenze della società si ristrutturava dall'interno attorno alle proprie risorse e alle proprie collezioni, crea nuovi mestieri, si integra con la politica globale della cultura".<sup>2</sup>

Tre obiettivi sono stati fissati :

- porre il pubblico al centro della vocazione del museo
- porre le basi per una collaborazione più stretta tra i musei indipendentemente dal loro *status*
- favorire il processo di decentralizzazione culturale.<sup>3</sup>

Per il mondo dei musei francesi sono stati individuati obiettivi di politica culturale completamente nuovi: orientamento al visitatore, collaborazione tra musei di forma giuridica differente e decentralizzazione delle politiche culturali. Le partnership con organizzazioni esterne ai musei, con *stakeholders* e amministratori, divengono il segno distintivo del nuovo modo di lavorare del museo. Le professionalità del museo, quindi, sono immediatamente da correlare con le professionalità esterne, che a loro volta si trasformano in virtù delle relazioni che intrattengono con i musei. I cambiamenti interni alle professio-

nalità museali hanno condizionato, e sono stati condizionati dall'evoluzione delle professionalità esterne: quelle relative all'insegnamento, al turismo e allo sviluppo locale.<sup>4</sup>

Vengono presentati i seguenti ambiti professionali:

- architetto – direttore dei lavori
- programmazione
- conservazione
- restauro
- ideazione di esposizioni
- ideazione dei servizi multimediali
- mediazione, gestione
- comunicazione
- accoglienza e sorveglianza
- valutazione
- ricerca
- bookshop, negozi
- ristorazione, caffetteria.

L'importanza delle attività tradizionali del museo – collezionare, tutelare, ricercare, esporre, comunicare – è stata evidenziata per porre il museo al servizio del visitatore. L'esperienza francese relativa alla modernizzazione delle esposizioni e all'introduzione di tecnologie multimediali ha prodotto nuovi ambiti professionali. Questi sono esplicitati e completati dalla presentazione dei requisiti di accesso e della formazione. Vengono chiariti i rapporti tra i diversi ambiti professionali e quindi descritte in dettaglio le modalità di assunzione nel settore pubblico a livello nazionale e regionale. Una lista di organizzazioni professionali e ulteriori indicazioni per la formazione chiudono la pubblicazione. Sotto questi aspetti la pubblicazione francese assume il carattere di un vero e proprio manuale. Il progetto di riforma della formazione universitaria a seguito della *Carta di Bologna* (1998) non è stato tenuto presente.

La *Carta nazionale delle professioni museali*, approvata nell'ottobre 2005 e adottata nell'ottobre 2006, è il risultato della cooperazione di diverse Associazioni dei musei italiani,<sup>5</sup> e risponde, con un'analisi preliminare, ai cambiamenti dei musei italiani:

“Questo insieme di novità sta trovando la sua concretizzazione a cura delle amministrazioni responsabili e grazie all'iniziativa dei molti operatori impegnati a tradurle in pratica: nella definizione di un sistema di regole interne ed esterne all'istituto museo, individuando in esso la condizione di base per un loro adeguato funzionamento, ma ancor più l'espressione formale del sistema delle relazioni che ne guida l'agire; nella centralità assegnata al personale che opera nei musei e per i musei, dalla cui professionalità, competenza e capacità

dipendono in ultima istanza la coerente traduzione della missione in programmi ed azioni conseguenti ad essa, la definizione e l'applicazione di qualunque sistema di regole, l'efficacia e l'efficienza di qualunque istituto".<sup>6</sup>

Nei primi 5 anni di questo secolo sono stati sviluppati a livello nazionale *l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo per i musei italiani* (2001) e il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (2004), mentre l'implementazione degli standard è stata inserita negli ambiti di competenza delle Regioni.

"In forme e modalità diverse, varie Regioni, fra cui Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna, hanno già individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei o per la loro certificazione di qualità".<sup>7</sup> "Le strategie di sviluppo dei diversi sistemi museali regionali rispondono a necessità e specificità locali, ma i profili professionali museali hanno valenza nazionale. L'obiettivo è promuovere un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione unitario, che condivide metodologie, competenze e obiettivi".<sup>8</sup>

Le Associazioni dei musei italiani hanno elaborato una *Carta* che deve servire di orientamento e che corrisponde ai *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, che ICTOP ha proposto nel 2001. A partire da quanto previsto dall'*ICOM Code of Ethics* nella mappa delle principali professionalità gli ambiti professionali vengono incrementati da tre a quattro:

- ricerca, cura e gestione delle collezioni
- amministrazione, finanze, gestione e relazioni pubbliche
- servizi e rapporti con il pubblico
- strutture, allestimenti e sicurezza.<sup>9</sup>

"Il museo contemporaneo richiede sia una professionalizzazione e una specializzazione degli addetti sia la massima interdisciplinarietà, trasversalità, capacità di lavorare in gruppo da parte di tutti gli operatori. Per questo motivo la *Mappa* suddivide i principali profili di competenze in aree funzionali, fra loro interconnesse e interagenti".<sup>10</sup> Al direttore spetta la gestione complessiva e conseguentemente la completa responsabilità del museo.

La *Carta* attribuisce alla museologia un ruolo di base all'interno delle professionalità museali. "In primo luogo, gli operatori del museo devono avere una formazione in museologia, nella misura e con le modalità richieste dalle specifiche professioni. In secondo luogo, ogni professionista museale si occupa di museologia sia nella concretezza del lavoro quotidiano sia ogni qualvolta contribuisca, in termini teorici e pratici, allo studio, alla ricerca e alla formazione in ambito museale".<sup>11</sup> A partire da ciò devono essere considerati i titoli universitari e anche sviluppate delle strategie di formazione permanente.

La carta dovrebbe quindi servire a garantire che le professionalità museali vengano riconosciute tanto quanto lo sono ormai le professionalità del biblioteca-

rio e dell'archivista. Gli autori sono consapevoli che i profili professionali qualificati devono servire come parametro per tutti coloro che lavorano all'interno del museo. Ciò riguarda sia i dipendenti che i liberi professionisti e volontari. Diamo ancora uno sguardo al testo *ICOM Code of Ethics*. "The *ICOM Code* represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of accreditation, registration, or similar evaluative schemes".<sup>12</sup> Nel primo capitolo vengono menzionati tre compiti del museo: "Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity".<sup>13</sup> Per fare ciò è necessario del personale qualificato, che metta il museo nella condizione di "acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage".<sup>14</sup> Inoltre viene fatto divieto di accettare regali, favori e prestiti. Per garantire l'efficacia del personale, al museo viene richiesto di provvedere all'aggiornamento e ad azioni di formazione continua.<sup>15</sup>

### Il dibattito sulle professionalità museali

Il dibattito sulle professionalità museali è complesso e di lunga durata. Le professioni museali implicano un impegno nei riguardi della società diverso, autonomo e separato rispetto ad altri.<sup>16</sup> È necessario presentare in modo chiaro alla società e al pubblico le questioni specifiche correlate alle professioni museali e a sostenerne il loro riconoscimento.<sup>17</sup> I dibattiti circa le professionalità nel mondo dei musei, iniziati attorno agli anni Ottanta in America,<sup>18</sup> Inghilterra<sup>19</sup> e Canada<sup>20</sup>, si pongono in stretto rapporto con i mutamenti di natura gestionale e finanziaria all'interno del museo. Contemporaneamente, il numero, la grandezza e la varietà dei musei sono aumentati. La democratizzazione del museo richiede una nuova comprensione del ruolo del museo all'interno della società. Vi è una consapevolezza sempre più diffusa che nuovi ambiti d'azione necessitano di una formazione continua, completa e specifica. Professionalizzazione non significa tuttavia standardizzazione, bensì rappresenta lo stimolo per non lasciare cadere nella routine e nella ripetitività il lavoro all'interno del museo. In futuro ci saranno quindi sempre dei percorsi diversi per raggiungere gli standard professionali museali.

Ma anche un simile obiettivo è sottoposto a nuove sfide. Nei paesi nei quali la professionalizzazione dei musei è già avanzata constatiamo, comunque, negli ultimi anni, carenze sostanziali in termini di sviluppo innovativo. Manca tra l'altro una politica del personale a lungo termine e le retribuzioni sono troppo basse.<sup>21</sup> Gaynor Kavanagh porta alla luce la necessità di studiare i mestieri all'interno del museo in chiave sociologica e storica.<sup>22</sup>

Come si può realizzare una ricerca di questo tipo. Eva Maria Kampmeyer e Felix Handschuh hanno mostrato, in uno studio inedito, come potrebbe configurarsi tale ricerca. Hanno analizzato settantatre offerte di lavoro da dicembre 2006 ad aprile 2007, giungendo alle seguenti conclusioni provvisorie. Negli annunci si rivela sempre più chiaramente che le conoscenze museali specifiche sono sempre più importanti all'interno dell'intero comparto culturale. I rapporti di lavoro sono stipulati sempre più sulla base di brevi periodi. Il lavoratore deve essere sempre più flessibile e pronto al cambiamento. Esperienza nel settore e capacità d'adattamento vengono parimenti richieste, così come una forte capacità decisionale e la conoscenza di più lingue straniere. Conoscenze di base nell'ambito finanziario, marketing e *fund raising* sono spesso indicate come requisiti. Capacità di lavoro in gruppo, motivazione e capacità di lavorare autonomamente sono date per scontate in tutti gli ambiti di lavoro inerenti la cultura.

“Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change”.<sup>23</sup> Se questo è il presupposto, allora l'aggiornamento, la formazione permanente e la loro valutazione assumono un ruolo particolarmente importante nello sviluppo della professionalità museale. Dalla scelta e dalla gestione del personale dipende gran parte del futuro del museo.<sup>24</sup>

Due categorie di collaboratori aumentano la loro importanza nei musei: i collaboratori esterni a progetto e i volontari. Ove questi siano impiegati abitualmente, al momento della loro scelta devono essere utilizzati criteri di reclutamento molto elevati.<sup>25</sup> Devono soprattutto possedere conoscenze di base nel campo della museologia. La qualificazione dei volontari è un punto che necessita nuove riflessioni. Essa deve essere allineata agli standard qualitativi del corrispondente profilo. “Ma chi desidera acquisire vantaggi economici a breve attraverso la collaborazione con i volontari si troverà deluso. Infatti, un progetto che contempla volontari richiede al management del museo un ampio respiro, tolleranza e sostegno attivo di questo gruppo di collaboratori”.<sup>26</sup>

### **Alcune note fondamentali alla pubblicazione**

Gli esiti della cooperazione condivisa ed entusiasta nel nostro gruppo di lavoro, dimostrano come la questione delle professionalità museali deve essere un segno distintivo della politica culturale in Europa. I profili professionali elaborati si pongono come linee guida e devono ancora essere sottoposti a dibattito. Il manuale elaborato non fissa che delle linee guida. Esse devono incoraggiare una più lunga discussione. Il manuale europeo è il riferimento e la base per l'elaborazione dei profili nazionali (e, se necessario, regionali) rispettando le differenze culturali.

Il gruppo di lavoro ha individuato una lista di 20 professionalità: questo numero rappresenta l'organizzazione minima di un grande museo. Gli istituti medi e piccoli si confronteranno con queste professionalità sulla base delle loro funzioni e dei loro mezzi finanziari. Le condizioni esterne e interne e la missione dei musei rappresentano la cornice entro cui avvengono queste decisioni.

Per tutti coloro che lavorano all'interno del museo valgono i seguenti presupposti:

- un titolo universitario per la maggior parte delle professioni museali – conoscenze in museologia<sup>27</sup>
- esperienza nel settore specifico d'attività
- conoscenza di base, oltre alla lingua materna, di almeno una lingua straniera.

La maggior parte delle professioni museali richiede una formazione accademica. La suddivisione degli studi universitari in laurea triennale, laurea specialistica e dottorato, che dovrebbe essere introdotta in Europa a partire da ottobre 2009, consente una definizione specifica dei percorsi professionali. In linea di principio, il raggiungimento di un titolo universitario corrisponde ad una nuova qualifica e a nuove prospettive sul mercato del lavoro. La mobilità dei lavoratori all'interno dell'Europa sarà favorita da questo contesto. Poiché la *Carta di Bologna* è una direttiva, sono i singoli stati europei a decidere la durata dei percorsi di studio e la loro denominazione. Per facilitare la comprensione nella presente pubblicazione si parla di laurea di primo, secondo e terzo livello; nelle descrizioni nazionali vengono precisati i titoli di studio secondo la denominazione vigente.

Il gruppo di lavoro desidera soprattutto evidenziare che tutte le attività di direzione debbano prevedere una formazione scientifica nell'ambito di riferimento e una formazione in museologia a livello teorico e pratico, quali premesse irrinunciabili per l'affidamento di tali attività.

Le procedure di reclutamento devono essere pubbliche e trasparenti, in particolare quando si tratta di funzioni direttive; in alcuni paesi è richiesto un concorso pubblico.

L'intero settore dei servizi educativi e della mediazione si è fortemente sviluppato e professionalizzato negli anni trascorsi. Le funzioni dei servizi educativi e della mediazione sono naturalmente da distinguersi dagli altri settori lavorativi all'interno del museo, in particolare da quelli della documentazione e delle pubbliche relazioni.

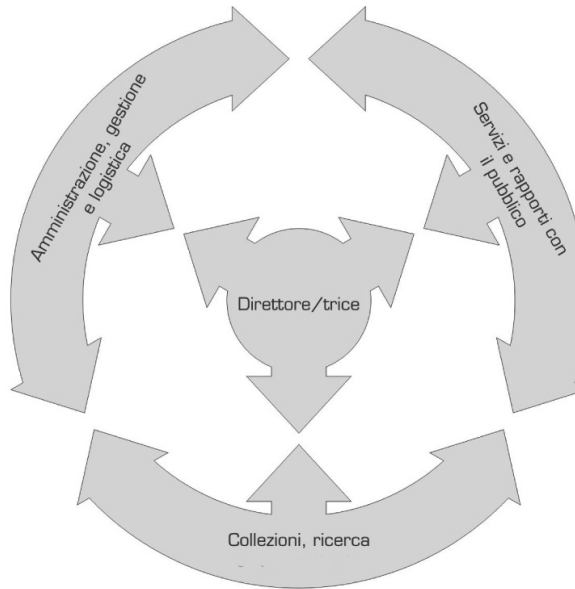
Il lavoro all'interno del museo è un lavoro di squadra. Gli ambiti professionali dei singoli collaboratori possono sovrapporsi o possono lasciar scoperti alcuni aspetti. La complementarietà delle funzioni è quindi da considerarsi con particolare attenzione. Per strutturare organicamente i diversi campi d'attività abbiamo individuato tre ambiti fondamentali:

- collezioni e ricerca
- servizi al pubblico
- amministrazione, organizzazione e logistica.



### Schema funzionale

Questo schema descrive le relazioni funzionali e quindi non è un organigramma gerarchico.



#### Collezioni, ricerca

Conservatore/trice  
 Catalogatore  
 Registrar  
 Restauratore/trice  
 Assistente tecnico addetto alle collezioni  
 Responsabile del centro di documentazione  
 Curatore/trice  
 Progettista degli allestimenti

#### Servizi e rapporti con il pubblico

Responsabile dei servizi educativi e della mediazione  
 Mediatore/trice - Educatore/trice  
 Responsabile dei servizi di accoglienza e custodia  
 Operatore/trice dei servizi di accoglienza e custodia  
 Responsabile della biblioteca/mediateca  
 Responsabile del sito web  
 Responsable du site web

#### Amministrazione, gestione e logistica

Responsabile amministrativo e finanziario  
 Responsabile della logistica e della sicurezza  
 Responsabile dei servizi informatici  
 Responsabile marketing, promozione e fundraising  
 Responsabile dell'ufficio stampa

Il direttore/direttrice ha particolari responsabilità. Il testo dell'*ICOM Code of Ethics* le indica piuttosto chiaramente: "The director or head of the museum is a key post and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the post effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct".<sup>27</sup>

Lo schema grafico chiarisce ulteriormente che il/la direttore/direttrice è al centro delle relazioni con i singoli responsabili ed ha con questi in un rapporto di dialogo e confronto. Il nuovo modo di dirigere il museo si basa sull'attribuzione di maggiore autonomia negli specifici ambiti settoriali. In tal senso hanno particolare importanza il credito e la fiducia nei collaboratori: "Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned".<sup>28</sup>

Ogni museo deve trovare la sua metodologia di valutazione interna ed esterna dei risultati inerenti al lavoro. In questo modo si rende possibile una risposta più pronta ai problemi, senza che la cooperazione sia penalizzata.

I singoli profili sono suddivisi secondo i seguenti punti:

- descrizione
- formazione iniziale (si intende la formazione di base necessaria)
- esperienza complementare
- considerazioni.

Il gruppo di lavoro spera che questo documento sia utile e augura buona lettura.

*Angelika Ruge*

## Direttore/trice

### *Definizione*

Il/la direttore/trice è responsabile del museo, nel quadro della missione che gli/le è affidata dall'ente proprietario e/o gestore. Egli/ella definisce le scelte strategiche per la promozione e lo sviluppo dell'istituzione. Egli/ella è responsabile delle collezioni e della qualità delle attività e dei servizi del museo.

Egli/ella ha una triplice funzione di orientamento e di controllo.

- Scientifica: egli/ella definisce e segue le attività legate alle collezioni e al loro arricchimento; egli/ella vigila e contribuisce alla conservazione, agli studi, alla sicurezza e alla valorizzazione delle collezioni. Stabilisce le linee guida di ricerca dell'istituto.
- Culturale: egli/ella definisce il programma generale delle attività legate alla presentazione delle mostre permanenti e temporanee e favorisce l'accesso del pubblico al museo e ai suoi servizi.
- Manageriale: egli/ella coordina i differenti servizi museali, ha la responsabilità della gestione delle risorse umane, tecniche e finanziarie. Egli/ella garantisce le relazioni con gli enti proprietari. Egli/ella rappresenta il museo presso le differenti istituzioni e i partner, pubblici e privati. Egli/ella assicura la valutazione costante delle attività del museo.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in una delle discipline inerenti le collezioni del museo, e formazione o competenza certificata in museologia e in *management*.

Esperienza complementare

- Esperienza pluriennale in un museo o in un'istituzione pubblica o privata simile.

### *Osservazioni*

È necessario che il/la direttore/trice disponga di competenze di alto livello scientifico. È auspicabile che egli/ella abbia esercitato le funzioni di conservatore in un museo.

## Conservatore/trice

### *Definizione*

Il/la conservatore/trice è, sotto l'autorità del direttore, responsabile delle collezioni che gli/le sono affidate.

Le sue funzioni si sviluppano secondo cinque linee: la conservazione, l'incremento, lo studio, la valorizzazione e la gestione delle collezioni del museo.

- Conservare le collezioni: egli/ella stabilisce, sviluppa e controlla l'ingresso e

l'inventario delle collezioni; egli/ella soprintende alla conservazione e al restauro delle collezioni nonché la documentazione afferente.

- Incrementare: egli/ella propone al direttore un piano di incremento delle collezioni.
- Studiare: egli/ella studia le collezioni, definisce e guida i progetti di ricerca, e vigila l'utilizzazione e la realizzazione della documentazione relativa alle collezioni e alle esposizioni.
- Valorizzare: egli/ella partecipa alla progettazione e alla realizzazione delle esposizioni permanenti e temporanee, delle pubblicazioni scientifiche, e delle attività rivolte al pubblico.
- Amministrare: sotto l'autorità del direttore, egli/ella amministra il budget e il personale che gli/le sono assegnati.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in una delle specialità inerenti le collezioni del museo, e formazione o competenza certificata in museologia.

#### *Osservazioni*

In assenza del direttore, le collezioni sono poste sotto la responsabilità del/della conservatore/trice.

### **Catalogatore/trice**

#### *Definizione*

Il/la catalogatore/trice garantisce le attività di inventariazione e di catalogazione delle collezioni.

- Egli/ella ha la responsabilità della catalogazione continua delle collezioni esposte o in deposito.
- Egli/ella partecipa ai progetti di documentazione delle collezioni e alla costituzione dei relativi database e ai progetti di pubblicazioni scientifiche.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di primo livello in discipline inerenti le collezioni da catalogare, esperienze di catalogazione e padronanza dei mezzi informatici.

### **Registrar**

#### *Definizione*

Il/la registrar organizza e gestisce, sotto la responsabilità del/la

conservatore/trice, la movimentazione delle opere in deposito o in esposizione, collaborando con i differenti partner pubblici e privati, all'interno come all'esterno del museo.

- Egli/ella organizza i trasporti delle opere e vigila sulla loro sicurezza.
- Egli/ella redige i contratti e verifica le condizioni assicurative.
- Egli/ella soprintende all'attuazione dei prestiti e tiene aggiornato il registro delle movimentazioni.

#### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di primo livello in discipline inerenti le collezioni del museo.

Esperienza complementare

- Esperienze professionali relative alla sua funzione.

### **Restauratore/trice**

#### *Definizione*

Il/la restauratore/trice esegue, in concertazione con il/la conservatore/trice, l'insieme delle attività relative alla manutenzione, alla conservazione preventiva e al restauro delle collezioni del museo.

- Egli/ella stabilisce il piano di restauro delle collezioni e i capitoli delle opere da restaurare.
- Egli/ella realizza gli interventi decisi sulle opere.
- Egli/ella attua il monitoraggio delle collezioni, sia nei depositi che nell'esposizione.

#### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in restauro, o titolo equivalente.

### **Assistente tecnico addetto alle collezioni**

#### *Definizione*

L'assistente tecnico addetto alle collezioni collabora, sotto la responsabilità del conservatore o, qualora previsto, del restauratore, alla conservazione delle collezioni e all'attuazione delle procedure relative alla loro gestione, in deposito come in esposizione.

- Egli/ella provvede all'etichettatura fisica dei reperti, alla loro collocazione e contribuisce alle campagne fotografiche.
- Egli/ella partecipa ai programmi di documentazione e di esposizione delle opere.

- Egli/ella prepara, qualora previsto, gli oggetti per la conservazione, lo studio e la presentazione al pubblico.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di primo livello, o diploma equivalente, in discipline inerenti le collezioni del museo.

#### *Osservazioni*

Il ruolo dell'assistente alle collezioni varia secondo la specificità delle collezioni del museo. In particolare, nei musei scientifici, le funzioni dell'assistente tecnico addetto alle collezioni sono assicurate, totalmente o in parte, dal preparatore, che è specializzato nella preparazione di oggetti e modelli negli ambiti della biologia, scienze della terra e anatomia.

### **Responsabile del centro di documentazione**

#### *Definizione*

Il/la responsabile del centro di documentazione è incaricato/a di raccogliere, predisporre, trattare e diffondere, all'interno come all'esterno del museo, la documentazione relativa alle collezioni, alle esposizioni e alle altre attività del museo.

- Egli/ella amministra gli archivi e la fototeca in collaborazione con il responsabile della biblioteca/medioteca.
- Egli/ella effettua, in collaborazione con il conservatore o il curatore, le ricerche documentarie per agevolare gli studi relativi alle collezioni e la realizzazione delle esposizioni.
- Egli/ella riordina gli strumenti di catalogazione e di elaborazione dei dati informativi e sovrintende al loro aggiornamento.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello nel campo della documentazione.

### **Curatore/trice**

#### *Definizione*

Il/la curatore/trice elabora i progetti di esposizioni temporanee, e ne dirige la realizzazione, sotto la responsabilità del direttore e in collaborazione con i conservatori. Qualora richiesto, egli/ella contribuisce alla realizzazione delle esposizioni permanenti.

- Egli/ella elabora i programmi scientifici e approva i progetti degli allestimenti delle esposizioni temporanee.
- Egli/ella collabora con il/la responsabile dei servizi educativi e della mediazione al fine di favorire la comunicazione relativa alle esposizioni e l'accesso da parte dei pubblici.
- Egli/ella contribuisce alla realizzazione delle pubblicazioni e alla promozione dei progetti a lui/lei affidati.

*Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in una delle discipline inerenti le collezioni del museo.

*Osservazioni*

In molti casi i curatori sono anche conservatori.

**Progettista degli allestimenti***Definizione*

Il/la progettista degli allestimenti progetta e cura la realizzazione degli allestimenti in collaborazione con il conservatore/curatore e il comitato scientifico del museo.

- Egli/ella predispone gli spazi che accolgono il pubblico.
- Egli/ella definisce, qualora previsto, l'immagine grafica dell'esposizione.
- Egli/ella coordina i differenti fornitori che contribuiscono alla realizzazione dell'allestimento.

*Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello negli ambiti specifici o titolo equivalente.

Esperienza complementare

- Esperienza in allestimenti.

**Responsabile dei servizi educativi e della mediazione***Definizione*

Il/la responsabile dei servizi educativi e della mediazione è incaricato/a dell'insieme dei programmi, azioni, studi e ricerche che mettono in relazione le opere presentate dal museo con i pubblici effettivi e potenziali.

- Egli/ella partecipa, sotto la responsabilità del direttore, alla definizione delle politiche dei pubblici e definisce e programma le azioni in relazione all'insieme dei pubblici "target". A tale scopo egli/ella realizza una rete di organi-

- smi esterni che operano come collegamento con i pubblici “target”.
- Egli/ella si relaziona con differenti responsabili scientifici del museo per intervenire nelle azioni, nella progettazione e nella realizzazione dei documenti di sussidio alla visita.
  - Egli/ella è responsabile della formazione dei mediatori e delle guide e contribuisce anche alla formazione del personale di accoglienza e di custodia.
  - Egli/ella partecipa alla realizzazione delle esposizioni.
  - Egli/ella realizza gli strumenti di valutazione dei programmi e delle azioni educative.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello con una doppia competenza in una delle discipline inerenti le collezioni del museo e in museologia o in pedagogia.

##### Esperienza complementare:

- Esperienza pluriennale in un’istituzione museale o affine per esercitare la responsabilità del servizio.

### **Mediatore/trice, Educatore/trice**

#### *Definizione*

Il/la mediatore/trice è incaricato/a di realizzare le diverse azioni educative per tutti i pubblici effettivi e potenziali.

- Egli/ella partecipa alla progettazione e promuove le azioni e i sussidi che accompagnano le esposizioni permanenti e temporanee.
- Egli/ella partecipa alla valutazione dei programmi e delle azioni educative.
- Egli/ella informa il responsabile dei bisogni e delle attese dei differenti pubblici per sviluppare nuovi programmi o nuove azioni.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di primo livello in una in una delle discipline scientifiche inerenti le collezioni del museo e/o in pedagogia e/o in comunicazione.

### **Responsabile dell’accoglienza e della custodia**

#### *Definizione*

Il/la responsabile dell’accoglienza e della custodia organizza l’accoglienza dei pubblici e vigila sia sul comfort dei visitatori che sulla sicurezza dei visitatori e delle opere.

- Egli/ella predispose la prima informazione e l’orientamento dei pubblici sotto la responsabilità del direttore.



- Egli/ella organizza le attività degli agenti di accoglienza e di custodia.
- Egli/ella è responsabile della sorveglianza del museo all'interno e nelle aree di pertinenza del museo.
- Egli/ella coordina la biglietteria e le attività dei luoghi di vendita.
- Egli/ella controlla la buona condizione dei locali di accoglienza e il comfort della visita.
- Egli/ella verifica l'installazione e il buono stato dei supporti di sicurezza (antifurti, climatizzazione) e dei dispositivi museografici (sicurezza del visitatore).
- Egli/ella partecipa al monitoraggio dei pubblici organizzando la raccolta delle informazioni per mezzo di indagini o interviste.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di primo livello o esperienza professionale di almeno tre anni in un museo o in un'istituzione culturale affine.

##### Esperienza complementare

- Esperienza pluriennale nel settore dell'accoglienza o della custodia.

### **Operatore/trice dei servizi di accoglienza e di custodia**

#### *Definizione*

L'operatore/l'operatrice dei servizi di accoglienza e di custodia è incaricato/a dell'accoglienza e all'orientamento del pubblico, alla sorveglianza di tutti gli spazi accessibili.

- Egli/ella assicura la manutenzione ordinaria di questi spazi ed il primo intervento.
- Egli/ella fornisce la prima informazione al visitatore, controlla l'accesso, fa rispettare le regole di comportamento.
- Egli/ella aiuta il pubblico a gestire il percorso di visita e segnala tutte le difficoltà che può incontrare al suo responsabile.
- Egli/ella verifica la condizione delle collezioni esposte e degli allestimenti e segnala ogni deterioramento o rischio al suo superiore.
- Egli/ella risponde alle domande di prima informazione poste dal visitatore riguardanti il museo, le collezioni e le esposizioni.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Diploma di scuola media superiore.

##### Esperienza complementare

- Formazione interna obbligatoria.

## **Responsabile della biblioteca/medioteca**

### *Definizione*

Il/la responsabile della biblioteca/medioteca predispone, organizza e gestisce le diverse pubblicazioni (tutti i media) realizzate inerenti le collezioni, le esposizioni e la storia del museo.

- Egli/ella assicura la conservazione, il catalogo e la classificazione per facilitare l'accesso ai pubblici e mette queste risorse a loro disposizione.
- Egli/ella contribuisce alla ricerca e all'arricchimento delle collezioni della biblioteca/medioteca.
- Egli/ella collabora con il responsabile del centro di documentazione per realizzare e per gestire le domande di diritti di autore e di riproduzione.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in biblioteconomia.

## **Responsabile del sito web**

### *Definizione*

Il/la responsabile del sito web progetta e realizza il sito web del museo in relazione con il responsabile dell'ufficio stampa.

- Egli/ella garantisce l'aggiornamento e gestisce, con il responsabile dei sistemi informatici, le relazioni con il fornitore dei servizi web.
- Egli/ella realizza esposizioni virtuali sotto la responsabilità del conservatore e del progettista degli allestimenti.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di primo livello o tre anni di esperienza nella progettazione e sviluppo dei siti web.

## **Responsabile amministrativo e finanziario**

### *Definizione*

Il responsabile amministrativo e finanziario, sotto la responsabilità del direttore, organizza e sviluppa la gestione amministrativa e finanziaria del museo, le risorse umane, le procedure giuridiche, e il funzionamento dell'istituzione.

- Egli/ella cura i procedimenti ad evidenza pubblica, le modalità d'acquisto e gli acquisti, le convenzioni e contratti necessari al buon funzionamento dell'istituzione.

- Egli/ella verifica regolarmente lo stato della spesa e delle entrate, della tesoreria, ed è responsabile del controllo di gestione.
- Vigila affinché la gestione del museo sia assicurata secondo i principi di economicità, di efficacia, di efficienza e di trasparenza.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in economia o gestione d'impresa.

##### Esperienza complementare

- Esperienza pluriennale nella gestione di un museo o in un'altra istituzione culturale o educativa.

### **Responsabile della logistica e della sicurezza**

#### *Definizione*

Il/la responsabile della logistica e della sicurezza è incaricato/a della manutenzione dello stabile e del buon funzionamento dei servizi tecnici del museo, e organizza l'allestimento e la manutenzione delle esposizioni.

- Egli/ella realizza le azioni che garantiscono la sicurezza del personale, dei visitatori, delle collezioni, e dei locali.
- Egli/ella applica le disposizioni ambientali concernenti la conservazione delle collezioni.
- Egli/ella predispone il programma di manutenzione preventiva delle strutture e lo attua.
- Egli/ella soprintende all'applicazione della legislazione e della regolamentazione in materia di igiene, di salute e sicurezza sul lavoro, di protezione dell'ambiente e di sicurezza contro gli incendi.

#### *Formazione*

##### Formazione iniziale

- Laurea di primo livello in uno dei campi specialistici relativi.

##### Esperienza complementare:

- Esperienza pluriennale in manutenzione, impianti, logistica o sicurezza.

#### *Osservazioni*

Secondo la dimensione del museo, le funzioni del/la responsabile della logistica e della sicurezza possono essere ripartite.

## **Responsabile dei servizi informatici**

### *Definizione*

Il/la responsabile dei sistemi informatici pianifica, mantiene e amministra il parco, la rete e i programmi informatici come pure i sistemi multimediali.

- Egli/ella garantisce lo sviluppo della rete informatica per la gestione interna dei dati e la comunicazione esterna.
- Egli/ella garantisce la sicurezza di accesso ai dati e la loro conservazione.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di primo livello in tecnologie dell'informazione.

Esperienza complementare:

- Esperienza professionale nel settore.

### *Osservazioni*

Secondo la dimensione del museo, questa funzione può essere assunta dal responsabile della logistica.

## **Responsabile marketing, promozione e *fund raising***

### *Definizione*

Il/la responsabile per lo sviluppo è addetto/a a sviluppare, sotto la responsabilità del direttore, delle strategie di marketing, di promozione e di sviluppo dell'istituzione, in particolare la sua visibilità, l'aumento dei visitatori, la fidelizzazione del pubblico e la ricerca di fondi.

- Egli/ella elabora le attività e i supporti informativi che mirano ad aumentare la visibilità dell'istituto, la comprensione del ruolo del museo nella società.
- Egli/ella monitora i pubblici effettivi e potenziali e definisce le adeguate misure di promozione.
- Egli/ella cura il coinvolgimento e l'impegno dei pubblici a favore dell'istituzione (amici del museo, volontari, ecc.).
- Egli/ella contribuisce alle strategie di sviluppo finanziario del museo attraverso la ricerca di fondi.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in gestione o economia della cultura o in economia d'impresa.

Esperienza complementare

- Esperienza professionale pluriennale in un'istituzione culturale.

## **Responsabile dell'ufficio stampa**

### *Definizione*

Il/la responsabile dell'ufficio stampa sviluppa e realizza, utilizzando tutti i media, le strategie utili alla conoscenza della missione, delle finalità, dei contenuti e delle attività dell'istituto.

- Egli/ella coordina e assiste i professionisti del museo nelle loro relazioni con i media.
- Egli/ella sviluppa relazioni stabili con i professionisti dei media.

### *Formazione*

Formazione iniziale

- Laurea di secondo livello in giornalismo, scienze della comunicazione o relazioni pubbliche.

Esperienza complementare

- Esperienza pluriennale nella comunicazione culturale.

- <sup>1</sup> *Berufe im Museum*, a cura del Comitato nazionale di ICOM Schweiz, Basel 1994, p. 8.
- <sup>2</sup> *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001*, a cura di AFAA. Paris 2001, p. 5.
- <sup>3</sup> *Ibidem*, p. 10.
- <sup>4</sup> *Ibidem*, p. 11.
- <sup>5</sup> *Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei*, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p. 88.
- <sup>6</sup> *Ibidem*, p. 85.
- <sup>7</sup> *Ibidem*, p. 89.
- <sup>8</sup> *Ibidem*, p. 94.
- <sup>9</sup> *Ibidem*, p. 100.
- <sup>10</sup> *Ibidem*, p. 91.
- <sup>11</sup> *Ibidem*, p. 94.
- <sup>12</sup> *ICOM Code of Ethics for Museums*, 2006, <http://icom.museum/ethics.html> (11.06.2007), Preamble.
- <sup>13</sup> *Ibidem*, p. 2.
- <sup>14</sup> *Ibidem*, p. 4.
- <sup>15</sup> *Ibidem*, p. 3.
- <sup>16</sup> Rainer Kuhlen, Thomas Seeger e Dietmar Strauch (a cura di), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Bd. 1, München 2004, p. 37. Cfr. anche *International Standard, Information and Documentation – Vocabulary*, ISO 5127, 2001. *Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für Restaurierungen*, tratta da <http://www.arsprototo-magazin.de> (24.05.2007).
- <sup>17</sup> Kuhlen, Seeger, Strauch, *op.cit.*, nota 16, p. 39.
- <sup>18</sup> Gaynor Kavanagh, “The Museum Profession and the Articulation of Professional Self-consciousness”, in Id. (a cura di), *The Museums Profession: Internal and External Relations*, Leicester 1991, pp. 37–57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and Training: a Professional Guide*, Westport 1994.
- <sup>19</sup> Museums & Galleries Commission, *Museum Professional Training and Career Structure. Report by a Working Party*, London 1987.
- <sup>20</sup> Martin Segger, *The New Age Training for the New Age Museum. A Survey of Recent Museum Personnel Studies and Initiatives in Canada: the Implications for Museum, Museum Professionals, and their Communities*, ICTOP Paper, Stavanger 1995, pp. 1–10.
- <sup>21</sup> Maurice Davies, *Staff Training and Development in UK Museums*. Citazione da manoscritto inedito.
- <sup>22</sup> Gaynor Kavanagh, *op. cit.*, p. 44.
- <sup>23</sup> *Ibidem*, p. 53.
- <sup>24</sup> Matthias Dreyer e Rolf Wiese (a cura di), *Museum und Personal*, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54 Ehestorf 2006, con interessanti contributi sul tema.
- <sup>25</sup> Hartmut John, “Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal”, in *Museumskunde*, Bd. 70, 1/05, p. 42.
- <sup>26</sup> Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter – Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW*, Düsseldorf; Dreyer, Wiese, *op. cit.*, nota 24, p. 142.
- <sup>27</sup> Per ICOM la museologia comprende aspetti sia teorici che pratici
- <sup>28</sup> *ICOM Code of Ethics*, 2006, p. 3, tratta da <http://icom.museum/ethics.html> (11.5.2007).
- <sup>29</sup> “New Models for Leadership in Museums, Museum News”, nov.dic. 2003, p. 36. Si tratta di un’intervista a Robert Kegan, professore presso la Harvard Graduate School of Education, e a Victoria Garvin, assistente direttrice per l’educazione professionale della AAM.

## Bibliografia

### Bibliografia ragionata (1990–2007)

La scelta dei volumi è relativa ai profili professionali museali in Italia. Non sono stati considerati testi di natura generica, bensì solo contributi specifici correlati al ruolo del profilo in questione all'interno del museo. Nell'impossibilità di contemplare ogni possibile specializzazione sono riportati i riferimenti bibliografici per i profili maggiormente diffusi.

Una bibliografia internazionale sintetica è consultabile sul sito:  
[www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)

**Direttore** (si vedano anche i riferimenti relativi al profilo dell'amministratore)

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, Grafiche Mambretti, Como 2006, pp. 39–42; pp. 103–104

S. Bagdadli, *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 2003, pp. 185–208.

E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005, pp. 207–237.

Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001, pp. 17–21, pp. 23–38, pp. 40–41, pp. 43–49, pp. 52–55, p. 57, p. 59, p. 60, p. 64, pp. 66–75, pp. 77–79, pp. 83–85, pp. 95–98; pp. 123–130.

Unioncamere – Università degli studi di Padova, *Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. Figure professionali e prospettive occupazionali nelle*

attività economiche e nei servizi per il turismo, in *Quaderni di ricerca*, 6, Grafiche Vianello, Venezia 2006, pp. 80–81.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90–94.

Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n. 1, commi 130–131, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003*, pp. 27–31.

**Conservatore/Curatore**

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit, pp. 39–42; pp. 105–106.

AA.VV., *Lo storico dell'arte: formazione e professioni. Scuola, università, tutela e mondo del lavoro. Atti del convegno del 15 novembre 2004*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 16, Graffiti, Roma 2005.

E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 83–85 (“archeologo”); pp. 89–93 (“storico dell’arte”); pp. 112–114 (“demoetnoantropologo” “antropologo culturale”).

R. Cappelli, *Il mestiere di archeologo: da scopritore di antichità a imprenditore di cultura. Comunicazione e promozione*, in *Ricerca scientifica e sviluppo: beni culturali e nuove professionalità*, Giornate di studio, 23 novembre – 1 dicembre 1996, Centro di ricerche informatiche per i beni culturali, Scuola Normale Superiore di Pisa, *Quaderno VI*, 1996 pp. 33–37.

M. Dalai Emiliani, *La preparazione dello storico dell'arte*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25–26 maggio 2000*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25–26 maggio 2000*, *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 10, Graffiti, Roma 2001.

A. Giovagnoli, M. Marabelli, *Il ruolo del conservatore scientifico*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25–26 maggio 2000*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25–26 maggio 2000*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 10, Graffiti, Roma 2001.

P.G. Guzzo, *Archeologi e soprintendenze: saperi e professionalità*, in *Ricerca scientifica e sviluppo: beni culturali e nuove professionalità*, Giornate di studio, 23



- novembre – 1 dicembre 1996, Centro di ricerche informatiche per i beni culturali, Scuola Normale Superiore di Pisa, *Quaderno VI*, 1996 pp. 19–21 ISFOL, *Orientaonline. Repertorio delle professioni. Area occupazionale beni culturali. Storico dell'arte/ Archeologo*, <http://www.isfol.it/orientaonline>.
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; pp. 17–18, pp. 20–30, p. 32, p. 35, p. 38, pp. 43–44, pp. 46–64, pp. 66–67, p. 72, pp. 75–76, p. 79, p. 93, pp. 97–98, pp. 130–138.
- G. Sassatelli, *La formazione dell'archeologo*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25–26 maggio 2000*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 10, Graffiti, Roma 2001.

### Assistente alle collezioni

- Circolare UIL BAC n. 1175 del 12 aprile 2007 (*Proposte di nuovi profili professionali relativi alle aree B-C e la rivisitazione di altri*) (Proposta per la creazione del profilo professionale di assistente culturale).

### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

- Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n.1, commi 130–131*, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003, pp. 32–35.
- Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90–94.

### Catalogatore

- ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 39–43; p. 107.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 249–53 (“catalogatore”).
- M. Dalai Emiliani, *La formazione universitaria per le attività di catalogazione*, in C. Morelli, E. Plances, F. Sattalini, *Atti del I seminario nazionale sulla catalogazione, Roma 24–26 novembre 1999*, Servizio pubblicazioni ICCD, Roma 2000, pp. 305–311.
- ISFOL, *Area occupazionale beni culturali. Studio di area*, pp. 5–6, [http://www.isfol.it/orientaonline/stu\\_set/20070601115243.pdf](http://www.isfol.it/orientaonline/stu_set/20070601115243.pdf).

114 | *Bibliografia*

- G. Merola, *La formazione nel settore della catalogazione*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, Graffiti, Roma 2000.
- M. L. Polichetti, *Formazione: un impegno dell'ICCD per la qualità del processo catalogafico*, in C. Morelli, E. Plances, F. Sattalini, *Atti del I seminario nazionale sulla catalogazione*, Roma 24-26 novembre 1999, Servizio pubblicazioni ICCD, Roma 2000, pp. 301-304.
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 20, p. 50, p. 93.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Ministero per i Beni e le attività culturali – Istituto centrale per il catalogo e la documentazione, *Programma di tirocinio teorico-pratico sulla catalogazione dei beni culturali*.

**Registrar**

- ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 39-42; pp. 107-108.
- F. Bonino, K. Spurrel, *Registrar di opere d'arte. Atti della Terza Conferenza europea. Approfondimenti sul ruolo e sulle competenze del registrar in Europa*, Silvana Editoriale, Roma.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 245-248.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, p. 87.

**Restauratore**

- ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 39-42; pp. 108-109.
- AA.VV., *Il profilo di competenze del restauratore di beni culturali*, IRER, Milano 2003
- C. Acidini, *Teoria e prassi nella formazione del restauratore*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi*

Bandinelli, 10, Graffiti, Roma 2000.

- M. Borelli, *Sul profilo professionale del restauratore*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 10, Graffiti, Roma 2001.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 118-125 ("restauratore di beni culturali"); pp. 190-192 (restauro/conservazione [artigiano edile]).
- G. Chiarante, *Teorie ed esperienze pratiche nella formazione professionale dei tecnici della conservazione delle opere d'arte*, in G. Chiarante, *Restauro e tutela. Scritti scelti (1969-1999)*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 8, 2000 Roma.
- C. Favarin, C. Ferrari, F. Scaringella, *Restauratore di beni culturali: regole, profili di competenza, formazione, lavoro. Strade e dimensioni per uscire dal labirinto*, Franco Angeli. Milano 2003.
- ISFOL, *Orientaonline. Repertorio delle professioni. Area occupazionale beni culturali. Restauratore*, <http://www.isfol.it/orientaonline>.
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; pp. 26-28, pp. 57-60, p. 63, p. 93
- Università di Padova, *Repertorio delle professioni dell'università di Padova*, 2003, pp. 71-72, [http://www.scienze.unipd.it/DIDATTICA/Repertorio\\_professioni\\_scienze\\_2003.pdf](http://www.scienze.unipd.it/DIDATTICA/Repertorio_professioni_scienze_2003.pdf).

#### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

- Decreto Legislativo 24 marzo 2006 n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 97, 27 aprile 2006 – supplemento ordinario 102, art. 4 comma 1.
- Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-94.

#### Responsabile dei servizi di documentazione

- ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 341-46; pp. 114-115.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 100-103 ("archivista storico-scientifico").
- P. Carucci, *Tradizione e innovazione nel ruolo dell'archivista oggi*, in AA.VV., *Gli archivi pubblici nella società dell'informazione: atti del convegno di studi del 23*

## 116 | Bibliografia

- febbraio 1998, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 5, Roma 1998.
- C. Duranti, *La biblioteca e l'archivio: l'innovazione nei servizi pubblici*, in Bondardo Comunicazione, *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002
- G. Fioravanti, *Formazione e profili professionali nella tutela del patrimonio archivistico italiano*, in AA.VV., *Gli archivi pubblici nella società dell'informazione: atti del convegno di studi del 23 febbraio 1998*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 5, Roma 1998.
- L. Galliani, *Nuove tecnologie e nuove professioni nella comunicazione multimediale*, in E. Minardi, *Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura*, *Sociologia del lavoro*, 49, 1993, Franco Angeli, pp.77-81.
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 20, p. 22, p. 47, p. 50, p. 94.
- F. Melorio, *L'archivio: requisiti professionali*, in Bondardo Comunicazione, *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.
- Regione Veneto, Progetto Cicerone, <http://web1.regione.veneto.it/cicerone/professioni/profili/area.jsp?id=203> (“documentalista”).
- Unioncamere – Università degli studi di Padova, *Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. Figure professionali e prospettive occupazionali nelle attività economiche e nei servizi per il turismo*, in *Quaderni di ricerca*, 6, Grafiche Vianello, Venezia 2006, pp. 82-83.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Circolare UIL BAC n. 1175 del 12 aprile 2007 (*Proposte di nuovi profili professionali relativi alle aree B-C e la rivisitazione di altri*) (proposta per la creazione del profilo di responsabile di produzioni multimediali e audiovisive, di responsabile di produzioni multimediali e audiovisive e di direttore di assistente tecnico scientifico di produzioni audiovisive e multimediali).

**Allestitore**

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 51-53; p. 124.

**Responsabile dei servizi educativi e della mediazione**

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 41-46; pp. 110-112.

L. Baldin, *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione verso il*

riconoscimento. Atti della V Giornata regionale di studio sulla didattica museale (Venezia, Museo di Ca' Rezzonico, 30 ottobre 2001), Canova, Treviso 2002.

- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005, pp. 241-245.
- M. G. Diani, *Il profilo professionale del responsabile dei servizi educativi del museo e del territorio (ricerca 1999-2000)* in Regione Lombardia, *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*, 11 ottobre 2000. *I servizi educativi dei musei milanesi*, 22 novembre 2001, Associazione didattica museale, Milano 2002, pp. 15-18.
- C. Gelao, *L'operatore didattico nei musei di enti locali: reclutamento, formazione, ruolo*, in MIBAC, *Verso un sistema italiano dei servizi educativi per il museo e per il territorio*, Materiali di lavoro della Commissione Ministeriale, MIBAC - Ufficio Centrale BAAAAS, Roma 1999.
- S. Mascheroni, *Il profilo professionale del responsabile dei servizi educativi del museo e del territorio: la ricerca e il seminario 1999*, in Regione Lombardia, *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*, 11 ottobre 2000. *I servizi educativi dei musei milanesi*, 22 novembre 2001, Associazione didattica museale, Milano 2002, pp. 11-14.
- Regione Lombardia - IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 17, p. 18, p. 20, pp. 29-30, pp. 32-35, pp. 43-44, p. 48, pp. 65-70, pp. 73-76, p. 93, pp. 99-100; pp. 139-145.

#### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

- Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-91.
- Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n.1, commi 130-131*, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003, pp. 36-38.

#### Responsabile della biblioteca e della mediateca

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 41-46; p. 115.

- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 104-107 ("bibliotecario").
- C. Duranti, *La biblioteca e l'archivio: l'innovazione nei servizi pubblici*, in Bondardo Comunicazione, *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.

- ISFOL, *Orientaonline. Repertorio delle professioni. Area occupazionale beni culturali. Bibliotecario*, <http://www.isfol.it/orientaonline>.
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 20, p. 22, p. 34, p. 47, p. 48, p. 50, p. 74, p. 93.
- M. Santoro, *Percorsi formativi per i bibliotecari*, in W. Vaccaro, *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, in *Annali dell'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli*, 10, Graffiti, Roma 2001.
- Unioncamere – Università degli studi di Padova, *Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. Figure professionali e prospettive occupazionali nelle attività economiche e nei servizi per il turismo*, in *Quaderni di ricerca*, 6, Grafiche Vianello, Venezia 2006, p. 82.

### Responsabile amministrativo e finanziario

- ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 47-49; pp. 116-117.
- L. Argano, *La formazione del management culturale: comprendere i bisogni, definire gli obiettivi*, in *Economia della cultura*, 1, anno VIII, Il Mulino 1998, pp. 7-14.
- G. Bechelloni, *Manager culturale: un nuovo profilo professionale*, Il Campo-Regione Basilicata, Roma 1991.
- C. Bodo, *L'amministratore culturale: una professione moderna, una preparazione inadeguata*, in *L'Ippogrifo*, 1, anno I, aprile 1998.
- C. Bodo, *La formazione dei managers culturali*, in E. Minardi, *Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura*, Sociologia del lavoro n. 49, Franco Angeli 1993, pp. 189-193.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 171-176 (“responsabile amministrativo”); pp. 187-188 (“amministrazione/management”).
- E. Cabasino, *La formazione al management dei beni culturali e ambientali in Italia*, in *Economia della cultura*, 1, anno VIII, Il Mulino 1998, pp. 15-24.
- E. Cabasino, *Proposta per una definizione del profilo professionale del manager culturale e del relativo percorso formativo*, in *Le nuove professionalità della cultura. Atti del seminario di Milano del 16-17 febbraio 1995. Quaderni dell'Osservatorio culturale lombardo*, 16, pp. 74-84.
- F. De Biase, A. Garbarini, *Professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali*, Franco Angeli, Milano 2003, pp. 155-161.
- ISFOL, *Orientaonline. Repertorio delle professioni. Area occupazionale beni culturali. Manager culturale*, <http://www.isfol.it/orientaonline>.

Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 23, p. 40, p. 44, p. 47, p. 52, p. 83, p. 93.

Unioncamere – Università degli studi di Padova, *Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. Figure professionali e prospettive occupazionali nelle attività economiche e nei servizi per il turismo*, in *Quaderni di ricerca*, 6, Grafiche Vianello, Venezia 2006, p. 81.

#### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-91.

#### Responsabile della logistica e della sicurezza

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 51-53; p. 123.

E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 204-205 (“sorveglianza/vigilanza/custodia”).

Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; pp. 25-27, p. 32, p. 38, pp. 55-57, pp. 59-61, p. 75, pp.79-81, p.93, p. 100, pp. 146-153

#### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Circolare Ministeriale (MIBAC 2001) Circolare del Segretario Generale n. 95, prot. 43089, del 18 settembre 2001, pp.10-12.

Circolare UIL BAC n. 1175 del 12 aprile 2007 (*Proposte di nuovi profili professionali relativi alle aree B-C e la rivisitazione di altri*) (Proposta di profilo professionale di direttore tecnico e di direttore tecnico coordinatore e di responsabile di produzioni multimediali e audiovisive direttore).

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-91.

Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n.1, commi 130-131, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003, pp. 39-41.*



**Responsabile dei sistemi informatici**

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 51-53; p. 122.

E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 162-166 (“informatico”); pp. 189-190 (“informatica/nuove tecnologie”).

Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; p. 22, pp. 31-32, p. 39, p. 50, p. 70, p. 72, p. 82, p. 93.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-94.

**Responsabile del marketing, della promozione e del *fund raising***

ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 47-49; pp. 119-120.

E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 257-264.

Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; pp. 29-31, p. 34, p. 36, p. 64, pp. 69-72, p. 74, p. 79, p. 93.

## DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, p. 87.

Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n.1, commi 130-131*, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003, pp. 47-4.

**Responsabile dell'ufficio stampa**

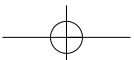
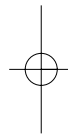
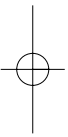
ICOM Italia, *Carta nazionale delle professioni museali*, cit., pp. 47-49; pp. 117-119.



- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Milano 2005 pp. 171-176 (“esperto in comunicazione”).
- Regione Lombardia – IREF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001; pp. 30-32, p. 34, p. 67, p. 69, p. 70-72, p. 74, p. 93.

#### DOCUMENTAZIONE UFFICIALE

- Deliberazione Giunta Regionale 20 dicembre 2002 n. 7/11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della L.R. 5 gennaio 200, n.1, commi 130-131*, II supplemento straordinario al n. 3 del 16 gennaio 2003, pp. 47-48.
- Decreto Ministeriale 20 maggio 2001, *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, 244, 19 ottobre 2001, pp. 90-92.



Salvatore Sutera

Consiglio direttivo  
ICOM Italia

Responsabile scientifico  
Museo nazionale  
della scienza e tecnologia  
"Leonardo da Vinci"

## Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati

Unitamente alla *Carta sulle professioni museali*, ICOM Italia, sollecitata anche dalle altre Associazioni professionali, si è posto il problema di iniziare ad indagare i contratti nazionali di lavoro, la cui applicazione sulla gestione quotidiana del museo spesso condizionano l'applicabilità o meno della *Carta* stessa.

La relazione qui presentata trae spunto dalla ricerca che Annalisa Ferrario e Alessandra Riccò, laureande dell'Università Bocconi di Milano, stanno effettuando – per conto di ICOM Italia – sulla contrattualistica utilizzata nel settore museale. Tale ricerca è coordinata dallo scrivente e da Alberto Garlandini che è stato il coordinatore dei lavori relativi alla *Carta delle professioni*.

Nel documento che accompagna la *Carta delle professioni* si è detto che essa non può essere presa *tout court* come mansionario di lavoro, né essere portata nelle sedi di rivendicazioni a sollecitare il riconoscimento di un ruolo per il solo fatto che alcuni elementi lavorativi sono riscontrabili nei vari profili professionali che la carta ha trattato. Ciò nonostante, è indubbio che, se vogliamo essere credibili, la *Carta* può costituire uno strumento di lavoro per tutti: per i professionisti museali che lavorano nei musei, per le amministrazioni che, investendo economicamente nell'istituzione museo, hanno, o dovrebbero avere, interesse che l'istituzione funzioni ed infine per altre categorie, a partire dai sindacati, che potrebbero trovare nella *Carta* uno strumento utile per approfondire la propria conoscenza della realtà museale.

Abbiamo cercato di impostare questi primi elementi di ricerca cercando di rispondere a queste domande:

– quale contratto nazionale da al direttore di un museo uno strumento più ido-

neo per lavorare bene e raggiungere i fini istituzionali del museo che, per conto di un'amministrazione, dirige?

- quale contratto di lavoro da al professionista museale non solo vantaggi economici, ma soprattutto possibilità di contrattazione per il rispetto e l'applicabilità della mansione a cui è preposto?
- esiste, e ne vale la pena avere, la possibilità di disporre di contratti specifici per il mondo della cultura e in modo specifico per i musei?

Partiamo da quest'ultima domanda e iniziamo ad evidenziare qualche riflessione e a dare qualche numero che motivi gli sforzi di questa ricerca appena iniziata:

- i musei costituiscono un tassello importante per il settore culturale,
- i musei rappresentano la maggiore attrattività turistica per chi sceglie il nostro paese per le valenze culturali,
- l'attività turistica rappresenta oggi la seconda voce attiva nelle entrate del nostro paese.

Quanta gente lavora ( con varie tipologie di contratti e rapporti di lavoro) nei circa 4.000 musei italiani? Una nostra stima ci porta a dire non meno di 50.000 unità.

Il primo dato che emerge è che i professionisti museali sono governati dai contratti di lavoro collettivi qui di seguito elencati:

- statali
- enti locali
- federculture
- commercio
- turismo
- multi servizi
- portierato.

Vale la pena, allora, chiedere più attenzione per queste figure professionali che, indipendentemente dalla tipologia di museo (artistico, scientifico, etnografico...), nonché dalla sua appartenenza (Stato, Comuni, privati...), hanno tutti lo stesso obiettivo: fare di un museo ciò che ICOM ha indicato nella sua definizione ormai accettata da tutti.

L'indagine, pur con tutti i suoi limiti, vuole essere fatta dagli stessi professionisti museali che hanno elaborato la *Carta delle professioni* proprio perché viene vista come uno strumento utile per incominciare a farci meglio rispettare e confrontarci anche con le situazioni contrattuali presenti negli altri paesi della Comunità Europea.

Per fare questo abbiamo bisogno del vostro aiuto, delle vostre informazioni e della vostra esperienza.

Ci proponiamo di restituirvi da qui ad un anno un quadro più completo ed esaustivo, anche rispetto a tanti altri aspetti dell'indagine che non sono stati toccati, ma che voi stessi ritenete importante segnalarci.

*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati* | 125

Allo stato attuale, durante le interviste, sono emersi in misura prevalente i seguenti punti:

- l'aspetto che condiziona la scelta di un contratto è prevalentemente di natura economica; questa affermazione si fa ancora più rilevante per i contratti riferibili ai servizi dati in concessione (didattica, guardiania, accoglienza...),
- un altro elemento importante di scelta è la facilità o meno di capire e applicare il contratto scelto potendolo adattare e personalizzare alla propria realtà,
- sono emersi vari casi di regolamenti interni che superano le rigidità di alcuni contratti; spesso, però, tali regolamenti non sono riconosciuti dagli enti proprietari del museo stesso e quindi, nei momenti di rivendicazione o contrattazione, perdono di valore,
- nonostante la costante attenzione all'economicità dell'ente, spesso una parte del budget annuale viene reinvestita per formare il personale, il quale spesso arriva con poche conoscenze sul lavoro da fare e sul ruolo del museo stesso.
- il mondo dei musei non sembra essere attraversato da fermenti sindacali e contrattualistici; questo è particolarmente vero per le realtà di piccole dimensioni dove i rapporti lavoratori – dirigenti sono spesso improntati al dialogo e alla cooperazione,
- non sono emersi molti casi di uso di lavoro flessibile o contratti atipici (*job sharing, job on call*, lavoro interinale), sia perché non rispettano le esigenze delle realtà museali, che per la difficoltà d'uso di tali strumenti.

La ricerca si è sviluppata negli ultimi mesi ed ha interessato persone ed enti riportati in allegato.

Viene anche riportato l'indice dei temi della ricerca e dei risultati avuti.

**Indice della ricerca**Documenti di riferimentoPercorsi di carrieraOrario di lavoroRetribuzioneForme di lavoro atipicheFormazioneL'esperienza del Ministero per i Beni e le attività culturaliCONTRATTO DEL COMPARTO ENTI LOCALIInquadramento e livelli di responsabilitàOrario di lavoroRetribuzioneFormazioneValutazione del personaleL'esperienza dei Musei civici di LeccoCONTRATTO FEDERCULTUREAmbito di applicazioneIl passaggio al contratto FedercultureOrario di lavoroRetribuzioneForme di lavoro atipiche

Part-time

Contratto di apprendistato

Contratto di formazione

Lavoro temporaneo

Job sharing

L'esperienza del Museo della scienza e della tecnologia "Leonardo da Vinci" di MilanoL'esperienza di FedercultureCONTRATTO DELLA RICERCAAMBITO DI APPLICAZIONE ED INQUADRAMENTOPersonale dal 4° al 9° livello

Orario di lavoro

Retribuzione

Ricercatori e tecnologi

Orario di lavoro

Mobilità tra i diversi profili

Retribuzione

Formazione e aggiornamento

*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati | 127*

Forme di lavoro atipico

---

Part-time Lavoro interinale

L'esperienza del Museo tridentino di scienze naturali

---

CONTRATTO DEL COMMERCIO, DEI SERVIZI E DEL TERZIARIO

---

Ambito di applicazione ed inquadramento

---

Orario di lavoro

---

Retribuzione

---

Forme di lavoro atipiche

---

Part-time

Apprendistato

Contratto di inserimento

Somministrazione di lavoro

Lavoro intermittente

Lavoro ripartito

---

Formazione

---

L'esperienza del Museo Poldi Pezzoli di Milano

---

CONTRATTO DEL TURISMO

---

Ambito di applicazione ed inquadramento

---

Orario di lavoro

---

Retribuzione

---

Forme di lavoro atipiche

---

Part-time

Somministrazione di lavoro a tempo determinato

Somministrazione di lavoro a tempo indeterminato

Apprendistato

Contratto di inserimento

Lavoro intermittente

Lavoro ripartito

Lavoro stagionale

---

Formazione

---

L'esperienza dell'Associazione Chiese Vive di Verona

---

CONTRATTO MULTISERVIZI

---

Ambito di applicazione

---

Orario di lavoro

---

Retribuzione

---

Forme di lavoro atipiche

---

Assunzione a termine

Apprendistato

Formazione e lavoro

Contratto di inserimento

128 | *Documenti*

Lavoro temporaneo  
Lavoro ripartito  
L'esperienza della Fondazione Torino musei

CONTRATTO DEL PORTIERATO

Ambito di applicazione ed inquadramento

Orario di lavoro

Retribuzione

Area A

Area B

Area C

Area D

Forme di lavoro atipiche

Contratti a termine

Job sharing

L'esperienza dell'Associazione Chorus di Venezia

TAVOLA SINOTTICA SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI ANALIZZATI

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

L'indagine completa è disponibile on line sul sito dell' ICOM ( [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org) ) e di tutte le altre Associazioni museali a partire dal prossimo mese di novembre. Unitamente ad essa verrà inserito un questionario simile a quello utilizzato per la ricerca stessa che trovate qui allegato.



**Domande introduttive:**

1. Tipo di istituzione considerata e suo assetto organizzativo.
2. Tipo di contratti utilizzati (quali profili professionali vengono regolati da ogni contratto?)
3. Quali profili professionali vengono disciplinati dal particolare contratto oggetto dell'intervista? Per quale motivo (coerenza, convenienza economica, omogeneità rispetto ad altre figure, semplicità contrattuale, abitudine, obbligo...)?

**Elementi critici dei contratti, specialmente dal punto di vista manageriale:**

1. Contratto come strumento di valorizzazione sia del museo sia del personale. Come vengono attuati, anche dal punto di vista manageriale, i principi generali espressi?
2. Formazione: analizzare i requisiti e le modalità di accertamento delle conoscenze, nonché le eventuali possibilità di aggiornamento, intese anche come leva per la gestione del personale.
3. Percorsi di carriera: esistono? Come si snodano? Sono coerenti con il profilo professionale inquadrato e con le competenze richieste?
4. Retribuzione: modalità di calcolo, equità percepita... È solo monetaria? Si possono prevedere altri tipi di incentivi (formazione, possibilità di avanzamento...)?
5. Rapporti sindacali: per quali categorie essi sono più forti e rilevanti? Con quali conseguenze?
6. Flessibilità, intesa in più accezioni: del personale (organico, orari, competenze trasversali... ) e delle varie tipologie di contratto.
7. Caratteristiche specifiche dei singoli contratti (per es. come si pone rimedio alla scarsa specificità del contratto del pubblico impiego? Si utilizzano regolamenti specifici? Vengono stabiliti a livello centrale o di singola istituzione?).

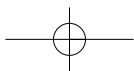
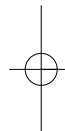
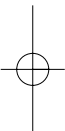
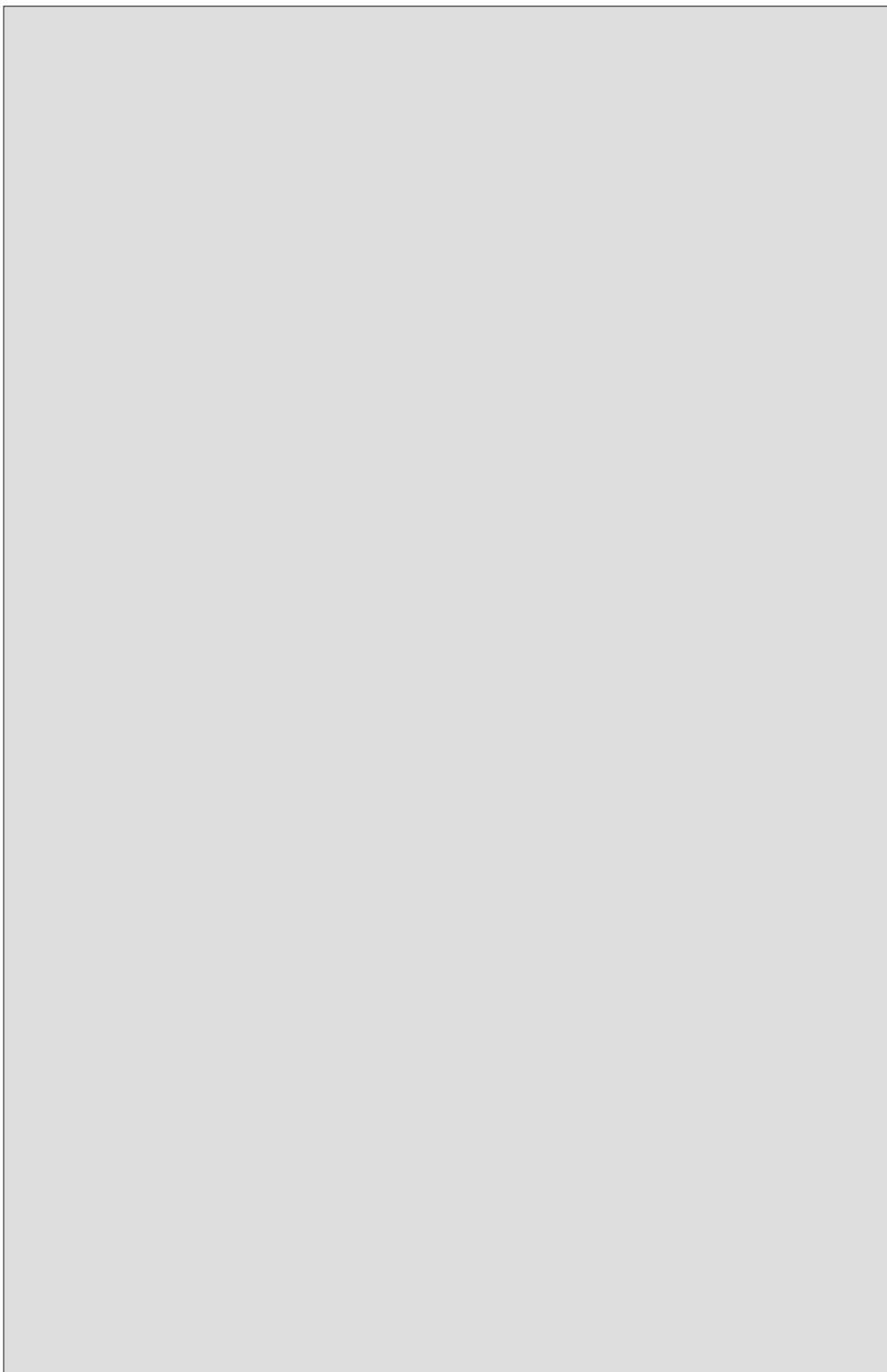
Coloro che hanno gentilmente risposto al questionario e alle interviste sono stati:

Adele Maresca Compagna: Ministero per i Beni e le attività culturali; Gianluigi Daccò: Comune di Lecco; Aurora Di Mauro: Regione Veneto; Fabrizio Mariosa: Federculture; Fiorenzo Galli: Museo nazionale della scienza e della tecnologia "Leonardo da Vinci" – Milano; Michele Lanzinger: Museo tridentino di scienze naturali – Trento; Maurizio Delsale: Museo Poldi Pezzoli – Milano; Claudio Paschetto: Associazione *Chiese Vive* – Verona; Gianni Rossetti: Comune di Torino; Luca Baldin: Associazione Chorus – Venezia.

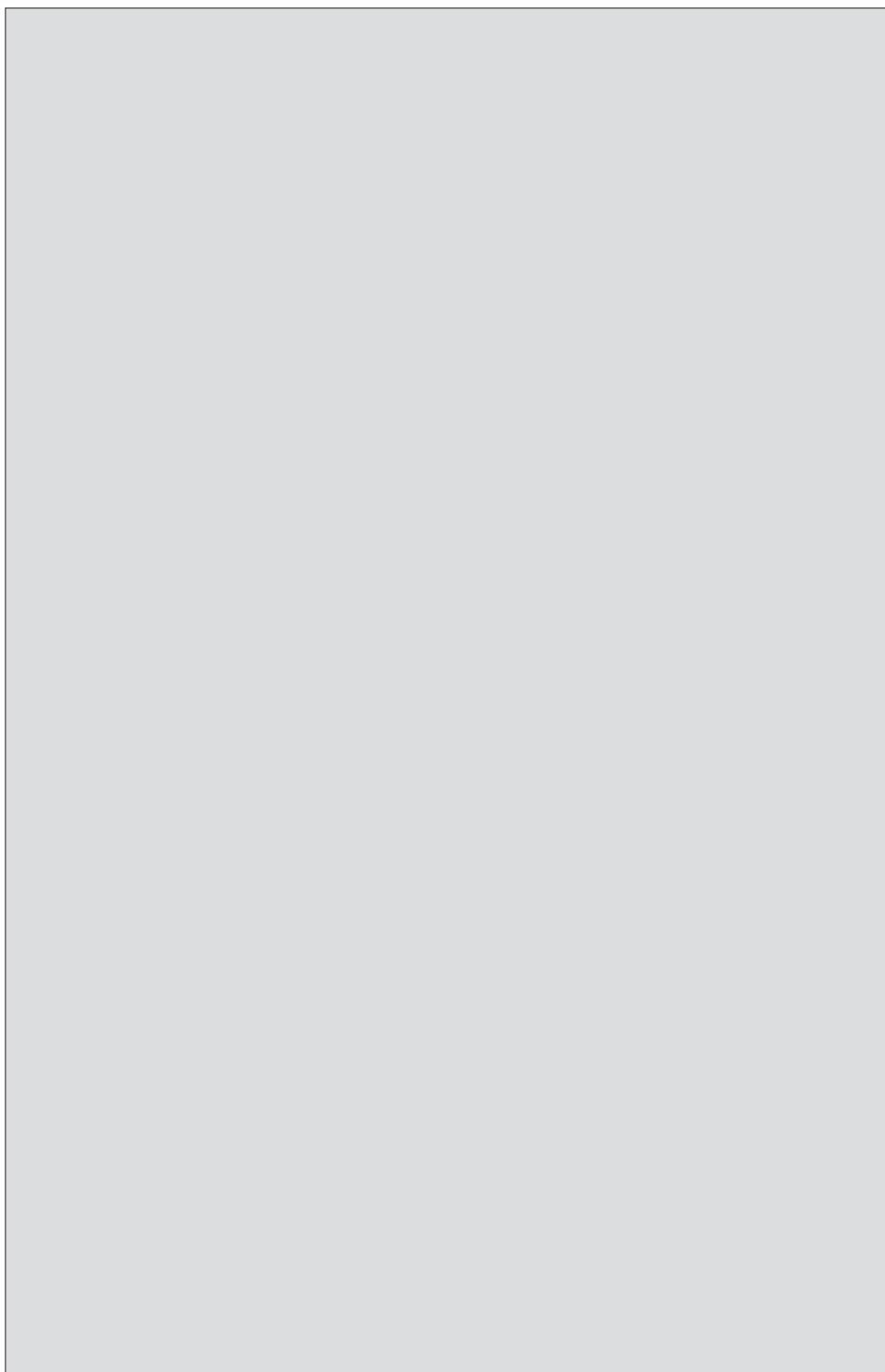
Un ringraziamento, inoltre, a:

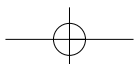
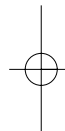
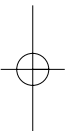
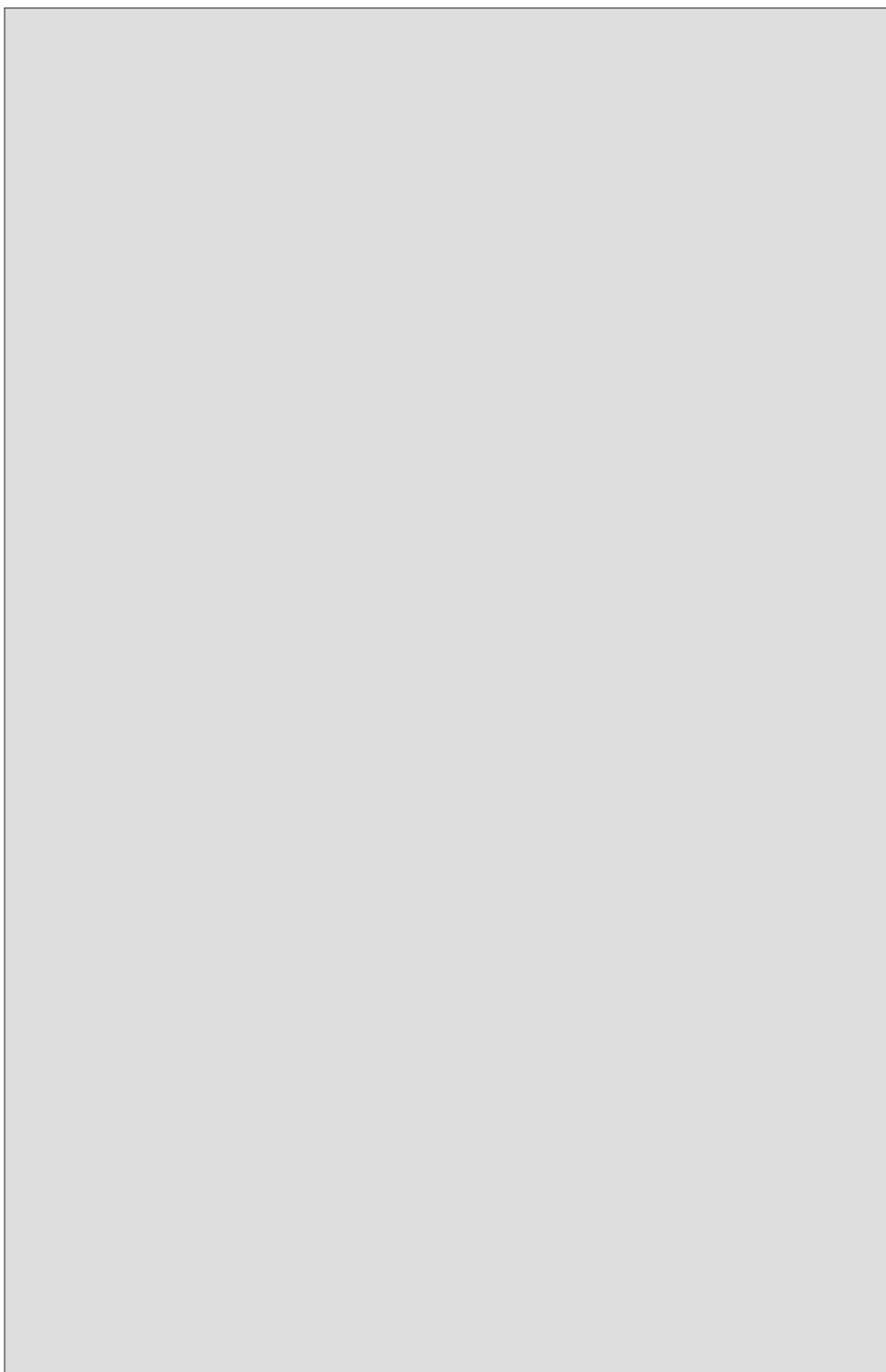
Ilaria Castiglioni e Giuseppe Distefano: Museo nazionale della scienza e della tecnologia "Leonardo da Vinci" – Milano; Rosella Cargasacchi: Associazione Chorus – Venezia.

130 | *Documenti*

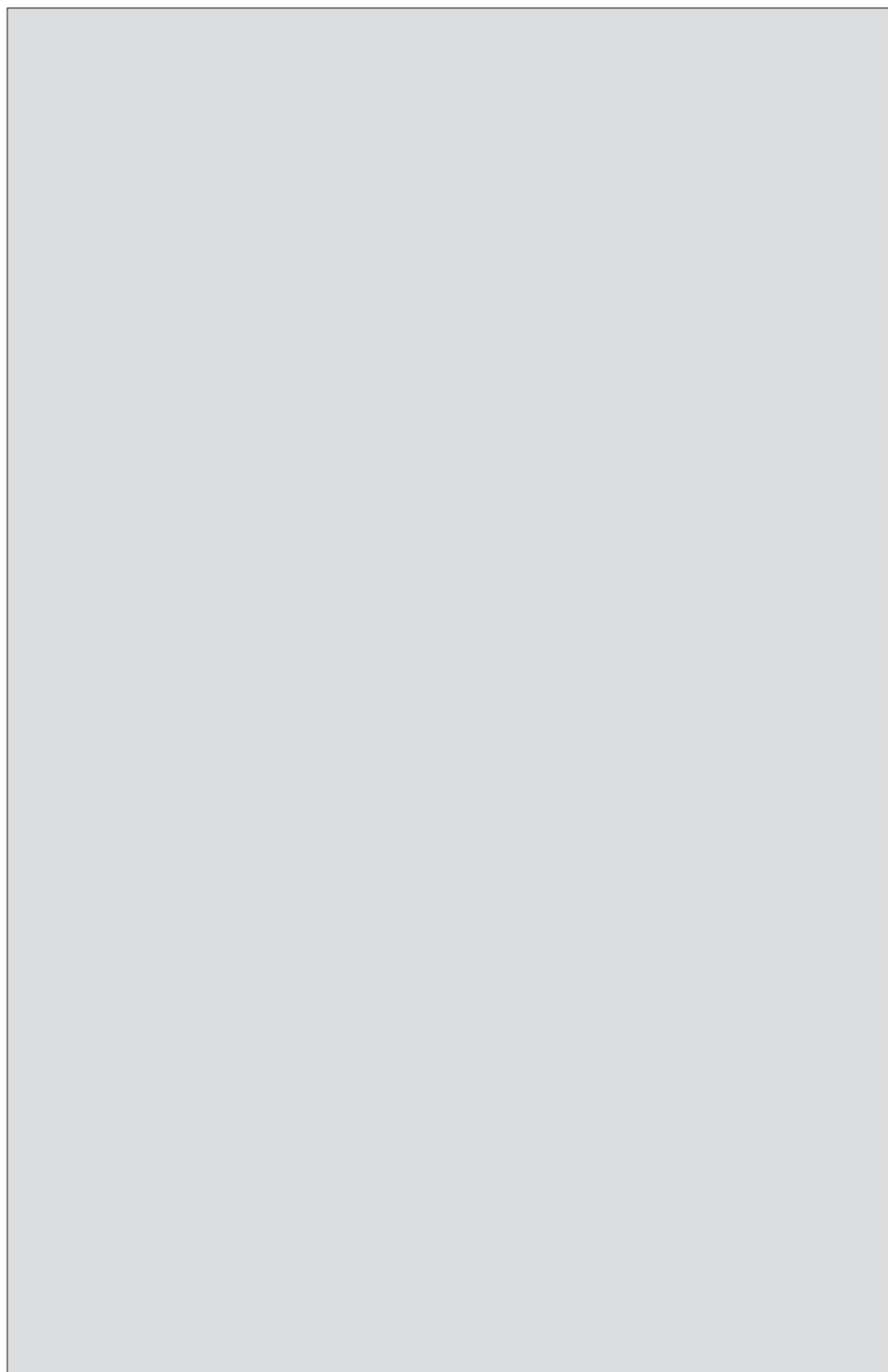


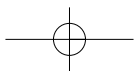
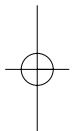
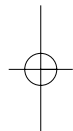
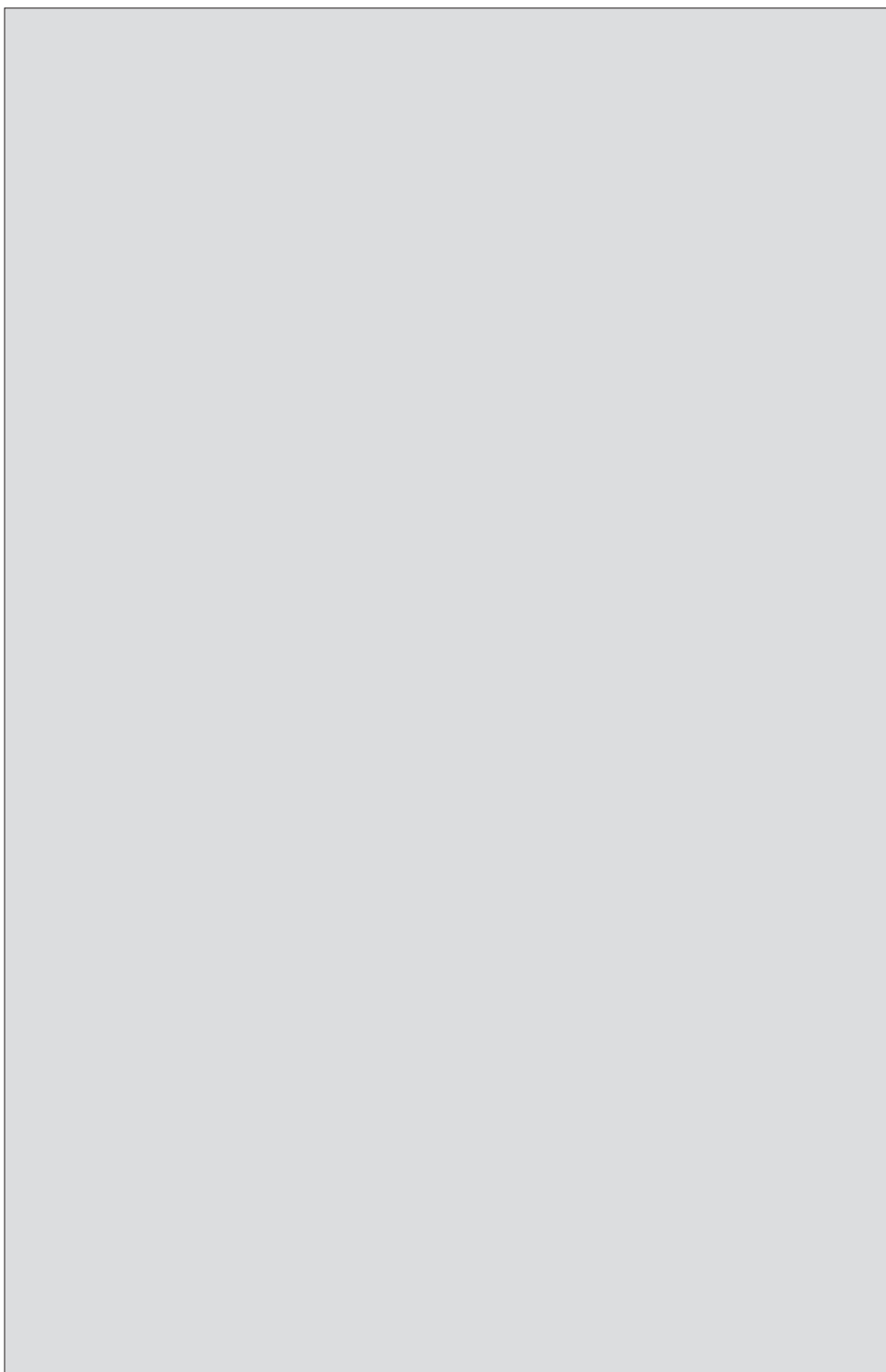
*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati* | 131



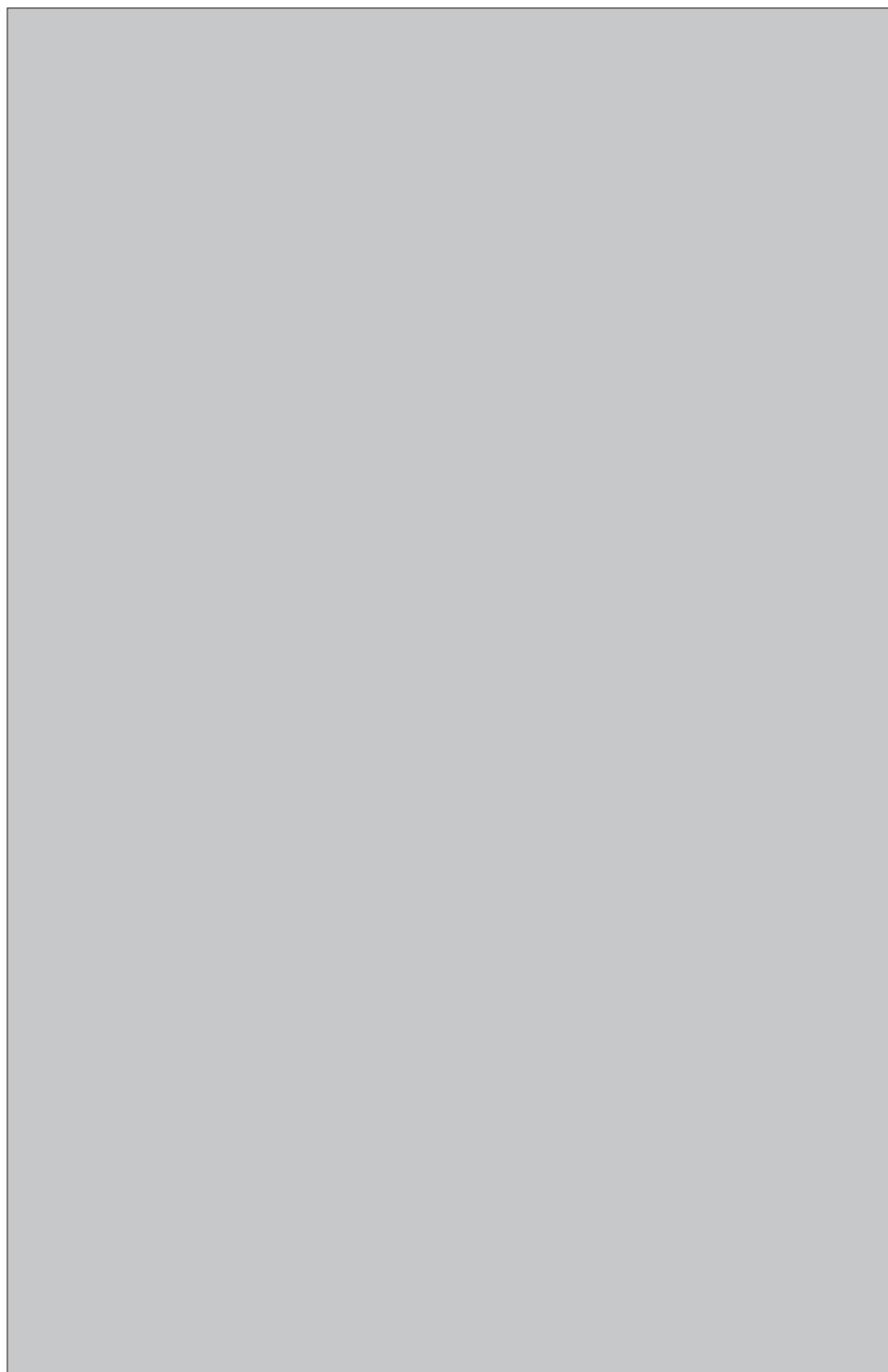


*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati* | 133

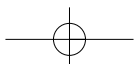
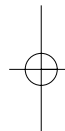
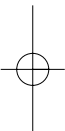
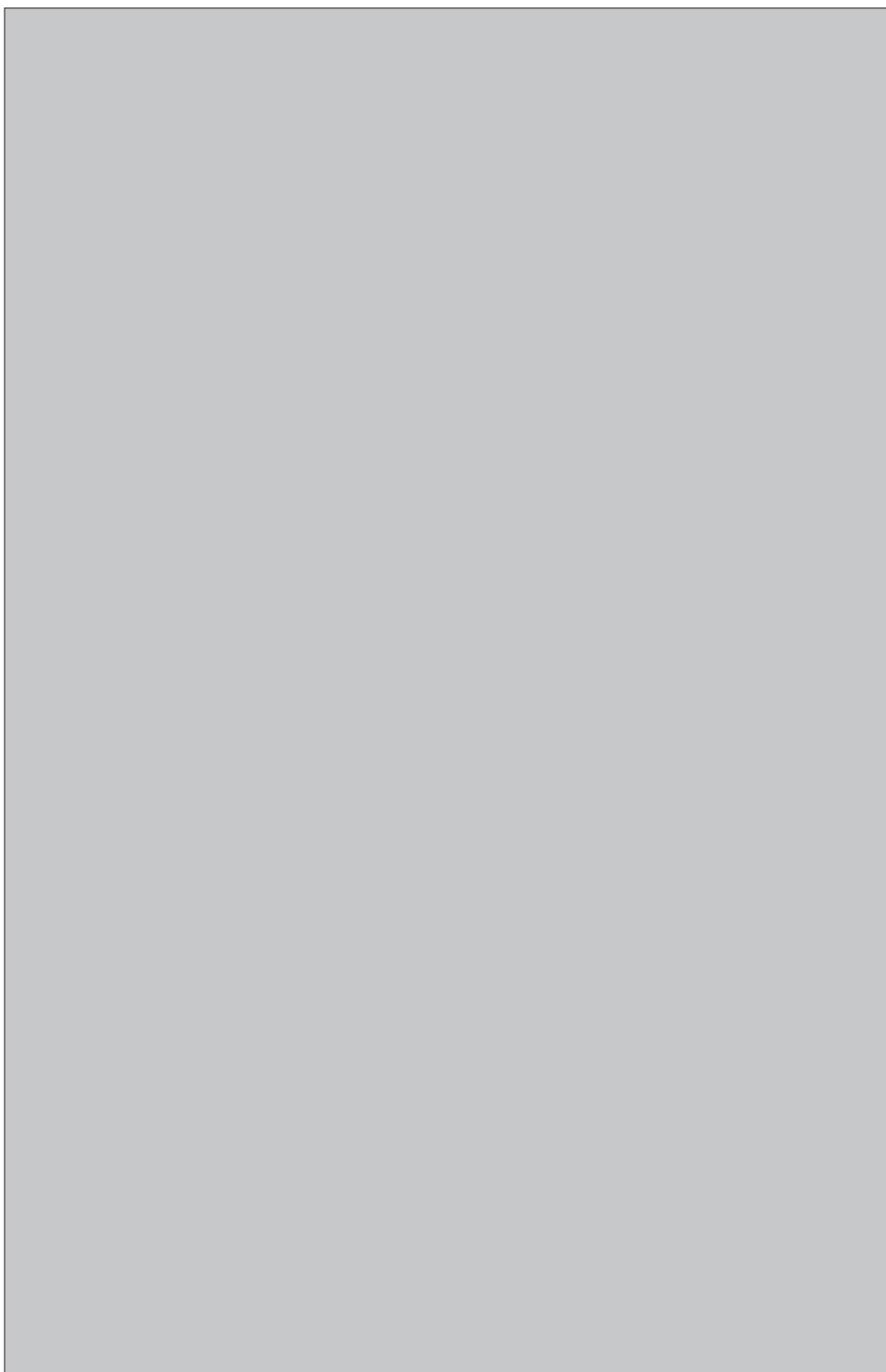




*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati* | 135

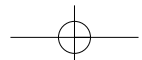
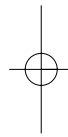
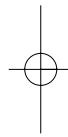
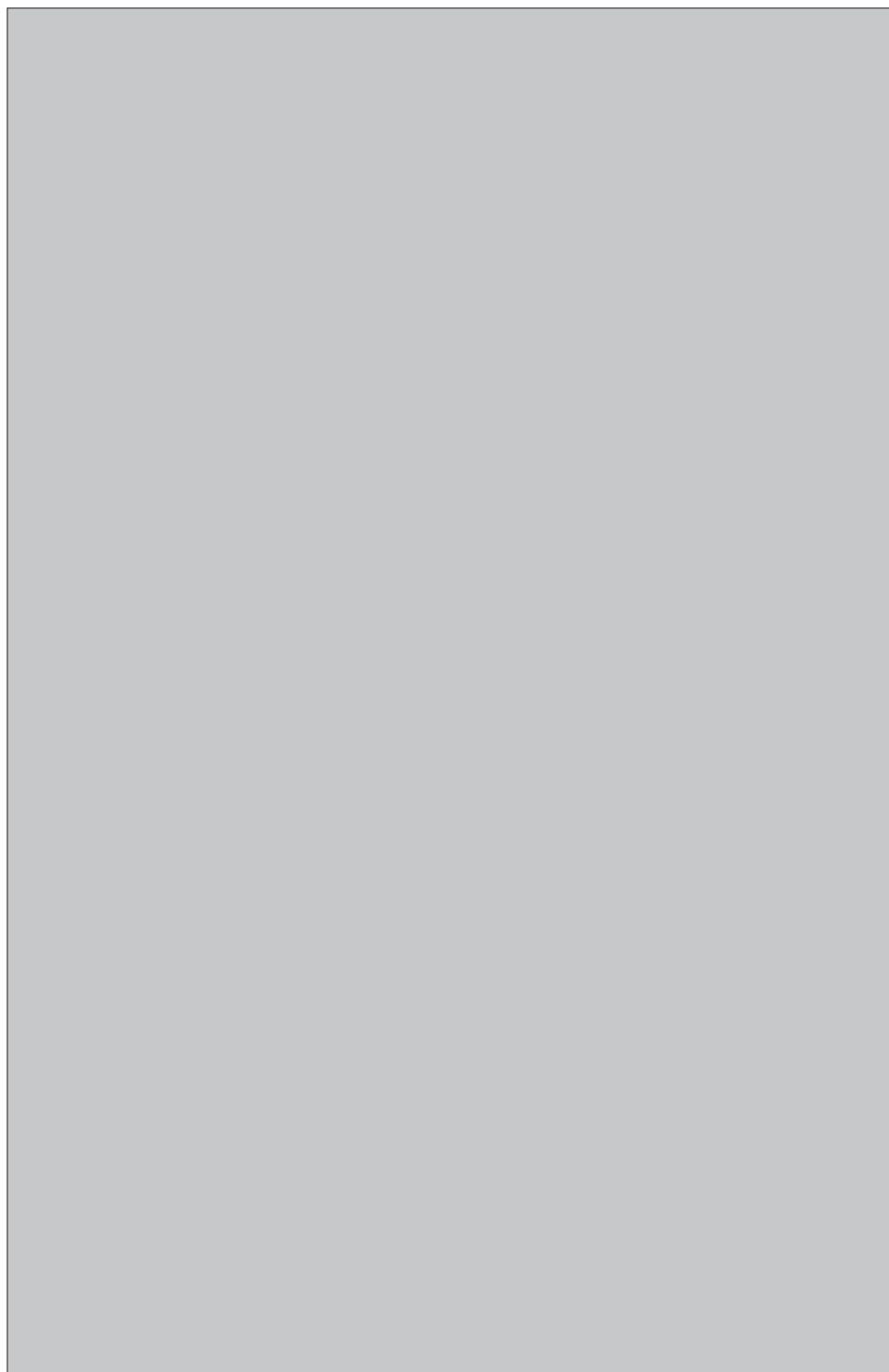


136 | *Documenti*

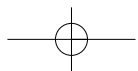
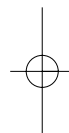
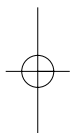
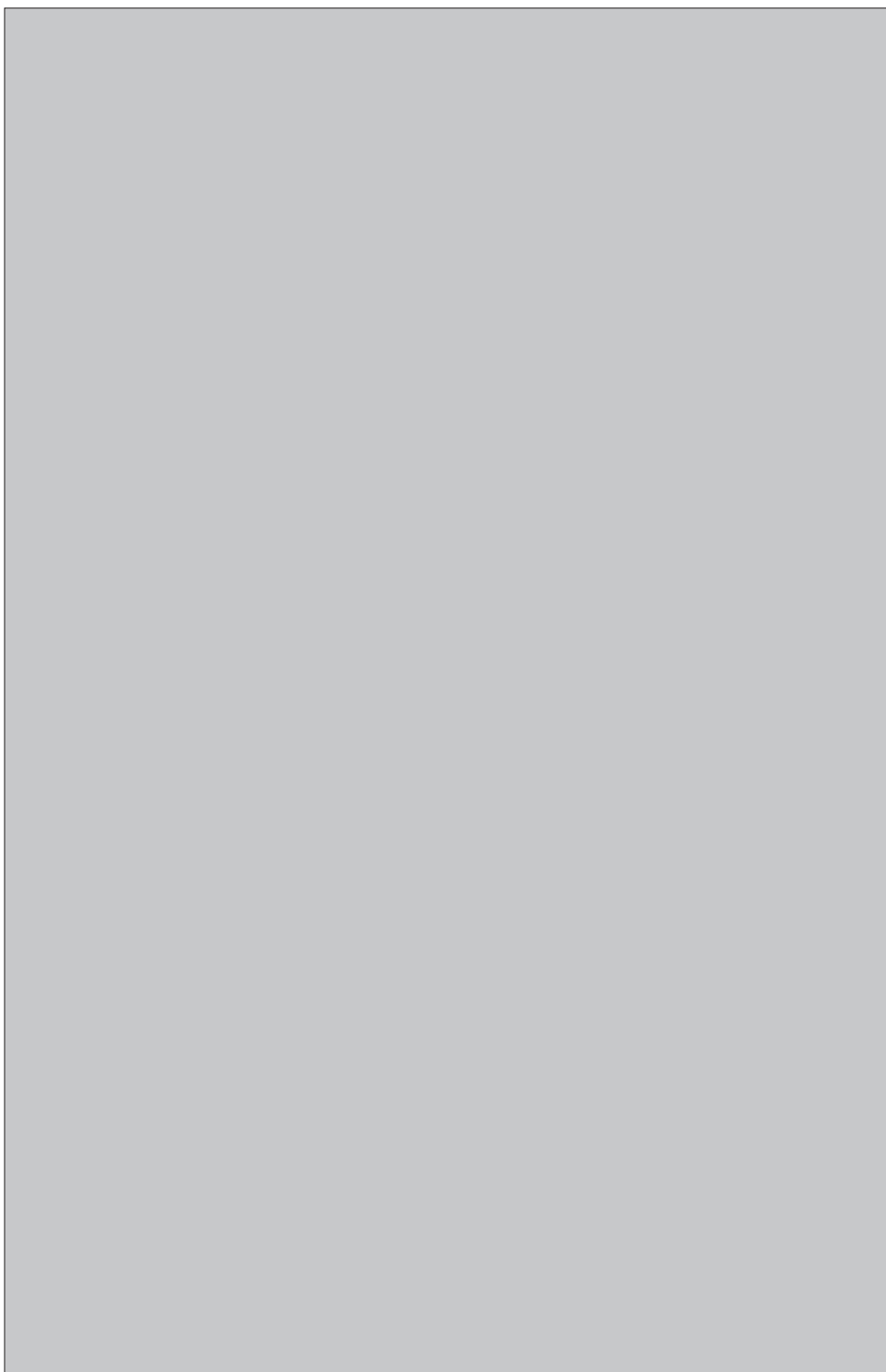




*Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati* | 137



138 | *Documenti*



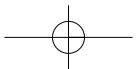
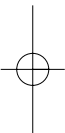


TAVOLA SINOTTICA SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI ANALIZZATI

	STATO	ENTI LOCALI	FEDERCULTURE	
<b>Ambito di applicazione</b>	CCNL Ministeri CCI MIBAC	Comuni Provincie Regioni	Cultura Turismo Tempo libero Formazione	
<b>Obiettivi contrattuali</b>	Valorizzazione del personale per la riforma del pubblico impiego in ottica UE	Valorizzazione del personale massima flessibilità funzionalità ed efficienza	Favorire una gestione imprenditoriale del settore culturale	
<b>N° posizioni economiche</b>	11	23	14	
<b>Orario di lavoro</b>	35h / sett.	36h / sett.	37h / sett.	
<b>Retribuzione mensile (min-max)</b>	1230,72 € 2032,10 €	1238,35 € 2165,70 €	1076,14 € 2226,50 €	
<b>N° mensilità</b>	13	13	14	
<b>Iniziative di formazione</b>	Interne ed esterne	Interne ed esterne	----	
<b>Lavoro atipico</b>	Part-time e lavoro temporaneo	Part-time	Part-time, apprendistato, formazione, lavoro temp., job sharing	
<b>Limiti all'utilizzo di lavoro atipico</b>	7% dei contratti a tempo indeterminato	----	Part-time: 30% lavoro temp.+ job sharing: 25%	

## Una ricerca sui contratti nei musei italiani: prime indagini e primi risultati | 141

	RICERCA	COMMERCIO	TURISMO	MULTISERVIZI	PORTIERATO
	Enti di ricerca	Commercio Servizi Ricerca	Alberghi Pubblici esercizi Agenzie viaggi	Pulizia Manutenzione	Pulizia Custodia Manutenzione
	---	---	Motore per lo sviluppo del turismo e dell'economia italiana	---	---
	8 + 3	9	9	8	21
	36h / sett.	40-45h / sett.	40-45h / sett.	40h / sett.	40-48h / sett.
	1303,00 € 2389,13 €	995,00 € 1731,00 €	995,00 € 1705,00 €	891,05 € 1364,41 €	
	13	14	14	14	
	Interne ed esterne	Ente bilaterale Fo.Fo.Ter.	Ente bilaterale Fo.Fo.Ter.	---	For. Te.
	Part-time, lavoro interinale	Part-time, apprendistato, inserimento, somministrazione, job sharing, job on call	Part-time, somministrazione, job on call, apprendistato, inserimento, job sharing, lavoro stagion.	Part-time, apprendistato, formazione e lavoro, inserimento, job sharing	Lavoro a termine, job sharing
	Lavoro interinale: 7%	Somministrazione: 4-100 per ente	Somministrazione: 4-100 per ente	Lavoro temp.: 12% Altri contr.: 35%	---

