ICOM international council of museums Italia

Bando di ricerca 5x1000 2024 sulle professioni museali
Best practice nell'applicazione della normativa

Professioni museali in trasformazione:

Pratiche partecipative ed esperienze dal territorio

A cura di **Antonio Giorri**

Professioni museali in trasformazione: Pratiche partecipative ed esperienze dal territorio
A cura di: Antonio Giorri

Vincitore del bando di ricerca 5x1000 2024 sulle professioni museali
Best practice nell'applicazione della normativa

Commissione giudicatrice composta da:
- Michele Lanzinger
- Martina de Luca
- Anna Maria Marras
- Babet Trevisan
- Valeria Arrabito

Pubblicato da ICOM – International Council of Museums Italia,
Palazzo Lombardia, Piazza Lombardia 1, 20124 Milano

Segreteria di ICOM Italia:
- Ilaria Navarro
- Maria Elisa Nobili

© 2025 ICOM Italia

ISBN 978-88-944910-7-4

Foto di copertina: Kurt Cotoaga
Grafica e impaginazione: Fabrizio Carbotti

Abstract

Il tema delle professioni museali risulta quanto mai centrale nell'analisi delle trasformazioni che l'ecosistema culturale sta vivendo, sia in Italia che nel più ampio contesto globale. La maturazione di nuove necessità per i luoghi della cultura, orientati verso una partecipazione sempre più aperta e diffusa, convive con l'esigenza di mantenere aggiornati i linguaggi tramite i quali dialogare con le comunità. La compresenza di queste due istanze – partecipativa e comunicativa – è stata incalzata nel corso dell'ultimo quinquennio dall'avvento della crisi pandemica, che se inizialmente ha illuso il comparto museale di dover ricorrere solo momentaneamente a misure emergenziali, ha lentamente lasciato spazio alla convinzione che sia necessario trovare soluzioni a lungo termine per una serie di *gap* che ostacolano la missione dei musei e degli altri luoghi della cultura. Buona parte di questi limiti è data dalla mancata capacità di molti istituti di dare risposte pronte e adeguate alle sfide del presente, prima fra tutte quella di una necessaria familiarizzazione con gli ambienti digitali. Tale mancanza non è determinata tanto dall'assenza di interesse nei confronti di esigenze che risultano palesi e urgenti, quanto piuttosto dalla difficoltà di reperire le risorse tecniche, le capacità e le competenze necessarie facendo ricorso al capitale umano che un istituto ha a disposizione.

Le cause di tale carenza sono molteplici e risultano un paradosso alla luce di un dibattito attivo fin dall'inizio del Ventunesimo secolo, dal quale sono emerse già da tempo una serie di figure chiave, dotate di specifiche competenze, che si prefiguravano come protagoniste nello scenario professionale del museo del presente. Questo dibattito trova un momento di snodo nella Carta nazionale delle professioni museali, elaborata grazie allo sforzo congiunto di quanti operavano in seno a ICOM Italia e presentata nell'ambito della seconda Conferenza Nazionale dei musei, tenutasi a Roma nell'autunno del 2006, incentrata proprio sulle professioni museali in Italia e in Europa e sugli ordinamenti che le regolano. In quella sede venivano discusse figure professionali vecchie e nuove, pensate o rimodulate per rispondere in maniera efficace alle esigenze dell'intero comparto museale e affine. All'indomani della conferenza romana, il lavoro di ICOM Italia è proseguito, spesso in collaborazione con altri enti e associazioni, garantendo un aggiornamento costante dei profili che nel corso degli anni sono risultati necessari per consentire ai musei di dialogare con la contemporaneità.

Tuttavia, la pragmaticità dimostrata dalla Carta, e dai documenti che ne sono seguiti, non ha trovato un'auspicabile applicazione diffusa nel corso degli anni. Sebbene non manchino esempi virtuosi di buon ricorso alle professionalità nell'ambito di progetti su diversa scala e pertinenti a differenti contesti culturali e territoriali, la strada da percorrere risulta ancora lunga, visto il permanere di diversi limiti che non consentono a molti musei di ricorrere a figure adeguate che siano in grado di rispondere alle proprie esigenze. In questa cornice, lo studio propone alcune **chiavi di lettura** del contesto contemporaneo, museale e affine, che nascono dall'indagine sullo stato dell'arte in merito alla presenza di professioniste e professionisti negli istituti, individuando una serie di *best practice* in ambito nazionale, ma anche alcuni dei *gap* che risultano recidivi, soprattutto nella pianificazione normativa, sul tema delle professioni museali.

La prima di queste chiavi, scaturita dall'analisi di due casi di studio, è la **consapevolezza del museo in divenire**. La presentazione di alcuni progetti, lontani nel tempo e nello spazio, ma vicini negli obiettivi e nelle finalità, dà modo di comprendere come il perseguimento delle istanze di accessibilità e partecipazione, nella promozione del rapporto tra patrimonio e pubblici, debba necessariamente passare attraverso processi di permanente trasformazione, che interessano sia i luoghi che chi vi opera. Questo assunto risulta evidente nell'analisi dei contesti operativi che hanno visto svilupparsi il percorso del "Museo liquido", ai Musei Nazionali di Cagliari, e i progetti di *sibarinprogress*, ai Parchi Archeologici di Crotone e Sibari. In entrambi i casi, la suggestione di liquidità, come ideata da Zygmunt Bauman, si concretizza in formule progettuali che dalla continua progressione di azioni causano un impatto incisivo ed efficace dell'operare del museo. Un concetto, quello della liquidità, che rispetto al capitale umano attivo in un istituto si lega ai processi della formazione permanente.

La seconda chiave suggerita, anche in questo caso a partire da una serie di casi virtuosi tratti dal territorio italiano, è la **condivisione di competenze** e di buone pratiche per un arricchimento delle capacità collettive. Una panoramica su dei casi di studio, pertinenti a contesti museali di diversa tipologia, consente di individuare il ricorso a una serie di professionalità che determinano il buon esito di azioni progettuali a breve e a lungo termine. La condivisione di queste esperienze, passando anche per la collaborazione diretta tra enti e individui, risulta quale misura ideale per far sì che una comunità museale quanto più ampia possibile possa ricorrere all'utilizzo di buone pratiche, già sperimentate e consolidate da professioniste e professionisti in altri contesti.

La terza chiave proposta è la **conoscenza del capitale umano** formato per agire all'interno del comparto museale, per rispondere con maggior cognizione alle necessità del sistema nel suo complesso. In questa analisi, la rete di ICOM Italia risulta un prezioso strumento di studio, costituendo un osservatorio privilegiato per indagare, con rilevanti numeri a campione, la composizione del capitale professionale oggi disponibile nel Paese. Tale conoscenza si configura come elemento di primo piano soprattutto nella progettazione degli scenari del prossimo futuro, che auspicabilmente non dovrebbero prescindere dalla concreta contezza delle risorse pronte a ricoprire il fabbisogno tecnico-pratico dei musei.

La quarta chiave, in diretto riscontro alla precedente, è rappresentata dalla **concretezza di regole e ordinamenti** che normano il reclutamento, l'inserimento e l'inquadramento normativo delle professioni museali in Italia. Come per la precedente, questa chiave risulta quale perseguibile soluzione per il futuro, ma non trova oggi buon riscontro nella realtà rispetto ai diversi livelli di *governance*. Un dato emblematico, a tal proposito, risulta il costante ritardo nell'allineamento degli ordinamenti professionali del comparto pubblico con le figure di cui negli anni si è paventata l'esigenza, ma anche con quelle che sono le risorse umane formatesi, anche ai più elevati livelli accademici, per agire come professionisti del settore museale.

L'ultima chiave, che chiude in senso circolare quanto aperto dalla prima, è la **crescita dei musei attraverso l'arricchimento del capitale umano**. Se con la prima chiave si introduce la consapevolezza di una necessaria e continua trasformazione, del museo e delle risorse che vi operano, gli scenari della contemporaneità propongono un passo ulteriore, laddove la crescita stessa del museo passa primariamente attraverso lo sviluppo di conoscenze e competenze di chi lo anima.

Ciò apre a prospettive di continuo rinnovamento, che vedono la stessa Carta delle professioni come un organismo che deve crescere e trasformarsi, che si faccia carico di proporre al comparto museale le esigenze di cui deve tener conto per proseguire con efficacia il suo dialogo con le comunità, anche in ambiente digitale e nelle nuove forme che dovessero risultare necessarie.

Il quadro presentato, nel suo complesso, propone una serie di spunti che hanno l'obiettivo di contribuire al dibattito sulle professioni museali, in Italia e su scala internazionale, partendo dal presupposto che, sebbene il lavoro da compiere sia ancora tanto, non mancano fattori positivi e casi virtuosi che alimentano le prospettive di una crescita condivisa.

Indice

Introduzione: cinque chiavi per interpretare il presente e progettare il futuro delle professioni museali in Italia 7

1. Buone pratiche nel ricorso alle professioni museali: due casi studio..... 9

2. Altre forme di ricorso alle professioni: esperienze dal territorio 19

3. La "misura" dei professionisti e delle professioniste museali in Italia.....36

4. L'inquadramento normativo delle professioni museali alla luce delle sfide del mondo contemporaneo.....42

5. Le professioni museali in formazione 51

Bibliografia e riferimenti 57

Introduzione: cinque chiavi per interpretare il presente e progettare il futuro delle professioni museali in Italia

In Italia, il tema delle professioni risulta quanto mai centrale nell'acceso dibattito intorno al museo del presente e al suo ruolo nel prossimo futuro. La rapida trasformazione dei luoghi della cultura, orientata verso una partecipazione sempre più aperta e diffusa, deve oggi confrontarsi con una serie di sfide che caratterizzano, in maniera più o meno impattante, tutta la società. Tra di esse, riveste un ruolo cruciale l'avvento del digitale, incalzato dalla pandemia da Covid-19, che ha determinato una trasformazione profonda del comparto museale e dell'approccio di chi vi opera. Il futuro dei musei, nonché il loro ruolo nella società, dipende oggi dalla pronta reazione alle evoluzioni che caratterizzano il presente. Per una reazione pronta e adeguata, riveste un ruolo di primo piano il capitale di capacità e competenze del personale che a vario titolo opera negli istituti (CICERCHIA e MIEDICO 2021, p. 5-6).

Il lungo e complesso percorso tramite il quale si è sviluppato il dibattito attorno alle figure professionali operanti nei musei trova un momento di snodo nella Carta nazionale delle professioni museali del 2005 (ICOM Italia 2008)[1], nella quale confluiscono una serie di istanze maturate negli anni precedenti e dalla quale scaturisce una lunga serie di raccomandazioni, linee guida e norme alla ricerca delle professionalità essenziali per il corretto funzionamento dei musei (GHEDINI, COLPO e DI MAURO 2010). A distanza di vent'anni e alla luce di numerose integrazioni e aggiornamenti sulle figure previste nella Carta, pur condivise sul piano teorico dalle istituzioni a vari livelli di interesse e *governance*, si assiste ancora a una carenza diffusa di personale adeguatamente qualificato in ogni tipologia di museo e nelle altre realtà assimilate. Gli stessi interventi statali, pur considerando un continuo accoglimento delle istanze proposte da organismi come ICOM, continuano a dimostrare la mancata aderenza degli interventi promossi rispetto alle reali esigenze del settore, giungendo a ignorare il cruciale tema delle professioni museali anche negli interventi strutturali del sistema (CERQUETTI 2022, p. 29). La mancata prontezza della macchina statale all'avvento della pandemia da Covid-19, condivisa sul territorio dagli altri organismi ed enti che gestiscono i musei in Italia, ha certamente causato un brusco rallentamento dell'intero ecosistema museale, colpendo anche i processi che interessano il dibattito attorno alle professioni, il cui ritardo veniva da più parti segnalato già prima della crisi (DI GAETANO 2019, p. 71).

In questo contesto, lo studio proposto è indirizzato a cercare la risposta a una serie di domande di ricerca, volte a indagare il contesto museale contemporaneo e lo stato dell'arte in merito alla presenza di professioniste e professionisti, a partire dall'individuazione di una serie di casi studio ritenuti virtuosi. La prima di queste domande riguarda, alla luce di diversi casi di studio presentati, se sia possibile individuare nell'attuale contesto nazionale delle realtà che risultino realmente performanti, in un contesto tra pari, nell'ambito delle professioni. Da qui, scaturisce la ricerca su quali siano le *best practice* adottate che determinerebbero le *performance* positive e quali fattori esterni abbiano permesso l'ottenimento dei relativi risultati. Secondariamente, ci si chiede se vi siano

[1] Le fonti sinteticamente citate come "ICOM Italia" fanno riferimento a lavori di numerosi autori e autrici, i cui dettagli sono reperibili nelle pubblicazioni integrali in *open access* raggiungibili tramite i *link* in bibliografia.

determinate tipologie di museo che risultano maggiormente "svantaggiate" in riferimento al ricorso ad adeguate – e diversificate – professioni museali, ragionando in termini di possibilità economiche e amministrative. Altro tema riguarda l'aderenza del nuovo ordinamento professionale del Ministero della Cultura alle linee guida condivise e maturate negli anni intorno alle professioni museali, alla luce dell'alta rappresentatività nel territorio degli istituti statali. Inoltre, ci si domanda se esistano delle figure chiave, o categorie di esse, che consentono ai musei di instaurare meccanismi maggiormente virtuosi, con l'eventualità di replicare le *best practice* in altri contesti. Infine, si introduce la questione sulle prospettive in Italia per le professioni museali, alla luce delle nuove figure proposte e ipotizzando quelle necessarie nel prossimo futuro.

Il lavoro si suddivide in cinque parti, che corrispondono alla proposta di altrettante chiavi di riflessione che contribuiscano alla lettura degli scenari del presente in merito al tema delle professioni, interrogandosi al contempo su quelli futuri. Alla luce del ritardo sistemico particolarmente diffuso nel comparto statale, si è scelto di aprire il lavoro con due casi virtuosi selezionati proprio tra musei del Ministero della Cultura, indagati nella prima parte. In apparente controtendenza, questi danno conto della presenza di una serie di professionalità idonee ad operare nelle relative realtà, capaci di intervenire nell'ambito di progetti che determinano la crescita degli istituti sotto vari aspetti. Nella seconda parte vengono presentati altri casi studio dal territorio italiano, uno per ciascuna regione e inerenti a diverse tipologie di istituzione, che si distinguono per il buon uso di singole professionalità così come individuate nella nuova profilazione ICOM Italia[2]. La terza parte è dedicata a indagare i ruoli necessari al museo del presente, alla luce della transizione post-pandemica, con un focus su capacità e competenze necessarie e su come queste vengano perseguite nei percorsi di formazione. La quarta parte, alla luce di quanto presentato in quella precedente, interroga gli attuali inquadramenti professionali previsti per chi opera nel settore museale, partendo dalle recenti riforme del comparto statale. Nell'ultima parte si apre uno spaccato sulle professioni del futuro, immaginando un aggiornamento costante della Carta delle professioni.

Le *best practices* proposte concernono sia l'azione volontaria di istituti museali che il loro coinvolgimento da parte di altri enti o organismi particolarmente attivi, come la sessa ICOM o le reti NEMO (*The Network of European Museum Organisations*) e Mu.Sa (*Museum Sector Alliance*). Le chiavi proposte nell'ambito delle cinque parti in cui è suddiviso il lavoro hanno l'obiettivo di fornire alcuni elementi di riflessione intorno al tema delle professioni. Tali elementi partono dalla consapevolezza diffusa in merito a una strada da percorrere probabilmente ancora lunga, ma anche dalla concretezza di numerose istanze positive e di tanti interventi apportati nel corso degli anni da differenti realtà, che hanno contribuito, e continuano a contribuire, alla costruzione di soluzioni condivise, potenzialmente raggruppabili in un sistema idoneo che regoli le professioni e il loro rapporto con le realtà museali (DRAGONI 2022, pp. 117-120).

[2] L'aggiornamento e lo studio della profilazione dei Soci è un lavoro permanente della Segreteria ICOM Italia, al fine di garantire un dibattito continuo e il costante supporto alla comunità dei professionisti museali.

1 Buone pratiche nel ricorso alle professioni museali: due casi studio

Tra la grande varietà di musei e istituti affini[3] presenti in Italia, la cui entità numerica superava nel 2020 le quattromila unità[4] (ISTAT 2022), è facile incontrare approcci molto differenti al ricorso alle professionalità così come individuate nella Carta Nazionale delle Professioni Museali e nei suoi sviluppi maturati nel tempo. L'individuazione delle figure chiave da adoperare per portare avanti l'amministrazione ordinaria e i vari progetti in ambito museale può variare per una serie di fattori, che non sempre dipendono dalla volontà del singolo istituto.

In tal senso, alla presenza di determinate professionalità che operano all'interno di un museo, possono concorrere istanze di tipo economico, politico, socio-culturale e organizzativo, che si intersecano con la già elevata diversificazione del patrimonio culturale che i singoli istituti conservano e condividono (CALABRESE 2013, pp. 35-36). La scelta di coinvolgere le professionalità più adeguate, pur talvolta presenti nell'offerta di mercato, nello svolgimento della missione museale[5], viene così limitata, determinando la creazione di *gap* e ostacoli nel perseguimento di pratiche pienamente di successo.

I limiti che potenzialmente vanno a configurarsi dipendono poi dal tipo di carenza professionale che si riscontra nell'azione di un singolo istituto, andando a creare situazioni meno virtuose laddove la carenza di professionalità riguardi più figure e aspetti, che sommandosi tra di essi aumentano in maniera esponenziale le occasioni di disagio. Ciò significa, ad esempio, che un museo che non abbia a disposizione risorse in grado di operare una buona comunicazione della propria attività, ma che invece si avvalga di professioniste o professionisti in grado di ideare e progettare azioni concrete e mirate, avrà comunque meno *gap* da recuperare rispetto a un istituto che sia carente in entrambe le figure.

Al quadro si aggiungono, in prospettiva contemporanea, tutti i limiti messi in evidenza dall'avvento della pandemia da Covid-19, che hanno messo in crisi numerosi istituti e aggravato situazioni di disagio già in essere, in particolare durante il biennio 2020-2021. La necessità di operare numerose e rapide modifiche per far fronte ai nuovi scenari della pandemia, con la rimodulazione delle forme di dialogo con i pubblici e della loro partecipazione attiva alle attività dei musei, ha reso esplicita prima di tutto la mancata preparazione di grosse compagini di personale operante negli istituti rispetto ai linguaggi del digitale, quale *medium* imprescindibile per una comunicazione piena ed efficace con le comunità. Un'indagine operata nell'ambito della Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, condotta in piena pandemia, richiama infatti tra le priorità per i musei

[3] Nell'ambito della ricerca sono ricompresi nell'indicazione di "Museo" tutti gli istituti riconducibili alla tipologia di istituto museale e affine, così come individuati nella nuova profilazione ICOM Italia.
[4] Al di là dell'utilità effimera di conoscere il numero di musei presenti nel Paese, il dato offre una rappresentazione sufficientemente emblematica della presenza capillare di istituti nella realtà territoriale italiana.
[5] Intesa nel pieno spirito di ICOM.

proprio quella di incrementare la formazione del personale in tal senso (CICERCHIA e MIEDICO 2021, p 78).

Le istanze di tipo economico, socio-culturale, politico e organizzativo citate sopra si configurano come maggiori limiti per un museo nel ricorrere con adeguata libertà alle giuste professioni, laddove le carenze economiche possono limitare l'azione di piccole realtà museali, le influenze politiche possono incidere sulle scelte operative di alcune tipologie di istituti e i lunghi *iter* amministrativi e burocratici rallentano l'aggiornamento di grandi musei pubblici. In questo contesto, risulta fondamentale l'attenzione di un museo non soltanto a ricorrere, quando e come possibile, alle professionalità adeguate rispetto al proprio contesto di azione, ma anche nel ricercare occasioni di crescita e formazione per il personale che ha in forze, così da riuscire a valorizzare al meglio il proprio capitale umano.

Quest'ultima via è quella operata da numerosi istituti in Italia, che a diversi livelli ricorrono alle iniziative promosse da soggetti esterni per stimolare la crescita del proprio personale e ampliare quanto più possibile il *parterre* di collaboratrici e collaboratori in attività. Tra di essi, si è scelto di individuare due primi casi studio, che per uniformità di lettura appartengono alla stessa tipologia museale, ovvero due istituti autonomi di appartenenza statale, che rappresentano un buon modello di crescita e sviluppo che passa attraverso le competenze delle risorse umane, mostrandosi in grado di affrontare le criticità del contesto contemporaneo: i Musei Nazionali di Cagliari[6], a partire dal progetto Museo liquido, e i Parchi Archeologici di Sibari e Crotone[7], con il progetto *sibarinprogress*.

Lo scarto determinato dall'avvento della pandemia, quale momento focale nell'evoluzione del sistema museale contemporaneo, contribuisce alla scelta dei due casi studio per l'opportunità di osservare progetti avviati in due momenti differenti: uno precedente al 2020, nel caso sardo, l'altro successivo, nel caso calabrese.

1.1 Museo Archeologico Nazionale di Cagliari (ex): il "museo liquido"

Il progetto "Museo liquido", sviluppato al Museo Archeologico Nazionale di Cagliari nell'ambito di un ambizioso e necessario piano di rinnovamento della più nutrita collezione museale archeologica visitabile in Sardegna, si distingue per il ricorso a una serie di figure che, a diversi livelli, hanno contribuito in maniera attiva alla rigenerazione degli spazi e della concezione stessa del museo cagliaritano.

1.1.1 La genesi del progetto

Il progetto viene ideato nel 2014 per essere candidato all'iniziativa "Cultura senza ostacoli", promossa dalla Direzione generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale dell'ex Ministero per i beni e le attività culturali, consistente nel finanziamento di un percorso di accessibilità museale

[6] Nell'ambito del progetto "Museo liquido" ci si riferisce in realtà all'ex Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, dal 2024 divenuto Musei Nazionali di Cagliari in fusione con altre sedi museali di afferenza statale.
[7] Con l'avvio del progetto *sibarinprogress* ci si riferisce all'ex Parco Archeologico di Sibari, dal 2024 Parchi Archeologici di Crotone e Sibari in fusione con il sistema museale crotonese ad afferenza statale.

che fungesse da esempio per tutte le realtà statali[8]. La concezione di liquidità, ispirata da Bauman, costituisce la base per un museo che si adoperi a crescere in un'ottica di continuo rinnovamento, a partire da quello che concerne la tecnologia e la società stessa (PUDDU et al. 2021, p. 204). Questo concetto viene declinato sotto i diversi aspetti della realtà museale, nell'ottica di rendere accessibile il museo sotto tutti i punti di vista, adottando soluzioni sulle dimensioni fisica, sensoriale, cognitiva, formativa e digitale (PUDDU et al. 2021, pp. 204-205).

Le ultime due dimensioni, formativa e digitale, danno conto di una visione avanguardista rispetto al periodo d'ideazione, andando ad anticipare le istanze rispetto alle quali molti musei statali si sarebbero trovati, dopo sei anni in piena pandemia, ancora non preparati. Le due istanze, fortemente connesse tra loro, si sono concretizzate nell'ambito del progetto in corsi rivolti al personale, spaziando dalla conoscenza dei linguaggi digitali e delle piattaforme alle forme di accoglienza dei pubblici, fino a coinvolgere associazioni del territorio per approfondire aspetti in diversa forma connessi con la realtà museale.

1.1.2 Le professionalità coinvolte

In questo contesto risulta opportuno individuare quali professionalità risultino coinvolte nella genesi e nello sviluppo di un progetto di questo tipo, a partire dal confronto con le figure previste dalla Carta Nazionale delle professioni museali. In ciascuno dei quattro ambiti previsti dalla Carta[9], oltre alla presenza del ruolo del Direttore – in questo caso Direttrice – è possibile individuare almeno una figura pienamente operativa nell'ambito del progetto, riscontrabile dalle pubblicazioni critiche che ad esso sono succedute, nonché dai materiali di comunicazione relativi al progetto in divenire e alla sua prosecuzione. Lo schema che segue propone una panoramica di tale presenza, suddividendola negli ambiti previsti dalla Carta.

Ambiti (come individuati nella Carta Nazionale delle Professioni museali)	**Profili**	**Inquadramento***
	Direttrice/Direttore	1
Ricerca, cura e gestione delle collezioni	Conservatore	2
	Catalogatore	1; 4
	Responsabile del servizio prestiti e della movimentazione delle opere	1

[8] Tra i diciassette progetti selezionati, il Museo liquido riceve la valutazione più alta (PUDDU et al. 2021, p. 204).

[9] Ricerca, cura e gestione delle collezioni; Servizi e rapporti con il pubblico; Amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche; Strutture e sicurezza.

	Restauratore	2
	Assistente addetto alle collezioni	1
Servizi e rapporti con il pubblico	Responsabile dei servizi educativi	1
	Educatore museale	1; 5
	Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia	1
	Operatore dei servizi di accoglienza e custodia	1; 5
	Responsabile dei servizi di documentazione	1; 2
	Responsabile della biblioteca	1
Amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche	Responsabile amministrativo e finanziario	1
	Responsabile della segreteria	1
	Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche	1; 2
	Responsabile per lo sviluppo: *fund raising*, promozione e *marketing*	1; 3
	Responsabile del sito web	2
Strutture e sicurezza	Responsabile delle strutture e dell'impiantistica	1; 4
	Responsabile della rete informatica	3
	Responsabile della sicurezza	1
	Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee	3; 4

*1: In organico (sede)
2: In organico (dipendente del Ministero, ma non in servizio esclusivo in sede)
3: Professionista esterno con incarico continuativo
4: Consulenza esterna con incarico a progetto
5: Volontariato/tirocinio
6: Non presente/Dato non disponibile

Le diverse modalità in cui i profili individuati si sono trovati ad operare nell'ambito del progetto, pur non tutti inseriti nella dotazione organica dell'allora Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, danno conto della necessità di una presenza diversificata tramite la quale sia possibile ricoprire i diversi ambiti di interesse già individuati nella Carta delle Professioni. Tale presenza, non scontata visto l'ordinamento dei musei statali nel 2016, lontano da un'adeguata uniformazione con la struttura organica auspicata nella Carta e già delineata nelle Linee Guida dei Curricula per lo

Sviluppo delle Professionalità in ambito Museale di ICOM[10] (ICTOP 2000), risulta un elemento imprescindibile nel consentire al progetto "Museo Liquido" di configurarsi quale proposta maggiormente virtuosa nell'ambito dell'iniziativa "Cultura senza ostacoli".

A tale riguardo è fondamentale il ricorso a professionalità esterne, laddove si evidenzi la mancanza di determinate figure che non consentirebbe una piena consapevolezza di tutti gli aspetti che concernono una specifica tematica in ambito museale, come ad esempio quella di un'accessibilità concreta e diffusa pertinente al caso in oggetto (MARRAS et al. 2016, pp. 107-108).

1.1.3 Il ricorso al volontariato: il progetto "Cultura giovani Sardegna"

Durante il periodo di progettazione e successivo allestimento del "Museo Liquido", nell'ambito del museo cagliaritano è stato portato avanti un altro progetto, legato al piano nazionale "Cultura Giovani", promosso dall'ex MiBACT in collaborazione con il Dipartimento dell'ex Servizio Civile Nazionale. Tale piano ha consistito, a livello nazionale, nella ricerca di mille volontarie e volontari da destinare ai luoghi della cultura, selezionati attraverso un procedimento per titoli e colloquio finalizzato all'individuazione di profili idonei ad entrare a far parte per dodici mesi – tra l'autunno del 2017 e quello del 2018 – dell'organico di musei e altri luoghi della cultura di appartenenza statale.

Nel concreto, il Museo Archeologico di Cagliari ha accolto nell'ambito di tale progetto nove volontari e volontarie, variamente provenienti da percorsi afferenti alle discipline della museologia, dell'archeologia e della comunicazione. La presenza di questa compagine di forza lavoro aggiuntiva ha permesso di proseguire l'*iter* di riallestimento degli spazi museali avviato con il "Museo Liquido", pur tenendo conto di limitate risorse finanziarie rispetto a quelle precedentemente adoperate grazie al piano Cultura senza ostacoli. È così proseguita la crescita del museo, che ha trovato nell'ambito di una mostra temporanea l'occasione di vedere trasformata una parte di altri due piani dell'istituto oltre a quello già riallestito con il Museo Liquido, potendo approfittare della continuità di presenza di esperti esterni ancora in forze (DEMURTAS et al. 2018, pp. 44-48).

La prestazione di queste risorse, pur articolandosi nella delicata e discussa posizione del volontariato, ha permesso di integrare il capitale umano e professionale in disponibilità dell'istituto, consentendo un affiancamento in costante formazione nell'ambito di differenti attività attinenti agli ambiti di azione che caratterizzano le professioni museali, tra le quali:

- Allestimento delle collezioni;
- Cura dei contenuti degli spazi *web* istituzionali e *social*;
- Comunicazione istituzionale e para-istituzionale;
- Organizzazione di eventi;
- Svolgimento di attività connesse ai servizi educativi;
- Vigilanza e supporto alla fruizione degli spazi museali;
- Monitoraggio e supporto amministrativo;

[10] *Cfr.* Capitolo 4 in merito al ritardo normativo sull'aggiornamento degli ordinamenti professionali.

- Salvaguardia degli spazi e dei pubblici;
- Conservazione e valorizzazione del patrimonio.

1.1.4 La “liquidità” come concezione permanente

La trasformazione del Museo Archeologico di Cagliari è poi proseguita nel corso degli anni, seguendo il processo di crescita avviato nel 2014 con la concezione progettuale del Museo Liquido. Il continuo mutamento degli spazi si configura in questo contesto come elemento parallelo rispetto agli stimoli apportati dalla presenza di chi opera, a diverso titolo, all’interno del museo. In tal senso, il principio di liquidità assume un significato pressoché assoluto, coinvolgendo la trasformazione degli ambienti culturali così come quella di chi vi opera. Proprio la definizione originale che suggerisce Bauman, del mondo liquido come spazio diffuso in cui tutto si muove e muta in rapida trasformazione, restituisce al caso cagliaritano un’idea di piena mobilità, come parte di un processo che è complesso da interrompere, proprio perché riguarda *in primis* il capitale umano costituito dai professionisti che agiscono all’interno dell’ambiente museale.

Le dinamiche messe in atto hanno permesso al Museo Archeologico Nazionale di Cagliari di trovarsi maggiormente preparato, rispetto ad altri istituti analoghi, all’avvento della pandemia. Alla costrizione della chiusura e della conseguente pausa forzata dei rapporti in presenza con i propri pubblici, chi opera all’interno del museo ha prontamente risposto con una serie di attività a distanza ideate per essere fruite unicamente in ambienti digitali, ovvero gli unici in cui era possibile continuare a stimolare dinamiche di partecipazione e fruizione.

1.2 Parco Archeologico di Sibari (ex): *sibarinprogress*

Il secondo caso di studio in cui è possibile individuare soluzioni virtuose che scaturiscono dall’azione diretta e condivisa di professionisti e professioniste che operano all’interno di un museo, è relativo al Parco Archeologico di Sibari, in provincia di Cosenza. Come per il caso precedente, l’avvento della pandemia ha costituito un importante momento di passaggio per questa realtà museale e per il capitale umano e professionale che ospita. A differenza del caso cagliaritano, tuttavia, la crisi pandemica non è stata un banco di prova utile a testare meccanismi virtuosi già in essere, quanto piuttosto un’occasione di rinascita per un istituto già in crisi da diversi anni[11].

1.2.1 La genesi del progetto

Sotto il nome di “sibarinprogress” è possibile individuare una lunga serie di eventi promossi a partire dal 2021. Il concetto dei lavori in corso, generalmente attribuito a un momento della vita di un luogo, si fa nel caso del museo calabrese una concezione permanente, che nasce dalla ricerca di una crescita continua e condivisa, con chi lavora al suo interno e con i suoi pubblici. Le prime fasi

[11] Il territorio in cui insistono il Museo della Sibaritide e l’annesso Parco archeologico del Cavallo, in particolare, è stato interessato nel 2013 dall’alluvione che ha causato l’esondazione del fiume Crati e la conseguente inondazione dell’area. La ripresa del museo è stata lenta, accelerata dopo diversi anni dall’elevazione dell’istituto a museo autonomo e dal passaggio di consegne della direzione nel 2020, in pieno contesto pandemico.

del progetto prendono il via nella seconda parte del 2020, in pieno contesto pandemico, con la nomina a direttore del Parco dell'archeologo Filippo Demma. Classicista di formazione, ma consapevole delle sfide del museo contemporaneo, il direttore costruisce attorno a sé una squadra che riesce, dopo un solo anno, a presentare un progetto avanguardista rispetto ai musei di pari grado presenti in Italia.

Al termine del 2021 viene presentata la nuova veste del Parco, allora costituito da Museo della Sibaritide, Parco del Cavallo e Museo Archeologico di Amendolara (CS), quest'ultimo in una sede distaccata nell'omonimo comune calabrese. Fin dalla sua presentazione, la nuova veste del complesso museale e monumentale viene descritta nello spirito del "*in progress*", richiamando con forza l'essenza di un museo in trasformazione, sotto tutti i punti di vista (LATELLA 2021).

1.2.2 Le professionalità coinvolte

Il primo elemento di grande forza che connette il caso studio di Sibari con il tema delle professioni risiede, con ancora maggior forza rispetto al caso cagliaritano, nel saper delegare una serie di attività verso l'esterno, nel pieno conoscimento dei limiti che necessariamente caratterizzano un gruppo di esperti in determinati campi. Da un lato, la scelta di ricorrere a fonti esterne per migliorare determinati aspetti dell'agire di un museo, rappresenta una scelta matura e consapevole, che sacrifica eventuali altre soluzioni operative nell'ottica di proporre servizi e soluzioni migliori nell'ambito della missione museale. D'altra parte, tuttavia, la possibilità di delegare mansioni a professionisti esterni è strettamente legata alle disponibilità economiche di un determinato istituto, spesso più agevolato se dotato di particolare autonomia.

In tal senso, i riferimenti al metodo virtuoso a cui ricorre il caso studio in oggetto, vanno intesi nell'ambito di istituti con pari opportunità di azione e autonomia, laddove anche tra gli stessi è possibile individuare, a livello locale e nazionale, situazioni in cui vengono operate scelte operative assai differenti e con risultati di conseguenza opposti. Un esempio ricorrente è costituito dalla gestione della comunicazione sui canali *social*, che, se auspicabilmente deve poter trovare gli adeguati contributi dai professionisti in forze all'interno di un istituto, spesso trova nella loro completa gestione di questi spazi delle soluzioni scarsamente efficaci.

Come nel caso precedente, risulta utile individuare quali figure siano presenti nel Museo di Sibari e quale sia il modo in cui vi si trovino ad operare, così da comprendere quanto contribuisca la composizione del capitale umano alla buona riuscita dei progetti. Nella tabella seguente si segnala la presenza delle figure previste nella Carta Nazionale delle Professioni museali, registrando tale dato in due momenti: l'avvio dei lavori e la situazione aggiornata al 2024, tenendo in considerazione che proprio la crescita del capitale umano rappresenta una delle trasformazioni più evidenti del caso di studio a partire dal 2020 e nel corso del periodo più recente[12].

[12] In tal senso ci si riferisce sia all'ingresso nelle diverse aree operative di nuove risorse, che alla stipula di nuove collaborazioni. In entrambi i casi, la crescita denota nuovamente una certa maturità dell'istituto, sia nel riuscire ad attrarre un maggior numero di risorse umane dai canali di distribuzione concorsuale attivi a livello statale, sia anche nel saper mantenere attive reti di collaborazione e co-progettazione.

Ambiti (come individuati nella Carta Nazionale delle Professioni museali)	Profili	Inquadramento* 2020	2024
	Direttrice/Direttore	1	1
Ricerca, cura e gestione delle collezioni	Conservatore	6	1
	Catalogatore	6	4; 6
	Responsabile del servizio prestiti e della movimentazione delle opere	6	1
	Restauratore	6	1
	Assistente addetto alle collezioni	6	1; 3
Servizi e rapporti con il pubblico	Responsabile dei servizi educativi	6	3
	Educatore museale	6	1; 3
	Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia	1	1
	Operatore dei servizi di accoglienza e custodia	1	1
	Responsabile dei servizi di documentazione	6	1; 3
	Responsabile della biblioteca	6	3
Amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche	Responsabile amministrativo e finanziario	1	1; 3
	Responsabile della segreteria	1	1
	Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche	6	1; 4
	Responsabile per lo sviluppo: *fund raising*, promozione e *marketing*	6	1; 3; 4
	Responsabile del sito web	6	4
Strutture e sicurezza	Responsabile delle strutture e dell'impiantistica	1	1
	Responsabile della rete informatica	6	1

	Responsabile della sicurezza	1	1
	Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee	6	1; 4; 5

*1: In organico (sede)
2: In organico (dipendente del Ministero, ma non in servizio esclusivo in sede)
3: Professionista esterno con incarico continuativo
4: Consulenza esterna con incarico a progetto
5: Volontariato/tirocinio
6: Non presente/Dato non disponibile

1.2.3 La nuova capitale della cultura partecipata nel Sud Italia

La presenza via via crescente di tutta una serie di professionalità, resa possibile anche dal ricambio del personale in forze avviato dal Ministero della Cultura tra il 2019 e il 2020, congiuntamente al ricorso a professioniste e professionisti esterni, ha permesso al Parco Archeologico di Sibari di rappresentare, già nel 2021-2022, ma con maggior forza nel biennio 2023-2024, il fulcro della vita culturale di una vasta area geografica, attraendo un numero sempre maggiore di visite incrementato nell'ordine delle migliaia un anno dopo l'altro[13].

La nutrita presenza delle figure citate ha consentito di portare avanti progetti e iniziative assai diversificati tra loro, che congiuntamente alla costante attività ordinaria ha reso Museo e Parco luoghi sempre più vissuti e partecipati. Se da un lato è presente una squadra operativa costantemente attiva nel rapporto con visitatori e visitatrici occasionali, con le scuole del territorio, con le associazioni e con i comuni, dall'altro sono state portate avanti iniziative su minore e maggiore scala legate a tematiche di interesse sociale, sia a livello locale che nazionale, tra le quali si distinguono:

- Mostre e visite guidate sui materiali provenienti dai sequestri operati dal Nucleo Tutela Patrimonio Culturale;
- Eventi dedicati a centri di detenzione del territorio;
- Apertura al pubblico dei depositi contenenti i materiali di scavo di tutta la Sibaritide;
- Festival estivi "Danza, Musica, Teatro" al Parco del Cavallo;
- *Workshop*, conferenze, eventi e visite guidate connessi al tema della violenza di genere;
- *Vinitaly and the City*: tappa aggiunta della celebre rassegna vitivinicola (dal 2024);
- *Sibaritik@ Workshop* internazionale sulle ricerche archeologiche in corso nella Sibaritide (2024).

1.2.4 *In progress* permanente

L'articolata serie di eventi che compongono l'agenda di Parco e Museo si è nel 2024 ulteriormente ampliata dopo l'accorpamento che ha determinato la nascita dei Parchi archeologici

[13] L'incremento dei visitatori tra il 2021 e il 2023 è attestato al +360,61% (https://parcosibari.it//?p=3225).

di Crotone e Sibari. L'unione degli istituti ha visto il progetto *sibarinprogress* passare a un nuovo stadio, battezzato con il nome di "*past in progress*". Il gran numero di mostre, eventi e collaborazioni registrate nell'ambito del macro-progetto di crescita di questa realtà calabrese dà conto di quanto le dinamiche di "lavori in corso" determinino la concretezza dell'agire del museo.

L'idea di un passato in costruzione, suggestiva nella cornice di un museo che racconta la storia di un territorio centrale fin dalla Magna Grecia, si caratterizza con particolare forza nell'ambito di un luogo in cui le persone sono in grado di dare il proprio apporto, mettendo a disposizione le competenze dei singoli rispetto ai gruppi di lavoro e alla stessa missione del museo. In tal senso, la concezione di "in progress" non riguarda soltanto gli spazi della cultura, ma anche la crescita di chi vi opera, in uno spirito che incontra con favore gli obiettivi, condivisi dalla Comunità Europea, di crescita e formazione "permanente" (VUORIKARI, KLUZER, E PUNIE 2022).

L'idea di "permanente" così concepita non si riferisce infatti alla stasi suggerita dal termine, capovolgendone piuttosto il significato nel suo legarsi al concetto di "formazione", che si configura di per sé come fenomeno continuativo. Allo stesso modo, il concetto del lavoro "in progress" sibarita, legandosi tanto ai luoghi quanto alle persone, definisce un modo ampio e diversificato di concepire il museo e chi vi opera, che si fonda sulla necessità di individuare sempre nuovi stimoli e rinnovate prospettive.

1.3 La prima chiave: la consapevolezza del museo "in divenire" (liquido/*in progress*)

I due casi di studio brevemente introdotti propongono un quadro in cui professioniste e professionisti sono in grado di agire contribuendo alla costruzione di progetti complessi, che danno a loro volta vita a dinamiche partecipative nello spirito di musei accessibili e condivisi. I racconti dell'esperienza cagliaritana e di quella sibarita, pur partendo da contesti territoriali differenti e muovendosi in periodi distinti, presentano numerosi aspetti in comune.

Il primo di essi è l'attenzione primaria data alle istanze di inclusione e accessibilità. Se nel caso del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari queste sono rese evidenti dalla candidatura del Museo liquido all'iniziativa "Cultura senza ostacoli", il Parco Archeologico di Sibari annuncia la sua adesione a tali principi fin dalla sua nascita, esordendo nel suo primo *post* sul *social network* Instagram con un programmatico "Inclusione e accessibilità sono il nostro motto".

Un altro elemento in comune è racchiuso nel significato stesso dei due progetti, così come presentati nei relativi titoli. Gli stessi si legano profondamente nel concetto di "continuità", che nel primo caso è richiamato dalla liquidità, mentre nel secondo si rifà al concetto del *in progress*. La liquidità, in particolare, costituisce un ulteriore elemento di grande significato, laddove il logo del Parco Archeologico di Sibari, ridisegnato nel 2021, parte dalla stilizzazione del moto ondoso delle acque della Sibaritide, trasformato in segno vettoriale (LATELLA 2021). Dall'esperienza condivisa di questi due musei scaturisce così una suggestione: il museo, sia nella sua forma fisica che nel suo capitale umano, si arricchisce e agisce con maggiore impatto se si stimola la sua dimensione in continuo divenire.

2 Altre forme di ricorso alle professioni: esperienze dal territorio

La grande diversificazione delle tipologie museali presenti nel territorio nazionale rispecchia la varietà di esperienze pertinenti al buon "uso" delle professioni. Le esperienze virtuose riguardano, in questo caso, sia i cosiddetti grandi attrattori che le piccole realtà, spesso luogo di azioni sperimentali che si configurano quali buone prassi che risulta utile seguire. Proprio le esperienze pertinenti alle realtà "minori" rappresentano la prova di quanto sia possibile e opportuno perseguire la strada avviata con la Carta nazionale delle professioni museali e poi proseguita nel dibattito guidato da ICOM, alla luce dei risultati raggiunti in seno a progetti diversi.

Il rilevante significato assunto dalle buone pratiche riconducibili a queste realtà è da ricondurre al palesarsi della possibilità di perseguire obiettivi comuni nel settore museale piuttosto ambiziosi, senza che le possibilità di crescita siano una condizione riservata ai medi e grandi musei, soprattutto di afferenza statale, come quelli citati di Cagliari e Sibari. Per tale motivo, in questo capitolo si presenta una rassegna di esperienze dal territorio nazionale, relative a tipologie museali diverse e pertinenti a realtà sia centrali che periferiche, che compongono una mappa di esperienze virtuose, nella misura rappresentativa di una per regione[14], che mettono in evidenza una serie di pratiche positive nell'impiego di professionisti e professioniste museali.

Nell'obiettivo di offrire una prospettiva nazionale in cui emerga una prima serie di esperienze modello in riferimento alle professioni, vengono considerate fonti e riferimenti diversi, che contribuiscono a disegnare un prospetto privo della pretesa di ospitare i casi migliori o quelli necessariamente più rilevanti. Allo stesso tempo, si è scelto di non indicare le esperienze più note, al fine di offrire spunti meno consueti e contribuire alla promozione di contesti più periferici. In tal senso, non deve arrecare meraviglia l'assenza di esperienze certamente efficaci per gli interessi e gli obiettivi indagati in questa sede. Casi celebri come l'Egizio di Torino, il MArTa di Taranto, il MAMBo di Bologna, il Nazionale Romano a Roma, il MAN di Napoli e numerosi altri istituti da Sud a Nord, diffusamente richiamati come buoni modelli – per svariati aspetti – in merito al ricorso alle professioni, lasciano il posto a contesti meno noti.

2.1 Casi studio di differenti tipologie museali

Per ciascun esempio citato vengono identificati, regione per regione:

- Il museo o l'istituto e la città in cui è ubicato;
- La tipologia di istituzione[15];

[14] Per la Sardegna e la Calabria vengono considerate quelle già presentate (Cfr. Parte 1).
[15] Come individuati nella nuova profilazione ICOM Italia, ai sensi delle categorie ISTAT e delle *Internal Rules di ICOM International* (ICOM 2017).

- La tipologia museale[16];
- La professione per la quale il caso di studio si distingue[17];
- La fonte da cui è tratto il caso di studio;
- Una breve sintesi di come il caso in oggetto rappresenti un modello nel ricorso a una determinata professione.

Seguono i casi studio relativi alle regioni italiane, in ordine geografico da Nord verso Sud.

2.1.1 Trentino-Alto Adige

Museo/istituto	MART Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto
Tipologia di istituzione	Museo di arte moderna e contemporanea
Tipologia museale	Museo civico (Comune)
Professione e area funzionale	Curatrice/Curatore: Ricerca, cura e gestione delle collezioni.
Fonte	ArtsLife https://artslife.com/

Il caso del MART di Trento e Rovereto è tratto da un articolo della rivista *online* ArtsLife, che presenta il lavoro di Daniela Ferrari, curatrice e conservatrice presso l'istituto. Ferrari ha una lunga carriera sul campo, con un particolare interesse per l'arte italiana del secolo scorso e contemporanea. Ha curato numerose esposizioni e pubblicazioni, contribuendo significativamente alla valorizzazione del patrimonio custodito dal MART. La figura della curatrice si caratterizza, in questo contesto, quale ruolo chiave all'interno dell'istituto, in piena coerenza con gli obiettivi delineati già nella Carta delle professioni alla voce "Conservatore-curatore".

Le sue principali mansioni includono la conservazione delle collezioni, il loro incremento, lo studio, la valorizzazione e la gestione delle collezioni del museo. Inoltre, si occupa della progettazione di mostre, sia permanenti che temporanee, e della cura di saggi e altre pubblicazioni scientifiche sulle collezioni che il suo istituto ospita. Nel tempo, Ferrari ha curato mostre di rilievo, collaborando con prestigiosi musei italiani e internazionali, contribuendo alla valorizzazione e alla promozione dell'arte italiana a partire dal Novecento.

L'esempio offerto dal MART dà conto della molteplicità di aspetti che interessano il lavoro del curatore museale, articolato attraverso diverse attività chiave: si occupa della conservazione,

[16] *Ibidem*.
[17] Ancora ai sensi della nuova profilazione ICOM Italia. Nella prima parte, i contesti di Cagliari e Sibari venivano letti alla luce della Carta nazionale delle professioni museali per via di un'uniformità di lettura rispetto ai due casi di studio, cronologicamente precedenti alla nuova profilazione e diversamente integrati con le prescrizioni ICOM successive all'emanazione della Carta: Manuale europeo delle professioni museali (ICTOP 2008), Raccomandazione ICOM Italia inerente le figure professionali e i requisiti per l'accesso all'incarico nell'ambito dei servizi educativi (ICOM Italia 2013) etc.

incremento, studio e gestione delle collezioni, assicurando che le opere siano preservate e valorizzate nel tempo; cura sia esposizioni permanenti che temporanee, creando dialoghi sempre rinnovati tra le opere e offrendo al pubblico esperienze costantemente rinnovate; contribuisce o cura direttamente le pubblicazioni scientifiche; lavora a stretto contatto con altri curatori, archivisti, restauratori e professionisti del museo, promuovendo un ambiente di cooperazione e crescita reciproca; utilizza un approccio diversificato per promuovere e valorizzare il patrimonio artistico del MART, attraverso tutte le attività citate.

2.1.2 Veneto

Museo/istituto	Museo d'Arte Orientale di Venezia
Tipologia di istituzione	Museo di arte
Tipologia museale	Organo ministeriale periferico
Professione e area funzionale	Restauratrice/Restauratore: Ricerca, cura e gestione delle collezioni
Fonte	Lucca Beni Culturali https://www.lubec.it/

Il caso del Museo d'Arte Orientale di Venezia, proposto come caso studio su *Lubec Journal*, dà conto di un peculiare progetto che vede operare restauratori e restauratrici in un progetto rivolto a persone con *deficit* cognitivi, coinvolte in attività di restauro e conservazione di opere. L'obiettivo è fornire loro strumenti e competenze per affiancare i restauratori professionisti in operazioni di manutenzione ordinaria. Il progetto parte proprio dalla necessità di attivare principi di inclusione, nonché di collaborazione tra diverse figure professionali (BICIOCCHI 2018).

Nel progetto, restauratori e restauratrici hanno guidato i partecipanti attraverso le varie fasi del restauro, tra cui: analisi descrittiva dell'opera, attraverso la documentazione delle informazioni relative alla tecnologia dei materiali; analisi dello stato di conservazione, attraverso la creazione di una Scheda Conservativa semplificata; analisi e produzione di documentazione fotografica, attraverso fotografie delle opere prima e dopo l'intervento, anche al microscopio; applicazione di interventi conservativi, attraverso spolveratura superficiale, microaspirazione controllata, protezione delle opere con carta velina *acid-free*, etichettatura e collocazione in scatole per la conservazione.

In tale contesto, i professionisti hanno lavorato a stretto contatto con i partecipanti, fornendo risposte immediate e soluzioni ai problemi specifici di ogni opera, garantendo così un pieno coinvolgimento, una concreta crescita e formazione, un supporto costante e, al contempo, la piena valorizzazione delle collezioni. Le fasi del progetto dimostrano quanto anche un'attività apparentemente collocabile all'esterno del museo, come quella del restauro, sia invece un'occasione per perseguire diversi aspetti della missione museale, a partire dal piano educativo.

2.1.3 Friuli-Venezia Giulia

Museo/istituto	Museo Teatrale Carlo Schmidl, Trieste
Tipologia di istituzione	Museo civico (Comune)
Tipologia museale	Museo tematico e/o specializzato
Professione e area funzionale	Responsabile dei servizi di documentazione (archivio e biblioteca): Accoglienza, servizi e rapporti con il pubblico, educazione e mediazione
Fonte	Comune di Trieste https://www.museoschmidl.it/

Il Museo Teatrale Carlo Schmidl di Trieste si configura come caso interessante in relazione alla cura del centro di documentazione, coordinato da responsabili e addetti ai relativi servizi. L'istituto dispone di un centro che è parte integrante del museo e offre servizi di documentazione e consultazione a visitatori e visitatrici, che possono accedere a una vasta gamma di risorse, tra cui archivi, fotografie e documenti relativi alle collezioni del museo.

Il centro di documentazione, promosso quale anima dell'istituto in connubio a quella museale, si articola in una biblioteca e in una mediateca, risorse fondamentali per la documentazione e la ricerca nel campo della musica e dello spettacolo in Italia e all'estero. La biblioteca, in particolare, risulta di rilevanza internazionale con i suoi oltre centomila pezzi, tra libretti d'opera, un ricco fondo musicale e un'emeroteca. Tra i fondi archivistici, si trovano l'Archivio Schmidl, quelli del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia e del Teatro Verdi, oltre agli archivi privati di importanti personalità della storia musicale del territorio. La mediateca, fondata nel 1985, comprende oltre ventimila beni e include il lascito del farmacista Riccardo Gmeiner, oltre a fondi discografici preesistenti e successive acquisizioni, disponendo di una vasta gamma di materiali audiovisivi che documentano la storia dello spettacolo e della musica.

Il Museo Schmidl dà conto della fondamentale presenza, soprattutto per alcune tipologie museali, di professionisti dedicati alla cura e alla gestione della documentazione, quale componente fondamentale della missione educativa di un istituto, che vede nei materiali di studio un mezzo imprescindibile per conoscere e approfondire quanto una collezione racconta.

2.1.4 Lombardia

Museo/istituto	Museo del Violino, Cremona
Tipologia di istituzione	Museo tematico e/o specializzato
Tipologia museale	Fondazione
Professione e area funzionale	Conservatore/Conservatrice (Responsabile della gestione e cura delle collezioni): Ricerca, cura e gestione delle collezioni
Fonte	Museo del Violino https://museodelviolino.org/

Nel Museo del Violino di Cremona, fondamentale riferimento internazionale nell'ambito della sua tipologia, la figura del conservatore ha assunto negli anni un ruolo sempre più cruciale, che permette oggi di contraddistinguere l'istituto in un ampio panorama geografico e culturale per la gestione e valorizzazione delle collezioni. Tale ruolo è oggi ricoperto da Riccardo Angeloni, professionista in Conservazione e Restauro e docente nel Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali dell'Università di Pavia a Cremona.

Le principali responsabilità della figura, con specifico riferimento al Museo del Violino, includono: il coordinamento di conservazione e restauro, assicurando la preservazione degli strumenti musicali, garantendo che siano mantenuti in condizioni ottimali per la loro conservazione e, quando possibile, per il loro utilizzo musicale; la gestione delle collezioni, organizzandole all'interno del museo e partecipando alle decisioni in merito all'opportunità di eventuali prestiti, comprendendo un'attenta documentazione e catalogazione degli strumenti; il coordinamento delle ricerche sugli strumenti e sulle tecniche di liuteria, collaborando con istituzioni accademiche e laboratori di diagnostica non invasiva; la promozione del patrimonio del museo attraverso mostre, eventi e pubblicazioni, collaborando con altre istituzioni culturali a livello nazionale e internazionale; la promozione di attività di mediazione culturale ed educazione permanente, offrendo programmi didattici e formativi per il pubblico e per gli istituti di istruzione.

Il conservatore, all'interno del Museo del Violino, lavora a stretto contatto con la direzione dell'istituto, al fine di garantire che il patrimonio conservato nel museo sia accessibile e valorizzato al meglio. L'attenzione per questo ruolo si configura quale elemento chiave non solo per un proficuo mantenimento delle collezioni, ma anche per una più ampia azione di valorizzazione.

2.1.5 Piemonte

Museo/istituto	Museo del Paesaggio, Verbania
Tipologia di istituzione	Museo di storia[18]
Tipologia museale	Associazione
Professione e area funzionale	Addetta/Addetto dei servizi di documentazione (archivio e biblioteca): Accoglienza, servizi e rapporti con il pubblico, educazione e mediazione
Fonte	Centro Studi del Museo del Paesaggio https://www.centrostudidelpaesaggio.it/

Il Museo del Paesaggio a Verbania ospita un importante Centro Studi, che costituisce parte integrante della sua struttura istituzionale. Come per il caso del Museo Teatrale Carlo Schmidl, assume un ruolo fondamentale la funzione della biblioteca, luogo di studio e formazione in relazione alle collezioni del museo. A differenza del Museo Schmidl, in cui si è richiamata l'importanza di un

[18] Il Museo del Paesaggio di Verbania presenta, oltre all'interesse storico, peculiari collezioni artistiche e fotografiche.

responsabile dei servizi che curi le collezioni settoriali di mediateca e biblioteca, nel caso di Verbania è fondamentale il ruolo dell'addetto ai servizi della biblioteca, quale figura chiave nel raccordo tra istituto e pubblico.

Il Centro Studi del Museo del Paesaggio è infatti una risorsa preziosa per chiunque sia interessato all'arte, alla storia e al paesaggio locali. Questo centro dispone di una biblioteca di grande valore, che comprende una vasta raccolta di libri e riviste su tali temi. Attualmente, il fondo bibliotecario è in fase di riorganizzazione per facilitarne l'uso a fini di studio e ricerca. Inoltre, il museo possiede un importante fondo fotografico, che conta oltre quindicimila immagini. Questo fondo è in fase di catalogazione e rappresenta uno strumento unico per l'analisi dell'evoluzione storica del territorio e del paesaggio, a disposizione delle comunità locali.

Il Centro Studi del Museo del Paesaggio promuove anche incontri, *workshop* e ricerche, contribuendo alla diffusione della conoscenza e alla tutela del paesaggio. La presenza di professionisti dedicati a facilitare la comunicazione tra pubblici e patrimonio librario diviene, in questo contesto, un elemento fondamentale, senza il quale non solo sarebbe maggiormente difficoltosa la fruizione di tale patrimonio, ma non sarebbe nemmeno consentita, per diretta conseguenza, un'adeguata conoscenza delle collezioni del museo.

2.1.6 Valle d'Aosta

Museo/istituto	Area megalitica di Saint-Martin-de-Corléans, Aosta
Tipologia di istituzione	Area/parco archeologico
Tipologia museale	Regione
Professione e area funzionale	Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee: Strutture, Allestimenti e Sicurezza
Fonte	Artibrune https://www.artribune.com/

I lavori per la messa in fruizione dell'Area megalitica di Saint-Martin-de-Corléans dimostrano la fondamentale presenza di un'attenta progettazione a monte dei piani di allestimento degli ambienti museali e affini. La possibilità di fruire di quest'area funge da buon esempio per la cura di un intervento misurato e pertinente al sito, che parte dalla conoscenza dei principi di progettazione e allestimento degli spazi, in questo caso dettati dalla conformazione stessa dell'area.

Il progetto dell'allestimento si deve in questo caso all'architetto Massimo Venegoni e al vasto *team* di professionisti e professioniste che coordina. Gli apparati multimediali e di illuminazione, unitamente agli allestimenti e alle opere edili e impiantistiche, costituiscono un vestito creato *ad hoc* per l'area archeologica di Saint-Martin-de-Corléans. "Uno dei principi cardine dell'allestimento è il coinvolgimento del visitatore attraverso un percorso scandito da momenti di forte impatto emotivo e cognitivo, finalizzati a trasmettere l'impressione di un viaggio alla scoperta delle storie. Il registro spettacolare non è però fine a sé stesso, così come le tecnologie impiegate, in quanto strutturalmente connesse alla comunicazione dei temi archeologici" (SANTACATTERINA 2024).

Il caso valdostano costituisce un buon modello di intervento su un'area archeologica che, attraverso il rispetto delle emergenze architettoniche e megalitiche rinvenute, consegna ai pubblici un luogo in cui la misura ricreativa incontra le istanze storiche e culturali.

2.1.7 Emilia Romagna

Museo/istituto	Museo della Civiltà Contadina, Bentivoglio
Tipologia di istituzione	Museo di etnografia e antropologia
Tipologia museale	Museo civico (Comune)
Professione e area funzionale	Conservatrice/Conservatore (Assistente tecnico, addetto alle collezioni)
Fonte	ICCROM https://www.iccrom.org/

Il Museo della Civiltà Contadina di Bentivoglio, in provincia di Bologna, ha fatto parte nel 2021 di un corso RE-ORG[19] promosso dal Centro internazionale di studi per la conservazione ed il restauro dei beni culturali (ICCROM) con il Servizio Patrimonio Culturale dell'Emilia-Romagna, congiuntamente ad altri nove musei della regione. Il corso è stato progettato per fornire ai professionisti museali le competenze necessarie per riorganizzare i depositi museali e migliorare la conservazione preventiva delle collezioni.

Il corso mirava a fornire competenze pratiche per la riorganizzazione dei depositi museali, migliorare la conservazione preventiva delle collezioni e promuovere la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i professionisti museali. L'*iter* formativo, suddiviso in diverse parti che hanno visto l'alternarsi di sopralluoghi e lezioni, ha previsto la formazione di coloro che operano a contatto con i depositi secondo le specifiche del metodo RE-ORG. Tale approccio ha permesso di affrontare le sfide specifiche dei musei partecipanti e di sviluppare soluzioni su misura per migliorare la gestione dei rispettivi depositi.

In tale contesto, il Museo della Civiltà Contadina rappresenta un caso peculiare per via dell'entità demoetnoantropologica della propria collezione, a dimostrazione dell'importanza della presenza di personale tecnico formato per agire all'interno di depositi pertinenti alle diverse tipologie museali.

2.1.8 Liguria

Museo/istituto	Galata Museo del Mare, Genova

[19] Il Metodo RE-ORG ha un approccio passo-passo per aiutare coloro che lavorano con le collezioni culturali per riorganizzare i depositi museali, concentrandosi sull'uso creativo, ma sicuro, delle risorse esistenti. Il Metodo ha quattro fasi: preparazione; *condition report*; piano di azione; realizzazione (ANTOMARCHI et al. 2021).

Tipologia di istituzione	Museo di storia; Museo di scienza e tecnica
Tipologia museale	Museo civico (Comune)
Professione e area funzionale	Addetto alla comunicazione: Promozione, valorizzazione del patrimonio culturale
Fonte	Federazione Relazioni Pubbliche Italiana https://www.ferpi.it/

Al Galata Museo del Mare di Genova si è tenuto un *workshop* di alta formazione sulla comunicazione museale e la gestione di crisi. Questo *workshop*, intitolato "*Everything in a Museum communicates* – I Musei in Tempo di crisi", si è svolto il 12 e 13 settembre 2024 ed è stato organizzato dal Comitato Internazionale MPR Marketing e Pubbliche Relazioni di ICOM in collaborazione con ICOM Italia.

Il *workshop* ha trattato vari aspetti della comunicazione museale, a partire dalla strategia alla base dei piani di comunicazione, al *branding*, *marketing* e *audience engagement*, con un focus particolare sulla gestione delle situazioni di crisi attraverso una comunicazione efficace. I partecipanti, provenienti sia dal museo che da numerosi altri enti, hanno preso parte a sessioni di approfondimento e attività partecipative, tra cui analisi di casi studio e diversi *project work*.

L'esperienza del Galata dà conto dell'interesse crescente del ruolo di comunicatori e comunicatrici in ambito museale, quali professionisti che necessariamente devono possedere specifiche competenze per lo svolgimento delle proprie mansioni. La formazione continua, nell'ottica di un aggiornamento permanente, diviene in tal senso la chiave con cui i musei sono in grado di perseguire strategie che conducono a positive ricadute in termini di partecipazione pubblica.

2.1.9 Toscana

Museo/istituto	Museo Galileo, Firenze
Tipologia di istituzione	Museo di scienza e tecnica
Tipologia museale	Altro Ente Privato[20]
Professione e area funzionale	Responsabile dei servizi di documentazione (archivio e biblioteca): Accoglienza, servizi e rapporti con il pubblico, educazione e mediazione
Fonte	Museo Galileo: Istituto e Museo di Storia della Scienza https://www2.museogalileo.it/

[20] In termini statutari è definito quale "Ente morale senza scopo di lucro".

Il Museo Galileo è un altro caso in cui risulta fondamentale la presenza di professionalità adeguate per la cura e l'organizzazione di fondi librari. La biblioteca del Galileo è una risorsa fondamentale per la ricerca e la documentazione nel campo della storia della scienza e della tecnologia. Offre una vasta gamma di libri, riviste e documenti che coprono vari aspetti della storia delle scienze e delle tecniche, configurandosi come punto di riferimento per studiosi, ricercatori e amatori che desiderano approfondire le loro conoscenze in questi campi.

La biblioteca è parte integrante delle attività del museo, che includono la conservazione e la valorizzazione delle collezioni, nonché la promozione di attività di ricerca e alta formazione, nell'ottica di un'ampia diffusione della cultura tecnico-scientifica. Il Museo Galileo collabora con altre istituzioni per realizzare progetti speciali e riceve sostegno da enti pubblici e privati per le sue attività, investendo costantemente risorse per il mantenimento e l'ampliamento del suo patrimonio librario.

Come nei casi precedentemente citati, risulta fondamentale l'azione di figure *ad hoc* che si occupino della biblioteca e ne garantiscano il rapporto con le collezioni. La natura del patrimonio conservato nel museo, pertinente alla storia della scienza e della tecnica, rende ancora più evidente l'esigenza di un rapporto concreto tra materiali delle collezioni e spazi per lo studio e l'approfondimento.

2.1.10 Marche

Museo/istituto	Museo del Mare di San Benedetto del Tronto
Tipologia di istituzione	Ecomuseo/museo diffuso
Tipologia museale	Museo civico (Comune)
Professione e area funzionale	Educatore museale: Accoglienza, servizi e rapporti con il pubblico, educazione e mediazione
Fonte	Il portale dei professionisti museali https://www.museooggi.it/

Il Museo del Mare di San Benedetto del Tronto si distingue, alla luce della sua configurazione come museo diffuso, per un'intensa attività educativa, per la quale mette in campo professioniste e professionisti che si adoperano per il suo espletamento. Offre infatti una vasta gamma di attività educative e didattiche, progettate per coinvolgere visitatori e visitatrici di tutte le età e promuovere la conoscenza del patrimonio marittimo e delle tradizioni locali. Il *team* di educatrici ed educatori organizza visite guidate per scuole e gruppi, che permettono di esplorare le diverse sezioni dell'istituto, come il Museo Ittico, il Museo delle Anfore e il Museo della Civiltà Marinara delle Marche. Tali visite permettono un approfondimento sulla storia e la cultura marittima della regione.

Sono inoltre disponibili diversi laboratori didattici, che spaziano dalla biologia marina alla storia della navigazione. Gli utenti più giovani possono partecipare a laboratori di biologia marina, dove imparano a conoscere le specie marine e il loro *habitat*, o a laboratori di archeologia subacquea, dove scoprono come vengono ritrovati e conservati i reperti di origine marina. Il museo offre inoltre

attività interattive, come simulazioni di scavo archeologico e ricostruzioni storiche, che permettono ai partecipanti di vivere in prima persona esperienze immersive.

La presenza di una nutrita gamma di attività educative, destinate a diversi *target* di pubblico, palesa la necessità di ricorrere a professionisti e professioniste che curino con consapevolezza le proposte laboratoriali, le visite guidate e le altre esperienze nelle diverse sedi del museo, evitando di incorrere – come spesso accade – nella fallacità comunicativa di esperienze curate da membri dello *staff* museale scarsamente affini al contatto con determinati pubblici.

2.1.11 Umbria

Museo/istituto	Museo della Canapa. Ecomuseo della Dorsale Appenninica Umbra, Sant'Anatolia di Narco
Tipologia di istituzione	Ecomuseo/museo diffuso
Tipologia museale	Museo civico (Comune)
Professione e area funzionale	Responsabile per lo sviluppo: *fundraising*, promozione e *marketing*: Direzione
Fonte	Museo della Canapa https://www.museodellacanapa.it/

Il Museo della Canapa di Sant'Anatolia di Narco (PG), parte dell'Ecomuseo della Dorsale Appenninica Umbra, offre l'occasione di apprezzare il buon ricorso alla misura dell'Art Bonus[21], attraverso la progettazione da parte delle professionalità del comparto direttivo aventi tra le proprie mansioni quella del procacciamento di fondi e di *marketing*.

Nell'ambito delle iniziative promosse dal museo è infatti nato il progetto "Adotta una macchina", un'iniziativa finalizzata al restauro delle macchine per cucire della Collezione "Consalvo Cardarelli". Tale collezione, donata al museo nel 2019, comprende oltre cento esemplari di macchine per cucire di varie marche e tipologie. Chiunque può partecipare al progetto adottando una macchina o una parte di essa. Le donazioni possono essere effettuate da enti pubblici o privati, associazioni, aziende o singoli cittadini. Donatrici e donatori possono scegliere tra diversi livelli di adozione, ognuno dei quali offre vantaggi come ingressi gratuiti al museo, *gadget* in edizione limitata e altri *benefit*.

Il progetto "Adotta una macchina" non solo contribuisce alla conservazione di un patrimonio culturale peculiare per il museo e il territorio, ma promuove anche la partecipazione attiva della comunità nella valorizzazione della cultura e della storia locale. Tali istanze non possono prescindere da una conoscenza accurata dei sistemi di controllo e gestione delle finanze di un istituto, nonché

[21] L'Art bonus è uno strumento promosso dal Ministero della Cultura, attraverso il quale viene riconosciuto un credito di imposta detraibile dalle tasse, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali in denaro quale sostegno del mecenatismo a favore del patrimonio culturale pubblico italiano.

delle possibilità di recupero di fondi attraverso iniziative su media e larga scala, che passano per l'operatività di specifiche professionalità.

2.1.12 Abruzzo

Museo/istituto	Museo delle Genti d'Abruzzo, Pescara
Tipologia di istituzione	Museo di etnografia e antropologia
Tipologia museale	Fondazione
Professione e area funzionale	Responsabile eventi e attività culturali: Promozione, valorizzazione del patrimonio culturale
Fonte	Museo delle Genti d'Abruzzo https://www.gentidabruzzo.com/

Il Museo delle Genti d'Abruzzo, per la natura delle sue collezioni di museo storico, archeologico e principalmente etnografico, consente di porre l'attenzione su coloro che si adoperano per l'organizzazione di eventi e altre attività, che si pongono su un piano differente rispetto a quelle prettamente educative e didattiche, che restano mansioni più pertinenti a educatori ed educatrici museali.

Gli eventi in un museo etnografico non solo arricchiscono l'esperienza dei visitatori, ma contribuiscono in maniera trasversale alla missione educativa e culturale del museo, rafforzando il suo ruolo nella comunità e promuovendo la conservazione e la valorizzazione del patrimonio, proprio a partire dalla sua materialità "umana", più familiare per un pubblico generalista rispetto ad altre tipologie di collezioni. In tal senso, il Museo delle Genti d'Abruzzo è un luogo vivace e dinamico, che ospita una varietà di eventi pensati per coinvolgere il pubblico, dimostrandosi un centro culturale attivo e partecipato, promuovendo mostre, laboratori e *workshop*, cicli di seminari, attività ludico-ricreative e altri eventi.

La funzione pubblica del museo, quale luogo adibito alla partecipazione e alla condivisione, si rende in tale maniera reale e pragmatica. La presenza di professionalità operanti nella progettazione di eventi e altre attività culturali fa sì che le collezioni di varia tipologia conservate in un istituto si animino in un rapporto costante e diversificato con i pubblici.

2.1.13 Lazio

Museo/istituto	Museo Venanzo Crocetti, Roma
Tipologia di istituzione	Casa museo
Tipologia museale	Fondazione
Professione e area funzionale	Responsabile ufficio catalogo; Addetto ufficio catalogo: Ricerca, cura e gestione delle collezioni

Fonte	Itinerari nell'arte https://www.itinerarinellarte.it/

L'esperienza recente del Museo Venanzo Crocetti mette bene in evidenza l'importanza di un'altra figura operante all'interno di un museo, la cui operatività è spesso delegata come mansione secondaria ad altri profili: quella di addette e addetti al catalogo.

Il progetto "Depositi invisibili. Dalla catalogazione alla fruizione" è un'iniziativa della Fondazione Crocetti ideata nell'ambito del restauro di un'opera dell'artista, curato dall'Istituto centrale per il restauro. Sono stati catalogati e inventariati, in questo processo, gli strumenti e i materiali da lui utilizzati, al fine di comprenderne al meglio la tecnica e di conoscere più adeguatamente le sue opere. Un'attenta ricerca nei magazzini ha permesso di individuare gli strumenti e i materiali utilizzati da Crocetti, disegnando un quadro più dettagliato del suo lavoro.

La presenza di figure dedicate alla catalogazione, nei musei di ogni tipologia e dimensione, risulta una componente fondamentale nella creazione di rapporti solidi tra i materiali che fanno parte delle esposizioni e quelli invece custoditi nei depositi. Soltanto tramite la conoscenza puntuale del patrimonio disponibile, è infatti possibile operare con maggiore concretezza e più rapidamente, sia nell'ambito di progetti espositivi che nella ricerca e comunicazione.

2.1.14 Molise

Museo/istituto	TerraCielo – Museo a cielo aperto, Macchia d'Isernia
Tipologia di istituzione	Ecomuseo/museo diffuso
Tipologia museale	Associazione
Professione e area funzionale	Responsabile della logistica e sicurezza: Strutture, Allestimenti e Sicurezza
Fonte	Artibrune https://www.artribune.com/

Il progetto "TerraCielo" è un'iniziativa che mira a riqualificare e promuovere il territorio del Molise attraverso l'arte contemporanea. Situato nel borgo di Macchia d'Isernia, il museo a cielo aperto, di recente inaugurazione, ha aperto con una grande installazione ambientale ispirata al "Terzo Paradiso" di Michelangelo Pistoletto. L'installazione, realizzata con la piantumazione di diverse essenze arboree, si presenta come un'opera che cambia insieme alle diverse stagioni, assumendo colori e intensità sempre diverse.

Il progetto è gestito dall'Associazione Culturale SM'ART, che promuove progetti artistici e culturali in tutto il Molise, coinvolgendo attivamente le comunità locali e gli artisti, invitandoli a collaborare nei processi di realizzazione e allestimento. Durante l'estate del 2024, il museo ha ospitato anche una serie di residenze d'artista, offrendo l'opportunità di creare installazioni in relazione con il paesaggio e con il lungo percorso naturalistico presente. L'obiettivo di proporre una

modalità alternativa di tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio ambientale, reinterpretando luoghi abbandonati attraverso i linguaggi dell'arte, suggerisce una riflessione sulla peculiarità degli aspetti legati all'organizzazione e alla sicurezza in determinati contesti museali e affini.

È palese, in tal senso, la necessità di ricorrere a professionalità dotate di competenze specifiche rispetto alle fattispecie di museo, dal momento che ciascuna tipologia presenta aspetti differenti. Nel caso molisano, a rendersi imprescindibile è un'attenta cura dei percorsi naturalistici e della loro accessibilità, con un'attenzione costante alla sicurezza dei pubblici, ma anche delle installazioni via via create.

2.1.15 Campania

Museo/istituto	Catacombe di Napoli
Tipologia di istituzione	Area/parco archeologico
Tipologia museale	Fondazione
Professione e area funzionale	Personale addetto ai servizi di vigilanza e accoglienza: Accoglienza, servizi e rapporti con il pubblico, educazione e mediazione
Fonte	Giuliano Volpe https://www.giulianovolpe.it/

Il caso delle Catacombe del Rione Sanità a Napoli è divenuto celebre, negli ultimi anni, come buona pratica di gestione dal basso di un'area archeologica, riqualificata e messa a disposizione di comunità locale e di decine di migliaia di visitatori e visitatrici ogni anno. Il modello di gestione è stato avviato dalla Cooperativa Sociale La Paranza, fondata nel 2006 da un gruppo di giovani del quartiere, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio artistico e culturale locale e creare opportunità di sviluppo economico e sociale. La gestione delle Catacombe di San Gennaro e di San Gaudioso è stata affidata alla cooperativa, che ha lavorato per rendere accessibile e fruibile questa porzione di patrimonio cittadino, creando un'economia sociale che ha dato vita a una rete di piccole cooperative e artigiani.

La cooperativa ha avviato percorsi formativi e processi di inserimento lavorativo, contribuendo al rilancio dell'immagine della città attraverso la riscoperta del suo patrimonio archeologico, artistico e culturale in senso lato. Il modello di gestione dal basso ha dimostrato come la valorizzazione del patrimonio possa essere un motore di sviluppo locale, creando occupazione, partecipazione e coinvolgimento della comunità, divenendo un caso di studio a livello nazionale e internazionale, ispirando altre iniziative simili in Italia e all'estero.

Questa esperienza consente di riflettere sul delicato ruolo di chi si occupa dei servizi di vigilanza e accoglienza, più che mai, nel caso di questa tipologia museale, investiti di un ruolo cruciale nella preservazione del sito. La fragilità del patrimonio archeologico, unitamente al gran numero di ingressi quotidiani all'interno delle catacombe, richiama la necessità di una formazione mirata e approfondita, che consenta a chi vi opera di garantire la sicurezza del pubblico e del luogo.

2.1.16 Sardegna

Museo/istituto	Musei Nazionali di Cagliari
Tipologia di istituzione	Museo di archeologia
Tipologia museale	Istituto dotato di autonomia speciale
Professione e area funzionale	Responsabile della gestione delle Risorse Umane interne e/o esterne: Amministrazione, gestione e logistica
Fonte	Musei Nazionali di Cagliari https://museinazionalicagliari.cultura.gov.it/

Per la Sardegna, di cui si tiene in considerazione il caso già analizzato[22], si richiama l'attenzione su coloro che curano gli aspetti legati al personale interno ed esterno, con riferimento alle risorse di cui si è usufruito nel piano Cultura Giovani, risorsa resa possibile dalla presenza di personale adeguatamente formato per la gestione delle altre risorse umane.

2.1.17 Puglia

Museo/istituto	Museo Diocesano Gravina
Tipologia di istituzione	Museo di religione e culto
Tipologia museale	Ente Ecclesiastico/religioso
Professione e area funzionale	Addetto alla comunicazione; Addetto ai prodotti di comunicazione (Grafico - video - foto): Promozione, valorizzazione del patrimonio culturale
Fonte	Museo Diocesano Gravina https://www.museocapitolaregravina.it/

Il caso pugliese rappresenta un interessante modello di gestione degli aspetti legati alla comunicazione digitale, non comunemente riscontrabili nell'ambito di determinate tipologie di istituto museale, tra cui vi è certamente quella del museo diocesano.

Il sito *web* del museo mostra infatti una buona consapevolezza, da parte di chi lo gestisce, delle strategie di comunicazione grafica e delle più diffuse linee guida del *web design*, temi rispetto ai quali ICOM Italia è attenta da tempo (ICOM Italia 2019, 2021, 2023). Fatta salva l'assenza di alcune integrazioni che rendano questo spazio digitale maggiormente accessibile, come le opzioni per la lettura visiva e uditiva dei contenuti facilitata, le pagine che compongono il sito offrono un'accattivante presentazione degli spazi del museo e dei servizi al pubblico, facilitando la ricerca di informazioni per chi sia interessato alla visita.

[22] Cfr. Parte 1.

Sebbene la parte grafica sia coadiuvata da esperti esterni, il caso del diocesano di Gravina è un buon esempio del grande interesse che riveste la cura degli aspetti della comunicazione digitale e della gestione degli ambienti digitali da parte di un istituto, che necessariamente deve ricevere un'adeguata cura da parte di specifiche professionalità, formate e aggiornate sotto i molteplici aspetti della comunicazione digitale.

2.1.18 Basilicata

Museo/istituto	Musei Nazionali di Matera
Tipologia di istituzione	Museo di arte
Tipologia museale	Organo ministeriale periferico/ Istituto dotato di autonomia speciale
Professione e area funzionale	Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie; Addetto alle procedure amministrative ed economico-finanziarie: Amministrazione, gestione e logistica
Fonte	Musei Nazionali di Matera https://www.museonazionaledimatera.it/

I Musei Nazionali di Matera, riuniti nella forma di Istituto dotato di autonomia speciale a partire dal 2019[23], consentono di rilevare una serie di dinamiche scaturite dalla opportuna gestione delle procedure amministrative e gestionali all'interno di un istituto museale tanto diversificato.

I Musei Nazionali di Matera sono un'istituzione complessa che unisce il Museo Archeologico Nazionale Domenico Ridola, il Museo Nazionale d'Arte Medievale e Moderna della Basilicata di Palazzo Lanfranchi e, dal 2022, il complesso monumentale Ex Ospedale di San Rocco. La complessità gestionale che interessa questo istituto, come tanti altri in Italia che uniscono una serie di musei con esigenze e istanze differenti, risiede principalmente nell'esigenza di mantenere in costante controllo diversi organismi autonomi, abituati a una loro indipendenza amministrativa.

Questo aspetto mette in luce l'importanza delle figure dedicate alla gestione amministrativa, contabile ed economica, che devono necessariamente essere consapevoli delle esigenze proprie delle varie componenti di un istituto, che si moltiplicano nei casi di gestione di gruppi di essi, come i sistemi museali su diversa scala territoriale. La concretezza dell'operato di queste professionalità, coadiuvata da un costante supporto di tutte le parti chiamate a operare all'interno di un museo, rappresenta la base per un'adeguata crescita degli istituti e un efficace rapporto con l'esterno.

2.1.19 Calabria

Museo/istituto	Parchi Archeologici di Crotone e Sibari

[23] DPCM 2 dicembre 2019, n. 169, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n. 16 del 21 gennaio 2020.

Tipologia di istituzione	Museo di archeologia
Tipologia museale	Istituto dotato di autonomia speciale
Professione e area funzionale	Addetto al coordinamento della Strategia Digitale: Promozione, valorizzazione del patrimonio culturale
Fonte	Parchi Archeologici di Crotone e Sibari https://parcosibari.it/

Per la Calabria, di cui si tiene in considerazione il caso già analizzato[24], si segnala l'importanza della comunicazione *web* e *social* e della cura di contenuti multimediali, affidati a un *team* composto sia da professionisti interni che esterni e pianificata con un attento coordinamento dettato da un esatto indirizzo di pianificazione digitale. La presenza di profili specifici, che tengano conto di un piano strategico esatto, rende possibile una comunicazione mirata e realmente efficace, dall'alto profilo qualitativo.

2.1.20 Sicilia

Museo/istituto	Museo Archeologico di Centuripe
Tipologia di istituzione	Museo di archeologia
Tipologia museale	Regione
Professione e area funzionale	Responsabili e addetti con mansioni legate alla sicurezza: Strutture, Allestimenti e Sicurezza
Fonte	Il Moderatore https://www.ilmoderatore.it/

Il Museo Archeologico di Centuripe ha dovuto chiudere per un decennio a causa di lavori di ristrutturazione e messa in sicurezza che hanno interessato due piani della struttura, interventi necessari per garantire la sicurezza dell'edificio e migliorare gli spazi espositivi. La chiusura ha permesso di realizzare importanti opere di riqualificazione dell'infrastruttura e di ampliare l'esposizione museale con reperti in precedenza conservati nei depositi.

La cura dei nuovi allestimenti, che passa per le mani di responsabili e addetti agli stessi, deve necessariamente incontrare una serie di istanze collaterali, tra cui la necessità di adeguare la disposizione degli spazi e delle collezioni a determinate norme di ordine e sicurezza.

Ciò mette in luce l'importanza di figure che sorveglino gli aspetti legati alla sicurezza delle collezioni e delle strutture. Le stesse risultano fondamentali, in fase di riallestimento, per poter progettare ambienti idonei alla fruizione pubblica, con un costante monitoraggio degli spazi

[24] Cfr. Parte 1.

espositivi alla luce dei protocolli vigenti, delle discipline condivise in materia di accessibilità e degli aggiornamenti normativi.

2.2 La seconda chiave: la condivisione di competenze e di buone pratiche per un arricchimento delle capacità collettive

La serie di esperienze sinteticamente citate dà conto dell'eterogeneità delle competenze necessarie per far vivere un organismo museale. Molto spesso, infatti, si assiste alla tendenza a voler sottovalutare la necessità di una serie di professionalità che operino all'interno di un istituto, con la conseguente fallacità di azioni che non si riescono a portare avanti o di servizi che stentano a rimanere efficacemente attivi. Al contrario, in presenza di professionisti e professioniste che si occupano, con buona cognizione, della cura di aspetti specifici dell'organismo museale, gli stessi risultano facilmente quelli maggiormente virtuosi dell'intero sistema.

La presenza di professionalità adeguate alla cura di un determinato ambito, sia esso legato all'amministrazione, alla comunicazione, alla progettazione, alla vigilanza o a qualsiasi altra mansione necessaria in un museo, assume maggior valore in quei luoghi in cui ciascuna attività è curata con altrettanta correttezza. Per tale aspetto, un istituto dotato di un ottimo responsabile per la comunicazione, ma privo di coloro che seguano adeguatamente allestimenti, servizi educativi o accoglienza, non sarà in grado di offrire un'esperienza adeguata al proprio pubblico. Allo stesso modo, un museo con il personale addetto alla fruizione pienamente a conoscenza del patrimonio dell'istituto e conscio delle norme per un buon rapporto con visitatori e visitatrici, si troverà comunque privo di pubblici se le esperienze che propone non vengono adeguatamente comunicate all'esterno.

Per questo motivo, si rende sempre più necessaria una costante condivisione da parte delle singole realtà museali, sia nei termini del racconto di esperienze virtuose che in quelli della collaborazione tra enti e tra singoli. Lo scambio di competenze e conoscenze, in tal senso, diviene la chiave con cui i musei sono in grado di crescere, superando i limiti dettati da parziali carenze di personale, che rischiano altrimenti di arginare interi comparti operativi impossibilitati ad agire in maniera adeguata poiché privi delle opportune professionalità.

3 La “misura” dei professionisti e delle professioniste museali in Italia

Le esperienze virtuose presentate nelle prime due parti del lavoro, sia per quanto riguarda i più dettagliati contesti del Museo liquido a Cagliari e di *Sibarinprogress* in Calabria, che per le più brevi segnalazioni di buon ricorso a specifiche professionalità in risposta alle esigenze di istituti di diversa tipologia nelle regioni italiane, consentono di introdurre una serie di riflessioni in merito alla presenza delle diverse figure di professionista museale negli istituti italiani. Gli assunti proposti a conclusione della seconda parte, relativi alla condivisione di esperienze e competenze a beneficio di una “comunità museale globale” e di chi vi opera, pongono già in evidenza la carenza relativa all’occupazione di tutte le figure di cui un museo ha bisogno.

Tale carenza può essere dovuta a diversi fattori, interessando aspetti economici, amministrativi e gestionali di un museo. Ad oggi, infatti, risulta quantomeno utopico immaginare un ecosistema museale nazionale in cui ogni istituto sia individualmente dotato di tutte le professionalità di cui ha bisogno. Per contro, la via della condivisione, di competenze come anche di risorse umane, può rappresentare una soluzione intermedia per far sì che si riduca quanto più possibile il *deficit* in cui numerose realtà versano. Anche in prospettiva di questa condivisione, tuttavia, è opportuno interrogarsi su due aspetti di cui è necessario avere contezza.

Il primo di essi riguarda la conoscenza delle capacità e competenze necessarie per il professionista museale, che devono costituire una base formativa comune al di là delle competenze specifiche di cui ciascun profilo deve essere dotato, da chi si occupa di strategie digitali a chi gestisce le risorse finanziarie. Il secondo aspetto, reciprocamente conseguente rispetto al primo, riguarda la conoscenza del capitale umano ad oggi formato per operare all’interno delle realtà museali, quale riferimento imprescindibile per poter misurare le esigenze dell’intero sistema in prospettiva futura.

3.1 Ruoli e capacità del professionista museale verso il 2030

Lo scenario contemporaneo, sia in ambito museale che *lato sensu*, richiede una costante attenzione per diverse tematiche di interesse generale, legate tanto alla corretta convivenza nel presente quanto alla progettazione di futuri sostenibili. Così, le grandi sfide del presente connesse con l’ambiente, la digitalizzazione e i processi di parificazione sociale, culturale e più generalmente umana, rientrano nell’interesse dell’agire di quei musei più attivi e reattivi, che sposano concretamente le istanze del museo contemporaneo – così come maturato e raccontato anche negli ultimi anni di dibattito in seno a ICOM *International* – dimostrando di essere attori reali che hanno una parte propria nel mondo contemporaneo.

Per svolgere il proprio ruolo, pienamente inseriti in questo ecosistema socio-culturale, in cui sono coinvolti e a loro volta coinvolgono, gli istituti museali devono dotarsi di nuove capacità, rinnovando il proprio capitale di conoscenze e competenze. Ne consegue la necessità crescente, per tutte le figure professionali che operano in ambiente museale, di perseguire *iter* formativi che consentano una risposta adeguata alle esigenze del contemporaneo, che parta sempre dalla consapevolezza di una formazione permanente.

Un contributo all'ideazione di figure idonee per affrontare le sfide del presente, individuando percorsi formativi e competenze indispensabili, è offerto da una serie di enti e istituti. Tra questi, si distingue il *Network of European Museum Organisations* (NEMO), una rete che rappresenta le organizzazioni museali europee, impegnata nel supportare e promuovere lo sviluppo delle professioni museali attraverso diverse iniziative. NEMO organizza regolarmente *workshop*, conferenze e *webinar* rivolti ai professionisti museali, affrontando tematiche emergenti come la digitalizzazione, la sostenibilità e l'inclusività nei musei. La rete NEMO conduce anche ricerche su aspetti a vario modo legati alla professione museale, producendo rapporti e linee guida a supporto dei professionisti. Tra i contributi più significativi, la pubblicazione di una guida sulla sostenibilità e le strategie per la digitalizzazione, che fornisce indicazioni su come preparare, strutturare e conservare i contenuti digitali nei musei (BERGMEYER et al. 2022). NEMO si fa rappresentante degli interessi delle organizzazioni museali sul territorio europeo, partecipando a tavoli politici e collaborando con le istituzioni dell'Unione per promuovere il riconoscimento e il sostegno delle professioni museali. Tra le realtà con cui collabora, figura la stessa ICOM Italia, nella promozione dell'educazione museale e delle strategie di inclusività, come la recente *call for research proposals* per un rapporto sull'inclusività LGBTQIA+ nei musei europei (NEMO 2024). Anche durante la crisi pandemica, è stato fondamentale lo svolgimento di indagini e sondaggi a tappeto per comprendere l'impatto della pandemia sul comparto museale.

Un'altra realtà che contribuisce al dibattito sui ruoli in divenire di professioniste e professionisti museali, anche in questo caso particolarmente vicina alle istanze della digitalizzazione, è la *Museum Sector Alliance* (Mu.SA), un'iniziativa europea volta a colmare le lacune di competenze digitali e trasversali nel settore museale, promuovendo lo sviluppo professionale continuo attraverso una serie di attività mirate. Tra queste attività, Mu.SA ha condotto un'analisi per identificare i ruoli professionali emergenti nei musei, confluita in una lista di professioni e competenze necessarie per il funzionamento efficace degli istituti della cultura. Il progetto ha previsto lo sviluppo di corsi di formazione innovativi, tra cui moduli di *e-learning* e MOOC, per fornire ai professionisti museali le competenze digitali e trasversali richieste dal settore (SILVAGGI 2018)[25]. Attraverso queste iniziative, la *Museum Sector Alliance* ha contribuito significativamente al rafforzamento delle competenze professionali nel settore museale, affrontando le sfide poste dalla trasformazione digitale e promuovendo l'innovazione nelle istituzioni culturali nella prospettiva di sistemi museali al passo con l'evoluzione globale, con particolare riguardo ai processi di digitalizzazione.

Le istanze del digitale, centrali nella riflessione sulle professionalità del prossimo futuro, non possono inoltre non tenere conto del Quadro delle Competenze Digitali per i Cittadini, noto come *DigComp*, ora diffuso in una versione aggiornata come *DigComp 2.2* (VUORIKARI, KLUZER, e PUNIE 2022), che rappresenta un riferimento fondamentale per lo sviluppo delle competenze digitali in vari settori, inclusi i musei. Il *framework* del *DigComp 2.2* identifica cinque aree chiave di competenza:

1. Alfabetizzazione su informazioni e dati
2. Comunicazione e collaborazione
3. Creazione di contenuti digitali

[25] *Cfr.* Parte 5

4. Sicurezza
5. Risoluzione di problemi

Ciascuna di esse comprende competenze specifiche che cittadini e cittadine dell'Unione dovrebbero possedere per partecipare attivamente alla società digitale (VUORIKARI, KLUZER, e PUNIE 2022, pp. 7-9). Nel contesto museale, l'applicazione del *DigComp* risulta fondamentale sia per quanto riguarda le competenze di chi opera negli istituti, sia nei confronti di quanto viene proposto ai diversi pubblici, che devono essere dotati degli strumenti appropriati per interagire adeguatamente con il patrimonio culturale anche in ambienti digitali. Nell'ambito del Mu.SA, ad esempio, i parametri del *DigComp* vengono usati per definire quei profili professionali emergenti nel settore museale, evidenziando l'importanza di competenze digitali per ruoli come il D*igital Interactive Experience Developer* e il *Digital Strategy Manager*.

Un altro caso di studio interessante in termini di digitale e competenze digitali è il progetto *Open Museum*s, che parte dal *DigComp* per supportare i professionisti museali nell'adattarsi alle sfide globali, fornendo un quadro di riferimento per sviluppare competenze in aree quali la gestione dei dati, la comunicazione digitale e la sicurezza online. Interessante, in questo contesto, la Guida alle competenze rilasciata nel 2021 grazie alla collaborazione di istituti e fondazioni da Spagna, Italia, Grecia e Paesi Bassi (FUNDACIÓN ROSALÍA DE CASTRO 2021). L'adozione del *DigComp* nei musei facilita in tal senso la progettazione di percorsi formativi mirati, consentendo ai professionisti di valutare e migliorare le proprie competenze digitali in modo strutturato.

Ulteriore realtà particolarmente attiva, in questo caso nel solo contesto italiano, è la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, che negli ultimi anni svolge un ruolo nella formazione e nell'aggiornamento dei professionisti della cultura in Italia, promuovendo iniziative volte a rafforzare le competenze e a favorire l'innovazione nel settore, con particolare riguardo a chi opera nei musei. Tra le iniziative promosse, va segnalato il percorso formativo "*Toolkit for Museum*", rivolto a curatori, registrar, educatori e comunicatori museali. Questo programma invita i professionisti a esplorare nuovi approcci operativi, stimolando l'adozione di pratiche innovative all'interno dei musei. Il corso si svolge in collaborazione con una serie di istituti museali di eccellenza e con la stessa ICOM Italia, particolarmente attiva anche nell'analisi dei nuovi paradigmi della digitalizzazione[26], offrendo un'esperienza immersiva che combina teoria e pratica direttamente nei musei *partner*. Altra iniziativa interessante è quella promossa con "Musei in Corso", un percorso di informazione e formazione per il Sistema Museale Nazionale, sviluppato in collaborazione con il Ministero della Cultura, che risulta tra i soci fondatori della Scuola. Il programma mira a diffondere la conoscenza del Sistema Museale Nazionale e a rafforzare le competenze degli operatori museali, contribuendo alla creazione di una rete integrata di musei e luoghi della cultura in Italia.

Altre iniziative riguardano professionalità specifiche del settore museale, come il corso "Oltre il Giardino", un programma *executive* rivolto a professionisti coinvolti nella cura e gestione di parchi e giardini storici, anche in questo caso promosso in concerto con il Ministero della Cultura. Il corso

[26] Ne è un esempio la recente attenzione all'impatto dell'Intelligenza Artificiale per il futuro dei musei, portata avanti dal Gruppo di lavoro Digital Cultural Heritage di ICOM Italia (ICOM Italia 2025).

offre approfondimenti normativi, tecnici e progettuali, integrati con attività pratiche presso parchi e ville del patrimonio culturale italiano, stimolando lo sviluppo di competenze sia tecnico-specialistiche che trasversali. La Fondazione organizza inoltre cicli di *webinar* e seminari su tematiche cruciali nel settore museale, anche in questo caso a partire dalla digitalizzazione del patrimonio culturale e dalle strategie di accessibilità. Queste iniziative offrono opportunità di aggiornamento continuo, favorendo la diffusione di *best practice* e l'approfondimento di argomenti chiave per la gestione museale contemporanea. La Fondazione partecipa infine a progetti internazionali, come l'alleanza CHARTER, che ha anch'essa l'obiettivo di definire e promuovere le competenze nel settore del patrimonio culturale a livello europeo. Di grande interesse anche una serie di corsi multimediali focalizzati sulla digitalizzazione e la gestione del patrimonio culturale. Tra questi, "*Data Management* per le istituzioni culturali" e "Diritto e digitalizzazione del patrimonio culturale", che nascono con l'obiettivo di fornire strumenti per affrontare le sfide legate alla trasformazione digitale, garantendo una gestione efficace e conforme alle normative vigenti.

3.2 Il numero dei professionisti museali in Italia: ICOM Italia come osservatorio privilegiato

Secondo il rapporto "Io sono cultura 2023" della Fondazione Symbola e Unioncamere, nel 2022 il sistema produttivo culturale e creativo ha generato un valore aggiunto di novantacinque miliardi di euro, pari al 5,6% del totale nazionale, e ha impiegato quasi un milione e mezzo di persone, corrispondenti al 5,8% dell'occupazione complessiva (FONDAZIONE SYMBOLA e UNIONCAMERE 2023). Per quanto riguarda il settore museale, l'Istat ha rilevato che nel 2019 operavano in Italia circa quarantottomila addetti, comprendendo dipendenti, consulenti, addetti esterni e volontari, con una media di undici persone per istituto (ISTAT 2022, p. 4). Anche rispetto all'entità numerica di professioniste e professionisti museali in Italia, la crisi pandemica ha avuto un ruolo nel disegnare un nuovo equilibrio. I dati Istat concernenti il periodo pandemico (2022)[27] riportano una contrazione di oltre seimila unità in meno nei musei a dicembre del 2020 rispetto al periodo precedente alla pandemia. Questo dato, rappresentante quasi il 13% delle unità di personale a qualunque titolo impiegato subito prima della crisi, dà conto della gravità del colpo inferto al comparto museale dal Covid-19. Nel corso del biennio successivo si è giunti a un riequilibrio negli istituti più resilienti, mentre molti musei hanno continuato a soffrire a lungo i danni dei lunghi periodi di restrizioni.

Lungi dal voler individuare valori che descrivano con esattezza l'entità numerica di chi opera nel settore museale, risulta utile comprendere e monitorare quali siano le tendenze nella formazione e professionalizzazione di chi, in Italia, intraprende percorsi indirizzati al lavoro nei musei e negli altri istituti della cultura. Una panoramica interessante sul capitale umano a vario titolo impiegato

[27] I dati relativi al "Numero di addetti dei musei e degli istituti similari prima del lockdown e a fine anno, per regione, ripartizione geografica, dimensione del comune, tipologia di area interna, tipologia prevalente e titolarità - Anno 2020 (valori assoluti e medi)" non rientrano nel report Istat "Musei e istituzioni similari in Italia" (Istat 2022), ma le relative tavole ad accesso aperto sono consultabili all'indirizzo: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.istat.it%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F02%2FMUSEI-E-ISTITUZIONI-SIMILARI-IN-ITALIA_Tavole_28.01.22-1.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK) [ultimo accesso: 31/12/2024].

nel settore museale è leggibile dai dati raccolti nel corso degli anni da ICOM Italia sui propri soci, sia individuali che istituzionali. Tali dati rendono anzitutto conto di un'adesione assai diversificata alle proposte di ICOM, rispetto alla quale è possibile distinguere una vasta serie di professionalità sia attinenti al settore museale che meno pertinenti. Se, da una parte, la presenza di numerosi professionisti da settori extra-museali rende evidente un crescente interesse per le proposte dell'Associazione e per i temi promossi, dall'altra la conoscenza dei dati relativi a professioniste e professionisti dei musei permette di conoscere meglio l'attuale panorama nazionale, in termini di distribuzione delle specializzazioni nel territorio, di continuità associativa, di adesione alle iniziative proposte.

Allo stesso modo, la presenza massiccia di soci e socie studenti, grazie alla conoscenza dei relativi percorsi e livelli di studio, permette di mantenere costantemente aggiornato lo stesso quadro anche nei termini di una buona cognizione delle prospettive future. Ciò significa avere contezza in anticipo della conformazione professionale del capitale umano che sarà pronto ad entrare in opera nei prossimi anni, ma anche avere la possibilità di agire direttamente sulle necessità formative rispetto alle quali i sistemi accademici e l'istruzione tradizionale risultano maggiormente carenti. Ulteriore vantaggio della rete ICOM risiede nel numero di soci istituzionali, costituenti una rete in continua crescita che consente di valorizzare al meglio lo scambio tra pari, tramite la condivisione di esperienze virtuose e la ricerca comune di soluzioni ai problemi più diffusi.

3.3 La terza chiave: la conoscenza delle risorse umane a disposizione per progettare il "museo del futuro"

Nel panorama introdotto, in cui emerge un'evidente discrepanza tra le reali esigenze sistemiche del comparto museale e affine e la presenza di figure professionali adeguate, la rapida evoluzione globale rende ancora più necessarie e urgenti misure trasformative che interessino in maniera concreta anche il mondo delle professioni. La crescita dell'Italia e dell'Europa, nei termini di una modernizzazione delle comunicazioni e delle infrastrutture e di una digitalizzazione diffusa, rappresenta in tal senso un elemento imprescindibile di cui tener conto, dalla cui considerazione deve necessariamente partire la riflessione sulle professioni del prossimo futuro, al fine di evitare la costante obsolescenza a cui l'ecosistema museale nazionale, al di là di un numero di esperienze virtuose, è abituato.

La terza chiave proposta, alla luce di queste istanze, è quella della conoscenza del capitale umano che costituisce la "forza lavoro" dei musei in Italia. Soltanto partendo dalla contezza delle risorse a disposizione è infatti possibile comprendere quali vie perseguire per migliorare il sistema. Sebbene si assista infatti ad una carenza sistemica di figure professionali operanti negli istituti museali, risulta in costante crescita il numero di studenti che scelgono carriere accademiche in materie affini al comparto culturale, specializzandosi molto spesso verso il terzo livello di formazione universitaria. La mancata corrispondenza tra la potenziale domanda e l'offerta è data ancora una volta dall'assenza – spesso totale – di consapevolezza rispetto alle esigenze dell'ecosistema museale, con un ritardo costante nel ricorrere a misure che vi rispondano con adeguatezza. L'auspicato miglioramento dell'intero sistema deve necessariamente configurarsi in divenire, dal momento che la rapida evoluzione che interessa tutti i comparti della società contemporanea non lascia spazio all'indecisione di chi detta e revisiona le norme.

Una misura più adeguata di professionisti e professioniste operanti nei musei, che risponda quanto più possibile a quelle che sono le loro esigenze reali e concrete, deve quindi partire dal conoscere sia l'entità numerica del capitale umano pronto ad operare nei musei, sia anche il suo diversificato indirizzo professionale. In tal senso, risulta opportuno indagare l'eventuale rispondenza dell'attuale strutturazione del sistema che norma gli ordinamenti professionali in Italia nell'ambito dei musei e agli istituti affini, a partire da quello ministeriale di recente revisione.

4 L'inquadramento normativo delle professioni museali alla luce delle sfide del mondo contemporaneo

Quanto presentato nella terza parte in merito alle competenze necessarie per professionisti e professioniste dell'ecosistema museale contemporaneo, alla luce della sua rapida trasformazione, non trova ideale riscontro nelle strutture normative che ne regolano l'inquadramento in Italia. Da una parte, si assiste nel periodo più recente ad un'apparente crescita di consapevolezza in merito alle istanze trasformative del settore museale: un processo forzatamente accelerato dalle condizioni pandemiche che hanno messo in evidenza tutte le principali carenze. Dall'altra, tuttavia, tale consapevolezza risulta spesso soltanto formale e apparente, non traducendosi in interventi concreti che diano una risposta alle istanze condivise. Ne è un esempio lo sforzo operato da ICOM Italia nel promuovere tutta una serie di figure che già venivano introdotte dalla Carta delle professioni che, sebbene trova spesso una risposta positiva da parte di chi ha autorità e potere politico per mettere mano agli ordinamenti professionali, non finisce per trovare reale applicazione negli interventi normativi[28]. Qualora tale sforzo trovi applicazione in una norma, difficilmente questa si dimostra adeguata a produrre soluzioni concrete, come dimostrato dagli interventi operati negli ultimi anni a livello nazionale e locale. La gestione differenziata di competenze dal livello statale a quello locale, inoltre, risulta quale ulteriore elemento problematico nei termini di un'uniformità di applicazione di eventuali soluzioni che risultino virtuose.

4.1 Il nuovo ordinamento professionale del Ministero della Cultura

Tra i diversi livelli di *governance* interessati, può aver senso partire dall'ordinamento del Ministero della Cultura, i cui interventi normativi riguardano sia il sistema dei musei afferenti al comparto statale che, per alcuni aspetti, tutti gli istituti sul territorio. Un primo dato rilevante riguarda proprio il costante ritardo, nel susseguirsi delle legislature in Italia, nel porre interesse concreto al tema delle professioni museali, nonostante le spinte costanti dall'esterno, promosse da singoli, gruppi, associazioni e altri portatori e portatrici di interesse. Funge da esempio l'istituzione del Sistema Museale Nazionale nel 2018 (MINISTERO DELLA CULTURA 2018), promosso per raggiungere livelli minimi di qualità ed efficienza in tutti i musei italiani e tutti i luoghi della cultura pubblici o privati. Tra le finalità dichiarate nel lancio del Sistema Museale Nazionale[29] non figurano misure concrete volte alla creazione di politiche attive per un efficientamento dello stesso sistema nell'ottica del capitale umano che vi opera. La scarsa lungimiranza in questi termini viene poi confermata l'anno successivo con l'istituzione degli Elenchi di professionisti dei beni culturali (MINISTERO DELLA CULTURA, Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali 2019).

Al di fuori della macchina statale, l'inquadramento professionale nei musei italiani è stato oggetto di approfondite analisi e definizioni da parte di istituzioni e studiosi, al fine di delineare con

[28] A tal proposito si rimanda al nutrito archivio di seminari e *webinar* accessibili all'indirizzo https://www.icom-italia.org/professioni-museali/ [ultimo accesso: 28/02/2025].
[29] A dicembre 2024 il Sistema Museale Nazionale conta l'adesione di meno del 20% degli istituti presenti in Italia, tenendo in considerazione l'approssimazione delle cinquemila unità indicata dallo stesso Ministero della Cultura.

precisione i ruoli e le competenze necessarie per garantire l'efficacia e l'efficienza di tali istituzioni culturali. Un documento fondamentale, citato con ricorrenza in questo contesto, è proprio la Carta Nazionale delle Professioni Museali del 2005. A partire dalla Carta, negli anni sono state spesso proposte riletture dei profili professionali negli ambiti da essa individuati. La necessità di una chiara definizione dei profili professionali è stata sottolineata a più riprese, tra gli altri, da Alberto Garlandini, che ha coordinato i lavori per la stesura della stessa Carta. Garlandini evidenzia come la presenza di personale qualificato sia un requisito determinante per l'accreditamento dei musei e per la loro certificazione di qualità, sebbene il processo per un assetto positivo in tal senso sia, dopo vent'anni, ancora in corso (DUARTE CÂNDIDO et al. 2022, pp. 198-201). Prima ancora della carta, l'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (2001) stabiliva come la presenza di specifiche professionalità fosse essenziale per il funzionamento dei musei, sottolineando l'importanza di figure come il Direttore, il Conservatore e il Responsabile dei Servizi Educativi, tra gli altri. Sebbene una sorta di lungimiranza potesse trasparire da questo documento, il ritardo dimostrato in seguito nell'adottare interventi concreti dà conto di un *modus operandi* che si è poi reiterato fino ai giorni nostri.

In alcuni contesti, si è tentato di promuovere ordinamenti più efficaci a livello locale, come nel caso della Regione Lombardia, che già nel 2005 aveva sancito come requisito per il riconoscimento regionale degli istituti museali la presenza di cinque professionalità prioritarie: Direttore, Conservatore, Responsabile dei Servizi Educativi, Responsabile della Sicurezza e Addetto alla Custodia, definendone i relativi profili di competenze (ICOM Italia 2005, p. 5). Sempre a livello regionale, nello stesso periodo nascevano i primi comitati per la costituzione della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane (GARLANDINI 2007, pp. 35-42). Nonostante tali iniziative, permangono una serie di criticità nel riconoscimento formale delle professionalità museali, molte delle quali emergevano già durante la stesura della Carta dall'analisi delle dinamiche del mercato del lavoro nel settore dei beni culturali, che mettevano in evidenza la necessità di una maggiore valorizzazione e riconoscimento delle competenze specifiche di chi opera nei musei (GARLANDINI 2007, 21-30).

4.1.1 Gli elenchi del D.M. 244 del 20 maggio_2019

Con il Decreto Ministeriale n. 244 del 20 maggio 2019 il Ministero della Cultura ha istituito gli elenchi nazionali dei professionisti operanti nel settore dei beni culturali, tra cui figurano archeologi, archivisti, bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienza e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte. Il provvedimento normativo definisce i requisiti necessari per l'iscrizione a tali elenchi, al fine di garantire adeguati standard professionali nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale italiano. Secondo il decreto, l'iscrizione agli elenchi non costituisce un albo professionale e non prevede obbligatorietà di sorta, sebbene attesti il possesso delle competenze richieste per operare efficacemente nel settore.

Ad oggi, la figura professionale su cui tali elenchi hanno avuto un impatto più concreto è probabilmente quella dell'archeologo, risultando l'iscrizione agli elenchi *de facto* un requisito necessario per svolgere, ad esempio, lavori di archeologia preventiva. La stessa Confederazione

Italiana Archeologi[30] (CIA) ha sottolineato fin dall'inizio che, sebbene l'iscrizione agli elenchi non sia obbligatoria per l'esercizio della professione, il possesso dei requisiti previsti dal decreto è imprescindibile per essere riconosciuti come professionisti qualificati nel settore. D'altra parte, l'Associazione Nazionale Archeologi (ANA) ha espresso preoccupazione per l'ambiguità dei criteri di selezione e per la possibile esclusione di professionisti qualificati che non soddisfano pienamente i requisiti formali stabiliti dal decreto. Il decreto istitutivo ha previsto la creazione di una piattaforma informatica per facilitare l'iscrizione e la consultazione degli elenchi, promuovendo così una trasparenza di base e l'accessibilità delle informazioni relative ai "professionisti dei beni culturali".

Sebbene il D.M. 244/2019 sia stato proposto come un passo significativo verso la formalizzazione e il riconoscimento delle competenze professionali nel settore dei beni culturali in Italia, contribuendo a garantire la qualità degli interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nazionale, sono state numerose le opposizioni a un sistema che non ha saputo dare un'adeguata struttura all'insieme, assai più complesso, di professioni nel settore dei beni culturali in Italia. Una delle principali obiezioni riguarda proprio la mancata inclusione di una serie di figure professionali rilevanti. Nel 2022 Patrizia Dragoni propone una serie di evidenze che dimostrano come il decreto non riconosca adeguatamente le professionalità museali, nonostante l'importanza di tali ruoli nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, configurandosi come l'ennesima normativa probabilmente sterile e incapace di avere un impatto reale nel settore (DRAGONI 2022).

Un'altra critica ha interessato la procedura di formazione degli elenchi, ritenuta complessa e poco trasparente. In tal senso, l'assenza di un albo professionale obbligatorio rischierebbe di limitare l'efficacia del decreto nel garantire standard realmente elevati e uniformi (ZAMPARO 2022). Allo stesso tempo, è stato osservato a più riprese come il decreto non fosse in grado di tenere sufficiente conto delle competenze multidisciplinari richieste nel campo dei beni culturali, rischiando di frammentare ulteriormente le professionalità senza promuovere una visione integrata e collaborativa, poco al passo con le esigenze contemporanee del settore, in particolare per l'ecosistema museale (DRAGONI 2022). In generale, le opposizioni al D.M. 244/2019 si concentrano sulla limitata inclusività delle figure professionali riconosciute, sulla complessità delle procedure di iscrizione e sulla mancanza di una visione pragmatica delle competenze necessarie per la tutela e valorizzazione del patrimonio.

4.1.2 Le nuove figure dal D.D. DG OR n. 1122 del 2 luglio 2024

Nel 2024, a conclusione di un *iter* che ha attraversato diverse legislature, con Decreto Direttoriale n. 1122 del 2 luglio 2024 emanato dalla Direzione Generale Organizzazione del Ministero della Cultura, è stato introdotto il nuovo ordinamento professionale per il personale non dirigenziale di tutto il Ministero, comprendente circa ventimila unità in Italia tra le quali figurano tutti i professionisti e le professioniste – con un contratto statale – a vario titolo impegnati nei musei. Il provvedimento mira, sulla carta, a individuare specifiche posizioni di lavoro all'interno delle nuove

[30] Soggetto istituito come libera associazione.

“famiglie professionali”, con l'obiettivo di adeguare le competenze del personale alle esigenze contemporanee del settore culturale.

La riforma si inserisce in un contesto di evoluzione delle politiche culturali italiane, dove l'aggiornamento delle qualifiche professionali è quantomai essenziale per affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione e dalla crescente domanda di servizi culturali il più possibile innovativi. In questo quadro, l'adozione di un ordinamento professionale aggiornato rappresenta un’esigenza primaria verso la valorizzazione delle risorse umane nell’intero settore e in particolare nel comparto museale. Tuttavia, l'implementazione di riforme appropriate, che richiede un'attenta analisi delle competenze esistenti e una pianificazione strategica per la formazione continua del personale, non sembra corrispondere all’ordinamento emanato a luglio 2024. Come sottolineato da più parti, l'efficacia di un nuovo ordinamento professionale dipende dalla capacità di integrare le competenze tradizionali con quelle emergenti, garantendo al contempo opportunità di sviluppo professionale e riconoscimento adeguato per i lavoratori e le lavoratrici coinvolti: due prospettive che non corrispondono agli indirizzi deducibili dal nuovo ordinamento.

Risulta interessante osservare i profili di alcune figure presenti all’interno di questo aggiornamento che sembrano, sul piano teorico, rispondere alle esigenze a lungo proclamate da coloro che hanno caldeggiato un rinnovo del sistema di gestione e promozione del patrimonio culturale in Italia, tra cui la stessa ICOM. L’ordinamento prevede la suddivisione in cinque famiglie professionali, in cui confluiscono i profili diversamente ordinati nel precedente sistema (MINISTERO DELLA CULTURA, Direzione Generale Organizzazione 2024, p. 2). Le nuove famiglie professionali si suddividono in:

1. Amministrativa e gestionale;
2. Sistemi statistico-informativi;
3. Tecnico-scientifica per la tutela del patrimonio culturale;
4. Tecnico-specialistica per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale;
5. Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio.

Sebbene la prospettiva della nuova divisione in famiglie professionali sembri corrispondere più del precedente ordinamento alle esigenze del comparto museale[31], la lettura di alcuni profili introdotti con la normativa del 2024 mette in luce il reiterarsi di una serie di criticità. Basti osservare, tra i diversi profili, una serie di figure accolte con grande plauso perché apparentemente rispondenti alle esigenze a lungo suggerite. Tra di esse, ad esempio, si considerino:

- Assistente tecnico per la tutela e la valorizzazione, Famiglia Tecnico-specialistica per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale;
- Assistente tecnico per il patrimonio documentale e la digitalizzazione, Famiglia Tecnico-specialistica per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale;
- Assistente per la tutela, accoglienza e vigilanza per il patrimonio e i servizi culturali, Famiglia Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio;

[31] Va tenuta in considerazione l’esigenza di inquadrare tutto il personale degli uffici centrali e periferici.

- Assistente per la promozione e comunicazione, Famiglia Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio

Le quattro figure elencate, plausibilmente indispensabili per il comparto museale, sebbene siano previste nel nuovo ordinamento, non trovano ancora spazio all'interno degli istituti, senza che sia ancora definita la modalità con la quale – se da reclutamento esterno o da procedimenti relativi al personale interno – saranno via via posizionate. La preoccupazione maggiore, tuttavia, non risiede nell'ulteriore attesa perché queste figure professionali trovino reale occupazione nei piccoli e grandi musei statali, bensì nell'inadeguata previsione della formazione necessaria per poter ricoprire tali figure. Per i quattro inquadramenti indicati, infatti, è sufficiente il diploma di istruzione secondaria, in qualunque forma conseguito, per poter ricoprire il ruolo. Ancora, per eventuali passaggi di competenza del personale già in servizio per il Ministero della Cultura, nemmeno il diploma è ritenuto requisito necessario, demandando l'eventuale possibilità di ricoprire il ruolo a norma delle leggi vigenti[32] (MINISTERO DELLA CULTURA, Direzione Generale Organizzazione 2024, pp. 93, 96, 110, 111).

Per quanto riguarda i primi due profili indicati, di tipo tecnico, la mancata richiesta di una preparazione più idonea stride con le esigenze reali dei lavori per cui gli assistenti vengono chiamati, a partire dalle delicate istanze che riguardano la digitalizzazione; una questione che assume ancor più rilievo per il fatto che l'ordinamento non prevede profili di più alto livello che si occupino di coordinare tali processi. Per gli altri due profili citati, ma in particolare per l'ultimo dedicato alla promozione e comunicazione, l'assenza di titoli specifici sembra ignorare i lunghi processi di sensibilizzazione in merito all'opportuno ricorso a figure idonee che svolgano tali mansioni in maniera appropriata. Per entrambi, risulta paradossale la distanza che si crea tra la domanda di lavoro di professioniste e professionisti, pluriformati nelle specifiche aree, e l'offerta che continua invece a conformarsi su requisiti di base.

Ancora, si considerino:

- Funzionario per la gestione dei servizi culturali, Famiglia Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio;
- Elevata professionalità nell'ambito della promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio, Famiglia Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio

Come nel caso degli assistenti sopra citati, per il profilo di "Funzionario per la gestione dei servizi culturali" e per la figura di "Elevata professionalità nell'ambito della promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio" a destare attenzione è la paradossale mancanza di titoli specifici, indicati come necessari per ricoprire tali posizioni, nella pianificazione ministeriale.

[32] A febbraio 2025 è stata avviata in tal senso una procedura di passaggio che permette a un contingente di circa duecento dipendenti del Ministero, appartenenti all'area degli operatori, di confluire nella figura dell'Assistente per la promozione e comunicazione (Circolare n.24/2025 DG-OR: Procedura di progressione tra le aree, per il passaggio di n. 197 unità di personale appartenenti ai ruoli del MiC dall'Area degli Operatori all'Area degli Assistenti - Decreto direttoriale 18 febbraio 2025, rep. n. 239).

Se per il primo dei due la necessità di un qualsiasi titolo di laurea di primo livello risulta sufficiente per poter ricoprire la mansione, per il secondo è necessaria una qualsivoglia laurea specialistica o di vecchio ordinamento, unitamente a "un periodo pluriennale di esperienza lavorativa a prevalente contenuto gestionale o professionale, in funzioni specialistiche e/o di responsabilità che può anche richiedere titoli *post lauream*", non necessariamente connesso all'educazione al patrimonio culturale. La mancata pertinenza della formazione richiesta per la copertura di incarichi relativi a promozione, valorizzazione ed educazione al patrimonio, a lungo segnalata quale grande carenza dell'ordinamento (DE LUCA 2023) continua così a restare tale.

Se alla base di queste scelte si accusano talvolta gli accordi sindacali a tutela dell'accesso al pubblico impiego, resta ferma la totale assenza di concretezza nell'aggiornare un ordinamento pubblico, anche alla luce dell'ulteriore trasformazione dell'ecosistema museale, e culturale in genere, all'indomani della crisi pandemica, senza che si rispetti lo scenario professionale del paese, formato per essere potenzialmente in grado di coprire con adeguatezza le esigenze del sistema.

4.2 Altre forme di ordinamento professionale in Italia

Al di fuori del comparto statale esistono diversi tipi di inquadramento con cui professioniste e professionisti vengono chiamati ad operare nei musei e negli altri istituti della cultura. In generale, l'ordinamento professionale nel settore dei beni culturali è articolato attraverso forme di regolamentazione e riconoscimento di competenze, con la presenza di associazioni che svolgono un ruolo nel definire e tutelare le professioni legate al patrimonio culturale, in assenza di strutture pubbliche che si adoperino per farlo. Tra di esse vi è l'Associazione Italiana Professionisti del Turismo e Operatori Culturali (AIPTOC), che promuove il riconoscimento e la valorizzazione delle professioni operanti nel settore turistico e culturale in genere. AIPTOC è inclusa nell'elenco delle associazioni professionali che rilasciano l'attestato di qualità e qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci, contribuendo così alla qualificazione degli operatori del settore secondo le norme dell'attuale Ministero delle Imprese e del *Made in Italy*.

Un'altra realtà significativa è Confassociazioni Beni Culturali, che riunisce diverse associazioni e professionisti del patrimonio culturale, con l'obiettivo di rappresentare e tutelare gli interessi degli operatori del settore, che ha a lungo promosso iniziative volte alla valorizzazione delle competenze e al riconoscimento delle professionalità coinvolte nella gestione e conservazione dei beni culturali. Queste associazioni, insieme ad altre realtà del settore, contribuiscono a delineare un sistema di ordinamento professionale che integra le regolamentazioni statali, promuovendo la qualificazione e la valorizzazione delle competenze nel campo dei beni culturali in Italia.

Un ulteriore aspetto è costituito dal volontariato, che nei musei italiani rappresenta una componente significativa nella gestione e valorizzazione del patrimonio. Secondo un rapporto della Fondazione Santagata (2015), le associazioni coinvolgono sul territorio nazionale numerosi volontari e volontarie, che contribuiscono attivamente alle attività museali, promuovendo la partecipazione delle comunità locali e l'arricchimento dell'offerta culturale. Tuttavia, l'impiego del volontariato in ambito museale solleva diverse problematiche. Uno dei principali aspetti critici riguarda la formazione dei volontari stessi. Come evidenziato da più parti, la mancanza di una formazione adeguata può compromettere la qualità dei servizi offerti e la conservazione dei beni culturali. Pertanto, anche in tal senso è fondamentale stabilire programmi formativi specifici per garantire che

chiunque operi nei musei possieda le competenze necessarie per operarvi efficacemente (GILLI e DE BERNARDI 2020, pp. 123-125). Dati Istat (2022) riportano come il contributo di volontari, tirocinanti e stagisti in Italia conti più di quattordicimila unità, con una media di quattro risorse per struttura espositiva censita sul territorio[33]. Il 12% dei musei ha un organico composto interamente da personale che opera in maniera volontaria e gratuita; circa la metà di questi è a titolarità comunale (ISTAT Istituto Italiano di Statistica 2022, p. 4).

Il problema principale, su cui spesso si concentrano le posizioni critiche, concerne l'utilizzo del volontariato come surrogato del lavoro professionale. Tale approccio conduce alla svalutazione delle competenze professionali e a una precarizzazione del lavoro nel settore culturale, accusata dai ministri della cultura delle diverse legislature a più riprese senza mai incontrare proposte risolutive appropriate. Inoltre, la gestione dei volontari manca spesso di un coordinamento efficace, che veda cooperare in maniera proficua le associazioni di volontariato e le istituzioni museali. La "Magna Charta del Volontariato per i Beni Culturali", ideata nel 2012, rappresenta un tentativo di definire con maggiore chiarezza i ruoli e le responsabilità delle diverse parti, promuovendo una collaborazione quanto più possibile regolamentata che valorizzi il contributo dei volontari senza sovrapporsi alle funzioni del personale museale (VELANI 2012).

4.2.1 Il terzo settore

Gran parte della forza lavoro operante negli istituti museali proviene da enti appartenenti al Terzo settore, che attualmente in Italia riveste un ruolo cruciale nella gestione e valorizzazione dei beni culturali, operando spesso in sinergia con le istituzioni pubbliche, non sempre nella massima trasparenza. Gli enti del Terzo Settore rappresentano, nella loro attuale conformazione, un sistema sociale ed economico che, interagendo con le istituzioni pubbliche e il mercato, contribuisce significativamente alla transizione sociale da vari punti di vista (FUSARO 2022). Nella normativa più recente si è riconosciuta l'importanza delle imprese culturali e creative, definite come enti che svolgono attività stabili e continuative nel settore culturale. Tali imprese possono assumere diverse forme giuridiche, con la possibilità di agire come enti del Terzo Settore che operano in forma di impresa ai sensi dell'art. 11, comma 2 del D. Lgs. n. 117/2017.

Tra gli enti operanti nel terzo settore vanno distinte le associazioni che svolgono, su scala regionale o nazionale, operazioni di promozione e coordinamento che hanno ricadute sugli ordinamenti professionali, come le già citate AIPTOC o Confassociazioni. Vi sono poi realtà locali che impiegano risorse nell'ambito della gestione di spazi museali, aree archeologiche e istituti della cultura. Per quanto riguarda queste ultime, sebbene la più recente riforma del Terzo settore (2017) abbia cercato di regolamentare un certo tipo di malagestione del personale inquadrato in ambito culturale, si assiste ancora oggi alla mancata applicazione di norme e garanzie volte a tutelare le figure professionali che operano nei musei, con il ricorso a contratti quantomeno peculiari nella forma e nei contenuti. Ulteriore problematica del ricorso all'associazionismo nella gestione degli spazi museali e affini, riguarda la mancata obbligatorietà di ricorrere a professionisti del settore dei beni

[33] Il dato Istat è di 4.265 musei e istituzioni similari nel 2022, pubblici e privati: 3.337 musei, 295 aree archeologiche e 633 monumenti o complessi monumentali (ISTAT Istituto Italiano di Statistica 2022, p. 2).

culturali per coprire i fabbisogni di personale, fatto che conduce i più a impiegare risorse non formate rispetto a professionisti, a causa di un migliore vantaggio economico e gestionale.

4.2.2 Le guide turistiche

Un discorso a parte va fatto per le guide turistiche, figura a vario modo normata, tutelata e impiegata da regione a regione, anche in ambito museale. La professione di guida turistica in Italia è regolamentata da un quadro normativo che combina disposizioni nazionali e regionali, influenzando sia i contratti di lavoro sia i relativi inquadramenti professionali. Sebbene la stessa figura nasca per operare al di fuori degli spazi museali, spesso lavora, soprattutto in relazione ai flussi del turismo di massa, a stretto contatto con i musei e con i relativi servizi, organizzando, ad esempio, visite tematiche o laboratori in coordinamento con i servizi educativi degli istituti. La Legge del 13 dicembre 2023, n. 190, ha introdotto una disciplina uniforme per l'esercizio della professione di guida turistica su tutto il territorio nazionale. Questa legge definisce le attività proprie della guida turistica, sottolineando l'importanza di un'abilitazione valida a livello nazionale (PRESIDENZA DELLA REPUBBLICA 2023).

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) per il settore turismo stabilisce i livelli di inquadramento, le mansioni e le retribuzioni per i lavoratori del comparto, incluse le guide turistiche. Il CCNL prevede diverse categorie e livelli, con specifiche mansioni e corrispondenti trattamenti economici, garantendo una struttura contrattuale uniforme a livello nazionale. Nonostante la normativa nazionale, le Regioni mantengono competenze in materia di turismo e possono adottare regolamenti specifici riguardanti l'accesso alla professione, i requisiti formativi e le modalità di esercizio dell'attività di guida turistica. Ciò ha portato a una varietà di normative regionali che disciplinano aspetti quali l'organizzazione di corsi di formazione, l'abilitazione professionale e l'iscrizione a registri regionali.

Le guide turistiche possono operare come lavoratori dipendenti, autonomi o in forma di collaborazione occasionale. Nel caso di lavoro dipendente, l'inquadramento avviene secondo le categorie previste dal CCNL Turismo, che definisce livelli e mansioni specifiche. Per i lavoratori autonomi, è fondamentale il possesso di partita IVA e l'iscrizione agli enti previdenziali competenti. La coesistenza di normative nazionali e regionali ha generato, in alcuni casi, disomogeneità nell'applicazione delle regole, creando incertezze sia per i professionisti sia per i datori di lavoro. Pertanto, è auspicabile un maggiore coordinamento tra Stato e Regioni per garantire una regolamentazione chiara e uniforme anche per la professione di guida turistica in Italia.

4.2.3 I contratti commercio e il CCNL Federculture

Molto spesso, l’inquadramento di risorse in ambito museale viene definito dall'applicazione del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Commercio, quale prassi ormai consolidata, sebbene non priva di criticità. In assenza di un contratto specifico per i lavoratori museali, l'adozione del CCNL del Terziario è stata considerata la scelta più coerente per regolamentare i rapporti di lavoro in questo ambito. Tuttavia, l'utilizzo di un contratto concepito per il settore commerciale può risultare inadeguato alle peculiarità delle professioni museali, che richiedono competenze specialistiche e una formazione specifica. La mancanza di un inquadramento contrattuale *ad hoc* può comportare una svalutazione delle professionalità coinvolte e una disomogeneità nelle

condizioni lavorative. In risposta a queste esigenze, Federculture ha promosso a partire dal 1999 un proprio CCNL, specificamente rivolto ai dipendenti delle imprese e dei servizi pubblici per la cultura, il turismo, lo sport e il tempo libero. Tale contratto mira a fornire un'organizzazione efficiente delle imprese culturali e a incrementare la qualità dei servizi offerti, riconoscendo le specificità del settore e valorizzando le competenze dei lavoratori coinvolti.

Nonostante l'esistenza del CCNL Federculture, la sua applicazione non è uniforme su tutto il territorio nazionale, e molte istituzioni museali continuano ad adottare il CCNL del Commercio. Ciò evidenzia la necessità di una maggiore diffusione e implementazione di contratti specifici per il settore culturale, al fine di garantire condizioni lavorative adeguate e il riconoscimento delle professionalità coinvolte. Il contratto Federculture, con il suo ultimo rinnovo nel dicembre 2022, affronta in maniera più concreta la serie di necessità proprie del sistema contemporaneo, sebbene non possa entrare nel merito – in quanto contratto sindacale nazionale – delle urgenti istanze di formazione e corretto inquadramento professionale che rimangono, ad oggi, un problema da affrontare di portata nazionale, sia per il comparto pubblico nei suoi diversi livelli che per quello privato.

4.3 La quarta chiave: dare concretezza a regole e ordinamenti normativi rispetto agli scenari del presente

Lo scenario presentato in merito all'inquadramento di professioniste e professionisti museali in Italia, nei vari livelli di interesse e *governance*, stride con il quadro introdotto nella parte precedente del lavoro: alla misura del capitale umano formato per operare nei musei e negli altri istituti della cultura non corrisponde l'offerta da parte dei musei che stentano a inquadrare in maniera corretta le figure professionali di cui hanno necessità. Da ciò, la quarta chiave: la necessità di proporre misure concrete che tengano in considerazione gli scenari del presente.

La concretezza si configura, nel quadro normativo attuale, come un'urgente esigenza per dare forma al sistema museale rispetto alle professionalità di cui ha bisogno. Gli interventi operati nel periodo recente, a partire dalla destrutturazione e ricomposizione dell'ordinamento professionale del Ministero della Cultura, dimostrano al contrario la mancata aderenza alle esigenze pratiche dell'ecosistema museale. I lavori portati avanti nel corso dell'ultimo trentennio da enti e associazioni, tra cui ha svolto un ruolo chiave la stessa ICOM, nel promuovere un rinnovo degli ordinamenti alla luce delle nuove esigenze del settore, non trova ancora una risposta negli interventi normativi operati.

Anche l'illusione di accoglimento di alcune istanze, come la presenza delle figure di assistenti per le attività educative, la comunicazione e la digitalizzazione, risulta quasi una beffarda operazione strategica volta a temporeggiare sulle scelte di un reale rinnovo, laddove le figure di cui sulla carta si paventa l'esigenza non vengono poi selezionate sulla base di un'adeguata formazione professionale. Una constatazione, quest'ultima, che assume maggior criticità alla luce delle numerose risorse presenti in Italia dotate di formazione specifica per operare a contatto con il patrimonio.

5 Le professioni museali in formazione

Il quadro descritto nel corso delle prime quattro parti dà conto di un contesto in viva evoluzione in merito alle professioni museali, sia rispetto all'inserimento e inquadramento di quella già in opera, sia anche nei confronti della formazione delle risorse umane potenzialmente operative in futuro. La Carta nazionale delle professioni museali rappresenta tuttora un documento fondamentale per la definizione e il riconoscimento delle figure professionali operanti nei musei italiani, offrendo ancora importanti indicazioni su competenze, responsabilità e requisiti necessari per operare nel settore museale, ancora non raggiunti dagli ultimi aggiornamenti normativi. Nel corso degli anni, le figure previste dalla Carta hanno comunque subito aggiornamenti per rispondere alle trasformazioni del contesto museale e alle nuove esigenze professionali, conoscendo l'introduzione di nuovi profili e nuove competenze. In tal senso, la Carta, congiuntamente ai numerosi documenti che sono ad essa seguiti, dovrebbe essere opportunamente letta quale strumento in continuo cambiamento, in cui far confluire tutte le istanze mosse dai numerosi attori che contribuiscono al dibattito sull'aggiornamento delle professioni museali, configurandosi come uno strumento di discussione e reciproco scambio.

La natura dinamica della Carta rifletterebbe così l'evoluzione delle professioni museali, influenzata da fattori quali l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione e l'emergere di nuove competenze richieste per la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale, così da adeguare e aggiornare costantemente i profili professionali per allinearsi alle sfide contemporanee e garantire una gestione efficace dei musei (ASSOCIAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO 2021, pp. 166-194). Inoltre, la Carta continua a fungere da utile riferimento per le istituzioni museali nella definizione dei requisiti professionali e nella promozione di standard qualitativi uniformi. Essa contribuisce al riconoscimento delle professioni museali a livello nazionale, favorendo una maggiore consapevolezza dell'importanza del capitale umano nel settore culturale (GARLANDINI 2007, pp. 129-139).

5.1 La carta delle professioni museali come "organismo" in divenire

La Carta Nazionale delle Professioni Museali può configurarsi in questo senso come un "organismo" in divenire, capace di adattarsi alle trasformazioni del settore museale e di rispondere alle nuove sfide poste dalla società contemporanea. Il suo costante aggiornamento e la sua applicazione rappresentano strumenti essenziali per garantire la professionalità e la qualità dei servizi offerti dai musei italiani. Le direttrici verso le quali la Carta potrebbe evolversi comprendono auspicabilmente:

1. *Integrazione di Nuove Competenze Digitali*

   L'espansione del digitale e delle tecnologie immersive, come la realtà aumentata (AR) e virtuale (VR), sta già conducendo all'introduzione di nuove figure professionali. Da diversi anni i curatori digitali e i progettisti di esperienze interattive sono cruciali per garantire l'accesso alle collezioni tramite piattaforme virtuali. Questa tendenza potrebbe consolidarsi nella Carta, riconoscendo più puntualmente ruoli legati alla gestione dei *big data*, all'intelligenza artificiale e ai *social media*.

2. Valorizzazione delle Competenze Trasversali

È acclarata l'importanza della formazione continua e delle *soft skills* anche per chi opera nei musei, inclusa la capacità di mediazione culturale, *problem-solving* e gestione delle crisi. La Carta potrebbe ampliare le descrizioni di ruolo per includere queste competenze trasversali, incentivando approcci interdisciplinari che tengano presenti discipline come la tecnologia e le scienze sociali.

3. Sostenibilità e Responsabilità Sociale

In linea con le raccomandazioni già espresse sulla sostenibilità, la Carta potrebbe integrare nuove figure responsabili della gestione ecologica dei musei. Professioni come l'"Esperto in sostenibilità culturale" o il "Responsabile dell'impatto ambientale" potrebbero diventare centrali, promuovendo pratiche museali eco-compatibili e progetti a basso impatto ambientale.

4. Inclusività e Accessibilità

Resta centrale la necessità di rendere i musei sempre più inclusivi. La Carta potrebbe prevedere professioni specializzate nella progettazione di percorsi accessibili per persone con disabilità, anziani o comunità svantaggiate. Inoltre, potrebbe riconoscere il ruolo di mediatori interculturali per rispondere ai cambiamenti demografici e alle necessità di un pubblico sempre più eterogeneo (CONTE et al. 2022).

5. Formazione Continua e Certificazioni

L'introduzione di un sistema di aggiornamento professionale obbligatorio, simile a quello previsto dall'ICOMOS per i professionisti del patrimonio culturale, potrebbe diventare parte integrante della Carta. Ciò garantirebbe il costante aggiornamento delle competenze e l'allineamento agli standard internazionali.

6. Riconoscimento Internazionale

Per rispondere alla globalizzazione anche del settore museale, la Carta potrebbe trasformarsi in un documento armonizzato a livello europeo e internazionale, seguendo le linee guida e normative condivise sugli standard di gestione museale. Questo faciliterebbe il riconoscimento delle qualifiche tra paesi diversi, promuovendo la mobilità dei professionisti museali.

In prospettiva futura, la Carta delle Professioni Museali dovrà mantenere il suo carattere di strumento in trasformazione. L'integrazione di nuove professionalità, l'attenzione alla sostenibilità, la digitalizzazione e l'inclusività sono potenziali pilastri per garantire che essa rimanga uno strumento flessibile e aggiornato. Solo attraverso questi adattamenti sarà possibile affrontare le sfide di un settore in costante trasformazione, preservando al contempo l'integrità e il valore del patrimonio culturale.

5.2 Forme ibride e nuovi paradigmi di rapporto per chi opera nei musei

Le varie professionalità ricomprese nella futura Carta delle professioni dovranno necessariamente configurarsi come figure ibride, in grado di integrare capacità e competenze del settore museale a quelle trasversali e proprie, rispetto ai contesti di azione, di diversi altri campi di interesse. Su questa strada, la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali promuove da tempo l'integrazione di figure come il curatore, il registrar, il comunicatore e l'educatore, figure già previste da tempo ma non adeguatamente integrate negli istituti (ANTONIUTTI 2022). La Fondazione, in collaborazione con ICOM Italia, a tal proposito ha lanciato il percorso formativo "*Toolkit for museum. Whose heritage?*"[34], che include *masterclass* e percorsi specifici per ciascuna funzione museale. Il corso, iniziato nell'ottobre 2022 e replicato l'anno seguente, ha visto la partecipazione di sessanta professionisti selezionati. Le attività si sono tenute tra la Reggia di Caserta, le Gallerie degli Uffizi di Firenze, le Gallerie Nazionali di Arte Antica di Roma, la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino e il Museo Egizio di Torino. In tale contesto è emersa ancora una volta la necessità di un dialogo più concreto tra il mondo del lavoro e quello della formazione, poiché molte risorse laureate in discipline umanistiche non trovano sbocchi adeguati nel settore dei beni culturali, spesso anche a causa della mancanza di una serie di competenze non trasmesse durante i percorsi accademici.

Oltre alle spinte verso l'adeguamento dei profili a quanto già previsto, a partire dalla stessa Carta delle professioni, da più parti non mancano suggerimenti su quali siano le professioni museali che si paventano per il prossimo futuro. Nell'ambito del progetto Mu.SA[35], ad esempio, sono stati identificati cinque profili emergenti nel settore museale:

1. *Cultural ICT Consultant*: responsabile della definizione della strategia digitale del museo;
2. *Digital Cultural Asset Manager*: gestisce le risorse digitali culturali;
3. *Digital Exhibitions Developer*: sviluppa mostre digitali;
4. *Online Community Manager*: cura le comunità *online* legate al museo;
5. *Digital Strategy Manager*: coordina l'implementazione delle strategie digitali.

Queste figure risulterebbero fondamentali per integrare le tecnologie digitali nelle attività museali, migliorando l'accessibilità e l'interazione con il pubblico (SILVAGGI 2018). I diversi profili individuati richiedono competenze tecniche trasferibili comuni, come la pianificazione strategica, lo sviluppo di *business plan*, il monitoraggio dei *trend* tecnologici e la gestione delle inter-relazioni. Il progetto Mu.SA prevede anche lo sviluppo di un MOOC per l'implementazione delle competenze comuni ai diversi profili, seguito da un corso di specializzazione con una parte di formazione *online* e una parte pratica. La ricerca portata avanti nell'abito del Mu.Sa sottolinea l'importanza di diffondere una cultura del digitale nei musei, superando le resistenze e promuovendo un nuovo modo di lavorare basato sulla centralità del pubblico e sulla produzione di contenuti.

---

[34] Approfondimenti e materiali sono reperibili nel sito della Fondazione Scuola nazionale del patrimonio: https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/offerta-formativa/toolkitformuseum/#1725032162934-54231fff-70ea

[35] *Cfr.* Parte 3.

Figure simili a quelle proposte nell'ambito del Mu.Sa sono state di recente individuate anche dell'Istituto Europeo di Design (IED), che ha segnalato l'emergere di nuove professioni nel settore culturale, tra cui:

1. *Digital Storyteller & Curator*: crea e cura contenuti digitali utilizzando linguaggi narrativi innovativi;
2. *Creative Content Manager*: progetta e supervisiona contenuti digitali, con competenze in marketing digitale;
3. *Digital Audience Developer*: analizza i comportamenti del pubblico digitale per migliorare l'engagement;
4. *Virtual Community Manager*: gestisce le comunità virtuali legate al museo;
5. *Mixed Reality Specialist*: sviluppa esperienze immersive utilizzando tecnologie di realtà virtuale e aumentata.

Anche in questo caso, i profili richiedono una combinazione di competenze tradizionali e nuove professionalità orientate al digitale. La formazione continua e l'adattamento alle innovazioni tecnologiche restano elementi imprescindibili per garantire la sostenibilità e la rilevanza delle istituzioni museali nella società contemporanea. In diverse altre fonti si trovano sintetizzate altre figure e nuove professionalità emergenti, tra cui si distinguono in varie sedi:

1. Curatore Digitale: specialista nella selezione e interpretazione dei contenuti museali in formato digitale, che garantisce narrazioni accessibili e coinvolgenti;
2. Specialista in Esperienze Immersive: professionista dedicato alla progettazione e implementazione di esperienze in realtà virtuale (VR) e aumentata (AR) per arricchire le mostre con contenuti interattivi;
3. Comunicatore Culturale Digitale: figura responsabile della comunicazione dei contenuti culturali esclusivamente attraverso piattaforme digitali, utilizzando strategie di *marketing* digitale per ampliare le porzioni di pubblico raggiunte;
4. *Content Creator* nel Settore Culturale: esperto nella creazione di contenuti digitali originali per promuovere il patrimonio culturale, spesso collaborando con istituzioni museali per sviluppare materiali educativi e promozionali;
5. Esperto di Immagini Digitali nel Settore Culturale: professionista specializzato nella gestione, conservazione e valorizzazione delle immagini digitali relative al patrimonio culturale, che mantenga la garanzia su qualità e accessibilità.

Nonostante la consapevolezza diffusa rispetto all'integrazione di nuove figure, la carenza di personale dedicato all'innovazione digitale rappresenta ad oggi un problema significativo per le istituzioni museali. Il rapporto del giugno 2023 dell'Osservatorio Digitale nei Beni e Attività Culturali, attivo in seno al Politecnico di Milano del 2023, evidenzia che quasi un'istituzione su due non dispone di figure professionali specializzate in questo ambito, limitando le opportunità di sviluppo e implementazione di strategie di promozione e comunicazione efficaci (OSSERVATORIO DIGITALE NEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI 2023).

5.3 Il facilitatore digitale – e altre figure – per la piena esperienza museale

Il tema del digitale risulta essere cruciale nel presente dei musei, configurandosi con tutta probabilità come protagonista della loro evoluzione futura. La trasformazione tecnologica ha modificato profondamente le modalità operative degli istituti della cultura, dalla catalogazione alla conservazione del patrimonio, fino alla comunicazione con il pubblico, ormai da tempo sempre più orientate al digitale e all'*online* (SANI 2018). Ciò che sembra mancare tra le varie proposte, tuttavia, è l'ideazione di una o più figure "di raccordo", che si occupino di garantire l'accesso ai nuovi linguaggi dei musei anche da parte dei pubblici.

Se è vero, infatti, che risulta quale priorità diffusamente riconosciuta per il comparto museale la presenza di nuove professioni che si adoperino per mantenere al passo gli istituti, soprattutto in termini di digitalizzazione, è altrettanto vero che occorre individuarne delle altre che monitorino che i nuovi progetti, spazi e proposte, diversamente operati attraverso gli spazi digitali, restino accessibili da parte di tutti e tutte. La pandemia è stata in tal senso rivelatrice di una difficoltà diffusa nell'interagire con gli istituti della cultura da parte di cittadine e cittadini privi di un'adeguata alfabetizzazione digitale. Su tale tema si è dibattuto, con la partecipazione della stessa ICOM (ICOM Italia 2023), su un disagio crescente in termini di divario digitale, particolarmente sentito nell'accesso al patrimonio culturale in ambienti exta-analogici, sia per quanto riguarda le attività in presenza che per quelle a distanza.

In tal senso, è opportuno programmare, per il prossimo futuro, la presenza di facilitatori e facilitatrici digitali all'interno dei musei, che abbiano il compito di introdurre coloro che ne manifestano il bisogno agli strumenti digitali utilizzati nell'ambito di mostre, collezioni permanenti e spazi dedicati ad approfondimenti digitali. Gli stessi dovrebbero adoperarsi anche a far conoscere e apprendere metodi e canali utilizzati per comunicare con il museo da remoto. L'educazione dei pubblici ai canali digitali e ai loro linguaggi deve essere una priorità del museo, poiché senza di essa quanto proposto non può dirsi realmente aperto nei confronti del pubblico. Anche in questo caso, le istanze di facilitazione digitale a favore dei pubblici devono necessariamente passare attraverso percorsi appropriati, inserendo contenuti *ad hoc* nei cicli di formazione dei futuri professionisti. In questo spirito, negli ultimi anni è stata sperimentata una serie di attività laboratoriali presso il Dipartimento di Lettere, Lingue e Beni culturali dell'università di Cagliari. Si segnala, in particolare, il laboratorio di Educazione al patrimonio in ambienti digitali e analogici, svolto a gennaio 2024 e rivolto a studenti dei corsi di Beni culturali, Archeologia e Storia dell'arte. Il laboratorio, proposto nell'ambito della didattica integrativa opzionale, ha previsto alcuni moduli dedicati alle attività educative svolte in ambito museale, orientati alle istanze di una proficua comunicazione con il pubblico attraverso la relativa educazione ai linguaggi del digitale (GIORRI 2024, pp. 449-451).

Come per il digitale, le figure di facilitazione sono auspicabilmente individuabili per altre tematiche di rilevanza sociale e culturale che abbiano un interesse più o meno diretto con la realtà museale, rendendola un luogo sempre più improntato alla crescita e alla condivisione.

5.4 La quinta chiave: la crescita dei musei attraverso l'arricchimento del capitale umano

L'arricchimento costante della formazione professionale di chi opera nei musei rappresenta un elemento di primo piano per la loro crescita. Il capitale umano, inteso come l'insieme delle competenze, conoscenze e abilità dei professionisti museali, ma anche come le stesse persone che compongono la comunità operante nei musei, costituisce la base su cui si fonda la capacità di innovazione e adattamento delle istituzioni culturali alle sfide del presente e del futuro. La valorizzazione del patrimonio culturale non può prescindere da un investimento significativo nel capitale umano, poiché esso è il motore principale per l'attuazione di strategie efficaci di gestione e promozione dei beni culturali (MONTELLA 2009, p. 41).

Uno studio del 2019 evidenzia come l'incremento delle visite nei musei italiani sia strettamente correlato alla qualità dei servizi offerti, i quali dipendono in larga misura dalla professionalità e dalla formazione del personale impiegato (BERETTA et al. 2019, pp. 5-37). La gestione efficace delle istituzioni museali richiede, pertanto, un approccio integrato che consideri il capitale umano come una risorsa strategica. Ciò implica l'implementazione di politiche di formazione continua, l'adozione di pratiche di gestione partecipativa e l'incoraggiamento dell'innovazione all'interno delle organizzazioni professionali e dei singoli istituti. L'arricchimento del capitale umano nei musei non solo favorisce la crescita e lo sviluppo delle istituzioni stesse, ma contribuisce anche al progresso culturale ed economico della società nel suo complesso. Investire nelle persone significa, in tal senso, investire nel futuro del patrimonio culturale e nella sua capacità di continuare a educare, ispirare e arricchire le generazioni presenti e future.

La crescita dei musei è, a sua volta, strettamente legata alla sostenibilità e alla capacità di innovazione delle istituzioni culturali. La sostenibilità, infatti, non può prescindere da una gestione efficiente delle risorse umane, poiché il personale qualificato è fondamentale per sviluppare modelli di crescita innovativi e strategie efficaci di gestione. L'investimento nel capitale umano contribuisce altresì alla crescita economica del settore culturale, laddove l'industria della cultura, a livello globale, genera circa il 3% dei PIL, superando l'economia di interi paesi. Nel 2015, il settore ha creato quasi otto milioni di posti di lavoro soltanto in Europa, evidenziando l'importanza economica e occupazionale del comparto (BO 2020).

L'ultima chiave proposta è quindi la crescita: in termini di capitale umano, di formazione del personale, di numero di professionisti e professioniste impiegati, di iniziative volte a migliorare tutto l'ecosistema dei musei. Tale crescita deve necessariamente partire dal piano delle risorse umane già impiegate e da quelle in via di formazione, al fine di giungere a un sistema museale solido, in continua formazione e in perenne crescita, aperto e condiviso con tutti i pubblici e le comunità.

Bibliografia e riferimenti

ANTOMARCHI, Catherine; DEBULPAEP, Marjolijn; GUICHEN, Gaël; LAMBERT, Simon e VERGER, Isabelle. 2021. «RE-ORG: Unlocking the Potential of Museum Collections in Storage». Museum International 73 (gennaio): 206–17. https://doi.org/10.1080/13500775.2021.1956772.

ANTONIUTTI, Arianna. 2022. «I Nuovi "mestieri" Dei Musei». Il Giornale Dell'Arte. https://www.ilgiornaledellarte.com/Articolo/i-nuovi-mestieri-dei-musei.

ASSOCIAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO. 2021. «Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi: RAPPORTO FINALE».

BERETTA, Enrico; FIRPO, Giovanni; MIGLIARDI, Andrea e SCALISE, Diego. 2019. «La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia: confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive». Questioni di Economia e Finanza 524–19: 5–37.

BERGMEYER, Winfried; BENEDEK, Anna; MALINEN, Ismo; MAAß, Mareen; MATAS, Ariadna; RAMSKJAER, Liv e WILLKOMM Sylvia. 2022. Practical Guide Digital Basic Cataloguing. 10 Principles. Berlino.

BICIOCCHI, Barbara. 2018. «Restauro e disabilità. Esperienze al Museo d'Arte Orientale di Venezia». LuBeC Journal LuBeC Journal. https://www.lubec.it/restauro-e-disabilita-esperienze-museo-arte-orientale-venezia.html.

BO, Mariachiara. 2020. «Investire in arte e cultura: il ritorno economico e in termini di capitale umano». Mondo Economico. 2020. https://mondoeconomico.eu/archivio/quadrante-futuro/investire-in-arte-e-cultura-il-ritorno-economico-e-in-termini-di-capitale-umano.

CERQUETTI, Mara. 2022. «Un punto di vista interno». Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, aprile, 17–33. https://doi.org/10.13138/2039-2362/2915.

CICERCHIA, Annalisa e MIEDICO Cristina. 2021. Musei InVisibili Visioni di futuro post-Covid. https://doi.org/10.53125/RICERCA202105IT.

CONTE, Francesca; COPPOLA, Carla; SARDANELLI, Domenico; VOLLERO, Agostino e SIANO, Alfonso. 2022. «Accessibility and social inclusion: an empirical investigation on the adoption of World Wide Web Consortium guidelines on corporate websites». Sinergie Italian Journal of Managem 40 (2): 89–107. https://doi.org/10.7433/s118.2022.05.

DEMURTAS, Gabriele; DENTONI, Paolo; FRAU, Matilde; GIORRI, Antonio; MAMELI, Francesco; MILIA, Valentina; PITZERI, Giusy; PORCEDDA, Federico; TACCONI, Sara. 2018. «Efisio. Com'è nata la mostra». In EFISIO. Silvana Editoriale: 44–48.

DI GAETANO, Lorena. 2019. «Musei 4 0 e Nuove Professioni». Tutela e Sicurezza Del Lavoro 3: 71–80. https://doi.org/10.1787/5js64ks09dmn%E2%80%90.

DRAGONI, Patrizia. 2022. «"La logica del mondo alla rovescia": una lunga strada verso l'auspicato riconoscimento delle figure professionali dei musei». Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage: 107–21. https://doi.org/10.13138/2039-2362/2931.

FONDAZIONE SYMBOLA e UNIONCAMERE. 2023. «Io sono cultura 2023. Rapporto annuale». https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/comunicati-stampa/litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi-io-sono-cultura-2023-il-rapporto-annuale-di-fondazione-symbola-e-unioncamere?utm_source=chatgpt.com.

FUNDACIÓN ROSALÍA DE CASTRO. 2021. OPEN Museums Guida alle Competenze.

GARLANDINI, Alberto. 2007. «La carta nazionale delle professioni museali Genesi, risultati, prospettive». MUSEOLOGIA SCIENTIFICA, 1: 129–39.

GHEDINI, Elena Francesca (ed.). 2010. «Standard nazionali di qualità per le profesioni nei musei. Istituzioni, agenzie formative e mercato del lavoro nell'attuale ordinamento della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, Atti del Convegno (Padova, 18 febbraio 2008)».

GIORRI, Antonio. 2024. «Il divario digitale nelle relazioni tra comunità e patrimonio culturale. Proposte per un modello di analisi predittivo nell'ambito della pianificazione interpretativa del Cultural Heritage». Università degli Studi di Cagliari. Dottorato in Storia, Beni culturali e Studi internazionali.

ICOM. 2017. Internal Rules. As amended by the Extraordinary Executive Board on 9th June 2017 (Paris, France). https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_InternalRules_EN.pdf

ICOM Italia. 2008. Carta nazionale delle professioni museali. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CartaNazionaleProfessioniMuseali.2005-2006.pdf

ICOM Italia. 2013. Raccomandazione ICOM Italia inerente le figure professionali e i requisiti per l'accesso all'incarico nell'ambito dei servizi educativi. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.RaccomandazionePersonaleServiziEducativi.2013.pdf

ICOM Italia: Gruppo di ricerca Digital Cultural Heritage di ICOM Italia. 2019. Schema Web Strategy Museale WSS. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2019/11/Schema-Web-Strategy-ICOM-ITALIA-WSS-2019-ITALIANO.pdf

ICOM Italia: Gruppo di ricerca Digital Cultural Heritage di ICOM Italia. 2021. Copyright e licenze aperte per la cultura nel web. https://zenodo.org/records/4593914

ICOM Italia: Commissione tecnologie digitali per il patrimonio culturale. 2023. Digitale e digitalizzazione nei musei italiani (2020-2021): un'analisi e prospettive future. https://zenodo.org/records/8074816

ICOM Italia. 2025. IA FAQ | INTELLIGENZA ARTIFICIALE. La Cultura è pronta all'impatto delle IA? 20 domande che dovremmo porci. https://zenodo.org/records/15069460

ICTOP International Committee for the Training of Personnel. 2000. Linee Guida dei Curricula per lo Sviluppo delle Professionalità in ambito Museale di ICOM. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CurrriculaGuidelinesICOM-ICTOP.2000.pdf

ICTOP. 2008. Manuale europeo delle professioni museali. https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/04/ICOMItalia.ManualeEuropeoProfessioniMuseali.2005.pdf

ISTAT Istituto Italiano di Statistica. 2022. «Musei e istituzioni similari in Italia. Anno 2020».

LATELLA, Luca. 2021. «La nuova vita (e veste) del Parco archeologico di Sibari». Corriere della Calabria, 7 dicembre 2021.

MARRAS, Anna Maria; MESSINA, Maria Gerolama; MUREDDU, Donatella e ROMOLI, Elena. 2016. «A Case Study of an Inclusive Museum: The National Archaeological Museum of Cagliari Becomes "Liquid"». In Cultural Heritage in a Changing World: 99–109.

MONTELLA, Massimo. 2009. Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico. Milano: Electa.

NEMO. 2024. Call for research proposals for NEMO report on LGBTQIA inclusive practices in museums. https://www.ne-mo.org/news-events/article/call-for-research-proposals-for-nemo-report-on-lgbtqia-inclusive-practices-in-museums

OSSERVATORIO DIGITALE NEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI. 2023. «L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2023. Report 2022-2023». Milano: Politecnico di Milano.

PARRY, Ross. 2007. Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change. Londra: Routledge.

PUDDU, Manuela; DORIA, Federica; SARRITZU, Lara e MARRAS, Anna Maria. 2021. «Quattro anni di Museo Liquido: i buoni frutti della progettazione nel Museo Archeologico Nazionale di Cagliari». Quaderni della valorizzazione Casi esemplari di fruizione ampliata nei siti del patrimonio statale: 203–9.

SANI, Margherita. 2018. «I musei nell'era digitale». Rivista IBC - Istituto per i beni culturali della Regione Emilia-Romagna XXVI.

SANTACATTERINA, Marta. 2024. «Il sito archeologico di Aosta e il suo museo». Artibrune. https://www.artribune.com/arti-visive/archeologia-arte-antica/2024/05/sito-archeologico-aosta-museo/.

SILVAGGI, Antonia. 2018. «I profili professionali del progetto Musa». Rivista IBC - Istituto per i beni culturali della Regione Emilia-Romagna. http://rivista.ibc.regione.emilia-romagna.it/xw-201804/xw-201804-d00001/xw-201804-a00022.

VUORIKARI, Riina; KLUZER, Stefano e PUNIE, Yves. 2022. «DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes». JRC Publications Repository. 17 marzo 2022. https://doi.org/10.2760/115376.

ICOM international council of museums Italia

icom-italia.org