



## **Professioni e mercato del lavoro nei musei Report di sintesi della tavola rotonda del 23 gennaio 2026**

**Lucio Argano – Università Cattolica e Roma Tre**

**Giorgia Boldrini – Comune di Bologna**

**Francesco Spano – Federculture**

**Gianluca Bellucci – Maggioli Cultura e Turismo**

**Tiziana Maffei – Reggia di Caserta**

La tavola rotonda dedicata al tema delle professioni e del mercato del lavoro nei musei ha evidenziato come il settore stia attraversando una fase di profonda trasformazione, determinata dall'intreccio tra cambiamenti sociali, innovazione tecnologica, nuove aspettative dei pubblici e crescente complessità gestionale delle istituzioni culturali.

Il dibattito ha messo in luce la necessità di ripensare le politiche del personale, i modelli organizzativi e i sistemi di formazione, riconoscendo che il museo contemporaneo richiede competenze sempre più interdisciplinari e capacità di integrazione tra saperi specialistici, gestionali e relazionali.

Tra i principali temi emersi figurano la difficoltà di reclutamento e ricambio generazionale, la crescente domanda di competenze manageriali, il disallineamento tra formazione universitaria e mercato del lavoro, la necessità di valorizzare le professioni museali tradizionali e, allo stesso tempo, di accogliere nuovi profili professionali legati al digitale, alla partecipazione, all'inclusione e alla sostenibilità.

### **1. Il contesto: un mercato del lavoro in trasformazione**

L'evoluzione dei musei è oggi influenzata da una pluralità di fattori che incidono direttamente sui fabbisogni professionali delle organizzazioni culturali.

L'espansione delle attività rivolte ai pubblici, lo sviluppo di pratiche partecipative, la trasformazione digitale, l'attenzione all'inclusione sociale e culturale, la necessità di diversificare le fonti di finanziamento e la crescente complessità normativa stanno modificando profondamente il modo in cui i musei operano.

In questo scenario, le istituzioni museali si trovano a dover conciliare esigenze diverse:

- garantire la continuità dei servizi essenziali;
- sviluppare nuove progettualità;
- rispondere a richieste sempre più articolate da parte delle comunità;
- mantenere elevati standard scientifici e culturali;
- operare entro vincoli economici e amministrativi spesso stringenti.

La capacità di identificare e pianificare i fabbisogni professionali emerge pertanto come una componente strategica della governance museale.

## **2. Professioni museali tra continuità e innovazione**

Uno dei principali elementi di riflessione riguarda il rapporto tra professioni tradizionali e nuove competenze.

I partecipanti hanno sottolineato come le figure storicamente centrali per il funzionamento dei musei – direttori, conservatori, curatori, registrars, responsabili delle collezioni e professionisti della ricerca – continuino a rappresentare il nucleo identitario dell'istituzione museale.

Parallelamente, l'evoluzione delle funzioni museali rende necessaria l'integrazione di competenze ulteriori, spesso provenienti da ambiti non strettamente museologici:

- project management;
- comunicazione e marketing;
- fundraising;
- gestione amministrativa;
- analisi dei dati;
- progettazione digitale;
- accessibilità e inclusione;
- partecipazione e coinvolgimento delle comunità.

La sfida non consiste quindi nel sostituire le professionalità tradizionali, ma nel creare ecosistemi organizzativi capaci di integrare competenze differenti all'interno di una visione comune.

### **3. Competenze manageriali e capacità organizzativa**

Tra i temi più ricorrenti è emersa la crescente importanza delle competenze gestionali.

La gestione di un museo richiede oggi capacità che vanno ben oltre la conoscenza disciplinare delle collezioni. Pianificazione strategica, gestione economica, coordinamento del personale, rendicontazione di progetti complessi e conformità normativa rappresentano attività sempre più rilevanti.

In particolare, è stato evidenziato come la crescente complessità amministrativa stia modificando il profilo professionale di molte figure apicali, chiamate a confrontarsi quotidianamente con procedure, regolamenti e obblighi di compliance.

Da questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze manageriali viene considerato un requisito fondamentale per garantire sostenibilità e sviluppo alle istituzioni museali.

### **4. Il ricambio generazionale e il reclutamento**

Le organizzazioni museali stanno affrontando una fase critica legata al progressivo pensionamento di personale altamente qualificato.

In molti casi, il patrimonio di competenze accumulato in decenni di esperienza rischia di andare disperso in assenza di adeguati processi di trasferimento delle conoscenze e di pianificazione del ricambio.

Le procedure di reclutamento, soprattutto nel settore pubblico, vengono percepite come poco flessibili rispetto all'evoluzione delle professioni e non sempre in grado di intercettare le competenze effettivamente richieste dai musei contemporanei.

È stata pertanto evidenziata l'opportunità di ripensare i sistemi di selezione e valorizzazione del personale, introducendo criteri maggiormente orientati alle competenze e alle capacità operative.

### **5. Formazione universitaria e rapporto con il mondo del lavoro**

Un altro tema centrale riguarda il rapporto tra università e professioni museali.

È emersa la percezione di un persistente disallineamento tra percorsi formativi e richieste del mercato del lavoro. In particolare, si evidenzia una carenza di percorsi fortemente professionalizzanti e di occasioni strutturate di confronto con il lavoro museale.

Tra le criticità segnalate:

- limitata presenza di insegnamenti specificamente dedicati agli studi museali;
- insufficiente integrazione tra teoria e pratica;
- efficacia disomogenea dei tirocini;
- debole accompagnamento dei laureati nella transizione verso il lavoro.

Il rafforzamento della collaborazione tra università e istituzioni culturali viene indicato come una priorità strategica per favorire l'inserimento professionale delle nuove generazioni.

## **6. Qualità del lavoro e sostenibilità occupazionale**

Il dibattito ha affrontato anche il tema delle condizioni di lavoro nel settore museale.

Sono stati richiamati diversi elementi di criticità:

- diffusione di forme contrattuali discontinue;
- difficoltà di stabilizzazione;
- fenomeni di sovraistruzione rispetto alle mansioni svolte;
- livelli retributivi spesso non coerenti con le responsabilità richieste;
- forte eterogeneità dei contratti applicati nel settore culturale.

Questi aspetti incidono sulla capacità del settore di attrarre e trattenere professionalità qualificate, soprattutto tra le nuove generazioni.

La qualità dell'occupazione viene pertanto considerata una componente essenziale delle politiche di sviluppo del sistema museale.

## **7. Collaborazione e condivisione delle risorse**

Un'importante prospettiva emersa nel corso della discussione riguarda il rafforzamento delle forme di collaborazione tra istituzioni.

La condivisione di competenze specialistiche, servizi amministrativi, attività di comunicazione e funzioni gestionali può rappresentare una risposta efficace alla scarsità di risorse che caratterizza molte realtà museali.

Particolare attenzione è stata dedicata ai sistemi museali territoriali, alle reti tra musei e alle collaborazioni tra enti pubblici e soggetti privati, considerate strumenti utili per aumentare efficienza, sostenibilità e capacità di innovazione.

## **Conclusioni**

La trasformazione del mercato del lavoro museale non può essere affrontata esclusivamente attraverso l'introduzione di nuove figure professionali. È necessario sviluppare una visione sistemica che integri organizzazione, formazione, gestione delle competenze e qualità del lavoro.

Le principali priorità individuate possono essere sintetizzate in cinque direttrici:

1. Rafforzare la pianificazione strategica dei fabbisogni professionali.
2. Investire nelle competenze manageriali e organizzative.
3. Favorire il ricambio generazionale e il trasferimento delle conoscenze.
4. Ridurre la distanza tra formazione e professione.
5. Migliorare la qualità e la sostenibilità dell'occupazione culturale.

Solo attraverso un approccio integrato sarà possibile garantire ai musei la capacità di affrontare le sfide future mantenendo al centro la propria missione culturale e sociale.