

# Manuale europeo delle Professioni museali

A cura di *Angelika Ruge*, Presidente ICTOP

Edizione 2008

## Collaboratrici e collaboratori

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clart O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Zürich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse/Schweiz/Svizzera, Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutura, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

## *Per la consulenza*

Rainer Ruge, Berlin

## Traduzione

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, ICOM Italia, Milano

Vaneeda Venhardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

# Ringraziamenti

Per il supporto finanziario

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FTW), Berlin

ICOM France, ICOM Italia e ICOM Swiss

Per l'ospitalità

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlin

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", Milano

Musikinstrumentenmuseum, Basel

# Indice

Per il/la lettore/trice	4
Introduzione	5
Schema funzionale	14
Manuale	15
Bibliografia tematica	35

# Per il/la lettore/trice

1. Il *manuale* descrive delle relazioni funzionali e non intende mettere l'accento sulle strutture gerarchiche.
2. Le funzioni di ogni professione possono essere distribuite o raggruppate in modo diverso.
3. Le denominazioni delle professioni possono essere differenti secondo i paesi e le istituzioni.
4. Per le specificità nazionali, vogliate indirizzarvi ai comitati nazionali di ICOM.

# Introduzione

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

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

Abbiamo deciso di coinvolgere dapprima un primo gruppo di Paesi europei e di presentare a Vienna, in occasione dell'Assemblea Generale dell'ICOM di agosto 2007, un manuale delle professioni museali. Per motivi puramente pratici il gruppo di lavoro ha interessato solo tre comitati nazionali ed uno internazionale. Ad ogni modo, è nostro obiettivo definire una seconda fase, a cui verranno invitati a partecipare anche altri comitati nazionali ed internazionali. La concretizzazione di questa seconda fase dipenderà da quanto sarà deciso a Vienna.

La lingua scelta per i lavori è stata il francese. Abbiamo visto quanto questa lingua si opponga all'uso di anglicismi, sebbene correntemente per il mondo dei musei europei sia proprio l'inglese ad essere considerato lingua franca. Nel contempo abbiamo imparato a conoscere e a rispettare le differenze nazionali. Durante il secondo incontro del gruppo di lavoro, tenutosi a Berlino nel novembre 2006, sono state definite struttura e tempistica del progetto, mentre nel marzo 2007, a Milano, è stata elaborata una prima descrizione delle professionalità museali, alla quale ha fatto seguito, agli inizi di maggio 2007, a Basilea, una redazione complessiva e preliminare all'attuale pubblicazione.

## Punti di orientamento

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

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

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

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

Amministratore/amministratrice

Bibliotecario/bibliotecaria

*Exhibit designer*

Responsabile del catalogo

Operatore/operatrice didattico

Responsabile delle pubbliche relazioni e dell'ufficio stampa

Conservatore/conservatrice

Direttore/direttrice

Custode

Fotografo/fotografa

Preparatore/preparatrice

Responsabile per il servizio interno e la sicurezza

Restauratore/restauratrice

Segretariato

Tecnico/tecnica di collezione

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

---

<sup>1</sup> *Berufe im Museum*, a cura del Comitato nazionale di ICOM Schweiz, Basel 1994, p. 8.

La descrizione delle attività si articola in quattro punti: descrizione sintetica, descrizione delle funzioni, profilo formativo/profilo basilare e formazione addizionale.

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

Tre obiettivi sono stati fissati :

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

Per il mondo dei musei francesi sono stati individuati obiettivi di politica culturale completamente nuovi: orientamento al visitatore, collaborazione tra musei di forma giuridica differente e decentralizzazione delle politiche culturali. Le partnership con organizzazioni esterne ai musei, con *stakeholders* e amministratori, divengono il segno distintivo del nuovo modo di lavorare del museo.

Le professionalità del museo, quindi, sono immediatamente da correlare con le professionalità esterne, che a loro volta si trasformano in virtù delle relazioni che intrattengono con i musei. I cambiamenti interni alle professionalità museali hanno condizionato, e sono stati condizionati dall'evoluzione delle professionalità esterne: quelle relative all'insegnamento, al turismo e allo sviluppo locale.<sup>4</sup>

Vengono presentati i seguenti ambiti professionali:

architetto – direttore dei lavori  
programmazione  
conservazione  
restauro  
ideazione di esposizioni  
ideazione dei servizi multimediali  
mediazione  
gestione  
comunicazione  
accoglienza e sorveglianza  
valutazione

---

<sup>2</sup> *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001*, a cura di AFAA. Paris 2001, p. 5.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 11.

ricerca  
bookshop, negozi  
ristorazione, caffetteria.

L'importanza delle attività tradizionali del museo – *collezionare, tutelare, ricercare, esporre, comunicare* – è stata evidenziata per porre il museo al servizio del visitatore. L'esperienza francese relativa alla modernizzazione delle esposizioni e all'introduzione di tecnologie multimediali ha prodotto nuovi ambiti professionali. Questi sono esplicitati e completati dalla presentazione dei requisiti di accesso e della formazione. Vengono chiariti i rapporti tra i diversi ambiti professionali e quindi descritte in dettaglio le modalità di assunzione nel settore pubblico a livello nazionale e regionale.

Una lista di organizzazioni professionali e ulteriori indicazioni per la formazione chiudono la pubblicazione. Sotto questi aspetti la pubblicazione francese assume il carattere di un vero e proprio manuale. Il progetto di riforma della formazione universitaria a seguito della *Carta di Bologna* (1998) non è stato tenuto presente.

La *Carta nazionale delle professioni museali*, approvata nell'ottobre 2005 e adottata nell'ottobre 2006, è il risultato della cooperazione di diverse Associazioni dei musei italiani,<sup>5</sup> e risponde, con un'analisi preliminare, ai cambiamenti dei musei italiani: "Questo insieme di novità sta trovando la sua concretizzazione a cura delle amministrazioni responsabili e grazie all'iniziativa dei molti operatori impegnati a tradurle in pratica: nella definizione di un sistema di regole interne ed esterne all'istituto museo, individuando in esso la condizione di base per un loro adeguato funzionamento, ma ancor più l'espressione formale del sistema delle relazioni che ne guida l'agire; nella centralità assegnata al personale che opera nei musei e per i musei, dalla cui professionalità, competenza e capacità dipendono in ultima istanza la coerente traduzione della missione in programmi ed azioni conseguenti ad essa, la definizione e l'applicazione di qualunque sistema di regole, l'efficacia e l'efficienza di qualunque istituto".<sup>6</sup>

Nei primi 5 anni di questo secolo sono stati sviluppati a livello nazionale *l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo per i musei italiani* (2001) e il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (2004), mentre l'implementazione degli standard è stata inserita negli ambiti di competenza delle Regioni. "In forme e modalità diverse, varie Regioni, fra cui Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna, hanno già individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei o per la loro certificazione di qualità".<sup>7</sup> "Le strategie di sviluppo dei diversi sistemi museali regionali rispondono a necessità e specificità locali, ma i profili professionali museali hanno valenza nazionale. L'obiettivo è promuovere un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione unitario, che condivide metodologie, competenze e obiettivi".<sup>8</sup>

Le Associazioni dei musei italiani hanno elaborato una *Carta* che deve servire di orientamento e che corrisponde ai *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, che ICTOP ha proposto nel 2001. A partire da quanto previsto dall'*ICOM*

---

<sup>5</sup> *Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei*, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p. 88.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 85.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 89.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 94.

*Code of Ethics* nella mappa delle principali professionalità gli ambiti professionali vengono incrementati da tre a quattro:

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

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

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

La *Carta* dovrebbe quindi servire a garantire che le professionalità museali vengano riconosciute tanto quanto lo sono ormai le professionalità del bibliotecario e dell'archivista. Gli autori sono consapevoli che i profili professionali qualificati devono servire come parametro per tutti coloro che lavorano all'interno del museo. Ciò riguarda sia i dipendenti che i liberi professionisti e volontari.

Diamo ancora uno sguardo al testo *ICOM Code of Ethics*. “The *ICOM Code* represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of accreditation, registration, or similar evaluative schemes”.<sup>12</sup> Nel primo capitolo vengono menzionati tre compiti del museo: “Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity”.<sup>13</sup>

Per fare ciò è necessario del personale qualificato, che metta il museo nella condizione di “acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage”.<sup>14</sup> Inoltre viene fatto divieto di accettare regali, favori e prestiti.<sup>15</sup> Per garantire l'efficacia del personale, al museo viene richiesto di provvedere all'aggiornamento e ad azioni di formazione continua.<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem, p. 100.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 91.

<sup>11</sup> Ibidem, p. 94.

<sup>12</sup> *ICOM Code of Ethics for Museums*, 2006, <http://icom.museum/ethics.html> (11.06.2007), Preamble.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 1.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 3.

<sup>15</sup> Ibidem, p. 12.

<sup>16</sup> Ibidem, p. 2.

## Il dibattito sulle professionalità museali

Il dibattito sulle professionalità museali è complesso e di lunga durata. Le professioni museali implicano un impegno nei riguardi della società diverso, autonomo e separato rispetto ad altri.<sup>17</sup> È necessario presentare in modo chiaro alla società e al pubblico le questioni specifiche correlate alle professioni museali e a sostenerne il loro riconoscimento.<sup>18</sup> I dibattiti circa le professionalità nel mondo dei musei, iniziati attorno agli anni Ottanta in America,<sup>19</sup> Inghilterra<sup>20</sup> e Canada,<sup>21</sup> si pongono in stretto rapporto con i mutamenti di natura gestionale e finanziaria all'interno del museo.

Contemporaneamente, il numero, la grandezza e la varietà dei musei sono aumentati. La democratizzazione del museo richiede una nuova comprensione del ruolo del museo all'interno della società. Vi è una consapevolezza sempre più diffusa che nuovi ambiti d'azione necessitano di una formazione continua, completa e specifica. Professionalizzazione non significa tuttavia standardizzazione, bensì rappresenta lo stimolo per non lasciare cadere nella routine e nella ripetitività il lavoro all'interno del museo. In futuro ci saranno quindi sempre dei percorsi diversi per raggiungere gli standard professionali museali.

Ma anche un simile obiettivo è sottoposto a nuove sfide. Nei paesi nei quali la professionalizzazione dei musei è già avanzata constatiamo, comunque, negli ultimi anni, carenze sostanziali in termini di sviluppo innovativo. Manca tra l'altro una politica del personale a lungo termine e le retribuzioni sono troppo basse.<sup>22</sup> Gaynor Kavanagh porta alla luce la necessità di studiare i mestieri all'interno del museo in chiave sociologica e storica.<sup>23</sup> Come si può realizzare una ricerca di questo tipo. Eva Maria Kampmeyer e Felix Handschuh hanno mostrato, in uno studio inedito, come potrebbe configurarsi tale ricerca. Hanno analizzato settantatré offerte di lavoro da dicembre 2006 ad aprile 2007, giungendo alle seguenti conclusioni provvisorie.

Negli annunci si rivela sempre più chiaramente che le conoscenze museali specifiche sono sempre più importanti all'interno dell'intero comparto culturale. I rapporti di lavoro sono stipulati sempre più sulla base di brevi periodi. Il lavoratore deve essere sempre più flessibile e pronto al cambiamento. Esperienza nel settore e capacità d'adattamento vengono parimenti richieste, così come una forte capacità decisionale e la conoscenza di più lingue straniere. Conoscenze di base nell'ambito finanziario, marketing e *fund raising* sono spesso indicate come requisiti. Capacità di lavoro in gruppo, motivazione e capacità di lavorare autonomamente sono date per scontate in tutti gli ambiti di lavoro inerenti la cultura. "Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our

---

<sup>17</sup> Rainer Kuhlen, Thomas Seeger e Dietmar Strauch (a cura di), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Bd. 1, München 2004, p. 37. Cfr. anche *International Standard, Information and Documentation - Vocabulary*, ISO 5127, 2001. *Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für Restaurierungen*, tratta da <http://www.arsprototo-magazin.de> (24.05.2007).

<sup>18</sup> Kuhlen, Seeger, Strauch, *op.cit.*, nota 16, p. 39.

<sup>19</sup> Gaynor Kavanagh, "The Museum Profession and the Articulation of Professional Self-consciousness", in Id. (a cura di), *The Museums Profession: Internal and External Relations*, Leicester 1991, pp. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and Training: a Professional Guide*, Westport 1994.

<sup>20</sup> Museums & Galleries Commission, *Museum Professional Training and Career Structure. Report by a Working Party*, London 1987.

<sup>21</sup> Martin Segger, *The New Age Training for the New Age Museum. A Survey of Recent Museum Personnel Studies and Initiatives in Canada: the Implications for Museum, Museum Professionals, and their Communities*, ICTOP Paper, Stavanger 1995, pp. 1-10.

<sup>22</sup> Maurice Davies, *Staff Training and Development in UK Museums*. Citazione da manoscritto inedito.

<sup>23</sup> Gaynor Kavanagh, *op. cit.*, p. 44.

condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change".<sup>24</sup> Se questo è il presupposto, allora l'aggiornamento, la formazione permanente e la loro valutazione assumono un ruolo particolarmente importante nello sviluppo della professionalità museale. Dalla scelta e dalla gestione del personale dipende gran parte del futuro del museo.<sup>25</sup>

Due categorie di collaboratori aumentano la loro importanza nei musei: i collaboratori esterni a progetto e i volontari. Ove questi siano impiegati abitualmente, al momento della loro scelta devono essere utilizzati criteri di reclutamento molto elevati.<sup>26</sup> Devono soprattutto possedere conoscenze di base nel campo della museologia.

La qualificazione dei volontari è un punto che necessita nuove riflessioni. Essa deve essere allineata agli standard qualitativi del corrispondente profilo. "Ma chi desidera acquisire vantaggi economici a breve attraverso la collaborazione con i volontari si troverà deluso. Infatti, un progetto che contempla volontari richiede al management del museo un ampio respiro, tolleranza e sostegno attivo di questo gruppo di collaboratori".<sup>27</sup>

## Alcune note fondamentali alla pubblicazione

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

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

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

- un titolo universitario per la maggior parte delle professioni museali
- conoscenze in museologia<sup>28</sup>
- esperienza nel settore specifico d'attività
- conoscenza di base, oltre alla lingua materna, di almeno una lingua straniera.

La maggior parte delle professioni museali richiede una formazione accademica. La suddivisione degli studi universitari in laurea triennale, laurea specialistica e dottorato,

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 53.

<sup>25</sup> Matthias Dreyer e Rolf Wiese (a cura di), *Museum und Personal*, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54 Ehestorf 2006, con interessanti contributi sul tema.

<sup>26</sup> Hartmut John, "Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal", in *Museumskunde*, Bd. 70, 1/05, p. 42.

<sup>27</sup> Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW*, Düsseldorf; Dreyer, Wiese, *op. cit.*, nota 24, p. 142.

<sup>28</sup> Per ICOM la museologia comprende aspetti sia teorici che pratici.

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

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

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

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

Il lavoro all'interno del museo è un lavoro di squadra. Gli ambiti professionali dei singoli collaboratori possono sovrapporsi o possono lasciar scoperti alcuni aspetti. La complementarità delle funzioni è quindi da considerarsi con particolare attenzione.

Per strutturare organicamente i diversi campi d'attività abbiamo individuato tre ambiti fondamentali:

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

Il direttore/direttrice ha particolari responsabilità. Il testo dell'*ICOM Code of Ethics* le indica piuttosto chiaramente: "The director or head of the museum is a key post and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the post effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct".<sup>29</sup>

Lo schema grafico chiarisce ulteriormente che il/la direttore/direttrice è al centro delle relazioni con i singoli responsabili ed ha con questi in un rapporto di dialogo e confronto. Il nuovo modo di dirigere il museo si basa sull'attribuzione di maggiore autonomia negli specifici ambiti settoriali. In tal senso hanno particolare importanza il credito e la fiducia

---

\* Schema funzionale a p. 14

<sup>29</sup> *ICOM Code of Ethics*, 2006, p. 3, tratta da <http://icom.museum/ethics.html> (11.5.2007).

nei collaboratori: "Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned".<sup>30</sup>

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

I singoli profili sono suddivisi secondo i seguenti punti:

- descrizione
- formazione iniziale<sup>31</sup>
- esperienza complementare
- considerazioni.

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

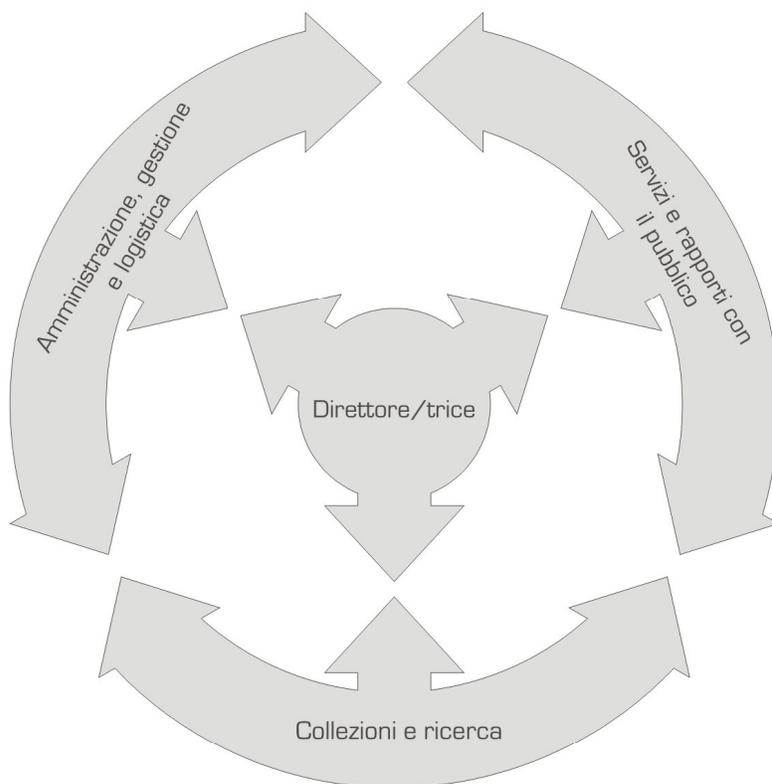
*Angelika Ruge*

---

<sup>30</sup> "New Models for Leadership in Museums, Museum News", nov.dic. 2003, p. 36. Si tratta di un'intervista a Robert Kegan, professore presso la Harvard Graduate School of Education, e a Victoria Garvin, assistente direttrice per l'educazione professionale della AAM.

<sup>31</sup> Per formazione iniziale si intende la formazione di base necessaria.

# Schema funzionale \*



## Collezioni e ricerca

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

## Servizi e rapporti con il pubblico

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

## Amministrazione, gestione e logistica

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

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

# Direttore/trice

## Definizione

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

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

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

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

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

## Osservazioni

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

# Conservatore/trice

## Definizione

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

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

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

## Formazione iniziale

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

## Osservazioni

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

# Catalogatore/trice

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

# Registrar

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

Esperienze professionali relative alla sua funzione.

# Restauratore/trice

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in restauro, o titolo equivalente.

# Assistente tecnico addetto alle collezioni

## Definizione

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

- Egli/ella provvede all'etichettatura fisica dei reperti, alla loro collocazione e contribuisce alle campagne fotografiche.
- Egli/ella partecipa ai programmi di documentazione e di esposizione delle opere.
- Egli/ella prepara, qualora previsto, gli oggetti per la conservazione, lo studio e la presentazione al pubblico.

## Formazione iniziale

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

## Osservazioni

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

# Responsabile del centro di documentazione

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di secondo livello nel campo della documentazione.

# Curatore/trice

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

## Osservazioni

In molti casi i curatori sono anche conservatori.

# Progettista degli allestimenti

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di secondo livello negli ambiti specifici o titolo equivalente.

## Esperienza complementare

Esperienza in allestimenti.

# Responsabile della mediazione e dei servizi educativi

## Definizione

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

- Egli/ella partecipa, sotto la responsabilità del direttore, alla definizione delle politiche per i pubblici e definisce e programma le azioni in relazione all'insieme dei pubblici "target". A tale scopo egli/ella realizza una rete di organismi esterni che operano come collegamento con i pubblici "target".
- Egli/ella si relaziona con i differenti responsabili scientifici del museo per intervenire nelle azioni, nella progettazione e nella realizzazione dei documenti di sussidio alla visita.
- Egli/ella è responsabile della formazione dei mediatori e delle guide e contribuisce anche alla formazione del personale di accoglienza e di custodia.
- Egli/ella partecipa alla realizzazione delle esposizioni.
- Egli/ella realizza gli strumenti di valutazione dei programmi e delle azioni educative.

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

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

# Mediatore/trice, educatore/trice

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

# Responsabile dell'accoglienza e della custodia

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

Esperienza pluriennale nel settore dell'accoglienza o della custodia.

# Operatore/trice dei servizi di accoglienza e di custodia

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Diploma di scuola media superiore.

## Esperienza complementare

Formazione interna obbligatoria.

# Responsabile della biblioteca/mediateca

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in biblioteconomia.

# Responsabile del sito web

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

# Responsabile amministrativo e finanziario

## Definizione

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

- Egli/ella cura i procedimenti ad evidenza pubblica, le modalità d'acquisto e gli acquisti, le convenzioni e contratti necessari al buon funzionamento dell'istituzione.
- Egli/ella verifica regolarmente lo stato della spesa e delle entrate, della tesoreria, ed è responsabile del controllo di gestione.
- Vigila affinché la gestione del museo sia assicurata secondo i principi di economicità, di efficacia, di efficienza e di trasparenza.

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

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

# Responsabile della logistica e della sicurezza

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di primo livello in uno dei campi specialistici relativi.

## Esperienza complementare

Esperienza pluriennale in manutenzione, impianti, logistica o sicurezza.

## Osservazioni

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

# Responsabile dei servizi informatici

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

Laurea di primo livello in tecnologie dell'informazione.

## Esperienza complementare

Esperienza professionale nel settore.

## Osservazioni

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

# Responsabile marketing, promozione e *fund raising*

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

Esperienza professionale pluriennale in un'istituzione culturale.

# Responsabile dell'ufficio stampa

## Definizione

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

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

## Formazione iniziale

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

## Esperienza complementare

Esperienza pluriennale nella comunicazione culturale.

# Bibliografia tematica

- Ambrose, Timothy: *New Museums. A start-up guide*, Edinburgh 1987.
- Ambrose, Timothy; Runyard, Sue: *Forward Planning. A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London 1991.
- Arnold-Foster, Kate; Davies, Stuart: *Collaboration between museums*. A report for the Museums and Galleries Commission, London 1998.
- Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli: *Lo storico dell'arte: formazione e professioni. Scuola, università, tutela e mondo del lavoro. Atti del convegno del 15 novembre 2004*, Roma 2005.
- Audier, Florence: Modernisation des musées et évolution des qualifications. Journée de l'Étude, 20 et 21 avril 1993, dans: *Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale*, éd. par CNFPT, 1993, p. 47-48.
- Bagdadli, Silvia: *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano 2003.
- Baldin, Luca: *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione verso il riconoscimento*, Treviso 2002.
- Basting, Barbara: *Kritische Anmerkungen zur Professionalisierung*. Vortrag im Rahmen des Symposiums "Professionalisierung – Fluch oder Segen", Kartause Ittingen/Warth, 2006, [www.kulturmanagement.org/fileadmin](http://www.kulturmanagement.org/fileadmin).
- Bates, G.W.: *Museum Jobs from A-Z. What they are, how to prepare, and where to find them*, Jacksonville, FL 1995.
- Bondardo Comunicazione, ed.: *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Milano 2002.
- Bonino, Flaminia; Spurrel, Katy: *Registrar di Opere d'Arte. Atti della Terza Conferenza Europea. Approfondimenti sul ruolo e sulle competenze del registrar in Europa*, Roma 2004.
- Boylan, Patrick: The training of museum personnel: a major concern of ICOM and of UNESCO for forty years, in: *Museum International*, publ. by UNESCO, XXXIX, 4, no. 156, 1987, p. 225-230.
- Boylan, Patrick, ed.: *Museums 2000. Politics, people, professionals and profit*, London 1992.
- Boylan, Patrick, ed.: *Running a museum: a practical handbook*, Paris 2004.
- Burkhardt, Axel: Ehrenamtliche Museumsarbeit – nach Handbuch? in: *Museumsblatt. Mitteilungen aus den Museen Baden-Württembergs*, H. 35, Sept. 2003, S. 35-39.

Cabasino, Emilio: *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano 2005.

Caillet, Elisabeth, avec la participation d'Evelyne Lehalle: *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, PUL, Lyon 1995.

Caillet, Elisabeth, Van-Praët, Michel, avec la participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde: *Musées et expositions, métiers et formations en 2001*. Chroniques de l'AFAA, no. 30, Paris 2001.

Canadian Museums Association, ed.: *More than willing hands. A report on voluntarism at museums*, Ottawa 2001.

Caple, Chris: *Conservation skills. Judgement, method and decision making*, London/New York 2000.

Chatelet, Jean: *Droit et administration des musées*. La documentation française, Paris 1993.

*Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, Paris 2006.

Danilov, Victor J.: *Museum careers and training. A professional guide*, London 1994.

Davies, Maurice: Formazione del personale e sviluppo nei musei del Regno Unito, in: La Regina, Adriano and Valentino, Pietro A., ed. : *La Formazione vale un patrimonio*, Firenze, Milano 2007.

Davies, Maurice: *The tomorrow people: entry to the museum workforce. Introduction, summary and possible actions*, extract from a report to the Museums Association and the University of East Anglia, London 2007, [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org).

De Biase, Francesco; Garbarini, Aldo: *High Tech High Touch. Professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali*, Milano 2003.

Delaney, Juliana; Smith, Alan: Managing with the visitor in mind, in: *Museum Development*, ed. by Museum Development Company, Sept.1991, p. 21-26.

Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland, Hg.: *Standards für Museen*, 2. korr. Aufl., Juli 2006.

Deutscher Museumsbund e.V., Hg.: *Bürgerschaftliches Engagement im Museum*. Kassel, Berlin 2008.

Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf, Hg.: *Museum und Personal*, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, Ehestorf 2006.

Edson, Gary: *Museum Ethics*, London 1997.

Evelyn, Hugh, ed.: *Training of Museum Personnel*, London 1970.

Favarin, Christian; Ferrari, Cristina; Scaringella, Francesco: *Restauratore di beni culturali: regole, profili di competenza, formazione, lavoro. Strade e dimensioni per uscire dal labirinto*, Milano 2003.

- Fopp, Michael A.: *Managing Museums and Galleries*, London 1997.
- Fuchs, Max: *Professionalisierung kulturpädagogischer Praxis*, Remscheid 1991.
- Garlandini, Alberto, ed.: *Carta nazionale delle professioni museali*. Conferenza nazionale dei musei, Milano 2006.
- Garlandini, Alberto, ed.: *Professioni museali in Italia e in Europa*, Venezia 2007.
- Genoways, Hugh H.; Andrei, Mary Anne: Codes of Professional Museum Conduct, in: *Curator*, vol. 40, no. 2, June 1997, p. 86-92.
- Genoways, Hugh H.; Ireland, Lynne M.: *Museums administration. An introduction*, Oxford 2003.
- Glaser, Jane R.; Zentou, Artemis A.: *Museums - A place to work. Planning museum careers*, London 1996.
- Hochlander, Marjorie E.: *Profile of a museum registrar*, Washington D.C. 1979.
- Hudson, Kenneth: *Prayer or promise? The opportunities for Britain's museums and the people who work in them*, London 1992.
- ICOM Code of Ethics for Museums*, Paris 2006.
- ICOM Italia, ed.: *Museo. Formazione e Professionalità*. Formazione del personale direttivo per i beni culturali, Milano 1998.
- ICOM Schweiz in Zusammenarbeit mit ICOM Deutschland und ICOM Österreich, Hg.: *Aufsicht im Museum*, Zürich 2004.
- ICOM Suisse, éd.: *Les professions du musée. 15 profils professionnels pour le travail dans un musée*. Bâle 1994.
- Institut National du Patrimoine (INP), éd.: *Un institut de formation au service des conservateurs et des restaurateurs du patrimoine*, Paris 2006.
- International Standard, Information and Documentation – Vocabulary*, ISO 5127, 2001.
- IRER: *Il profilo di competenze del restauratore di beni culturali*, Milano 2003.
- John, Hartmut: Fortbildungsangebote für Museumspersonal durch Fortbildungsstätten, in: *Museumskunde*, Bd. 59, H. 2-3, 1994, S. 93-96.
- John, Hartmut: Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal, in: *Museumskunde*, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 40-46.
- Kavanagh, Gaynor, ed.: *The museums profession: Internal and external relations*, London/New York 1991.
- Kavanagh, Gaynor, ed.: *Museum provision and professionalism*, London 1994.
- Kawashima, Nobuko: *Museum management in a time of change. Impacts of cultural policy on museums in Britain (1979-1997)*, Warwick 1997.

Kegan, Robert; Garvin, Victoria: Encouraging leaders. New models for leadership in museums, in: *Museum News*, publ. by AAM, November/December 2003, p. 35-39.

Keil, Günter; Wasilewski, Rainer: *Der Restaurator – ein freier Beruf? Die Entwicklung eines neuen Berufsbildes in den freien Berufen*, Köln 1985.

Kilgour, Elaine; Martin, Brian: *Managing training and development in museums. A guide*, Edinburgh 1997.

Klemm, Friederike, Hg.: *Restauratoren Handbuch 2006*, München 2006.

Kräutler, Hadwig, ed.: *New strategies for communication in museums*. Proceeding of ICOM / CECA 1996, Wien 1997.

Kuhlen, Rainer; Seeger, Thomas; Strauch, Dietmar, Hg.: *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit*, München 2004.

Lewis, Ralph H.: *Manual for museums*, Washington D.C. 1976.

Lister, Mary: *Museum job descriptions and organizational charts*, Washington D.C. 1999.

Lochmann, Hans: Standards für Museumsarbeit, in: *Museumskunde*, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 26-28.

Macdonald, Sharon, ed.: *A companion to museum studies*, Malden, Oxford, Carleton 2006.

Mandel, Birgit; Prisor, Lothar; Witt, Kirsten, Hg.: *Kulturelle Berufsfelder im Wandel*, Unna 1998.

Manneby, Hans, ed.: *Guidelines to improve museum quality and standards*. Proceeding of an ICR project 1999-2002, n.p. 2002.

Mensch, Peter van, ed.: *Professionalising the muses. The museum profession in motion*, Amsterdam 1989.

Minardi, Everardo: Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura, in: *Sociologia del lavoro*, no. 49, 1993, p.77-81.

Moore, Kevin ed.: *Museum management*, London 1994.

Museum careers, in: *Museum International*, publ. by UNESCO, XLV, 4, 1993, p. 4-52.

Museum Training Institute, ed.: *Museum training and development . The final report*, Bradford 1997.

Museums & Galleries Commission, ed.: *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.

Nicholson, Emily G.; Williams, Stephen L.: Professional ethics revisited, in: *Curator*, vol. 45, no. 3, July 2002, p. 173-178.

Prior, Nick: *Museums and modernity. Art galleries and the making of modern culture*, Oxford 2002.

Professions en mutation, dans: *Revue Publics et Musées*, n° 6, juillet-décembre , Lyon 1994.

Regione Lombardia – Iref: *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001.

Regione Lombardia, ed.: *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*, Milano 2002.

Segger, Martin: *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museums, museum professionals, and their communities*, in: ICTOP Paper, Stavanger 1995, p. 1-10.

Šola, Tomislav: Museum generalists – new professionals in the age of synthesis, in: *Museum Management and Curatorship*, vol. 13, March 1994, p. 61-65.

Springuel, Myriam: Management and Change: Who is invited and who participates? in: *Curator*, vol. 13, January 2001, p. 129-135.

Swinney, H.J., ed.: *Professional standards for museum accreditation*. The handbook of the accreditation program of the American Association of Museums, Washington D.C. 1978.

Teather, Lynne; van Mensch, Peter; Faulkner-Fayle, Sara: *Planning for global museum work shifts. An international experiment in career planning and the development of a community of learners for museums: the Canadian and the Netherlands experience*. Paper presented to the ICTOP 1999 Annual Meeting, London, 1-7 July 1999.

Treff, Hans-Albert, Hg.: *Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung*. Berichte über ein internationales Symposium; veranstaltet von ICOM Deutschland, Österreich, Schweiz; München, London 1995.

Vaccaro, Wanda: *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, Roma 2001.

Verein Deutscher Archivare, Hg.: *Diplom-Archivarin, Diplom-Archivar heute. Das Berufsbild des gehobenen Archivdienstes*, München 1993.

Walsh, Aidan: Policy and the Profession, in: *Irish Museum Association Journal*, vol. 2, 1992, p. 47-53.

Walz, Markus: *Handbuch der ehrenamtlichen Museumsarbeit. Ein Leitfaden für die Praxis*, Münster 2001.