



**PROFESSIONALITÀ E FUNZIONI ESSENZIALI DEL MUSEO  
ALLA LUCE DELLA RIFORMA DEI MUSEI STATALI**

**Novembre 2017**

© ICOM Italia – novembre 2017

Fascicolo a cura di:

Daniele Jalla, Vito Lattanzi, Tiziana Maffei, Miriam Mandosi, Adele Maresca Compagna, Silvia Mascheroni, Cecilia Sodano, Anna Maria Visser, Anna Maria Marras per la figura del Responsabile dei progetti digitali.

## *Presentazione*

Questo documento è un ulteriore tassello che ICOM Italia ha inteso realizzare a sostegno della nascita del Sistema Museale Nazionale. A seguito dell'accordo con il MiBACT del maggio 2015 ICOM Italia si è impegnata a coadiuvare le strutture centrali e periferiche del Ministero nel definire linee guida e strumenti organizzativi innovativi, coerentemente con gli standard internazionali proposti da ICOM.

Il museo, in quanto istituzione culturale che svolge precise funzioni con finalità di studio, educazione e diletto, esige la presenza di saperi e risorse umane competenti che consentano di trasformare lo spazio del museo in luogo di azione culturale al "servizio della società e del suo sviluppo". Le professionalità sono quindi l'elemento fondante in un organismo complesso come il museo contemporaneo.

In questi anni l'impegno del Comitato Italiano nel divulgare gli standard organizzativi internazionali nei musei italiani è stato affrontato considerando prioritariamente la questione delle professionalità. Nella premessa di questo documento con cura si delinea il percorso avviato con la Carta delle professioni museali di ICOM Italia nel 2005, l'innesto con l'attuale quadro della riforma organizzativa dei musei e la complessa realtà normativa per le professioni riconosciute nel settore del patrimonio culturale. La rapida trasformazione degli istituti di cultura con una sempre maggiore attenzione alle persone, il diverso approccio al patrimonio culturale ed il superamento delle barriere disciplinari, le ampie aspettative riposte in questi impegnativi istituti, schiudono nuove prospettive da cogliere ed elaborare.

È tempo anche di rivedere alcuni aspetti delle figure professionali ad oggi tracciate. Il tema dell'accessibilità e della sicurezza osservati alla lentezza della Convenzione di Faro, nell'intrecciare l'acquisizione dei diritti all'assunzione di responsabilità, richiedono figure che affrontino le questioni trasversalmente in una sorta di cartina di tornasole del concetto di efficienza ed efficacia; è quindi possibile ipotizzare il profilo del responsabile dell'accessibilità quale figura capace di articolare e verificare il concetto ad ogni livello di fruizione del museo, dalla barriera architettonica a quella cognitiva, dallo spazio fisico a quello virtuale. Così come il responsabile della sicurezza andrebbe rivisto considerando la necessità di avere una maggiore consapevolezza in materia di prevenzione in una logica di manutenzione programmata e conservazione preventiva da diffondere all'interno dell'intero organigramma del museo ma sul quale costruire anche importanti percorsi educativi. La figura del responsabile educativo sarebbe opportuno valutarla in rapporto al mediatore culturale, dato il ruolo che le istituzioni culturali possono avere in una realtà sempre più interculturale, dove il concetto d'identità si confronta con le barriere sociali e culturali di una società caratterizzata dalla mobilità. Sarebbe anche il caso di chiedersi se sia più corretto ragionare in termini di comunicatore o di responsabile della comunicazione, figura capace di definire una strategia comunicativa complessiva che consideri la comunicazione verbale e non verbale nella fruizione dello spazio fisico del museo ma ancor più dell'ambiente digitale, non relegando questa dimensione alla sola informazione, ma cogliendo la grande opportunità di ampliare i pubblici e i percorsi di conoscenza e rielaborazione dei contenuti.

L'esigenza di garantire le funzioni proprie del museo contemporaneo, assicurando allo stesso tempo una gestione sostenibile del sistema culturale del Paese, dovrebbe indurre ad operare sempre più in una logica di rete attraverso figure professionali capaci di lavorare in squadra in un approccio interdisciplinare e di coordinamento.

Questo contributo alla definizione dei profili professionali nel museo, realizzato attraverso un confronto di condivisione interno in ICOM Italia, va considerato un punto di partenza per aprire il dibattito nella comunità museale. È l'avvio di un lavoro aperto, finalizzato a verificare quali competenze professionali garantire nel museo in rapporto alla propria specifica missione. Le nostre istituzioni oggi più che mai, soprattutto in Italia, vivono un momento di grande trasformazione se ripensate in un approccio d'infrastruttura culturale di rete dove autorevolezza scientifica, responsabilità sociale, welfare, diritto alla cultura, sostenibilità del patrimonio culturale non possono essere considerati slogan ma elementi imprescindibili del fare ed essere museo.

Tiziana Maffei  
Presidente di ICOM Italia

## 1. I PROFILI PROFESSIONALI PER I MUSEI IN ITALIA

### 1.1 Il dibattito in corso

L'approvazione della legge 14 gennaio 2013 n. 4 *Disposizioni in materia di professioni non organizzate* ha costituito il punto di partenza per un nuovo confronto anche sulle professioni museali. La legge offre la possibilità ai professionisti non iscritti in Ordini o Collegi di costituire specifiche associazioni professionali che possono autorizzare i propri iscritti a utilizzare l'iscrizione all'associazione come attestazione di qualità per i propri servizi. Un'associazione di professionisti museali potrebbe quindi riconoscere una o più figure professionali che debbano rispondere ai criteri definiti dall'associazione stessa.

La legge è stata oggetto di discussione nel corso della Conferenza permanente delle Associazioni museali di Assisi nel novembre del 2013 e nella riunione del Consiglio direttivo (allargato ai coordinatori regionali e delle commissioni tematiche) di ICOM Italia a Ostia nel marzo 2014. Di qui è emersa la necessità di aggiornare la *Carta nazionale delle professioni museali* del 2005, con l'obiettivo di individuare le principali figure professionali che operano all'interno dei musei.

È seguito, nel febbraio 2015 a Bologna, un seminario MAB dedicato a *Professioni e formazione: professioni e funzioni nei musei, negli archivi e nelle biblioteche*.

Com'è noto la legge Madia del 2014 non contempla alcuna figura specifica riferita ai musei, assumendo la tradizionale ripartizione professionale secondo competenze essenzialmente disciplinari.

AIB e ANAI, le Associazioni nazionali dei bibliotecari degli archivisti, si sono già costituite ai sensi della legge 4/2013 e hanno fatto certificare secondo la norma UNI EN ISO 9001 le figure del bibliotecario e dell'archivista. Per il museo è parso impensabile immaginare di percorrere la stessa prospettiva individuando un'unica figura in grado di assolvere l'insieme delle funzioni fondamentali del museo.

La revisione della Carta delle professioni museali è stata affidata a tutte le Commissioni tematiche interessate. La riunione congiunta delle commissioni Museologia e Giovani Professionisti Museali del 7 marzo 2015 ha rappresentato un primo momento di verifica. All'incontro hanno partecipato anche Silvia Mascheroni, coordinatrice della Commissione Educazione e mediazione, Annamaria Visser, coordinatrice della Commissione Personale dei musei, formazione e aggiornamento, il presidente Daniele Jalla e la vicepresidente Adele Maresca Compagna.

In base al confronto emerso sono stati delineati i due profili professionali del *Responsabile della cura e gestione delle collezioni* e del *Responsabile della mediazione e dei servizi educativi*, approvati dall'Assemblea dei soci ICOM Italia nel giugno 2015.

*Nell'individuare e definire i profili professionali ci siamo avvalsi del criterio "cosa fa chi" e non del "chi è chi". Questo ci ha permesso, nella declinazione di compiti e azioni, di avere un quadro di realtà dell'operatività e delle competenze professionali (conoscenza e abilità) richieste.*

Primo esito del dibattito il documento *Contributi al dibattito sulla riforma dei musei statali e sulle figure dei professionisti museali* messo a punto nel novembre 2015 dalle commissioni "Museologia" (coordinatrice Cecilia Sodano), "Educazione e Mediazione" (coordinatrice Silvia Mascheroni), "Personale, formazione e aggiornamento" (coordinatrice Annamaria Visser), "Sicurezza ed emergenza" (coordinatrice Tiziana Maffei) e dal Gruppo di lavoro "Giovani Professionisti Museali" (coordinatrice Miriam Mandosi) sulla base dei documenti predisposti da Daniele Jalla su "La riforma dei musei statali e l'avviamento del Sistema museale nazionale" e "Nove figure professionali".

Successivamente sono stati costituiti i quattro gruppi del "Laboratorio per la riforma", uno dei quali dedicato ai profili professionali. Il gruppo di lavoro si è riunito nel marzo 2016 insieme al gruppo dei Giovani professionisti museali e alla Commissione Museologia, analizzando le figure del Direttore e del Comunicatore museale.

In sintesi, le tappe per arrivare a questa pubblicazione:

Quando	Azioni	Attori
22 novembre 2013, Assisi	Conferenza permanente delle associazioni museali <i>"Verso l'Associazione dei professionisti museali. Occasioni, benefici e problemi. Un'opportunità o un limite?"</i>	Soci delle associazioni museali
8 marzo 2014, Ostia antica	Seminario su <i>"La costruzione dell'associazione professionale dei professionisti museali/museologi italiani, i rapporti con MAB e le altre associazioni culturali"</i>	Direttivo ICOM Italia allargato ai coordinatori regionali e delle commissioni tematiche
14 febbraio 2015, Bologna	Seminario MAB su <i>"Professioni e formazione: professioni e funzioni nei musei, negli archivi e nelle biblioteche"</i>	Soci ICOM Italia, AIB, ANAI
7 marzo 2015, Roma	Riunione congiunta commissione Museologia e Gruppo di lavoro Giovani Professionisti museali	Commissione <i>"Museologia"</i> , Gruppo di lavoro <i>"Giovani Professionisti Museali"</i> , presidente Jalla, vice presidente Adele Maresca, coordinatrice della Commissione <i>"Educazione e mediazione"</i> Silvia Mascheroni, coordinatrice della Commissione <i>"Personale dei musei, formazione e aggiornamento"</i> Annamaria Visser
Settembre 2015	Elaborazione documenti: <i>"La riforma dei musei statali e l'avviamento del Sistema museale nazionale"</i> e <i>"Nove figure professionali"</i>	Daniele Jalla
Novembre 2015	Elaborazione del documento: <i>"Contributi al dibattito sulla riforma dei musei statali e sulle figure dei professionisti museali"</i>	Cecilia Sodano per commissione <i>"Museologia"</i> , Silvia Mascheroni per commissione <i>"Educazione e Mediazione"</i> , Annamaria Visser per commissione <i>"Personale, formazione e aggiornamento"</i> , Tiziana Maffei per commissione <i>"Sicurezza ed emergenza"</i> , Miriam Mandosi per gruppo di lavoro <i>"Giovani Professionisti Museali"</i>
22 giugno 2015, Roma	L'assemblea ICOM Italia approva i due profili professionali del <i>"Responsabile della cura e gestione delle collezioni"</i> e del <i>"Responsabile della mediazione e dei servizi educativi"</i>	Soci ICOM Italia
20 novembre 2015, Roma	Incontro ICOM Italia su <i>"La riforma dei musei statali"</i> con istituzione dei quattro gruppi di lavoro, uno dei quali sui profili professionali.	Soci ICOM Italia
29 febbraio 2016, Roma	Incontro congiunto dei quattro gruppi di lavoro su <i>"Il laboratorio per la riforma"</i> e del direttivo allargato	Gruppi di lavoro per la riforma, direttivo ICOM Italia, coordinatori regionali, coordinatori di commissione
21 marzo 2016, Roma	Discussione sulle figure del Direttore e del Comunicatore museale	Gruppo di lavoro sui profili professionali, Commissione <i>"Museologia"</i> , GdL <i>"Giovani professionisti museali"</i>

Il presente quaderno raccoglie gli esiti di quanto prodotto e discusso fino a ora sulle figure professionali e viene pubblicato con l'obiettivo di essere uno strumento di confronto tra i soci di ICOM Italia, le Associazioni museali e quanti vorranno contribuire ad aggiornare la Carta nazionale delle professioni.

## 1.2 La documentazione di riferimento

La storia recente dei profili professionali dei musei può essere così riassunta:

2001	<p><i>Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei</i> (Decreto ministeriale 10 maggio 2001), Ambito IV – Personale.</p> <p>Il documento indica sinteticamente undici figure professionali: direttore, conservatore/curatore, responsabile servizio educativo, esperto in comunicazione, funzionario amministrativo, responsabile tecnico, restauratore, responsabile della sicurezza, assistente al pubblico/operatore museale, addetto alla sorveglianza e sicurezza, personale amministrativo di supporto ai vari ambiti.</p>
2005	<p><i>Carta Nazionale delle Professioni Museali</i>, espressione dalle associazioni museali italiane su impulso di ICOM Italia, contempla venti profili professionali divisi in quattro ambiti: ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e rapporti con il pubblico; amministrazione, finanze, gestione e relazioni pubbliche; strutture, allestimenti e sicurezza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore;</li> <li>- Professioni nell'ambito ricerca cura e gestione delle collezioni: conservatore, catalogatore, registrar, restauratore;</li> <li>- Professioni nell'ambito Servizi e rapporti con il pubblico: responsabile dei servizi educativi, educatore museale, coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia, operatore dei servizi di accoglienza e custodia, responsabile dei servizi di documentazione, responsabile della biblioteca;</li> <li>- Professioni nell'ambito Amministrazione finanze, gestione e relazioni pubbliche: responsabile amministrativo e finanziario, responsabile della segreteria, responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche, responsabile per lo sviluppo, responsabile del sito web.</li> <li>- Professioni nell'ambito Strutture, allestimenti e sicurezza: responsabile delle strutture e dell'impiantistica, responsabile della rete informatica, responsabile della sicurezza, progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee.</li> </ul> <p>La Carta prende in considerazione tutte le attività che si svolgono in un museo ed è un riferimento certo per tutta la comunità dei professionisti museali ma nel tempo, anche in riferimento ai cambiamenti nel frattempo occorsi nel mondo dei beni culturali e dei musei, si è rivelata essere per certi versi superata, per altri troppo articolata. Si è deciso quindi di rivederla e semplificarla.</p>
2007	<p><i>Manuale Europeo delle Professioni museali</i> di ICOM ICTOP, basato sulla Carta italiana oltre che sui documenti svizzero e francese sulle professioni museali. Gli ambiti sono stati ridotti a tre: collezioni e ricerca; servizi al pubblico; amministrazione, organizzazione e logistica, accorpando la logistica con l'ambito amministrativo come è del resto consueto in ambito anglosassone che le raccoglie sotto la dizione <i>Operations</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore;</li> <li>- Professioni nell'ambito 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;</li> <li>- Professioni nell'ambito Servizi al pubblico: responsabile della mediazione e dei servizi educativi, mediatore/trice – educatore/trice, operatore dei servizi di accoglienza e custodia, responsabile della biblioteca/mediateca, responsabile del sito web;</li> <li>- Professioni nell'ambito Amministrazione, organizzazione 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.</li> </ul>
2010	<p>Versione italiana dei <i>Curricula Guidelines for Museum Professional Development</i> di ICOM ICTOP, che riportano le capacità e competenze necessarie alle varie professionalità museali.</p>

2010	<p><i>Profili professionali nel Ministero per i Beni e le Attività Culturali</i>, definiti in sede di rinnovo del contratto nazionale di lavoro tuttora vigente. I profili professionali sono divisi in tre aree funzionali, ognuna delle quali comprende diverse tipologie di servizi pubblici erogati dal Ministero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Area I - Servizi ausiliari</b> (1 profilo professionale): addetto ai servizi ausiliari.</li> <li>- <b>Area II - Servizi amministrativi e gestionali per la tutela/Servizi per la conservazione del patrimonio/Servizi per la valorizzazione e la fruizione del patrimonio</b> (7 profili professionali che possono appartenere ad ognuno dei tre servizi): operatore amministrativo gestionale; operatore tecnico; operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza; assistente amministrativo gestionale; assistente informatico; assistente tecnico; assistente alla fruizione, accoglienza e vigilanza.</li> <li>- <b>Area III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Servizi tecnico scientifici per la tutela, la conservazione, la valorizzazione, la fruizione del patrimonio</b>: funzionario archeologo, f. architetto, f. archivista di Stato, f. bibliotecario, f. storico dell'arte, f. demoantropologo, f. ingegnere, f. restauratore conservatore, f. diagnosta, f. per le tecnologie, f. per la promozione e la comunicazione, f. biologo, f. fisico, f. chimico, f. geologo, f. paleontologo, antropologo, f. di produzione tecnico artistica</li> <li>o <b>Servizi amministrativi e gestionali per la tutela, la conservazione, la valorizzazione, la fruizione del patrimonio</b>: funzionario amministrativo, f. informatico, f. statistico</li> </ul> </li> </ul> <p>I diciotto profili professionali tecnico scientifici dell'area III riprendono la tradizionale classificazione per discipline legate alle collezioni; per ognuna di queste figure la declaratoria delle funzioni specifica che "cura l'ordinamento e la gestione dei musei" con riferimento ai beni di competenza. E' compreso tra i profili professionali il funzionario per la promozione e la comunicazione, figura già prevista dal MIBAC nel 2001 come "Esperto in comunicazione e informazione" a seguito della L 150/2000 <i>Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni</i>.</p>
2011	<p><i>Raccomandazione ICOM Italia sulla direzione dei Musei civici</i> approvata nel Consiglio direttivo del 5/6/2011.</p>
2013	<p><i>Raccomandazione ICOM Italia inerente le figure professionali e i requisiti per l'accesso all'incarico nell'ambito dei Servizi educativi</i> approvata nel Consiglio direttivo del 29/9/2013.</p>
2014	<p><i>Legge n. 110/2014 (cd. Legge Madia)</i>, che ha modificato il Codice dei beni culturali e del paesaggio affidando gli interventi operativi di tutela, protezione e conservazione dei beni culturali nonché quelli relativi alla valorizzazione e alla fruizione dei beni stessi ad archeologi, archivisti, bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, restauratori di beni culturali e collaboratori restauratori di beni culturali, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte.</p>

A questi documenti va aggiunta la pubblicazione del 2010 che riporta gli interessanti esiti del progetto *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* promosso da Regione Lombardia e realizzato insieme ad altre sette regioni (Abruzzo, Calabria, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta) e alla Provincia autonoma di Bolzano, che aveva come obiettivo di definire standard qualitativi unitari e condivisi nel settore della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Il progetto, attuato da IZI e da ECCOM, ha preso in considerazione diciassette profili professionali individuati come rilevanti, collegandoli ai livelli di riferimento EQF europei ed elaborando delle linee guida per la loro formazione. I processi di valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale sono raggruppati in sei macro aree: conoscenza e tutela/conservazione/accesso e fruizione/ricerca/documentazione– ICT – Sistemi informativi/Management.

Il report del 2008 è disponibile sul sito di ECCOM:

[http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi\\_processi\\_eccom.pdf](http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi_processi_eccom.pdf)

### 1.3 I lavori in corso in ambito nazionale sulle professioni

Com'è noto, la potestà legislativa sui musei degli enti locali è dal 1972 di competenza regionale e ogni regione ha definito nel corso degli anni i suoi standard di accreditamento dei musei e i suoi profili professionali in funzione della propria formazione. Gli standard regionali, fino ad oggi, non sono mai stati condivisi né unificati.

*Il Decreto Legislativo n.13 del 2013*

Nel 2013 con Decreto Legislativo n. 13 è stato avviato il riordino del sistema delle qualificazioni professionali rilasciate in diversi ambiti (scuola, università, istruzione e formazione professionale, qualificazioni regionali ecc.) teso a definire un quadro di riferimento unitario per la certificazione delle competenze professionali. L'art. 8 del decreto prevede la formazione di un Repertorio Nazionale delle Qualificazioni al quale ha lavorato un gruppo tecnico costituito dal Ministero del lavoro e dalle Regioni, supportato da ISFOL – Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori. Nell'ambito del Repertorio delle Qualificazioni è stata prevista la formazione di un repertorio nazionale delle competenze e dei profili formativi, finalizzato a unificare le competenze secondo uno standard condiviso da tutte le regioni.

Ogni regione si è occupata di un certo ambito professionale; alla Regione Lazio è stato affidato il compito di definire i profili professionali della cultura. Nel 2014 ICOM Italia è stata quindi chiamata dalla Regione, insieme a altre associazioni del patrimonio culturale tra cui AIB e ANAI, a un tavolo tecnico di esperti. Il lavoro fatto è confluito nel più vasto lavoro del gruppo tecnico Ministero-Regioni, che ha avuto come esito l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni ISFOL, ancora in fase di perfezionamento, consultabile al link:

[http://nrpitalia.isfol.it/sito\\_standard/sito\\_demo/atlante\\_lavoro.php](http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlante_lavoro.php)

Il lavoro scaturito dal tavolo regionale è consultabile sul sito del settore Servizi culturali e di spettacolo della Regione Lazio al processo "PR\_20\_10\_Tutela, valorizzazione, conservazione e gestione dei beni culturali".

Il lavoro del gruppo tecnico Ministero-Regioni è stato formalizzato con Decreto interministeriale del 30 giugno 2015: "Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13". Il decreto rende operativo il Quadro nazionale delle qualificazioni regionali, che definisce i contenuti del lavoro in diversi processi e settori economico-professionali e che è costituito appunto dal citato "Atlante del lavoro".

La descrizione dei contenuti del lavoro proposta nell'Atlante segue uno schema ad albero che parte dai rami principali, costituiti dai settori economico professionali (SEP) e che via via identifica al loro interno i principali processi lavorativi, a loro volta suddivisi in sequenze di processo e aree di attività (ADA).

L'approccio è multidisciplinare. Partendo dalle indicazioni fornite da ISFOL il tavolo di lavoro regionale ha innanzitutto individuato i quattro processi di lavoro che caratterizzano il campo dei beni culturali: 1) individuazione e tutela dei beni culturali; 2) conservazione dei beni culturali; 3) gestione dei beni culturali; 4) accesso e valorizzazione dei beni culturali. Sono state poi definite, per ogni processo di lavoro, le aree di attività (ADA). Per ogni area sono state infine definite le relative attività, descritte nelle seguenti tabelle:

<b>1 - Individuazione e Tutela dei Beni Culturali</b>
<b>ADA 1.1 Ricerca e individuazione di beni culturali</b>
Programmazione dell'attività di ricerca relativa ai beni culturali
Realizzazione della ricerca relativa ai beni culturali (es. attraverso scavo stratigrafico, rilevazione sul campo, censimenti)
Valutazione e riconoscimento dei beni culturali (es. notifica, dichiarazione di interesse culturale e apposizione di vincoli)
Selezione di beni archivistici e bibliotecari per la destinazione finale (conservazione permanente o scarto)
Stima del valore anche economico del bene culturale (es. perizia calligrafica, <i>expertise</i> )
Acquisizione di beni culturali

<b>ADA 1.2 Studio e descrizione dei beni culturali</b>
Definizione del bene o del complesso dei beni oggetto dello studio e pianificazione
Raccolta delle fonti documentarie e bibliografiche relative al bene culturale
Studio e analisi del contesto di riferimento
Definizione degli strumenti e degli indicatori
Realizzazione studio ed elaborazione dei risultati (strumenti di ricerca, catalogo, pubblicazioni, indagini, interviste, video, ecc)
Analisi e valutazione dei risultati
Schedatura di beni culturali
Studio, ordinamento e inventariazione dell'archivio
Inventariazione e catalogazione dei beni culturali
<b>ADA 1.3 Salvaguardia e tutela dei beni culturali</b>
Controllo dello stato conservativo del bene culturale
Ispezione dei beni culturali
Recupero e messa in sicurezza del bene culturale
Controllo e verifica della corretta gestione del bene culturale (es. movimentazione, trasferimento, restauro)

<b>2 - Accesso e valorizzazione dei beni culturali</b>
<b>ADA 2.1 Valorizzazione del patrimonio culturale</b>
Definizione della missione istituzionale
Cura delle relazioni con istituzioni, enti e stakeholders esterni
Ricerca scientifica e studio ai fini della mediazione del patrimonio culturale
Progettazione dei percorsi e degli spazi
Definizione dei criteri espositivi
Ordinamento e presentazione dei beni culturali al pubblico
Pubblicazione di strumenti di ricerca e di supporto alla fruizione
Progettazione, valutazione, aggiornamento di sistemi informativi anche informatici
<b>ADA 2.2 Promozione di beni e servizi culturali</b>
Analisi e studio dei fabbisogni e della domanda e offerta di servizi culturali
Identificazione e attivazione delle relazioni verso l'esterno con gli EE.LL, le istituzioni e i diversi stakeholders
Progettazione dei servizi di promozione dei beni culturali
Definizione del piano marketing
Cura degli aspetti organizzativi dei servizi e delle attività di promozione
Predisposizione di prodotti per la comunicazione e la promozione di beni e servizi culturali
Monitoraggio e valutazione delle attività di promozione dei beni culturali
<b>ADA 2.3 Progettazione e realizzazione di attività culturali</b>
Progettazione scientifica e definizione degli obiettivi delle attività culturali
Individuazione di risorse e vincoli
Progettazione esecutiva delle attività (risorse umane, vigilanza, sicurezza, trasporto, ecc.)
Promozione dell'evento con attività e strumenti specifici (testi, video, manifesti, 2.0, ecc)
Realizzazione delle attività culturali
Monitoraggio e valutazione delle attività culturali
Cura degli aspetti amministrativi
<b>ADA 2.4 Attività di educazione al patrimonio culturale</b>
Individuazione e analisi del potenziale educativo-didattico del patrimonio culturale
Analisi delle caratteristiche e dei bisogni dell'utenza reale e potenziale
Individuazione di modalità e strumenti per garantire l'accessibilità
Pianificazione delle attività, strategie, strumenti e fasi di lavoro
Progettazione degli interventi educativo-didattici
Realizzazione di servizi educativi
Valutazione e monitoraggio dei servizi educativi erogati

<b>3 - Conservazione dei beni culturali (studio, prevenzione, restauro e manutenzione)</b>
<b>ADA 3.1 Studio e diagnostica dei beni culturali</b>
Raccolta delle fonti storico e documentali, dei dati sull'analisi storico-critica e dei dati scientifici pregressi relativi al bene e all'ambiente
Pianificazione generale dello studio (definizione oggetto d'indagine, predisposizione della campagna documentaria e diagnostica, ecc)
Rilevamento, studio e documentazione dei materiali costitutivi e delle tecniche esecutive
Valutazione e rilevamento dello stato di conservazione e degli interventi precedenti
Trasposizione grafica del rilevamento anche su supporto informatico
Esecuzione di indagini diagnostiche
Valutazione delle interazioni tra il bene culturale e il suo contesto
Redazione di rapporti tecnici sugli esiti dello studio
<b>ADA 3.2 Conservazione preventiva dei beni culturali</b>
Analisi, monitoraggio e valutazione delle situazioni di rischio
Progettazione del piano di conservazione preventiva
Esecuzione di interventi di conservazione preventiva
Riproduzione ai fini conservativi e di sicurezza
Analisi e monitoraggio dell'efficacia delle azioni di prevenzione
Redazione di documentazione tecnica inerente alla conservazione preventiva
Redazione <i>condition report</i> iniziale e successivi riscontri
Redazione <i>condition survey</i> iniziale e successivi riscontri
Progettazione delle operazioni di imballaggio, movimentazione, trasporto e messa a deposito del bene culturale (anche in situazioni d'emergenza)
Esecuzione di operazioni di imballaggio movimentazione, trasporto e messa a deposito del bene culturale (anche in situazioni d'emergenza)
Controllo e vigilanza per le operazioni d'imballaggio movimentazione e trasporto, anche in situazioni d'emergenza
<b>ADA 3.3 Restauro dei beni culturali</b>
Progettazione di interventi di restauro di beni culturali
Direzione tecnica degli interventi di restauro
Allestimento e messa in sicurezza dell'ambiente di lavoro (laboratorio, cantiere, ecc)
Realizzazione di analisi e indagini diagnostiche in corso d'opera
Esecuzione di interventi di restauro sui beni culturali
Perfezionamento della progettazione in corso d'opera
Documentazione e raccolta dei dati di tutte le fasi di lavoro mediante foto, video, elaborati grafici ecc.
Esecuzione di collaudi tecnici
Realizzazione di attività di comunicazione e pubblicazione dell'intervento conservativo
Redazione di rapporti, documenti tecnico scientifici intermedi e consuntivi
Partecipazione a programmi di ricerca e sperimentazione su metodologie d'intervento
<b>ADA 3.4 Manutenzione dei beni culturali</b>
Redazione del piano di manutenzione programmata
Verifica e controllo della strumentazione, dei dispositivi e dei sistemi di monitoraggio
Ispezione periodica delle condizioni conservative dei beni culturali e segnalazione di criticità
Realizzazione di interventi diretti di manutenzione programmata (spolveratura, disinfestazione, ecc)
Verifica dell'efficienza di parti strutturali e/o accessorie del bene culturale (coperture, telai, grondaie, ecc)
Adozione di provvedimenti di emergenza in risposta alle criticità riscontrate
Valutazione e attuazione di interventi correttivi del piano di manutenzione
Redazione della documentazione tecnica inerente alla manutenzione

<b>4 - Gestione dei beni culturali</b>
<b>ADA 4.1 Gestione dell'istituto culturale</b>
Pianificazione ed elaborazione di documenti programmatici e tecnici (indirizzi programmatici e scientifici, programmi pluriennali ed annuali, programmi per l'incremento del patrimonio culturale, procedure di scarto ecc.)
Pianificazione finanziaria di breve e medio termine (incluso <i>fundraising</i> )
Definizione della carta dei servizi
Sviluppo e attuazione del progetto culturale e scientifico dell'organizzazione culturale
Organizzazione e gestione delle risorse umane
Gestione delle risorse strumentali e degli spazi
Gestione delle politiche di acquisizione di beni e servizi
Gestione del piano di sicurezza
Monitoraggio e valutazione delle attività dell'organizzazione culturale
<b>ADA 4.2 Svolgimento di servizi di custodia e accoglienza museale</b>
Coordinamento e realizzazione delle attività di accoglienza e di prima informazione al pubblico
Verifica del corretto funzionamento dei dispositivi di sicurezza
Controllo del posizionamento dei materiali (anche informativi), delle strutture, degli strumenti di monitoraggio dello stato del bene
Sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale e primo intervento in caso di emergenza
Vendita di biglietti e dei materiali informativi e promozionali del museo
Raccolta delle esigenze dell'utenza museale e comunicazione al personale preposto
Gestione dell'accesso al museo e alle sale espositive secondo regolamento dell'istituto culturale
<b>ADA 4.3 Prestito e movimentazione dei beni culturali</b>
Cura degli aspetti amministrativi del prestito (autorizzazioni, assicurazioni, spedizioni, richieste, ecc)
Redazione e/o acquisizione del <i>facility report</i>
Pianificazione dell'imballaggio, trasporto e messa a deposito del bene
Verifica delle condizioni dell'opera durante e dopo il trasporto del bene
<b>ADA 4.4 Servizi all'utenza dell'archivio storico</b>
<i>Definizione delle condizioni di erogazione del servizio (elaborazione carta di qualità dei servizi, del regolamento della sala di studio e della tabella dei costi dei servizi offerti)</i>
Erogazione del servizio di <i>reference</i> e servizio a distanza (orientamento e supporto alla ricerca; monitoraggio e revisione di strumenti di ricerca; ricerche; ecc.)
Gestione e consultabilità dei documenti riservati
Movimentazione e distribuzione del materiale documentario
Progettazione e attuazione del servizio di riproduzione
Diffusione e comunicazione informazioni sul patrimonio archivistico (progettazione sistemi informativi; pubblicazione strumenti di ricerca; ecc.)
<b>ADA 4.5 Servizi all'utenza della biblioteca</b>
<i>Definizione delle condizioni di erogazione del servizio (regolamento della sala di consultazione e della tabella dei costi dei servizi offerti)</i>
Erogazione del servizio di <i>reference</i> e servizio a distanza (supporto alla ricerca, monitoraggio e revisione di strumenti di ricerca)
Erogazione del servizio di istruzione all'utente sulle abilità informative
Erogazione del servizio di prestito
Movimentazione e distribuzione materiale documentario e controllo scaffali
Progettazione e attuazione del servizio di riproduzione
Diffusione e comunicazione informazioni sul patrimonio bibliografico (progettazione sistemi informativi; pubblicazione strumenti di ricerca; ecc.)
<b>ADA 4.6 Gestione delle risorse informative e documentarie delle biblioteche</b>
Acquisizione ed inventariazione delle risorse informative e documentarie
Trattamento e ordinamento fisico delle risorse informative e documentarie
Controllo inventariale delle risorse informative e documentarie
Descrizione e indicizzazione delle risorse informative e documentarie
Revisione delle collezioni
Manutenzione dei cataloghi e delle banche dati

Questo lavoro rappresenta l'esito del tavolo di lavoro regionale, quindi del confronto tra la pluralità di istanze provenienti dagli esperti dei diversi settori (biblioteche, archivi, musei, restauratori, associazioni dei

lavoratori del settore, società di lavoro, sindacati del comparto beni culturali ecc.), e della mediazione necessaria per giungere ad un risultato condiviso.

Il lavoro è ancora in corso: le attività relative ad ogni ADA costituiranno la base per definire le specifiche attività di ogni profilo professionale, da legare al Quadro europeo delle qualifiche.

#### *La legge 110/2014*

La Direzione generale Educazione e Ricerca del MiBACT, in attuazione di quanto previsto dal comma 2 dell'art. 2 della Legge 110/2014, ha avviato l'istruttoria finalizzata alla definizione delle modalità e dei requisiti per l'iscrizione dei professionisti negli elenchi nazionali istituiti dalla stessa legge. Il lavoro, svolto come richiesto d'intesa con le associazioni professionali, ha individuato i requisiti di conoscenza, abilità e competenza delle figure professionali contemplate dal Codice dei beni culturali e del paesaggio cercando di garantire la coerenza con il Quadro europeo delle qualifiche. In particolare sono stati osservati i principi stabiliti dalla Raccomandazione 2008/C11/01 (EQF) e dalla Raccomandazione 2009/C 155/02 (ECVET).

## **2. CRITICITA' E PROPOSTE**

### **2.1 Professionisti museali o dei patrimoni culturali?**

Le professioni museali possono essere meglio definite prendendo a riferimento l'intero ambito del patrimonio culturale o solo quello del museo. Ciò porta a considerazioni in parte diverse.

La prospettiva di prendere a riferimento l'ambito del patrimonio culturale nel suo complesso, che è quella con la quale si sta lavorando in ambito nazionale, rende possibile considerare alcune figure e professioni come trasversali o comuni a più istituti culturali e offre quindi, potenzialmente, una maggiore possibilità di entrare nel mondo del lavoro anche se a discapito della specializzazione delle competenze. Il museo ha trasformato nel tempo la sua funzione e presenta, nella declinazione delle sue diverse funzioni, una maggiore complessità rispetto ad altri istituti culturali, come le biblioteche e gli archivi.

Alcune delle figure professionali individuate (ed altre che potrebbero configurarsi in futuro) possono essere considerate trasversali a più musei o a più istituti e avere un ruolo fondamentale di raccordo con il territorio.

Considerando anche il documento finale delle giornate di Catania (16 - 18 ottobre 2015) "I musei, la cui missione consiste, secondo il Codice etico dell'ICOM, nell'assicurare la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale dell'umanità, devono porsi nella condizione di essere attori attivi nella gestione dei Siti come dei paesaggi culturali" si è ritenuto indispensabile aggiornare le competenze di alcuni profili in questi ambiti.

### **2.2 Un caso discusso: Responsabile della mediazione e dei Servizi educativi museali o educatore/mediatore dei patrimoni culturali?**

Ogni testimonianza del patrimonio culturale – tangibile e intangibile, in situ o ex situ – ha iscritto in sé un insieme di tracce, rimandi e connessioni che, se conosciute e comunicate, consentono di potenziarne le valenze, di promuovere l'apprendimento, la formazione continua e la partecipazione.

Ricomporre il tessuto costitutivo di ogni testimonianza permette di attivare le relazioni di senso che essa ha con altre fonti, siano esse documenti di archivio, produzioni letterarie, permanenze presenti e individuabili nel paesaggio, mettendo in atto la 'presa diretta' sulle fonti ed evidenziando il rapporto tra autenticità e interpretazione.

Il museo deve anche essere presente 'fuori di sé', per porre in connessione le opere presenti con i paesaggi culturali, che sono il suo alveo e il suo contesto; interrogare il patrimonio, entità complessa non avulsa dalla realtà, comporta la complicità con altri saperi (interdisciplinarietà) e l'erosione della singola disciplina, esercitando un'interrogazione riflessiva, ed esplorando diversi territori.

Saper ricomporre questo 'tessuto' molteplice e stratificato del patrimonio è compito di ogni educatore/mediatore, assumendo un approccio processuale e dialogico, mettendo in risonanza i diversi elementi della storia con l'attualità.

Ciò comporta che il responsabile della mediazione e dell'educazione possa predisporre azioni e attività condivise con gli altri istituti culturali (Archivi e Biblioteche in primis), ma anche con i soggetti che, data la loro specificità, sono una risorsa per far emergere la poliedrica fisionomia culturale di ogni testimonianza.

I progetti educativi (non solo destinati al pubblico in formazione), caratterizzati da esiti positivi e significativi, nonché da un'esemplare ricaduta sulla collettività, sono il risultato di una concertazione progettuale e operativa tra diversi istituti culturali, mobilitando una rete di relazioni sul territorio.

Altra questione, è se il Responsabile della mediazione e dei Servizi educativi possa essere 'indifferentemente' un professionista di archivio, biblioteca o museo. Dal dibattito è emerso che, data la precisa missione e natura di questi tre Istituti culturali, esso debba avere conoscenze e competenze specifiche riferite al singolo istituto e al patrimonio culturale che lo connota.

### **2.3 Il ruolo dei volontari**

Quello dei volontari è divenuto negli ultimi anni un problema di tipo politico, in quanto si tende a utilizzarli non più come supporto, ma in sostituzione delle professionalità del museo e questo può costituire un problema.

Tuttavia essi, se correttamente gestiti e adeguatamente formati, testimoniano la volontà di partecipare alla vita del museo espressa dalla comunità e possono essere una risorsa. Tenendo presente la posizione che ICOM Italia ha assunto in merito sarebbe opportuno indicare, all'interno di ogni istituto, la figura del responsabile dei volontari, che potrebbe essere il direttore stesso. I responsabili della loro formazione saranno il *Responsabile della gestione e cura delle collezioni* e il *Responsabile dei servizi educativi e della mediazione*, ovvero i responsabili degli altri servizi, ognuno per la loro competenza, a seconda di come il museo decida di utilizzare i volontari.

### **2.4 La formazione dei professionisti museali**

Oggi non esiste un percorso formativo specifico per le professioni museali. Le numerose lauree esistenti non offrono la possibilità di ottenere un'adeguata formazione in museologia. Le scuole di specializzazione - organizzate per ambiti disciplinari e non per funzione - non risultano attualmente professionalizzanti in questo campo, anche se alcune di esse hanno introdotto nei piani di studio insegnamenti di museologia, educazione al patrimonio, legislazione di settore, gestione museale.

Le competenze necessarie vengono per lo più maturate attraverso esperienze sul campo ( tirocini, stage, volontariato...) o attraverso giornate di formazione, conferenze, convegni e/o master, molto diversi tra loro per impostazione e materie trattate. Ciò spesso comporta un'alta professionalizzazione in ambiti molto specialistici, mancante però di una visione generale. Numerosi giovani professionisti sono costretti a recarsi all'estero per poter acquisire competenze museologiche, frequentando corsi e attivando stage presso strutture museali.

ICOM ritiene opportuno ripensare la formazione per ambiti disciplinari legati alle collezioni proponendo una formazione legata alle funzioni (es: responsabile della mediazione e dei servizi educativi, conservatore, ecc.), certamente più adatta al ruolo del museo contemporaneo.

È quindi indispensabile aprire un tavolo di discussione con l'Università e con gli enti accreditati per la formazione e l'aggiornamento al fine di costruire insieme proposte strutturate e in linea con le competenze richieste ai professionisti, che permettano loro di lavorare in istituti museali che da tempo hanno ampliato le competenze nel campo sociale e che si propongono come luoghi di consapevolezza per le comunità di riferimento.

Il Ministero ha creato di recente la “Scuola dei beni e delle attività culturali e del turismo”, un istituto statale di alta formazione di livello internazionale negli ambiti della tutela, gestione, valorizzazione e promozione dei beni, delle attività culturali e del turismo, il cui statuto è stato approvato l’11 dicembre 2015 e che nel 2018 dovrebbe avviare i primi corsi.

Tale istituto, rivolto a chi abbia già conseguito il dottorato di ricerca o la specializzazione, ha l’obiettivo di formare i ruoli direttivi nell’ambito del patrimonio e di fondare, sulla base dell’unicità del patrimonio culturale della Nazione, un modello formativo e di ricerca di eccellenza negli ambiti citati.

I corsi, della durata di 24 mesi (Scuola del Patrimonio) o di 18 (International School of Cultural Heritage, destinata a studenti stranieri) avranno accesso per selezione ed iscrizione gratuita; essi allungheranno ancora il periodo di formazione per gli aspiranti “museologi” (5+2+2 anni), senza alcuna garanzia di inserimento effettivo nelle istituzioni pubbliche (come avviene invece per l’*Institut du patrimoine* francese, destinato a chi abbia già superato un concorso pubblico).

### **2.5 Il riconoscimento professionale e la certificazione delle competenze**

In merito all’iter di riconoscimento delle figure professionali museali avviato dalla citata legge 14 gennaio 2013 n. 4 *Disposizioni in materia di professioni non organizzate*, legato alla certificazione delle competenze in analogia con quanto già fatto da AIB e ANAI, è da valutare, prima di avviare il processo per la definizione della certificazione, la possibilità di un confronto con i sindacati in riferimento ai contratti e all’inquadramento professionale delle figure che si andranno a definire.

Ove si voglia perseguire nella strada della certificazione è pure necessario individuare criteri per certificare le competenze di chi già lavora nei musei.

La progressiva concessione di servizi e attività museali a imprese o società in house (come ALES o ZETEMA) rende inoltre necessario agganciare il reclutamento, da essi operato generalmente con notevole grado di discrezionalità, a precise definizioni di competenze e abilità per le rispettive figure assunte.

Sarebbe inoltre opportuno rivedere la contrattualistica di settore, che offre oggi la possibilità ai datori di lavoro di inquadrare il personale che lavora nei musei con contratti diversi, che contemplano compensi diversi per funzioni analoghe.

## **3. LA PROPOSTA ICOM PER I PROFILI PROFESSIONALI**

### **3.1. Il modello organizzativo proposto da ICOM**

Il modello organizzativo dei musei statali individuato dal D.M. 23 dicembre 2014<sup>1</sup> prevede la presenza di quattro aree funzionali, oltre la direzione:

- a) cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca;
- b) marketing, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni;
- c) amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane;
- d) strutture, allestimenti e sicurezza.

Nel quaderno ICOM n. 1 dedicato alla struttura organizzativa dei musei e ai compiti delle diverse aree funzionali si propone la conservazione di questo modello quadripartito in quanto si presta ad essere applicato a un vasto numero di realtà museali, sebbene vada adattato ad ognuna di esse.

In tale ottica si è proposta una denominazione semplificata delle Aree, inserendo l’educazione (“didattica” nello schema ministeriale, riformulata in un più adatto “educazione e mediazione” nella proposta ICOM) tra le funzioni proprie dell’area dei servizi al pubblico.

---

<sup>1</sup> D.M 23 dicembre 2014, *Organizzazione dei musei statali*, art. 4.

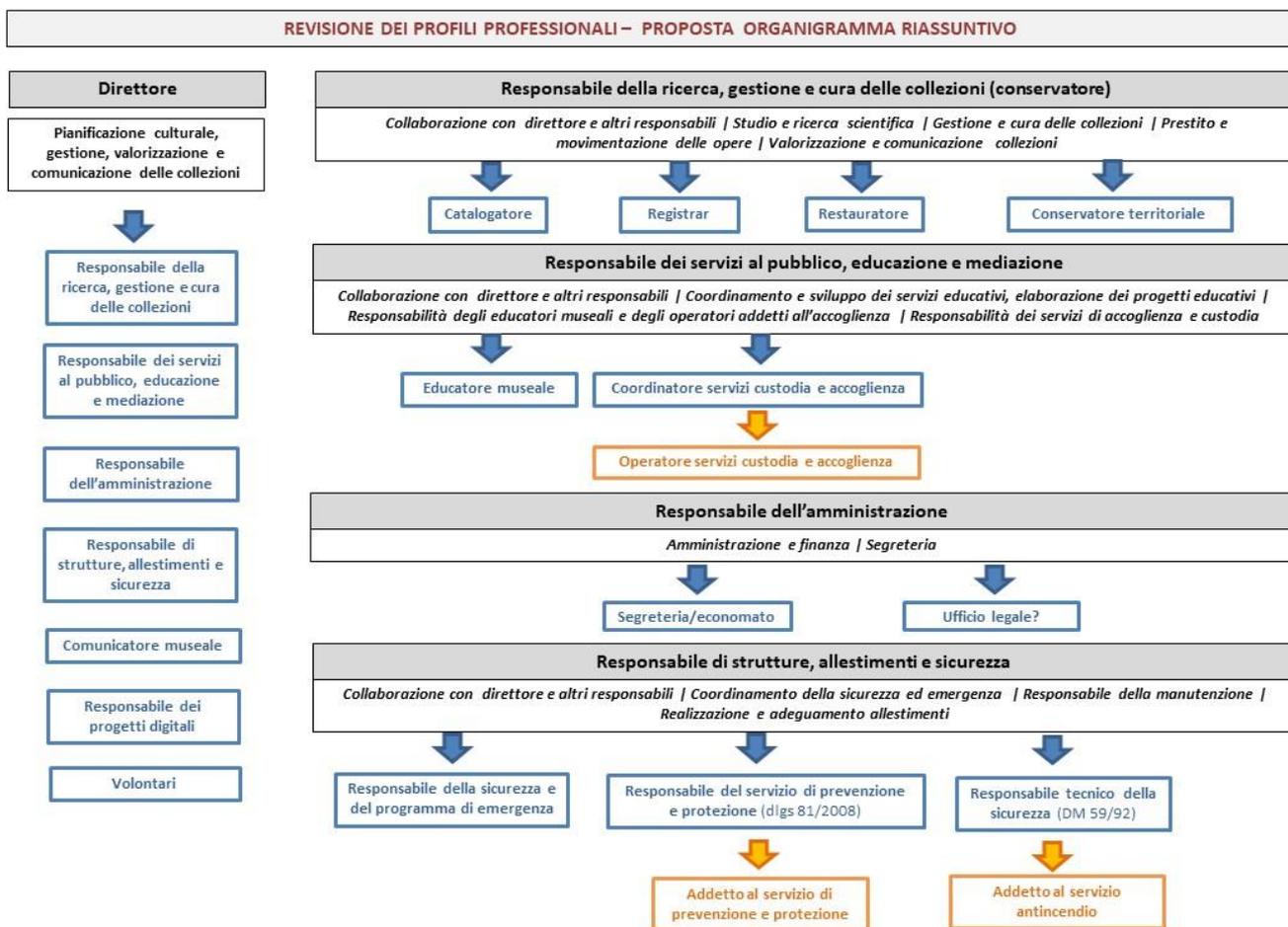
La struttura proposta da ICOM è questa:

AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4
Ricerca, gestione e cura delle collezioni	Servizi al pubblico, educazione e mediazione	Amministrazione	Strutture, allestimenti e sicurezza

E' tuttavia necessario, nell'ottica del dibattito in corso sulla figura del comunicatore e anche prendendo spunto da alcune realtà esistenti (Statuto Musei reali di Torino), valutare l'opportunità di inserire, almeno per le realtà più grandi, una quinta area che si occupi di comunicazione.

Tale funzione, ritenuta strategica, deve comunque essere garantita da tutti i musei. Ciò può avvenire in varie forme: attraverso il proprio ente istituzionale nel caso di musei di ente locale o anche in forme associate (più musei o più istituti culturali).

Di seguito si propone un organigramma delle funzioni; in tale schema le figure del comunicatore e del responsabile dei progetti digitali sono poste nello staff della direzione.



### 3.2 Il comunicatore museale

La riflessione sulle figure professionali museali ci ha portato, su richiesta della Direzione Musei del MiBACT, a ragionare sulla figura del comunicatore museale. Si tratta, come è emerso dal dibattito ancora in corso, di una figura di valenza strategica, necessaria sia per comunicare nella maniera più efficace le collezioni ai vari tipi di pubblico che per comunicare all'esterno il museo, evidenziando il suo ruolo sociale.

La proposta allegata è frutto di un lavoro condiviso della commissione tematica Museologia e del gruppo di lavoro dei Giovani Professionisti Museali. La riflessione interna si è avvalsa di:

- materiali prodotti dal progetto europeo "*Museum Communicator*" che, benché affronti il tema da un punto di vista diverso e più legato al marketing territoriale, offre degli spunti di riflessione interessanti;
- l'individuazione della figura del comunicatore all'interno del MiBACT, dalla L 150/2000 a oggi;
- le competenze di questa figura delineate nella Carta nazionale delle Professioni museali e nelle *Curricula Guidelines* di ICOM.

La definizione del profilo ha posto alcune problematiche:

- la formazione: è necessario, al fine di garantire una collaborazione ottimale con le altre figure professionali museali, ragionare sulla certificazione delle competenze del comunicatore;
- il rapporto con il *Responsabile dei servizi educativi e della mediazione*, con cui il comunicatore collabora strettamente;
- l'attenzione alla strategia della comunicazione, che deve necessariamente essere definita con il direttore;
- la differenziazione tra il comunicatore museale e chi si occupa di *fundraising* e marketing e la conseguente interpretazione dei termini "promozione e valorizzazione", che appaiono a volte troppo legati a un'idea di commercializzazione dei beni culturali, piuttosto che a farne emergere significati e senso;
- l'importanza di relazionare il Museo al territorio di riferimento e quindi agli uffici di comunicazione territoriali (comunali, regionali...);
- la possibilità, per questa figura professionale, di lavorare trasversalmente a più istituti culturali, anche in un'ottica MAB;
- il rapporto con i servizi aggiuntivi (il funzionario per la comunicazione, secondo il profilo del MiBACT, ha il compito di definire e gestire i sistemi di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza e di controllare e valutare la qualità del servizio erogato dal concessionario);
- il rapporto con il volontariato (secondo il profilo del MiBACT è il funzionario per la comunicazione che organizza e gestisce le risorse umane aggiuntive o volontarie);
- l'attenzione ai temi dell'accessibilità, che implicitamente ricadono nelle competenze del comunicatore.

Si sono collegate al comunicatore museale, che dovrebbe esserne il responsabile, la figura dell'addetto stampa, del web designer, dei grafici.

E' importante sottolineare che per legge l'ufficio stampa deve essere diretto da un giornalista professionista; essendo la "voce" dell'istituzione esso in genere dipende direttamente al rappresentante politico apicale dell'istituzione (quindi, ad esempio, al Ministro o al Sindaco).

### 3.3 Le professioni digitali nei musei.

#### *La trasformazione digitale e le professioni culturali*

Il grande processo di “trasformazione digitale”<sup>2</sup> che coinvolge la società contemporanea sta cambiando sempre più velocemente anche il mondo professionale, semplificando i processi lavorativi, agevolando la digitalizzazione, l’archiviazione e la gestione delle informazioni.

I mezzi digitali supportano in maniera trasversale qualsiasi attività necessaria per la gestione, la conservazione, la valorizzazione, la comunicazione e l’accessibilità<sup>3</sup> del patrimonio culturale, facendo spesso da ponte tra le varie competenze museali. La liquidità è una caratteristica fondamentale delle tecnologie odierne, e si deve intendere come una naturale predisposizione ad adattarsi alla evoluzione continua di software, piattaforme e modalità di interazione degli utenti.

Questa liquidità unita alla necessità di un aggiornamento costante sull’uso di programmi e di piattaforme informatiche rende spesso rischiosa, se non viene adeguatamente valutato l’elemento della sostenibilità, la scelta di affidarsi ad una tecnologia piuttosto che ad un’altra o di acquistare dei dispositivi multimediali adatti alla strategia digitale<sup>4</sup> del museo. Un altro importante aspetto è la maturata consapevolezza del “ciclo di vita” delle tecnologie e della loro naturale “obsolescenza”, consapevolezza che nasce da un continuo aggiornamento professionale e di competenze. La definizione di una figura professionale che, in ambito culturale, si occupi di questi aspetti è fondamentale e segue la pervasività delle tecnologie, includendo in senso ampio le aree della progettazione, della realizzazione, della gestione e dell’accessibilità del sistema digitale del museo. Si parla di sistema digitale e non di tecnologie singole, poiché le scelte del digitale devono rientrare in un piano complessivo e il quanto più possibile coerente con la missione e la visione del museo stesso.

Nella definizione delle figure professionali che si occupano di digitale nei musei e nei beni culturali si devono tenere presenti le differenti competenze digitali<sup>5</sup> individuate anche in altri ambiti lavorativi ed in continuo aggiornamento<sup>6</sup>, la liquidità delle tecnologie implica anche una liquidità delle competenze ad esse legate che sono in continuo aumento e che rendono necessaria la nascita di nuove figure professionali. L’organizzazione della maggior parte delle strutture museali nazionali impone una minore frammentazione delle competenze e una sintesi della rosa dei professionisti digitali, mentre nelle grandi realtà culturali internazionali non solo queste figure sono presenti, ma sono parte dello staff di un intero dipartimento e, in alcuni casi, di centri di ricerca dedicati al digitale.<sup>7</sup>

#### *Il progetto Mu.SA e la formazione digitale*

Uno degli aspetti fondamentali riguarda la formazione, che, allo stato attuale, non prevede un determinato corso di studi e un *cursus* canonico sulla progettazione e la gestione di progetti digitali per i beni culturali, ma diversi corsi e master post laurea indipendenti tra loro. Il recente progetto di ricerca europeo “Mu.SA: *Museum Sector Alliance*”<sup>8</sup> mira a colmare questa necessità di formazione specifica attraverso la realizzazione di una piattaforma di Massive Open Online Courses (MOOC) che mette a disposizione dei corsi di formazione

---

<sup>2</sup> [http://www.wikiwand.com/it/Trasformazione\\_digitale](http://www.wikiwand.com/it/Trasformazione_digitale). Per quanto riguarda l’ambito museale si veda la pagina dedicata alla *Digital transformation* del Tate Museum <http://www.tate.org.uk/about/projects/digital-transformation>

<sup>3</sup> Il tema dell’accessibilità, non solo fisica, alla cultura è un aspetto che sta acquistando sempre più rilievo anche nella valorizzazione e comunicazione del patrimonio e le tecnologie sono un supporto fondamentale per favorire l’inclusione.

<sup>4</sup> Si rimanda alle pagine web dedicate alla strategia digitale del Met Museum <http://www.metmuseum.org/blogs/digital-underground/2015/next-steps-digital-revolution> e del Tate Museum <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>.

<sup>5</sup> Osservatorio delle competenze digitali 2017 di AGID [http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio\\_competenze\\_digitali\\_2017.pdf](http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf)

<sup>6</sup> Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT 2016 <http://open.gov.it/wpcontent/uploads/2017/03/linee-guida-competenze-digitali-ict.pdf>

<sup>7</sup> *Research space* del British Museum <http://www.researchspace.org>

<sup>8</sup> Mu.SA: Museum Sector Alliance <http://www.project-musa.eu>

su alcune competenze digitali. Nella fase iniziale del progetto, che è ancora in corso, è stata condotta un'indagine sulle figure che si occupano di vari aspetti legati al digitale e ai nuovi canali di comunicazione.

Le figure individuate dallo studio del progetto Mu.SA sono le seguenti:

- *Digital strategy manager*, che coordina la strategia digitale del museo
- *Digital collections curator* che si occupa di migliorare il digitale nel museo, del copyright e delle licenze online
- *Digital interactive experience developer*, che si occupa di migliorare l'esperienza digitale per i visitatori
- *Online community manager*, che crea e gestisce la comunità dei visitatori online.

I MOOC sono strumenti di formazione sempre più utilizzati dai professionisti, uno dei più noti che offre corsi in ambito museale è "Behind the Scenes at the 21st Century Museum"<sup>9</sup>. Spesso sono gli stessi musei che forniscono dei corsi online gratuiti mettendo a disposizione le professionalità museali<sup>10</sup>.

### 3.4 Profili professionali

In esito al dibattito in corso sono state delineate proposte per sei figure professionali: direttore; responsabile della gestione e cura delle collezioni; responsabile della mediazione e dei servizi educativi; responsabile della logistica e sicurezza; comunicatore museale.

#### DIRETTORE

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

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITA' E RESPONSABILITA'
<b>Pianificazione culturale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappresentare l'istituzione verso l'esterno, promuoverne l'immagine pubblica</li> <li>- Contribuire a definire la missione, lo statuto, il progetto culturale e scientifico del museo, gli obiettivi e gli indirizzi programmatici, le politiche di incremento delle collezioni</li> <li>- Elaborare documenti programmatici e tecnici (proposta di bilancio, indirizzi programmatici e scientifici, programmi pluriennali ed annuali, programmi per l'incremento del patrimonio culturale, report annuali ecc.)</li> <li>- Definire, in accordo con i responsabili dei vari settori, i programmi di ricerca dell'Istituto</li> <li>- Pianificare, in accordo con il responsabile della cura e gestione delle collezioni e con il responsabile dei servizi educativi, le linee di indirizzo dell'allestimento, dell'ordinamento, dei percorsi espositivi</li> <li>- Definire le strategie affinché il museo svolga la funzione di presidio di tutela attiva del territorio di riferimento</li> </ul>
<b>Gestione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere responsabile della programmazione economica e finanziaria dell'istituto</li> <li>- Essere responsabile della gestione e cura delle collezioni</li> <li>- Autorizzare restauri, acquisizioni, prestiti</li> <li>- Coordinare, supervisionare e indirizzare le attività dei responsabili dei vari settori</li> <li>- Essere responsabile delle dell'organizzazione delle risorse umane dell'istituto</li> <li>- Essere responsabile delle risorse strumentali e delle strutture dell'istituto e indirizzarne l'utilizzo e la gestione</li> <li>- Definire le politiche di acquisizione di beni e servizi</li> <li>- Valutare l'efficacia dei programmi pluriennali ed annuali</li> <li>- Definire la carta dei servizi in sintonia con le esigenze del pubblico</li> <li>- Verificare l'attuazione del progetto scientifico e culturale dell'organizzazione culturale</li> <li>- Partecipare con gli organi competenti alla tutela e salvaguardia del patrimonio culturale di riferimento</li> </ul>

<sup>9</sup> <https://www.futurelearn.com/courses/museum>

<sup>10</sup> <https://www.moma.org/research-and-learning/classes/online#instructor>

<b>Conservazione e valorizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborare, in accordo con il conservatore, il piano delle mostre e manifestazioni culturali riguardanti le collezioni ed autorizzarne la realizzazione</li> <li>- Pianificare, con il supporto del comunicatore, la comunicazione e supervisionare i materiali comunicativi e di promozione del museo</li> </ul>
<b>Sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avere informazione di tutta la documentazione relativa al patrimonio, del Piano di sicurezza ed emergenza, delle chiavi, dei codici di accesso, della documentazione riservata, degli inventari, cataloghi ecc.</li> <li>- Programmare, indirizzare, coordinare e verificare tutte le attività di gestione del museo per garantire la sicurezza delle persone e dei patrimoni anche in caso di emergenza</li> <li>- Informare gli organi dell'istituzione sulla situazione del museo dal punto di vista della sicurezza</li> <li>- Predisporre, nella proposta di bilancio, gli investimenti relativi alla sicurezza in relazione alle priorità</li> <li>- Verificare le condizioni assicurative del patrimonio dell'istituto</li> <li>- Essere responsabile dell'emergenza nel caso non sia stata nominata formalmente altra figura</li> <li>- Essere responsabile della verifica del programma di aggiornamento ed esercitazione</li> <li>- Attivare il sistema di relazioni con le istituzioni e gli enti da coinvolgere in caso di emergenza</li> <li>- Rilasciare comunicazioni in caso di emergenza (o nominare il portavoce dell'istituzione)</li> </ul>
<b>In qualità di Responsabile delle attività<sup>11</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere responsabile della verifica della normativa di sicurezza dei locali (rispetto dei parametri di affollamento, adeguatezza dei percorsi di evacuazione, mantenimento delle condizioni di esercizio).</li> <li>- Nominare il responsabile tecnico addetto alla sicurezza.</li> </ul>
<b>Se Datore di lavoro o responsabile dell'organizzazione dell'attività o suo delegato<sup>12</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere responsabile: della vigilanza; della valutazione di tutti i rischi; dell'organizzazione del servizio di prevenzione e rischi.</li> <li>- Nominare il Responsabile del Servizio di prevenzione e protezione (RSPP)</li> </ul>

<sup>11</sup> DM 569/1992 art. 10

<sup>12</sup> D. Lgs 81/2008 art. 2, comma 1, lett b). Nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, per datore di lavoro si intende il dirigente al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale nei soli casi in cui esso sia preposto ad un ufficio avente autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice delle singole amministrazioni tenendo conto dell'ubicazione e dell'ambito funzionale degli uffici nei quali viene svolta l'attività, e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa. In caso di omessa individuazione, o di individuazione non conforme ai criteri sopra indicati, il datore di lavoro coincide con l'organo di vertice medesimo.

**RESPONSABILE DELLA MEDIAZIONE E DEI SERVIZI EDUCATIVI** (Profilo approvato dall'assemblea di ICOM Italia di giugno 2015 integrato con le funzioni relative alla sicurezza)

Elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa.

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITA' E RESPONSABILITA'
<b>Collaborazione con il direttore e con gli altri responsabili scientifici del museo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborare alla definizione del progetto istituzionale del museo e alle politiche per i pubblici, ai programmi e ai progetti di ricerca nel campo della mediazione.</li> </ul>
<b>Coordinamento e sviluppo dei servizi educativi, elaborazione dei progetti educativi.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effettuare attività di ricerca e studio ai fini della mediazione del patrimonio culturale.</li> <li>- Individuare e analizzare il potenziale educativo-didattico delle collezioni e del patrimonio culturale.</li> <li>- Analizzare le caratteristiche e dei bisogni dell'utenza reale e potenziale.</li> <li>- Individuare modalità e strumenti per garantire l'accessibilità.</li> <li>- Pianificare strategie, attività, strumenti e fasi di lavoro.</li> <li>- Progettare degli interventi educativo-didattici.</li> <li>- Predisporre strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle attività educativo-didattiche.</li> <li>- Valutare, con gli operatori, i servizi educativi erogati.</li> <li>- Gestire e/o supervisionare i rapporti con le scuole e con altre istituzioni interessate alle attività educative e/o partner dei progetti.</li> <li>- Collaborare con il direttore e con il curatore/conservatore nella definizione dei criteri espositivi.</li> <li>- Collaborare con il direttore e con il curatore/conservatore nella definizione dell'allestimento.</li> </ul>
<b>Responsabilità degli educatori museali e degli operatori addetti all'accoglienza.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinare e supervisionare il lavoro degli educatori museali e ascolto mediante loro delle esigenze dei pubblici.</li> <li>- Supervisionare la produzione del materiale educativo-didattico.</li> <li>- Definizione dei percorsi formativi per gli educatori museali.</li> </ul>
<b>Responsabilità dei servizi di accoglienza e vigilanza.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificare le attività di accoglienza, informazione, orientamento e monitoraggio dei pubblici, predisporre il regolamento di accesso alle sale.</li> <li>- Avere rapporti abituali con il coordinatore dei servizi di custodia e ascoltare mediante lui delle esigenze del pubblico.</li> <li>- Definire percorsi formativi per gli operatori di accoglienza.</li> </ul>
<b>Comunicazione delle collezioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere responsabile, insieme al conservatore, del contenuto degli strumenti comunicativi delle collezioni e dei beni culturali (didascalie, pannelli, sito web ecc.).</li> <li>- Condividere con il comunicatore i linguaggi e le modalità più efficaci ed adeguate.</li> </ul>

**RESPONSABILE DELLA GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI** (Profilo approvato dall'assemblea di ICOM Italia di giugno 2015 integrato con le funzioni relative alla sicurezza)

E' responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni a lui affidate.

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITA' E RESPONSABILITA'
<b>Collaborazione con il direttore e con gli altri responsabili del museo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborare alla definizione delle strategie di valorizzazione delle collezioni e del museo</li> <li>- Collaborare alla definizione dei criteri espositivi</li> <li>- Collaborare alla definizione dell'allestimento</li> <li>- Collaborare alla definizione dei percorsi e degli spazi del museo</li> <li>- Collaborare con il responsabile della mediazione e dei servizi educativi per definire le azioni, la progettazione e la realizzazione comunicazione delle collezioni delle mostre temporanee</li> <li>- Verificare che le strategie di valorizzazione, dall'esposizione alle attività, garantiscano la sicurezza di patrimoni e persone</li> </ul>
<b>Studio e ricerca scientifica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire, con il direttore, il bene o il complesso dei beni oggetto dello studio e pianifica la ricerca</li> <li>- Definire gli strumenti e gli indicatori della ricerca</li> <li>- Condurre e coordinare attività di ricerca scientifica sul patrimonio culturale afferente al museo</li> <li>- Condurre e coordinare l'analisi e la valutazione dei risultati</li> <li>- Curare la divulgazione dei risultati della ricerca</li> </ul>
<b>Gestione e cura delle collezioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmare e coordinare le attività di Inventariazione e catalogazione delle collezioni</li> <li>- Proporre al direttore il piano di incremento delle collezioni</li> <li>- Gestire le attività di ordinamento e presentazione delle collezioni al pubblico</li> <li>- Gestire le attività di stima delle collezioni e curarne l'aggiornamento in ragione degli studi condotti</li> <li>- Curare i rapporti con i soggetti, pubblici e privati, interessati e coinvolti alle attività di conservazione e valorizzazione delle collezioni</li> <li>- Tenere relazioni con gli organi di controllo e tutela competenti per territorio</li> <li>- Elaborare il piano di manutenzione programmata e dei restauri</li> <li>- Adottare provvedimenti di emergenza in risposta alle criticità riscontrate</li> <li>- Coordinare e supervisionare gli interventi di restauro</li> <li>- Acquisire il materiale documentario dei restauri</li> <li>- Gestire e coordina il personale assegnato</li> <li>- Essere responsabile del servizio di documentazione del patrimonio storico-documentale del museo (fototeca, materiale sulla storia del museo, documentazione sui restauri ecc.) e della sua gestione</li> </ul>
<b>Prestito e movimentazione delle opere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispondere al direttore del prestito delle opere in uscita ed in entrata</li> <li>- Verificare la correttezza delle procedure di prestito, sia in entrata che in uscita</li> <li>- Redigere e/o acquisire dal restauratore il <i>facility report</i></li> <li>- Supervisionare la progettazione delle operazioni di imballaggio, movimentazione, trasporto e messa a deposito del bene effettuata dal registrar</li> <li>- Controllare e vigilare sulle operazioni d'imballaggio, movimentazione e trasporto, anche in situazioni d'emergenza</li> <li>- Verificare le condizioni dell'opera durante e dopo il trasporto</li> </ul>
<b>Valorizzazione e comunicazione delle collezioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborare, in accordo con il direttore, il piano delle mostre e manifestazioni culturali riguardanti le collezioni</li> <li>- Curare la definizione degli obiettivi e la progettazione scientifica delle mostre e delle manifestazioni culturali</li> <li>- Individuare risorse e vincoli per la loro realizzazione</li> <li>- Curare gli aspetti amministrativi</li> <li>- Collaborare alla promozione dell'evento in collaborazione con l'ufficio stampa</li> <li>- Coordinare e supervisionare le attività necessarie alla realizzazione (risorse umane, vigilanza, sicurezza, trasporto ecc.)</li> <li>- Curare il catalogo e le pubblicazioni inerenti le collezioni e i restauri</li> <li>- Curare le pubblicazioni scientifiche</li> <li>- Avere responsabilità dei contenuti della comunicazione delle collezioni</li> </ul>

## RESPONSABILE DELLA LOGISTICA E SICUREZZA

E' responsabile delle attività volte ad assicurare la sicurezza delle persone e del patrimonio museale, mobile e immobile.

La questione sicurezza va affrontata sia come specifica area funzionale a sé stante, con l'individuazione di funzioni da assolvere nel museo attraverso figure professionali con particolari requisiti, sia in una logica di integrazione e cooperazione. E' fondamentale, in fase di progettazione, che il progettista degli allestimenti valuti preventivamente le esigenze di sicurezza di persone e patrimoni. Successivamente, nella gestione del museo, tutto il personale museale svolge le proprie funzioni responsabilmente, con misure puntuali che possano garantire la sicurezza delle persone e dei patrimoni.

Nell'ambito delle attività di *marketing* e *fundraising* è opportuno costruire strategie che prevedano campagne di raccolta fondi per progetti dedicati alla sicurezza.

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITA' E RESPONSABILITA'	NORMATIVA	REQUISITI
<b>Collaborazione con il direttore e con gli altri responsabili del museo</b>	- Individuare il programma d'interventi per il mantenimento/o miglioramento della sicurezza e il piano d'investimenti		
<b>Responsabile della sicurezza e del Programma di Emergenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinare le misure di sicurezza dalle norme</li> <li>- Creare un sistema di relazione con le autorità competenti per la tutela dei beni e la messa in sicurezza in caso di emergenza</li> <li>- Predisporre e verificare il Piano di sicurezza ed emergenza museale e il relativo Manuale di emergenza</li> <li>- Monitorare il Piano provvedendo ad eventuali integrazioni</li> <li>- Verificare il raccordo tra le problematiche di sicurezza e le misure di accessibilità</li> <li>- Collaborare nella predisposizione di bandi di appalti relativi alla sicurezza</li> <li>- Definire e organizzare il programma di formazione e addestramento del personale</li> <li>- Verificare la presenza e l'adeguatezza dei sistemi di protezione individuale e del patrimonio in caso di emergenza</li> <li>- Organizzare le squadre di emergenza (eventualmente nominando un coordinatore di emergenza)</li> <li>- Verificare l'integrazione con il Piano di Protezione Civile Comunale</li> </ul>	Circolare 30/2004 Mibact  L 100/2012	
<b>Responsabile della manutenzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire il Piano di manutenzione</li> <li>- Monitorare e assicurare il mantenimento delle adeguate condizioni microclimatiche degli ambienti</li> <li>- Intervenire per ripristinare efficienza ed efficacia di impianti e componenti tecnologici, fatte salve specifiche d'ispezioni previste dal Piano di Manutenzione</li> <li>- Ispezionare periodicamente strutture e impianti</li> <li>- Segnalare l'inidoneità impiantistica ai fini della conservazione del patrimonio</li> </ul>	DPR 207/10 art 38 c 7 (in vigore transitoriam.) DM 2008  DM 569/92 art 12 c 2	
<b>Coordinatore della sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavorare in stretto contatto con RPE/ RSE e il comitato programma emergenze</li> <li>- Affidare i ruoli nelle squadre di emergenza</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrare le misure di prevenzione e le attività di preparazione delle squadre</li> <li>- Durante l'emergenza coordinare la catena di comando interfacciandosi con il responsabile tecnico addetto alla sicurezza e il Servizio di prevenzione e protezione</li> <li>- Fare in modo che tutto il personale abbia il manuale di emergenza</li> <li>- Richiedere interventi di soccorso e accogliere i soccorritori con le informazioni del caso</li> </ul>		
<b>Responsabile tecnico della sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicurare l'efficienza dei mezzi antincendio con periodici controlli</li> <li>- Assicurare l'efficienza degli impianti dell'edificio anche attraverso controlli da parte di un addetto qualificato</li> <li>- Tenere il registro dei controlli</li> <li>- Organizzare il servizio di addetti qualificati ed esperti nell'uso di mezzi antincendio per l'emergenza predisponendo i piani di evacuazione in caso d'incendio</li> <li>- Stabilire l'addestramento periodico del personale e l'organizzazione esercitazioni</li> <li>- Tenere il fascicolo aggiornato degli impianti</li> </ul>	Dm 569/92 art 10	
<b>Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se assunto direttamente dal datore di lavoro: svolgere attività di primo soccorso, nonché di prevenzione incendi e di evacuazione</li> <li>- Se presente: coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi assicurando adeguate misure dedicate a persone disabili</li> </ul>	Dlgs 81/08 Art 2 c 1 let b Art 32 c 1, c 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diploma di istruzione secondaria o dimostrazione di aver svolto una delle funzioni richiamate, professionalm. o alle dipendenze di un datore di lavoro, almeno da sei mesi alla data del 13 agosto 2003</li> <li>- Attestato di frequenza, con verifica di apprendimento, specifici corsi di formazione adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative</li> <li>- Attestato di frequenza, con verifica dell'apprendimento, a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato alla valutazione di rischi, di organizzazione e gestione delle attività tecnico amministrative e di tecniche di comunicazione in azienda e di relazioni sindacali</li> <li>- Obbligo di aggiornamento</li> </ul>
<b>Addetto al servizio di prevenzione protezione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborare con il RSPP</li> <li>- Far osservare le disposizioni e le istruzioni impartite ai fini della protezione collettiva e individuale</li> </ul>	D Lgs 81/08 Art 2 c 1 let b Art 32 c 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimostrazione di aver svolto una delle funzioni richiamate, professionalm. o alle dipendenze di un datore di lavoro, almeno da sei mesi alla data del 13 agosto 2003</li> <li>- Attestato di frequenza, con verifica di apprendimento, specifici corsi di formazione adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative</li> <li>- Obbligo di aggiornamento</li> </ul>
<b>Progettazione degli allestimenti</b>	Valutare preventivamente le esigenze di sicurezza di persone e patrimoni.		All'inizio del testo è specificato il ruolo del progettista in relazione alla sicurezza

## COMUNICATORE MUSEALE

E' responsabile della corretta ed adeguata comunicazione della missione, delle informazioni riguardo al patrimonio di riferimento dell'istituto e delle sue attività.

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITÀ E RESPONSABILITÀ
<b>Comunicazione e promozione del museo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Collaborare con il direttore e le professionalità competenti la progettazione di programmi di valorizzazione e fruizione dell'istituto</li><li>- Redigere studi di fattibilità, progetti e programmi per la promozione, la comunicazione e la fruizione del patrimonio culturale e ne assicura l'attuazione</li><li>- Elaborare il piano di comunicazione dell'istituzione di appartenenza</li><li>- Coordinare la comunicazione di eventi/iniziativa integrate tra più soggetti per la valorizzazione del museo</li><li>- Avere responsabilità della produzione grafico editoriale del materiale comunicativo del museo, anche diffuso attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT): pannelli, didascalie, sito web, app, ecc.</li><li>- Elaborare, in collaborazione con le altre professionalità competenti, dati informativi sul patrimonio, guide, strumenti di mediazione culturale, piani di divulgazione specifici ecc.</li><li>- Curare la redazione e l'aggiornamento della carta dei servizi in sintonia con le esigenze del pubblico</li><li>- Avere responsabilità del controllo e della valutazione della qualità dei servizi erogati dal concessionario dei servizi aggiuntivi</li></ul>
<b>Rapporti con il territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Curare e mantenere rapporti con gli attori istituzionali, associativi e imprenditoriali interessati alla promozione culturale del territorio</li><li>- Collabora con i portatori di interesse nel realizzare iniziative e progetti finalizzati alla valorizzazione e alla promozione culturale del museo e del territorio</li></ul>
<b>Rapporti con i media</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestire i rapporti con i media e con le agenzie di stampa, informandoli delle attività del museo</li><li>- Realizzare le rassegne stampa</li><li>- Produrre i materiali informativi per le attività di comunicazione e informazione e curarne la diffusione</li><li>- Gestire l'indirizzario dedicati a media, agenzie di stampa e comunicazione</li><li>- Avere responsabilità della gestione dei Social del museo (Fb, Twitter ecc)</li><li>- Avere responsabilità del sito web del museo (progettazione, aggiornamento, implementazione ecc.)</li><li>- Supportare il direttore e gli altri responsabili nel rapporto con i media</li></ul>

## RESPONSABILE DEI PROGETTI DIGITALI O DIGITAL STRATEGY MANAGER

Le figure professionali individuate dal progetto Mu.SA e quelle che sono state inserite nel dizionario delle professioni dell’Agenzia per l’Italia Digitale (AGID) sono ben delineate, però, alla luce degli attuali organigrammi della maggior parte delle strutture museali nazionali, risultano forse di difficile inserimento all’interno dello staff, inoltre alcune delle competenze individuate per il “*Digital collections curator*” e per l’“*Online community manager*” potrebbero integrare quelle previste per le figure di comunicatore, di responsabile dei servizi educativi e di conservatore.

Una professionalità che potrebbe raggruppare in un’unica le competenze legate agli aspetti del digitale è il “Responsabile dei progetti digitali” o “*Digital strategy manager*”, che progetta, supporta e coordina gli aspetti digitali legati alla gestione, conservazione, comunicazione ed accessibilità del museo. Tale figura trasversale è costantemente aggiornata sulle tecnologie e delinea e sostiene l’intero sistema digitale del museo.

AMBITI DI COMPETENZA	ATTIVITÀ E RESPONSABILITÀ
<b>Collaborazione con il direttore e con gli altri responsabili scientifici del museo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Collaborare alla definizione delle soluzioni digitali da usare per la gestione, la conservazione, la valorizzazione, la comunicazione e l’accessibilità delle collezioni museali in digitale</li><li>– Collaborare alla stesura e realizzazione di progetti di ricerca nel campo della digitalizzazione delle collezioni.</li></ul>
<b>Coordinamento e sviluppo delle tecnologie e degli apparati multimediali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elaborare una strategia digitale coerente con la missione del museo</li><li>– Pianificare strategie, attività, strumenti e fasi di lavoro in base alla struttura e al budget museale</li><li>– Individuare bandi di ricerca nazionali ed internazionali a cui il museo possa partecipare.</li><li>– Individuare e analizzare le soluzioni tecnologiche per la gestione delle collezioni e del patrimonio culturale.</li><li>– Individuare i fornitori e le competenze necessarie (interne ed esterne) per la realizzazione della strategia digitale.</li><li>– Gestire e/o supervisionare i rapporti con i fornitori delle applicazioni multimediali</li><li>– Individuare e analizzare le soluzioni tecnologiche per la conservazione delle collezioni e del patrimonio culturale.</li><li>– Individuare e analizzare le soluzioni tecnologiche per l’allestimento delle collezioni.</li><li>– Individuare e analizzare le soluzioni tecnologiche per favorire l’accessibilità delle collezioni e del patrimonio culturale.</li><li>– Analizzare le caratteristiche e dei bisogni dell’utenza reale e potenziale.</li><li>– Predisporre strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle usabilità delle tecnologie</li><li>– Collaborare con il direttore e con il curatore/conservatore nella definizione dei criteri espositivi.</li><li>– Collaborare con il direttore e con il curatore/conservatore nella definizione della strategia digitale</li></ul>
<b>Responsabilità degli esperti digitali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Coordinare e supervisionare il lavoro di digitale</li><li>– Supervisionare la produzione dei manuali d’uso delle tecnologie da fornire al personale responsabile</li><li>– Elaborare un piano di gestione e sostenibilità digitale.</li><li>– Definire dei percorsi formativi per il personale del museo sull’uso delle tecnologie scelte per l’allestimento</li><li>– Elaborare delle policies sull’uso del digitale.</li><li>– Avere rapporti abituali con il coordinatore dei servizi di custodia e ascoltare mediante lui delle esigenze del pubblico.</li></ul>

### SITOGRAFIA RELATIVA ALLA FIGURA:

Osservatorio delle competenze digitali 2017 di AGID:

[http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio\\_competenze\\_digitali\\_2017.pdf](http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf)

Linee guida per la qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT

Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT 2016:

<http://open.gov.it/wp-content/uploads/2017/03/linee-guida-competenze-digitali-ict.pdf>

“Mu.SA: Museum Sector Alliance”: <http://www.project-musa.eu>

MOOC Future learn: <https://www.futurelearn.com/courses/museum>

MOOC Moma: <https://www.moma.org/research-and-learning/classes/online#instructor>

Digital strategy Met Museum: <http://www.metmuseum.org/blogs/digital-underground/2015/next-steps-digital-revolution>

Digital strategy Tate: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

Digital transformation Tate Museum: <http://www.tate.org.uk/about/projects/digital-transformation>

#### **4. CONCLUSIONE**

Ci sono alcune parole chiave che possono aiutare a capire come è cambiato e si è evoluto il ruolo dei musei negli ultimi decenni: responsabilità sociale, inclusione e coinvolgimento dei pubblici, uguaglianza, mediazione, dimensione educativa, volontariato, sostenibilità.

I musei hanno assunto sempre più, secondo la definizione data da ICOM, un ruolo al servizio della società e del suo sviluppo, divenendo luoghi inclusivi, partecipativi, dove è possibile la produzione del pensiero.

Sono dinamici e in continua evoluzione, come le persone che ci lavorano e che li frequentano: per questo è stato necessario aggiornare continuamente la scrittura di questo documento, in lavorazione dal 2016, e prendere atto del fatto che anche adesso, che è prossima la sua divulgazione, è comunque già ‘vecchio’ per le esigenze e le istanze che vanno emergendo dal dibattito attuale.

Lo presentiamo quindi come strumento aperto, che speriamo utile alla discussione su un argomento come i profili professionali che coinvolge ognuno di noi, certi che il confronto porterà buoni frutti.

# Sommario

PRESENTAZIONE.....	3
1. I PROFILI PROFESSIONALI PER I MUSEI IN ITALIA .....	4
1.1 Il dibattito in corso .....	4
1.2 La documentazione di riferimento .....	5
1.3 I lavori in corso in ambito nazionale sulle professioni .....	8
2. CRITICITA' E PROPOSTE .....	12
2.1 Professionisti museali o dei patrimoni culturali? .....	12
2.2 Un caso discusso: Responsabile della mediazione e dei Servizi educativi museali o educatore/mediatore dei patrimoni culturali? .....	12
2.3 Il ruolo dei volontari .....	13
2.4 La formazione dei professionisti museali .....	13
2.5 Il riconoscimento professionale e la certificazione delle competenze .....	14
3. LA PROPOSTA ICOM PER I PROFILI PROFESSIONALI .....	14
3.1 Il modello organizzativo proposto da ICOM .....	14
3.2 Il comunicatore museale .....	16
3.3 Le professioni digitali nei musei .....	17
3.4 Profili professionali .....	18
Direttore .....	18
Responsabile della mediazione e dei servizi educativi .....	20
Responsabile della gestione e cura delle collezioni .....	21
Responsabile della logistica e sicurezza .....	22
Comunicatore museale .....	24
Responsabile dei progetti digitali o Digital strategy manager .....	25
4. CONCLUSIONE .....	26