

# La qualità delle professioni per i beni culturali: una questione centrale nella gestione dei musei oggi

**Aurora Di Mauro**

Direzione Beni Culturali, P.O. Ufficio Musei, Regione del Veneto, Palazzo Sceriman, Cannaregio, 168. I-30121 Venezia.  
E-mail: musei@regione.veneto.it

## RIASSUNTO

Il testo analizza la questione della definizione degli standard museali, soprattutto in riferimento alla formazione universitaria delle nuove professionalità museali e al loro aggiornamento da parte dei musei e delle pubbliche amministrazioni.

Parole chiave:

standard museali, atto di indirizzo, qualità, formazione professionale.

## ABSTRACT

*The quality in the workers in the cultural heritage: an important question in the museum management.*

*This text analyzes the museum's standard quality question. It focused primarily about new museum's workers and their training by universities, museums and public governments.*

Key words:

*museum's standard, government act, quality, vocational training.*

## INTRODUZIONE

Il tema delle professionalità impegnate, o da impiegarsi, nei musei è diventato negli ultimi anni una questione nodale nei dibattiti museologici in Italia (Regione del Veneto & Fondazione G. Mazzotti, 2002; Mottola Molfino & Morigi Govi, 2004; Zambonin, 2004; Cabasino, 2005; Di Mauro & Zambonin, 2006; Bodo et al., 2009). Sembra, addirittura, che non sia più possibile parlare di musei dal punto di vista della loro funzione culturale e del loro ruolo nello sviluppo della attuale società senza fare riferimento a chi in essi lavora e opera: "un museo per dirsi ed essere tale non è composto solo da una collezione e da una struttura o uno spazio che lo ospitano, ma da un'équipe che assicuri lo svolgimento delle sue funzioni e il perseguimento delle sue finalità" (Jalla, 2006). E, ulteriore elemento di novità che va segnalato in premessa, nella "forbice" in cui si è sempre cristallizzato l'organico-tipo di un museo (quello che la storia museologica del nostro paese ci ha spesso restituito ovvero quello previsto solitamente dai regolamenti dall'Unità d'Italia ad oggi, come anche ho potuto verificare nel corso di una ricognizione sugli atti regolativi dei musei veneti nel 2002; Di Mauro, 2003) per cui si aveva, da una parte, la figura apicale del Direttore o del Conservatore e, dall'altra, il custode, hanno cominciato via via nel corso degli anni a fare capolino altri profili: l'operatore didattico, il responsabile dei servizi educativi, il

responsabile della sicurezza, il comunicatore, il fotografo, il tecnico di laboratorio... Basterebbe mettere davanti ai propri occhi da un lato lo striminzito elenco dell'antico modello "binario" di organico (direttore e custode), che per lungo tempo ha fatto identificare il direttore con il proprio istituto suscitando il pregiudizio del museo-tempio, e dall'altro lato l'elenco di ben 20 profili individuati nel 2005 con la Carta Nazionale delle Professioni Museali (Garlandini, 2007) promossa dall'ICOM-Italia con la collaborazione della Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane (se ne veda la presentazione fatta da Alberto Garlandini nel primo numero del 2007 di questa stessa rivista) per capire come è cambiato il modo di concepire e di essere il museo nella società contemporanea.

## GLI STANDARD E LA MISURABILITÀ DEL SERVIZIO: QUANDO LA QUALITÀ ROMPE E DIROMPE

L'elemento dirompente rispetto all'immagine statica dell'universo museale storicamente diffusa (sentito e considerato quasi esclusivamente come luogo della conservazione, luogo della memoria e così via "ammuffendo" nel banal pensiero comune) è stato certamente l'emanazione nel 2001 dell'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard minimi di funzionamento e sviluppo de musei".

Estremizzo, ne sono consapevole: sembra quasi che

voglia negare che nel mezzo, a muovere quella presenza staticità, vi sono stati anche anni ed anni d'attività educativa che, in situazioni spesso difficili (scarse risorse umane ed economiche, marginalità della funzione rispetto a quella principe della conservazione, solo per citarne alcune), hanno avuto il merito di aprire al dialogo con il pubblico (e, poi, sempre più ai pubblici) il museo e la comunicazione del patrimonio culturale.

Ma va riconosciuto innanzitutto il fatto che l'Atto d'indirizzo è stato caratterizzato, sin dalla sua genesi, dall'essere un documento in cui sono evidenti le diverse anime di persone, enti ed istituzioni che hanno, collegialmente, lavorato alla sua redazione. Già questo spirito corale è stato una grande novità, ed una grande vittoria sulla sindrome autoreferenziale che spesso caratterizza i professionisti dei musei, specie quelli che ricoprono le cariche direttive (su quest'ultimo aspetto spero che ci sia sufficiente onestà intellettuale per ammetterlo). In secondo luogo, tra la sua redazione e la sua emanazione il documento ha suscitato in tutta Italia un'ondata positiva di discussione, di dibattito che ha fatto incontrare in convegni e seminari il mondo dei "museali" per ragionare non su questioni accademiche e disciplinari ma su aspetti concreti ovvero sulla quotidianità della gestione degli istituti intessuta di tutte quelle problematiche legate a: statuto giuridico e autonomia degli istituti, condizioni di sicurezza di ambienti, persone e cose, carenza di personale e di figure specializzate, evoluzione del museo da luogo di conservazione a luogo della produzione culturale e, quindi, rapporto con il territorio e con le diverse tipologie di pubblico, etc.

Fu una svolta, dal momento che - come ha ricordato Daniele Jalla - il documento "costituisce il più rilevante prodotto della fase di confronto fra tutte le pubbliche amministrazioni apertasi alla fine degli anni novanta in coincidenza con l'approvazione e le prime fasi di applicazione della riforma Bassanini in tema di musei e beni culturali" (Jalla, 2003). Ancor più eccezionale è stato il fatto che, grazie a questo strumento di regole condivise, si è incominciato a parlare tra i professionisti dei musei di "qualità gestionale" a partire dalla propria esperienza quotidiana e da dentro l'istituto di ognuno: senza, quindi, sentirsi calare addosso modelli e terminologie preconfezionate dagli esperti di marketing culturale e di strategie aziendali (condannati ad essere sempre visti con grande diffidenza!). L'Atto di indirizzo ci ha fatto tutti entrare in una fase nuova "in cui - ricorro ancora a Jalla - il perseguimento di obiettivi di qualità totale ha la possibilità di essere promosso e gestito da una pluralità di soggetti istituzionali, aprendo una prospettiva di accreditamento in base a comuni criteri di metodo e a un sistema condiviso di valori, affidato in primo luogo alle regioni, denso di conseguenze per un miglioramento della qualità complessi-

siva dei musei stessi e per l'affermazione di una comune cultura di gestione, indipendentemente dalla loro proprietà, tipologia e dimensione" (Jalla, 2003).

Non è qui il caso di soffermarsi oltre sul tema della qualità nei (e per i) musei: il tema è oramai conosciuto e diffuso, la bibliografia è quanto mai ampia e trasversale tra le discipline e gli ambiti di ricerca, facilmente rintracciabile e consultabile.

Considerando il ruolo assunto dalle regioni nell'accogliere e fare proprio il documento ministeriale (dopo la Lombardia e l'Emilia Romagna, il Veneto lo ha recepito con la DGR n. 2863 del 18.09.2003), ritengo sia necessario fare cenno ad una breve riflessione allo scopo di spazzar via ogni ipocrisia sull'argomento: infatti, rispondere a quanto chiede la cultura della qualità "rompe". Rompe uno status quo fino ad oggi mantenuto, in cui i musei hanno proceduto nella loro tradizionale funzione di conservazione e comunicazione senza porsi il problema di valutare l'efficienza e l'efficacia delle loro azioni e la percezione di esse da parte dei fruitori. In più, rompe nel senso più popolare del termine, in quanto la qualità costa: fatica, tempo e denaro.

La museologia più aggiornata ha finalmente imparato a considerare il museo non più solo come contenitore di collezioni ma anche come servizio pubblico, sulla scorta di quel processo teso al miglioramento gestionale che, per il tramite dell'Atto di indirizzo (ma la storia comincia più indietro, dalla direttiva del 1994 Ciampi Cassese sull'erogazione dei servizi pubblici con l'innesto anche in Italia della cultura anglosassone della Carta dei Servizi), è giunto al Codice dei Beni culturali e del Paesaggio (D. Lgs. n.42 del 2004), con i suoi articoli relativi alla funzione di servizio pubblico propria del museo (art.101, comma 3) e ai livelli minimi uniformi della qualità delle attività di valorizzazione (Cataldo & Paraventi, 2007; Dragoni, 2008; Carlini et al., 2009).

## UNA QUESTIONE NAZIONALE

Qualità e rispondenza a livelli minimi uniformi nella gestione dei musei e nella valorizzazione sono questioni di importanza nazionale, che vanno attuate sul terreno locale attraverso la mediazione delle regioni. Questo significa che la qualità deve essere considerata centrale nei processi di investimento economico (ma non solo) e nei piani programmatici che riguardano il nostro patrimonio culturale.

Alcune regioni -come la Lombardia, il Piemonte e la Toscana- hanno già iniziato a sostenere, con specifici finanziamenti, il recepimento degli standard museali allo scopo di fondare l'accREDITAMENTO (ovvero lo status che certifica il possesso di requisiti minimi perché sia dia luogo alla definizione di museo) sul terreno della cultura del miglioramento continuo legato ad una logica contributiva non più

del riparto o del finanziamento a pioggia ma progettuale, per obiettivi il cui raggiungimento, anno per anno, va valutato e premiato.

E' in questa prospettiva che il Veneto si sta muovendo. Dopo aver attivato, per la redazione del documento di recepimento dell'Atto di indirizzo ministeriale, gruppi di studio ampiamente rappresentativi di categorie professionali di diversa formazione e provenienza, dopo aver programmato una costante formazione sul tema degli standard museali, e, infine, dopo aver promosso azioni di monitoraggio periodico di tale recepimento e di discussione continua sul tema, l'obiettivo è quello di arrivare ad una nuova legge quadro sui Beni, Attività e Servizi culturali che istituisca il "Sistema Regionale dei Musei del Veneto" in cui saranno compresi quei musei che risponderanno ad una serie basilica di requisiti e che dimostreranno (attraverso documentati progetti di medio termine, almeno di tre anni) di mantenerli e migliorarli. Mentre i lavori dell'approvazione del disegno di legge procedevano, se pur con lentezza, in sede di consiglio regionale, nel frattempo la nostra Direzione si era messa in una posizione di ulteriore attesa dal momento che, prima di andare a definire eventuali atti di indirizzo, ha ritenuto importante aspettare gli esiti dei lavori della commissione incaricata dal Ministro Rutelli (D.M. 1° dicembre 2006) di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione.

Presieduta da Massimo Montella (già dirigente della Regione Umbria ed oggi docente dell'Università di Macerata), la commissione - nello stesso spirito di quella che licenziò il documento sugli standard - è stata pensata rappresentativa di anime istituzionali e scientifiche diverse, ampie, numerose e trasversali tali da poter consentire la creazione di cinque tavoli tecnici corrispondenti ad altrettanti sottocommissioni: 1) Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione per i musei e altri istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica; 2) Processi di produzione del valore; 3) Funzioni, competenze, percorsi formativi e modalità di accreditamento degli addetti; 4) Programmazione e gestione delle attività di valorizzazione: "i servizi aggiuntivi"; 5) Istituti e territorio (se ne veda la ricostruzione dei lavori in Montella, 2008).

Nella persona della scrivente, indicata dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, la Regione del Veneto ha fatto parte di questa Commissione (decaduta con la corrispondente caduta dell'ultimo governo Prodi) e, inoltre, ha lavorato nelle sottocommissioni 1 e 3.

A sottolineare l'interesse che la nostra amministrazione riserva al tema della qualificazione delle professioni culturali (già testimoniato da alcuni degli argomenti trattati nel corso di tredici anni dalla Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, dalla

Giornata Regionale di Studio sulla Didattica Museale e, infine, in indagini promosse nell'ambito dell'Osservatorio Regionale dei Musei del Veneto), tengo a segnalare che - nell'azione di diffusione in itinere dei risultati dei lavori delle sottocommissioni che il presidente Montella ha voluto avviare per il tramite di convegni in tutta Italia - la Regione del Veneto, nel febbraio 2008, ha promosso e sostenuto l'organizzazione di un convegno, realizzato in collaborazione con l'Università di Padova, proprio sul tema dell'accREDITAMENTO delle figure professionali dei beni culturali e i cui atti sono disponibili per la distribuzione soprattutto in ambito universitario (Colpo et al., 2010).

## IN CONCLUSIONE

Sulla base di quanto si è elaborato all'interno della diana ricordata commissione ministeriale, pur rilevando con dispiacere che per quei lavori - che non hanno fatto in tempo a giungere alla definizione in un decreto ministeriale come previsto dal Codice - ancora non si è pensato ad una ripresa operativa (che possa essere anche migliorativa nell'organizzazione), ritengo utile evidenziare, a guisa di 'spot', alcuni aspetti nodali che sono imprescindibili nell'affrontare d'ora in poi il tema delle professionalità culturali e del loro accreditamento.

### **La qualità va cercata e coltivata a monte: la formazione universitaria**

Va risolta, una volta per tutte, la distanza che da anni caratterizza il mondo dell'università rispetto alla realtà museale italiana intesa non dal solo profilo della storia del collezionismo (che, al solito, limita l'esistenza dei musei solo a quelli storico-artistici come se anche i musei etnografici, naturalistici e scientifici non fossero fatti di collezioni!) ma anche della, non banale, pratica quotidiana. E' necessario implementare la formazione di base, fondata su percorsi disciplinari, con l'acquisizione di competenze di ordine pratico legate ad argomenti gestionali, economici, finanziari, legislativi, amministrativi, organizzativi, etc. E' importante che il mondo dell'università incontri la società civile per costruire in modo condiviso un percorso di alta formazione affinché, già in questa fase, si dia valore alla funzione della direzione e del conservatorato museali e del servizio educativo e, conseguentemente, si investa (anche coinvolgendo le forze economiche, politiche e istituzionali, culturali del territorio, a livello sia nazionale sia locale) nella costruzione della nuova classe dirigente dei musei italiani e delle amministrazioni, pubbliche e private, che si occupano di musei e di beni culturali. Il legame con il territorio (fatto anche di imprese che possono investire nella cultura) deve consentire di non disperdere e vanificare l'investimento sulle risorse umane, dal momento che,

conoscendo il territorio, è possibile conoscere le reali esigenze occupazionali del medesimo.

La qualità delle figure professionali, insomma, deve essere pensata fin dalla formazione universitaria superando una preparazione frammentata per discipline e promovendo, invece, una visione globale per competenze trasversali.

#### **A valle: la formazione permanente**

I temi museologici e museografici hanno subito negli ultimi dieci anni un continuo e costante aggiornamento, comprendendo non solo aspetti squisitamente accademici e disciplinari ma anche quelli legati alla gestione, alla comunicazione, alla cultura del servizio pubblico, etc. (Carlini et al., 2009). La complessità delle funzioni museali e della valorizzazione dei beni culturali è diventata più ampia ed articolata nella società contemporanea. E', quindi, necessario che gli enti proprietari e responsabili dei musei, e altresì le pubbliche amministrazioni, prevedano un programma di formazione continua per aggiornare le competenze del personale. In questo, sarebbe utile ed efficace creare rapporti costanti, anche tramite atti formali di cooperazione, con università, agenzie formative specializzate, regioni. La Regione del Veneto, in questo senso, dal 2001 ha ideato il contenitore formativo "Formamuseo" riservato all'aggiornamento dei dirigenti e direttivi dei musei, mentre, in collaborazione con associazioni museali (come ANMS e SIMBDEA) ha realizzato corsi per catalogatori successivamente impiegati in progetti di catalogazione, sempre sostenuti con contributi regionali. Un'ultima azione in questo senso è stata la recente sottoscrizione di una convenzione tra Regione e Icom-Italia allo scopo di avvalersi delle competenze espresse dalle associazioni museali confederate nel Veneto per valutare la possibilità di programmare in condivisione, nell'ambito della annuale missione istituzionale regionale, specifiche attività formative.

#### **La consapevolezza di appartenere ad un'unica comunità professionale**

Come ha dimostrato la costituzione del gruppo tecnico di lavoro che ha portato alla redazione dell'Atto di indirizzo ministeriale, la pubblica amministrazione è in grado oggi di esibire nei propri organici specialisti della cultura museologica, gestionale ed amministrativa, legislativa. E', quindi, più che mai necessario unire le forze e lavorare con la consapevolezza di appartenere ad un'unica comunità professionale. Considerando, inoltre, che in Italia il 70% circa degli istituti museali è di proprietà pubblica, la vicinanza tra dirigenti e direttivi della P.A. e direttori/conservatori dei musei è enfatizzata anche dal condividere il medesimo contratto collettivo nazionale di lavoro. La condivisione di un percorso comune su questo piano potrebbe portare a dare nuovo valore alle figure dirigenziali e direttive impegnate

nel campo dei beni culturali e a consentire un più ampio ricorso di quanto si faccia adesso a rapporti di lavoro specialistici quali le posizioni organizzative, l'alta professionalità, la vicedirigenza. La valutazione per risultati, infine, se ben perseguita è uno strumento per sviluppare la qualità sia della professione sia degli obiettivi perseguiti. Solo come inciso, da rinviare ad una riflessione più approfondita per le ricadute non marginali che vi saranno sui sistemi organizzativi della Pubblica Amministrazione, ricordo l'introduzione del concetto di "misurazione e valutazione della performance organizzativa" all'interno del decreto legislativo n. 150/2009, uno dei cavalli di battaglia del ministro Renato Brunetta.

#### **La definizione dei profili: il rapporto con il mondo dei decisori politici**

Il lavoro svolto da ICOM-Italia e dalla Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane con la redazione della Carta Nazionale delle Professioni Museali è stato molto importante ed ha riportato nuovamente sotto i riflettori il tema delle professioni della cultura. Nessuno, credo, può pensare che tutte le 20 figure professionali individuate dal documento possano essere presenti in un museo, ma già ragionare sulla individuazione di profili ritenuti essenziali (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, coordinatore dei servizi di custodia e di accoglienza, responsabile della sicurezza) può contribuire a restituire l'immagine del museo quale istituto complesso per il quale sono necessarie figure professionali specialistiche. Affinché la Carta non risulti un puro esercizio accademico, è quanto più opportuno che si giunga ad un incontro con il Governo, ovvero con i ministeri del Lavoro, dei Beni e Attività culturali, dell'Università oltre che con la Conferenza delle Regioni per affrontare in modo condiviso, anche sulla base delle modifiche apportate alle competenze statali e regionali in materia dalla legge costituzionale che ha novellato il Titolo V, e in una prospettiva di concretezza attuativa il processo che dovrà, finalmente, portare al riconoscimento delle figure professionali specialistiche operanti nei musei e nella gestione e valorizzazione dei beni culturali.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- BODO C., CABASINO E., PINTALDI F., SPADA C., 2009. *L'occupazione culturale in Italia*. Franco Angeli, Milano, 192 pp.
- CABASINO E., 2005. *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*. Franco Angeli, Milano, 352 pp.
- CARLINI L., BACCHELLA U., ZAN L., 2009. *Organizzazione e gestione del museo. Strategie di miglioramento*. Editrice Compositori, Bologna, 222 pp.
- CATALDO L., PARAVENTI M., 2007. *Il museo oggi. Linee*

- guida per una museologia contemporanea. Hoepli, Milano, 320 pp.
- COLPO I., DI MAURO A., GHEDINI F. (eds.), 2010. *Standard nazionali di qualità per le professioni nei musei*. Edizioni Quasar, Roma, 98 pp.
- DI MAURO A., 2003. *La ricognizione degli statuti e dei regolamenti dei musei veneti in un museo su misura. Gli standard museali e l'applicazione locale*. Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto (Rovigo, 23-24 settembre 2002), Mogliano Veneto (TV), pp. 94-106.
- DI MAURO A., ZAMBONIN A., 2006. Il ruolo strategico del personale nei musei: un'indagine nel Veneto. *Economia della Cultura XVI*(4): 521-533.
- DRAGONI P. (ed.), 2008. *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*. EUM, Macerata.
- GARLANDINI A., 2007. La carta nazionale delle professioni museali. Genesi, risultati, prospettive. *Museologia Scientifica*, 1(1): 129-139.
- JALLA D., 2003. *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*. Utet, Torino, 337 pp.
- JALLA D., 2006. *Dalle regole all'attuazione: applicazione e valutazione degli standard*. In: *Dai Principi agli impegni in agenda. Politiche per gli standard nei musei*. Atti della IX Conferenza Regionale dei Musei del Veneto (Venezia, 1-2 dicembre 2005), pp. 93-94.
- MONTELLA M., 2008. Individuazione dei livelli minimi delle attività di valorizzazione. *Notiziario del Ministero per i Beni e le Attività culturali*, 83-88: 112-120.
- MOTTOLA MOLFINO A., MORIGI GOVI C., 2004. *Lavorare nei musei*. Umberto Allemandi, Torino, 144 pp.
- REGIONE DEL VENETO, FONDAZIONE G. MAZZOTTI, 2002. *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione, verso il riconoscimento*. Atti della V Giornata Regionale di Studio sulla Didattica Museale, Treviso.
- ZAMBONIN A. (ed.), 2004. *Le professionalità nei musei veneti*. Strumenti dell'Osservatorio Regionale dei Musei del Veneto, n.5, Venezia.