



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in
Economia e Gestione delle Arti e delle
attività culturali

Tesi di Laurea

**Le professioni museali
analisi normativa, profili gestionali e
rilievi comparati**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Vania Brino

Correlatrici

Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini

Ch.ma Dott.ssa Clarenza Catullo

Laureanda

Gaia Girotto

Matricola 882926

Anno Accademico

2021/2022

Indice

Introduzione	3
Capitolo I	5
Il settore della cultura e il mercato del lavoro: scenario e criticità	5
1.1 Definire il museo	8
1.1.1 Status giuridico dei musei: pubblico <i>versus</i> privato	10
1.1.2 Focus sul museo pubblico	12
1.2 Le professioni culturali: definizioni, profili giuridici e sindacali.....	15
1.2.1. Definire le professioni culturali	17
Capitolo II	27
Le professioni museali in Italia	27
2.1 Normativa e testi di riferimento per le professioni museali	27
2.1.1. Il contributo di ICOM.....	32
2.2 Una prospettiva manageriale	34
2.2.1 Modelli organizzativi museali	38
2.2.2 Un focus sulle professioni museali	49
2.3 Contratti e retribuzioni	56
2.4 Prospettive di sviluppo: le nuove professioni	63
Capitolo III	67
Profili comparati: Stati Uniti, Regno Unito e Francia	67
3.1 Il sistema museale statunitense	68
3.2 Il sistema museale britannico	75
3.3 Il sistema museale francese	86
Capitolo IV	95
Testimonianze dal museo: la parola ai professionisti.....	95
4.1 Risultati dell'indagine	97
4.1.1 Questionario.....	102
4.2 HR Management nel museo statunitense	107
Conclusioni	110
Bibliografia	114
Riferimenti normativi.....	124
Sitografia	126

Introduzione

La seguente ricerca comincia a prendere forma di fronte al Canale della Giudecca, da una conversazione avuta con la dottoressa Catullo¹ a termine di uno degli incontri previsti dal programma di Mentoring offerto dall'Università Ca' Foscari.

Nel corso di questo scambio di idee e riflessioni, è emerso quanto la sottoscritta non avesse consapevolezza, almeno fino a poco tempo prima e solo dopo numerose ricerche, di come realmente un museo funzionasse, o meglio, quali persone contribuissero, con il loro lavoro, a creare la magia che il museo è in grado di trasmettere al fruitore. Tale presa di coscienza ha svelato quanto la comunità studentesca in generale poco sappia, nei fatti, di ciò che riguarda il dietro le quinte di un'istituzione museale, a parte per le solite professionalità già note: il direttore, il curatore, lo storico dell'arte, il restauratore. Ma quante altre figure ruotano attorno e sono fondamentali per il funzionamento giornaliero di un museo, per l'organizzazione di un'esposizione o per la conservazione della collezione? Vengono valorizzate in quanto risorse umane all'interno dell'organizzazione e in termini di riconoscimento retributivo? Quali sviluppi e quale realtà professionale accoglierà (o respingerà) i neolaureati che vogliono intraprendere una professione museale?

A queste domande, la scrivente spera di riuscire in qualche modo a rispondere, o per lo meno, a tracciare una panoramica che dia spazio al dibattito.

Il primo capitolo è di natura normativa, per delineare il contesto definitorio, legislativo in cui le professioni museali si inseriscono: verrà definito il concetto di museo, il suo status giuridico e le caratteristiche delle professioni culturali.

Nel secondo capitolo, lasciando la visione più generale, si pone il focus sulle professionalità museali, in termini di normativa e documenti di riferimento, modelli organizzativi nei quali esse si inseriscono, gestione delle risorse umane, varietà di professionisti e mansioni, contratti applicati e livelli retributivi, sviluppi futuri tramite le professioni emergenti.

¹ Clarenza Catullo è stata per anni Registrar e Collection Manager del Museo di arte moderna e contemporanea di Rovereto. La scrivente ha avuto l'opportunità di conoscerla nell'ambito di un programma di Mentoring a seguito del quale è nato il progetto di tesi

Il terzo capitolo si allontana dal contesto nazionale per indagare i sistemi dei Paesi che per primi e in maniera sedimentata si sono occupati di determinare gli standard della definizione e della gestione delle professionalità nelle istituzioni museali. I Paesi di riferimento sono la Francia, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti: sempre sotto la lente del contesto normativo, della definizione delle professioni, della gestione delle risorse umane, delle retribuzioni e dei movimenti sindacali e di categoria si cercherà di individuare le *best practices*, i punti di contatto o le differenze con l'approccio italiano. Infine, il quarto capitolo è dedicato all'intervista con la Direttrice della Reggia di Caserta Tiziana Maffei, esperta non solo di gestione museale ma anche di professioni museali. Seguiranno i risultati dei questionari somministrati ai responsabili del personale o HR manager di musei italiani e di un'istituzione internazionale, per apportare alla ricerca un commento il più recente e di prima mano possibile sulla Gestione delle Risorse umane odierna nei musei e sui cambiamenti che si auspicano per essa.

Capitolo I

Il settore della cultura e il mercato del lavoro: scenario e criticità

Non è un periodo facile per la cultura, ma sicuramente può essere un momento di svolta - se colto prontamente. Una prima ripartenza è stimolata dall'incremento degli interventi nazionali ordinari destinati alla Cultura e dal Piano nazionale di ripresa e resilienza che riconosce il ruolo chiave della cultura come motore sociale e di immagine del Paese, ma anche sotto il punto di vista economico. Prendendo a riferimento il documento redatto dal Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici, il PNRR destina complessivamente alla Componente "Turismo e cultura" 6,68 miliardi di euro, con l'obiettivo di rilanciare i settori economici della cultura e del turismo.

La cultura si dimostra interrelata allo sviluppo sostenibile – anche dal punto di vista ambientale - e duraturo della nostra società, e una prossima rigenerazione culturale auspicherebbe una maggiore attenzione ai temi della «coesione sociale, di integrazione, di creatività, di innovazione e di benessere»² e il loro effettivo perseguimento. A tal proposito, oltre al PNRR, nella legge di bilancio 2022 sono previste ulteriori risorse per i settori "Cultura, turismo, informazione e innovazione", potenziando i fondi per cinema, audiovisivo, teatro, biblioteche e archivi, editoria e per la tutela del patrimonio culturale, e sostenendo in termini di reddito i lavoratori dello spettacolo.

Il settore creativo e culturale è stato protagonista negli ultimi anni di una sempre maggiore espansione e crescita di volume d'affari, bruscamente interrotta nel 2020 da un'inaspettata pandemia globale. Considerando i dati forniti da Eurostat e dalla ricerca *Rebuilding Europe*, le industrie culturali e creative dal 2013 al 2019 hanno visto crescere il proprio valore aggiunto e volume d'affari del 17%, registrando nel 2019 un valore aggiunto totale di 253 miliardi di euro e un volume d'affari di 643 miliardi di euro, rappresentando il 4,4% del PIL dell'Unione Europea, in termini di fatturato complessivo. Secondo la ricerca, le industrie culturali e creative comprenderebbero i dieci settori centrali delle Arti visive, Arti dello spettacolo, Architettura, Audiovisivo, Libri, Musica, Giornali e riviste, Radio, Pubblicità e Videogiochi.

² Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (2022), *Cultura e sostenibilità: verso modelli omogenei di misurazione e valutazione degli investimenti*, <<https://www.programmazioneeconomica.gov.it/per-farsi-unidea/>>

Tra le conseguenze del COVID-19 in Europa, gli introiti del settore hanno subito un crollo di circa il 31%, registrando un volume d'affari ridotto a 444 miliardi di euro, colpendo in particolar modo le attività economiche di musica e arti dello spettacolo, seguite dalle arti visive e dalle rimanenti, fatta salva l'industria dei videogiochi, al contrario, ma prevedibilmente, in crescita.

Anche in Italia la pandemia ha colpito con intensità diversa tutti i settori produttivi, tra i quali quelli legati alle attività culturali e di intrattenimento, minacciando anche la capacità di sopravvivenza delle imprese culturali e di intrattenimento, oltre che a determinare un drastico calo di visitatori per gli istituti museali e culturali, con chiaro riflesso sugli introiti.

Analizzando quantitativamente il panorama italiano, la perdita di volume d'affari del comparto culturale registrata nel 2020, a causa della crisi sanitaria, è pari all'8,1%³.

Nello specifico, gli introiti generati dalle attività legate al Patrimonio artistico e culturale hanno subito perdite pari al 78%, derivanti dai mesi di chiusura degli istituti museali, monumenti e aree archeologiche per quattro mesi e un'affluenza di visitatori sempre in calo, al -75%⁴: nel 2019 il settore museale ha creato un volume d'affari pari a 80,5 milioni, fermatesi nel 2020 a 24,5 milioni di euro. Anche nel 2021, l'industria dell'intrattenimento, così come il settore della cultura più in generale, sono stati tra i più colpiti dalla pandemia da COVID-19.

Adottando i criteri del Rapporto Io Sono Cultura 2021 della Fondazione Symbola, il sistema produttivo culturale e creativo può dirsi articolato in due settori: il meta-settore *Creative Driven* di creativi in settori non culturali e dei professionisti culturali, che comprende a sua volta un *Core* quale il comparto culturale, tra cui l'attività economica relativa al Patrimonio storico e artistico. A livello di occupazione, essi rappresentano rispettivamente 624mila e 821mila occupati, rappresentanti, insieme, il 5,8% dell'economia complessiva del nostro Paese.

I già citati volumi d'affari implicano, dunque, anche un impiego non trascurabile di forza lavoro, e la conseguente necessità di analizzare il contesto entro il quale gli operatori culturali si muovono e quali condizioni vengono applicate.

³ Fondazione Symbola (2021), *Io sono cultura 2021: L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*

⁴ Pirrelli, M. (2021), *Nell'anno del Covid i musei perdono il 75% dei visitatori e il 78% di introiti*, in Il Sole 24 ore, <<https://www.ilsole24ore.com/art/nell-anno-covid-musei-perdono-75percento-visitatori-e-78percento-introiti-AEKcNG>>

In ambito nazionale, molteplici sono i casi di opacità per quanto riguarda la definizione e la tutela delle professioni culturali. Solo in ambito museale, nel mese di gennaio 2022, si sono manifestati esempi di anomalie nelle retribuzioni e nella selezione tramite concorso per ruoli dirigenziali, come avvenuto per il Museo della Media Valle del Liri di Sora⁵ e del complesso museale di Santa Maria della Scala di Siena⁶. Allo stesso modo, è recente la Raccomandazione ICOM contro il lavoro sottopagato o non pagato⁷ (15 giugno 2021), nell'intento di delineare e scongiurare queste violazioni.

Il tema della mancanza di tutele e di rappresentazione a livello istituzionale del settore artistico-culturale è emerso in maniera ancor più evidente e indifferibile a causa della recente crisi sanitaria.

Dalla confusa e variegata definizione di lavoro culturale derivano criticità quali l'inadeguatezza dei compensi rispetto agli orari e alla qualità del lavoro svolto, il grado di formazione e l'esperienza richiesta che, di conseguenza, provocano una condizione lavorativa estremamente vulnerabile. A tal proposito, nella stessa Raccomandazione dell'ICOM sopra citata si porta ad esempio l'eccessivo sfruttamento del volontariato culturale a scapito del lavoro qualificato e la mancanza di un salario minimo, questioni che necessitano anche il coinvolgimento delle associazioni di categoria.

A livello associazionistico, infatti, emergono discrepanze sull'identità stessa di lavoratore culturale, mai definito all'unanimità rispetto al settore di riferimento (teatro, museo...), rendendo complesso avanzare richieste di riconoscimento e tutele da parte dello Stato italiano, il quale di per sé riconosce professioni creative e culturali in numero nettamente inferiore a quelle effettive. Non di meno, la confusione e i molteplici tentativi di associazionismo delineano mancanze nella stessa auto-percezione dei professionisti culturali, causando assenza di una chiara definizione professionale e dell'applicazione non sempre corretta dei contratti specifici, cause che comportano, in conclusione, la mancanza di tutele e di adeguate retribuzioni.

⁵ Giaume, G.(2022), *Il Museo della Media Valle del Liri di Sora cercava direttore pensionato e senza stipendio*, in *Artribune*, <<https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/2022/01/il-museo-della-media-valle-del-liri-di-sora-cerca-direttore-pensionato-e-senza-stipendio/>>

⁶ Finestre sull'Arte, *Siena, polemica per il concorso: basta la terza media per lavorare al museo*, 2022 <<https://www.finestresullarte.info/attualita/siena-polemica-concorso-santa-maria-della-scala-terza-media>>

⁷ ICOM Italia (2022), *Professionisti museali: lavoro sottopagato o non pagato. La Raccomandazione di ICOM Italia*, <<https://www.icom-italia.org/professionisti-museali-lavoro-sottopagato-o-non-pagato-la-raccomandazione-di-icom-italia/>>

Tale analisi verrà approfondita nei successivi capitoli nel tentativo di delineare i doveri e i diritti dei lavoratori museali, i relativi contratti e i sindacati operanti nel sistema.

1.1 Definire il museo

Per quanto concerne la situazione museale, è necessario innanzitutto definire il concetto stesso di museo. Dal greco *Μουσείον*, ossia tempio delle Muse, tale istituto viene definito dal Codice dei beni culturali e del paesaggio come «una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio»⁸.

Secondo il Codice dei Beni Culturali il museo è definibile come una «struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di studio, educazione e diletto»⁹ e comprende anche istituti assimilabili quali: pinacoteche, gallerie d'arte senza scopo di lucro, raccolte, collezioni, antiquaria, tesori, istituti destinati alla conservazione e alla esposizione dipendenti da una biblioteca o un centro archivistico, contenitori museali, ecc.¹⁰

In base all'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei del 2001, le definizioni principali di museo indicate dal documento sono di carattere nazionale ed internazionale, e indicano l'istituto museale tutte le «gallerie d'arte, le pinacoteche ed, in genere, i musei aperti al pubblico sono istituti che realizzano il fine della cultura, per mezzo di un complesso di beni debitamente ordinati e messi a disposizione della generalità del pubblico; a questo fine essi aggiungono quello, non meno importante, della raccolta e della conservazione delle cose di interesse artistico, storico, scientifico ecc., che costituiscono il patrimonio culturale della nazione»¹¹; ma anche come una «struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte di beni culturali»¹².

La rete nazionale italiana di professionisti museali e musei ICOM Italia amplia tale definizione considerando il museo «un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al

⁸ D.L. 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, art. 101

⁹ *Ibid.* e D.M. 23 dicembre 2014

¹⁰ Istat (2021), *Musei e istituzioni similari in Italia*, <<https://www.istat.it/it/archivio/266363>>

¹¹ Alibrandi, T., Ferri, P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Milano, Giuffrè

¹² D. Lgs. 29 ottobre 1999 n.490, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*, art.99

servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto»¹³. Si nota, tuttavia, come la definizione di museo non sia una definizione statica, ma al contrario, sebbene rimangano fissi taluni capisaldi, essa vede una continua ridefinizione ed evoluzione che accoglie i cambiamenti e i bisogni socioculturali emergenti.

La definizione ICOM è stata recepita anche dalla normativa italiana tramite il Decreto ministeriale MIBAC del 23 dicembre 2014 in merito *all'Organizzazione e funzionamento dei musei statali* nel quale, all'art.1, essa viene ripresa integralmente con l'aggiunta di una precisazione finale circa la missione e il ruolo del museo come promotore della conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica.

Un approccio approfondito su ciò che concerne il concetto di museo e di istituzione museale è perseguito da Mairesse e Desvallées¹⁴, i quali *in primis* evidenziano come l'istituzione-museo risponda ad un bisogno sociale, aspetto sottolineato e aggiunto nel 2007 dallo stesso ICOM nella propria definizione di museo; esso è un insieme di strutture create dall'uomo nel campo museale basate su norme e regole - come le misure di conservazione preventiva, l'interdizione a toccare gli oggetti esposti o il divieto di esporre falsi - fondate su un sistema di valori quali la preservazione del patrimonio, l'esposizione di opere d'arte e di esemplari unici, la diffusione di conoscenza ecc. Sottolineando questo carattere istituzionale ne si afferma di conseguenza il suo ruolo normativo e l'autorità che esercita per ciò che concerne la materia scientifica, di belle arti e per lo sviluppo della società. Gli autori notano che il museo è riconosciuto dall'ICOM solamente se a carattere non lucrativo, ed è dunque possibile che la definizione di ICOM sia intesa come troppo prescrittiva e necessariamente influenzata dal periodo storico e dal contesto occidentale in cui è inserita, dato che il suo obiettivo è essenzialmente corporativo. In senso più ampio, ampliando i confini definitivi del museo tradizionale, il museo si definisce come uno strumento o una funzione progettata dall'uomo in una prospettiva di archiviazione, comprensione e trasmissione¹⁵.

¹³ ICOM Italia, <<https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>>

¹⁴ Desvallées, A., Mairesse, F. (2011), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, A. Colin, pp. 271-273

¹⁵ Desvallées, A., Mairesse, F., *op. cit.*, p. 272

Deloche specifica come quella museale sia una funzione specifica, il cui obiettivo è quello di assicurare, attraverso un'esperienza sensibile, gli obiettivi culturali sopra menzionati, assumendo o meno la forma di un'istituzione – accogliendo dunque nella definizione anche i musei virtuali e gli ecomusei.

1.1.1 Status giuridico dei musei: pubblico *versus* privato

Sulla base dei dati ISTAT relativi all'anno 2020 in Italia sono presenti 4.265 musei e istituzioni simili, pubblici e privati, tra i quali 3.337 musei, 295 aree archeologiche e 633 monumenti o complessi monumentali. A livello di ubicazione geografica, quasi metà delle strutture espositive si trova nel Nord-Italia (46,2%), seguono il Centro (28,9%) e il Sud e Isole (24,9%).

Nel territorio italiano il 68% delle strutture museali è di carattere pubblico, di cui la maggioranza degli istituti è dipendente dagli enti locali, seguita da un 15% di competenza statale ed il rimanente 5% regionale. Per quanto riguarda, invece, gli istituti privati aperti, secondo l'ISTAT, essi si ripartiscono tra associazioni, fondazioni, enti ecclesiastici e, in percentuale minore, privati cittadini.

Il patrimonio storico-artistico si presenta variegato con musei di carattere archeologico, di arte antica, moderna e contemporanea, tematici e specialistici, etnoantropologici, religiosi o chiese musealizzate.¹⁶

Come cita *l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, il museo è un istituto non tipizzato¹⁷, sia come ente pubblico sia privato, in quanto non prevede norme specifiche: la funzione è derogata all'adozione di uno Statuto o di un regolamento minimo obbligatorio, aderente alle linee guida generali fornite dal Ministero, da parte di ciascun museo, nel quale siano esplicitate caratteristiche come la missione specifica e le norme di funzionamento, l'assetto finanziario, l'organizzazione e i principi generali di gestione.

In materia giuridica, è possibile definire il museo statale seguendo l'art. 99 del decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*, nel quale esso è definito come quella «struttura comunque

¹⁶ Istat, *op. cit.*

¹⁷ D.M. 10 maggio 2001 n.244, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, p.29

denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali»¹⁸.

Il panorama museale italiano si presenta variegato per molti aspetti, e uno di questi è la struttura giuridica.

Schematizzando questa situazione è possibile individuare tre tipologie totali, delle quali una, in realtà, intermedia: museo pubblico, coalizione pubblico-privato, museo privato¹⁹.

Procedendo a ritroso con l'identificazione, il museo privato può essere un soggetto, un organo o ufficio di persone giuridiche e quando vengono retti da soggetti privati si verifica che tutte le scelte organizzative, decisionali e finanziarie dipendano arbitrariamente da quello stesso soggetto, associazione o fondazione, che potrà ad ogni modo adottare le disposizioni del Codice ICOM nel proprio statuto.

Infine, la situazione intermedia si verifica nel caso in cui vi sia partecipazione sia di soggetti pubblici sia di soggetti privati nella struttura, ed è sostanzialmente recepito e strutturato sul modello di persone giuridiche private.

È anche vero, come sottolinea Severini, che i «musei privati differiscono profondamente dai musei pubblici, non solo per appartenenza, ma anche per natura giuridica e, conseguentemente, per regime»²⁰, nonostante si verifichi spesso nella pratica una comunanza di pratiche e intenti sociali e di obiettivi da raggiungere a livello di tutela, conservazione e valorizzazione.

Sul piano gestionale, invece, le differenze tra pubblico e privato riguardano, in particolare, la copertura delle spese di funzionamento, le quali nei musei pubblici sono sostenute dalle risorse pubbliche: tale aspetto potrebbe influenzare lo stesso comportamento manageriale incentivando, nel privato, alla sostenibilità finanziaria, tramite lo sviluppo dell'offerta e dei servizi supplementari rivolti ai visitatori; nel pubblico, invece, la copertura pubblica delle spese di funzionamento potrebbe portare a comportamenti gestionali meno efficienti e meno orientate al visitatore, in particolar modo nelle organizzazioni prevalentemente a stampo burocratico accentrato. Non è raro, infatti, che il sistema museale pubblico venga accusato di eccessiva gestione

¹⁸ Severini, G. (2003), *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in *Aedon*, 2, p.1

¹⁹ Forte, P. (2015), *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in *Aedon*, 1

²⁰ Severini, G., *op.cit.*, p.11

amministrativa del patrimonio culturale: proprio in risposta a questa percezione, la Riforma del 2014 ha assegnato maggiore autonomia ai direttori, per favorire la valorizzazione e la promozione del patrimonio artistico²¹.

1.1.2 Focus sul museo pubblico

Volendo approfondire la realtà del museo pubblico italiano, esso è tale in quanto retto esclusivamente da soggetti pubblici mediante proprie organizzazioni e l'intento che ne caratterizza la natura è legato alla realizzazione di un servizio pubblico²²

I musei statali afferenti al Ministero sono, dunque, tutti i musei e parchi archeologici ritenuti di rilevante interesse nazionale, quelli dotati di autonomia speciale e gli altri istituti, aree, parchi archeologici e musei monumentali della penisola, guidati da 17 Direzioni regionali Musei, ad eccezione delle regioni a statuto speciale.²³

Volendo fare un breve excursus del contesto che ha portato alle riforme del settore culturale e al suo attuale assetto, un punto di partenza significativo è l'impulso conseguente alla riflessione sulla "managerializzazione" delle pubbliche amministrazioni, nel Regno Unito.

Sulla scia del *New Public Management* dei Paesi anglosassoni, nonostante il ritardo temporale, negli anni '90 in Italia si avviano una serie di riforme atte a perseguire una modernizzazione della pubblica amministrazione, fino a toccare il settore museale e la sua amministrazione²⁴. Un aspetto rilevante di questa ondata è il tema della decentralizzazione, con conseguente nascita di nuove forme organizzative, mutate dalle imprese private quali, ad esempio, le fondazioni. Fino agli anni '90, infatti, la struttura amministrativa adottata per il settore museale prevedeva un marcato centralismo statale, con le Soprintendenze a svolgere mansioni operative, ma senza autonomia e mettendo solamente in atto le indicazioni in merito alla gestione di risorse umane e finanziarie.

In parallelo all'affermarsi dei principi del *New Public Management*, nel panorama giuridico italiano vengono varati leggi e decreti nell'ottica della sussidiarietà: nel 1993,

²¹ Leva, L., Menicucci, V., et al. (2019), *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, 525, pp.5-6

²² Severini, G., *op.cit.*, p.9

²³ Ministero della Cultura, <<http://musei.beniculturali.it/struttura>>

²⁴ Nacci, M. T. (2014), *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in *Il capitale culturale*, pp. 189-220

con la Legge Ronchey²⁵ viene coniato il termine “servizi aggiuntivi”, ossia quei servizi di informazione e accoglienza del pubblico, che possono essere gestiti direttamente dall’istituto museale oppure dati in concessione a terzi, mediante un contratto di servizio, e ponendo la questione, di fatto, su quale siano i limiti e i confini dell’*outsourcing* e quali attività rappresentino l’anima del museo stesso.

In seguito, tra il 1997 e il 1999, vengono varati i Decreti Bassanini, attraverso i quali i rapporti tra Stato, regioni, comuni, enti locali vengono ridefiniti secondo il principio di *devolution*, consistente nel trasferimento di poteri e di funzioni alle articolazioni statali periferiche, sperimentando la concessione di autonomia.

Ulteriori sviluppi hanno avuto luogo tramite il d.lgs.368/98 ad istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali e normando la costituzione di associazioni, fondazioni o società per la gestione dei beni culturali. Nel 2004, entra infine in vigore il Codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice Urbani), attraverso il quale viene regolata la tutela dei beni culturali e paesaggistici italiani, e nel quale si amplia la possibilità di tutela e gestione in forma indiretta.

L’attuale Sistema museale nazionale nasce effettivamente tra il 2014 e il 2015, con l’istituzione dei «primi 20 musei dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile ed organizzativa: la Galleria Borghese, le Gallerie degli Uffizi, la Galleria Nazionale d’Arte Moderna e Contemporanea di Roma, le Gallerie dell’Accademia di Venezia, il Museo di Capodimonte, la Pinacoteca di Brera, la Reggia di Caserta, la Galleria dell’Accademia di Firenze, le Gallerie Estensi di Modena e Ferrara, le Gallerie Nazionali d’arte antica di Roma, il Museo Nazionale del Bargello, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria, il Museo Archeologico Nazionale di Taranto, il Parco archeologico di Paestum, il Palazzo Ducale di Mantova, il Palazzo Reale di Genova, il Polo Reale di Torino, la Galleria Nazionale delle Marche e la Galleria Nazionale dell’Umbria»²⁶; diventati successivamente 30 nel 2016, tra musei e parchi archeologici, con la riforma dei beni culturali.

I dieci nuovi istituti museali e parchi coinvolti dalla riforma sono stati: il Complesso monumentale della Pilotta di Parma, i Musei delle Civiltà all’EUR, il Museo Nazionale

²⁵ Camera dei Deputati, <https://temi.camera.it/leg17/post/i_servizi_aggiuntivi_negli_istituti_e_nei_luoghi_di_cultura-1.html?tema=temi/tutela_e_valorizzazione_del_patrimonio_culturale>

²⁶ Ministero della Cultura, <<http://musei.beniculturali.it/struttura>>

Etrusco di Villa Giulia, il Museo Nazionale Romano, il Museo storico e il Parco del Castello di Miramare a Trieste, il Parco Archeologico dell'Appia Antica, il Parco archeologico dei Campi, il Parco archeologico di Ercolano, il Parco archeologico di Ostia Antica, Villa Adriana e Villa d'Este, senza dimenticare che rimangono dotate di autonomia speciale la Soprintendenza per il Colosseo e quella per Pompei, l'area archeologica di Roma.

Le novità più recenti risalgono al 2019, quando il Museo etrusco di Villa Giulia, la Galleria dell'Accademia e il Parco archeologico dell'Appia antica cambiano categorizzazione ed insieme a Vittoriano, Palazzo Venezia, Pinacoteca nazionale di Bologna, Museo nazionale di Matera, Palazzo Reale di Napoli, Museo archeologico nazionale di Cagliari, Museo nazionale d'Abruzzo e Parco archeologico di Sibari entrano a far parte dell'elenco dei luoghi della cultura di rilevante interesse nazionale.

Nella sua organizzazione generale, il Sistema nazionale dei musei viene effettivamente posto in essere tramite il DM 113/2018 e con gli obiettivi di favorire la formazione di una rete tra tutti i musei statali e l'integrazione dei servizi e delle attività museali.

Il Sistema è articolato, in posizione apicale, nella Direzione generale Musei, la quale dovrebbe adempiere ai molteplici compiti di:

- guidare e coordinare i musei statali, tramite il controllo e l'elaborazione di linee guida che rispondano agli standard internazionali,
- valorizzare il patrimonio culturale favorendo politiche di integrazione a livello territoriale per i beni culturali e del paesaggio,
- regolare dal punto di vista tecnico – tempistiche di apertura, biglietti e relativi prezzi – l'accesso alle strutture culturali
- operare sul territorio coordinando le regioni, gli enti pubblici e privati, fornendo loro il sostegno tecnico-amministrativo necessario
- curare le iniziative culturali, anche per l'aspetto internazionale
- monitorare la qualità dell'operato di musei e luoghi della cultura
- favorire la partecipazione attiva tramite la pubblicazione di un rapporto annuale sulla gestione dei servizi museali e il sostegno di progetti di sensibilizzazione.

La Direzione generale si dirama, infine, in articolazioni periferiche quali le Direzioni regionali Musei, atti a definire le strategie comuni agli istituti museali operanti nel territorio di competenza.

Come è possibile notare, le strutture presenti nel contesto pubblico sono anch'esse diverse sia per questione di intenti sia per status giuridico, di conseguenza, è possibile individuarne due categorie quali i musei statali puri e i musei, invece, regionali o degli enti locali²⁷.

1.2 Le professioni culturali: definizioni, profili giuridici e sindacali

Secondo il Rapporto UNESCO del 2022, il comparto culturale e creativo corrisponde al 3,1% del PIL globale e al 6,2% dell'occupazione complessiva. Viene definito, inoltre, come uno dei settori economici più giovani e rapidamente in crescita ma allo stesso tempo tra i più vulnerabili e precari²⁸.

In questa situazione di chiusura generale e fermo delle attività, è diventata evidente la situazione di precarietà vissuta dai professionisti della cultura: solo nel 2020 i posti di lavoro persi ammontavano a dieci milioni²⁹, senza dimenticare la contrazione di investimenti a sostegno della cultura e la caratteristica deregolamentazione, opacità dei contratti e precarietà del mercato del lavoro.

Non di meno a livello europeo è chiara la situazione appena descritta: le industrie e i settori culturali e creativi europei «rappresentano tra il 4 e il 7 % del PIL dell'UE, nonché 8,7 milioni di posti di lavoro nell'UE»³⁰ e la frenata causata dalla pandemia ha reso urgente considerare la precarietà del settore, ulteriormente denotando che esso comprende «principalmente micro, piccole e medie organizzazioni e imprese con accesso limitato ai mercati finanziari, nonché artisti, operatori culturali, lavoratori free lance e imprenditori autonomi, i quali hanno maggiori probabilità di lavorare a tempo parziale e spesso attingono a redditi irregolari e misti provenienti da fonti diverse»³¹, con i più alti tassi di lavoro autonomo dell'intero sistema economico provocando «maggiori probabilità di lavorare a tempo parziale, il che pone difficoltà nell'accesso a misure di sostegno e reti di sicurezza, e riduce la generale resilienza dei lavoratori autonomi»³².

²⁷ Forte, P. (2015), *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in Aedon, 1

²⁸ UNESCO (2022), *Re/Shaping. Policies for Creativity*, Paris, p.3

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Risoluzione del Parlamento europeo sulla situazione degli artisti e la ripresa culturale nell'Unione europea (doc. A9-0283/2021), punto F

³¹ *Ivi*, punto H

³² *Ivi*, punto I

Un aspetto rilevante è che la Risoluzione del Parlamento Europeo di ottobre 2021 delinea uno scenario già da tempo manifestatosi in maniera allarmante, ma rimasto nonostante tutto invariato. Le prime risoluzioni per migliorare la condizione degli artisti e dei professionisti della cultura risalgono ancora a giugno 2007, novembre 2016 e settembre 2020, in seguito alle quali, secondo il Parlamento, «non sono stati compiuti grandi progressi e la maggior parte delle richieste contenute nelle risoluzioni rimane valida, in particolare alla luce delle rilevanti differenze tra i regimi di sostegno agli artisti e ai professionisti della cultura nei diversi Stati membri, e alla luce del fatto che la situazione degli artisti è peggiorata e pertanto la maggior parte delle richieste del Parlamento ha assunto carattere di urgenza»³³; senza contare la necessità di tutelare i lavoratori in maniera sistemica, tramite l'istituzione di un quadro europeo sulle condizioni di lavoro nelle industrie e nei settori culturali e creativi.

Per quanto, dunque, si stiano ponendo in atto degli sforzi di sostenere la ripresa e la sostenibilità futura del comparto culturale tramite Next Generation EU, si sottolinea come tra i PNRR europei «quasi nessuno ha inserito proposte di carattere sistemico volte al superamento delle fragilità del settore; ci provano la Repubblica Ceca e la Spagna, che tra le riforme inseriscono l'adozione e l'implementazione di uno statuto per la professione di artista e la Francia, che è l'unica a prevedere un sostegno economico alla creazione contemporanea. Per quanto riguarda l'Italia, al netto delle polemiche, risulta essere la nazione europea che più investirà in cultura attraverso il PNRR, uno dei pochissimi stati ad aver esplicitato la destinazione culturale già nel titolo di un'intera missione e ad aver dettagliato un ambizioso piano di rigenerazione a base culturale»³⁴- nonostante persista il dubbio che non si sia riflettuto a fondo su strategie che riassetino strutturalmente il settore dal punto di vista delle politiche del lavoro. Sulla base dell'analisi delle misure del PNRR Cultura, le misure sostengono interventi particolarmente importanti, come quelli legati a sicurezza e alla conservazione, all'accessibilità e all'eco-efficienza, non viene tuttavia fatto alcun riferimento al mercato del lavoro culturale.

³³ *Ivi*, punto P

³⁴ Capozucca, R. (2022), *Cultura e PNRR, l'obiettivo del 2% è stato raggiunto?*, in *Il Sole 24 ore*, <<https://www.ilsole24ore.com/art/cultura-e-pnrr-l-obiettivo-2per cento-e-stato-raggiunto-AERtx19>>

1.2.1. Definire le professioni culturali

Ma come possono definirsi le professioni culturali? Di interesse è il recente lavoro di mappatura delle professioni culturali intrapreso dalla Compagnia di San Paolo³⁵, il quale tenta di definire un quadro definitorio di riferimento e di porre luce sulle tante professionalità assodate ed emergenti nel mondo della cultura. Il lavoro culturale è difatti caratterizzato da forte eterogeneità, a causa dei tanti settori che possono essere compresi nella definizione di “cultura”.

Cultura che si vede legata in termini di attività alla “creatività”, un altro termine che per la sua astrattezza assume interpretazioni polimorfe in base ai parametri del singolo soggetto che ne proponga un’interpretazione.

I confini permeabili e la sfuggente definizione di cultura e creatività, hanno portato alla teorizzazione di svariati modelli internazionali relativi alle industrie creative e culturali, quali il modello KEA, modello di riferimento della Commissione europea; la teoria dei cerchi concentrici di Throsby; il modello NESTA; il modello UNCTAD; la classificazione europea ESSnet, utilizzata anche in Italia; il modello UNESCO; il modello statunitense NEA; il modello citato a inizio capitolo ad opera della Fondazione Symbola. Nonostante emergano differenze, è sicuramente possibile riscontrare come ciascun modello presenti un nucleo centrale di attività – il quale subisce variazioni in base al parametro di riferimento - a cui seguono settori ad esso collegati, in maniera sempre meno esplicita, oppure si evidenzia la differenza tra aspetto prettamente culturale e quello artistico o delle industrie collegate. Le imprese culturali sono tendenzialmente associate ai settori più tradizionali come il patrimonio culturale, le arti visive e dello spettacolo, l’editoria, la musica, il cinema, la radio, la televisione, la stampa e la fotografia³⁶, mentre le imprese creative comprenderebbero anche nuovi settori concernenti l’economia digitale.

I modelli citati possono sintetizzarsi schematicamente come di seguito:

³⁵ Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*, p.12

³⁶ Valentino, P. A. (2013), *L’impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, in *Economia della Cultura*, 3, p.285

- Modello KEA (2006): nella figura seguente, il settore culturale e le attività che lo compongono sono definiti in bianco, mentre il settore creativo è evidenziato in giallo. Vengono individuati come centrali i settori del campo storico-artistico, poi vengono individuate le industrie culturali, le industrie creative e, infine, i settori non culturali o creativi che però risultano collegati ai primi (come il settore ICT)

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Non industrial activities. • Output are prototypes and “potentially copyrighted works” (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> • Industrial activities aimed at massive reproduction. • Outputs are based on copyright.
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> • Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes. • Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance). • The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> • This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous “circles”, such as the ICT sector.

FIGURA 1 FONTE: KEA, *THE ECONOMY OF CULTURE IN EUROPE, STUDY FOR THE EUROPEAN COMMISSION, 2006*

- Modello di Throsby: il modello presenta un cuore creativo, i cui output sono protetti da copyright; le imprese culturali, con contenuto di originalità meno elevato rispetto al nucleo, le imprese creative, la cui caratteristica è l'ideazione creativa. Infine, il cerchio più esterno rappresenta tutte le imprese collegate alle precedenti in modo funzionale e che sfruttano il valore espressivo da esse generato.

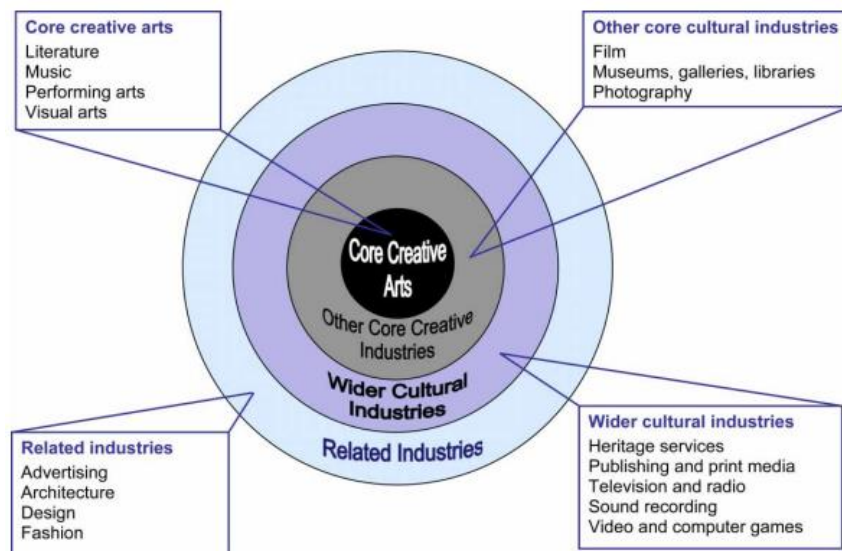


FIGURA 2 FONTE: D. THROSBY, *THE CONCENTRIC CIRCLES MODEL OF THE CULTURAL INDUSTRIES*, 2008

- Modello NESTA: nel modello si intersecano quattro categorie, ovvero:
 - Fornitori di servizi creativi: PR, agenzie pubblicitarie, architetti, consulenti di design, studi di architettura, impianti di produzione ecc.;
 - Produttori di contenuti creativi: compagnie teatrali, editori, industrie discografiche e cinematografiche, sviluppatori di videogiochi, trasmissioni televisive e radiofoniche, fashion designer;
 - Fornitori di esperienze creative: compagnie teatrali, organizzatori di spettacoli musicali e di eventi artistico-culturali, turistici e sportivi;
 - Produttori di opere creative originali: arti visive e artigianato, antiquariato, scrittura, creazioni di design, fotografia.

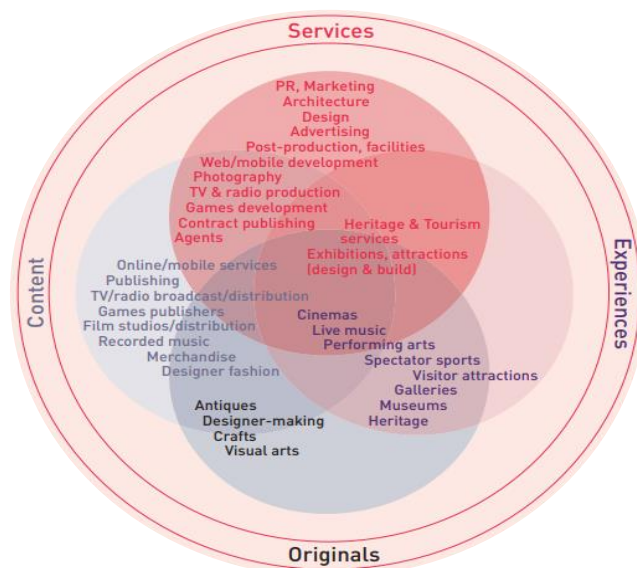


FIGURA 3 FONTE: NESTA, *CREATING GROWTH. HOW THE UK CAN DEVELOP WORLD CLASS CREATIVE BUSINESSES*, 2006

Un ulteriore piano di classificazione riguarda gli output, per i quali si distingue tra beni creativi semplici e beni creativi complessi: in generale, si può notare che l'offerta di beni creativi semplici è legata al settore delle opere creative originali, mentre i beni creativi complessi sono prodotti dal settore dei contenuti creativi.

- Modello UNCTAD, il quale individua quattro macrocategorie:
 - Patrimonio Culturale come origine di tutte le forme creative tra cui Culture tradizionali e Siti culturali;
 - Arti, opere uniche con valori identitari e significato simbolico, ossia Arti visive e Spettacolo;
 - Media, ovvero i settori dediti alla produzione di contenuti per il grande pubblico quali Editoria e Audiovisivi;
 - Creazioni funzionali, tutti gli output con funzionalità guidate dalla domanda e produzioni di servizi e quindi Design, Software, Videogiochi, Architettura, Comunicazione, Ricerca e Digital.

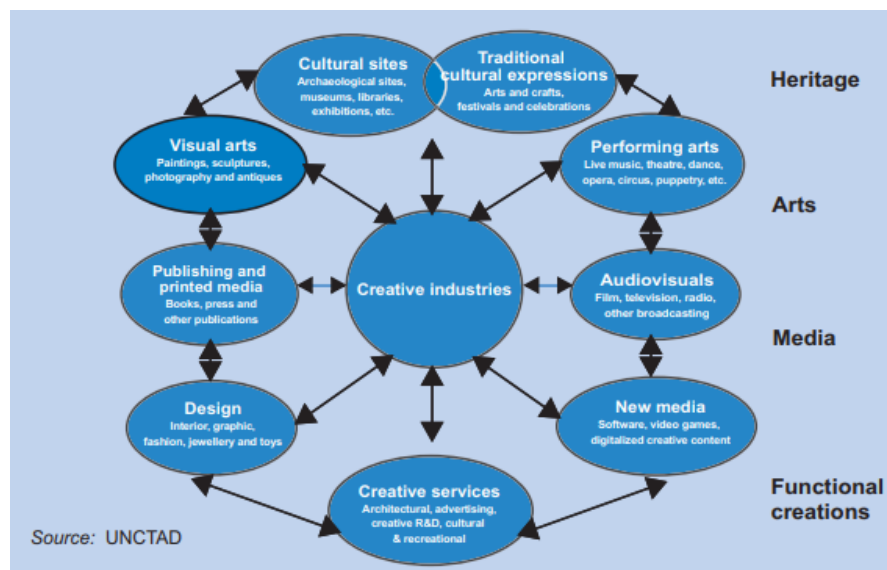


FIGURA 4 FONTE: UNCTAD, UNDP, CREATIVE ECONOMY REPORT 2008, 2008

- Classificazione ESSnet-CULTURE: il rapporto di Eurostat individua complessivamente dieci domini culturali e sei funzioni. Le funzioni, individuate come determinanti, poiché possono incidere sulla catena di produzione del valore, sono *Creation*, *Production/Publishing*, *Dissemination/Trade*,

*Preservation, Education, Management/Regulation*³⁷. I domini, ossia i settori culturali e creativi individuati, sono:

- *Heritage: Museums, Historical places, Archaeological sites, Intangible heritage*
 - *Archives*
 - *Libraries*
 - *Book & Press*
 - *Visuals arts: Plastic arts, Photography, Design*
 - *Performing arts: Music, Dance, Drama, Combined arts and other live show*
 - *Audiovisual & Multimedia: Film, Radio, Television, Video, Sound recordings, Multimedia works, Videogames*
 - *Architecture*
 - *Advertising*
 - *Art crafts*
- Modello UNESCO: l'industria culturale e creativa viene definita sulla base di imprese, prodotti e occupazione. Le industrie, attività e pratiche culturalmente produttive sono riferibili a: *Cultural and Natural Heritage; Performance and Celebration; Visual Arts and Crafts; Books and Press; Audio-visual and Interactive Media; Design and Creative Services; Intangible Cultural Heritage* – che però può essere applicato trasversalmente anche ai precedenti settori³⁸. Tale classificazione concorda con la classificazione di Eurostat, se non fosse che in aggiunta a questi settori *core*, l'UNESCO considera come domini correlati anche turismo, sport e tempo libero.
- Schema della Fondazione Symbola:

³⁷ Eurostat (2012), *ESSnet-Culture Final Report*,
<https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf>, p.44

³⁸ UNESCO (2009), *Framework for Cultural Statistics*,
<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf>, p.24

nel Rapporto Io Sono Cultura, anche in questo caso i settori culturali formerebbero il *core* (il cerchio più interno), ovvero patrimonio storico-artistico, arti visive, arti performative, editoria e stampa, musica e audiovisivo, videogiochi e software, comunicazione. Il cerchio più esterno che racchiude figurativamente il *core* è invece denominato *Creative driven*. In quest'ultimo vi sono tutti quei professionisti operanti anche in settori non core ma che si identificano come lavoratori culturali e creativi.

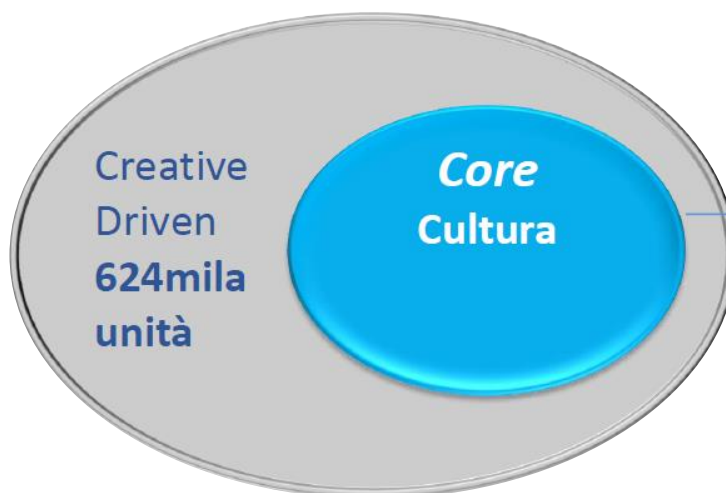


FIGURA 5 FONTE: FONDAZIONE SYMBOLA, *IO SONO CULTURA*, 2021

- Modello NEA: nel 2013, il National Endowment for the Arts (NEA) e l'U.S. Department of Commerce's Bureau of Economic Analysis (BEA) hanno prodotto una stima dell'impatto annuale di arti e cultura sul PIL. Con l'obiettivo di elaborare un sistema per valutare le arti e la cultura come un settore distinto dell'economia nazionale, i due enti hanno prodotto una nuova e ampia classificazione dei settori artistici e culturali *core* e quelli di supporto. Tra i primi sono stati individuati:

- Arti performative
- Musei
- Servizi di design
- Educazione artistica
- Servizi educativi

Tra i comparti di supporto a quelli culturali e creativi, invece, troviamo:

- Servizi di supporto artistico
- Servizi di informazione

- Attività manifatturiere
- Costruzioni
- Trasporti e vendita all'ingrosso
- Commercio al dettaglio
- Altre industrie

La varietà di modelli sottolinea nuovamente quale sia la complessità del comparto culturale e creativo, e tale complessità sfocia in una generale difficoltà per i lavoratori culturali nel definirsi e nel trovare comune rappresentanza a livello sindacale.

Le seguenti questioni sono state affrontate dalla scrivente anche tramite un lavoro di gruppo svoltosi all'interno del corso di Governo delle Organizzazioni culturali³⁹. La ricerca si è diramata in una riflessione critica sulla concezione di lavoro culturale e sulla sua rappresentanza, tramite l'analisi dei manifesti e l'ausilio di interviste a professionisti aderenti ad uno degli enti di rappresentanza presi in esame. Le associazioni di categoria e i sindacati presi in esame operano nei campi delle arti visive, beni culturali, musica e spettacolo: Art Workers Italia (AWI), Forum Arte Spettacolo (FAS), Rete Spettacolo dal Vivo (RES), AGIS, Mi Riconosci? Sono un professionista dei beni culturali, Maestranze dello spettacolo veneto e SLC-CGIL.

Dalle interviste è emerso in modo particolare come vi siano, tra i professionisti della cultura, discrepanze sull'identità stessa di lavoratore culturale, mai definito all'unanimità rispetto al settore di riferimento (teatro, museo,...), elemento che contribuisce a non definire efficacemente le azioni atte a migliorare le politiche del lavoro culturale.

Nel caso di *Mi Riconosci?*, ad esempio, le professionalità prese a riferimento per il patrimonio culturale sono inferiori rispetto alla reale varietà di figure professionali necessarie e operanti nel sistema⁴⁰. È pur vero che lo Stato italiano stesso non riconosce gran parte delle figure professionali della cultura, un tema, questo, centrale e che verrà approfondito nei capitoli successivi, trattando specificamente il settore museale.

³⁹ Il corso di Governo delle Organizzazioni culturali ha avuto luogo nel secondo semestre dell'a.a. 2020/2021 presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, con i docenti M. Tamma e F. Panozzo. In particolare, il lavoro di ricerca sulla rappresentanza dei professionisti culturali si è tenuto con il professor Panozzo durante il secondo modulo del corso.

⁴⁰ Si veda la pagina web dell'associazione *Verso il riconoscimento. Proposte e linee guida per il futuro (e il presente) dei beni culturali e dei suoi professionisti* (2016), <<https://www.miriconosci.it/verso-il-riconoscimento/>>

Un tentativo di indagine, che si è recentemente distinto per analizzare le questioni del lavoro artistico-culturale, è stato portato a termine da AWI, associazione nata nel 2020, durante il *lockdown*, tramite un'indagine di settore⁴¹: nonostante il focus sia posto esclusivamente sui lavoratori dell'arte contemporanea, l'indagine porta alla luce elementi interessanti da considerare, quali il reddito medio, che sfiora nella gran parte dei casi la soglia di povertà (10mila euro annui), spesso un ammontare di ore settimanali lavorate sopra il limite di legge, la mancanza di un quadro normativo di riferimento e di un salario minimo. Nondimeno, il livello di formazione e di scolarizzazione per l'86% degli intervistati è di livello magistrale o di grado superiore.

Una precarietà professionale che va di pari passo alla difficoltà dei singoli a definirsi e professionalizzarsi, anche per una scarsa conoscenza degli strumenti a disposizione. Si è rilevata, a riguardo, un'accentuata deregolamentazione del lavoro, che coincide con la difficoltà di «stipulare contratti formali prima dell'inizio dell'incarico coerentemente con le mansioni svolte; ottenere un compenso congruo con il tempo dedicato, le mansioni e le competenze richieste; sopperire alla mancanza di un welfare adeguato»⁴².

Anche Argano sottolinea la frammentazione e il caos tra operatori culturali, portando a una mancanza di rappresentanza solida e capacità di influenza. Le organizzazioni sindacali si dimostrerebbero scarsamente attive e poco in contatto con le generazioni più giovani, mancando di visione di medio-lungo periodo⁴³.

Risale al gennaio 2021 l'istituzione di un Tavolo permanente per i professionisti della cultura, con la finalità di ascoltare i bisogni dei lavoratori di musei, archivi e biblioteche, composto da associazioni di categoria, sindacati, il Direttore generale Archivi, il Direttore generale Biblioteche e diritto autore e i rappresentanti delle istituzioni culturali⁴⁴. Tuttavia, secondo AWI, i lavori non avrebbero avuto seguito⁴⁵.

⁴¹ AWI, ACTA (2021), *Art Workers (in) Italia. Indagine di settore*, <<https://artworkersitalia.it/ricerche/indagine-di-settore/>>

⁴² *Ibid.*

⁴³ Argano, L. (2021), *Il mercato del lavoro culturale: problematiche e politiche*, in *Lavoro culturale e occupazione*, a cura di A. Taormina, FrancoAngeli, Milano, p.27

⁴⁴ Comunicato del Ministero della Cultura (2021), *Franceschini: nasce il tavolo permanente per i professionisti della cultura*, <<https://www.beniculturali.it/comunicato/franceschini-nasce-il-tavolo-permanente-per-i-professionisti-della-cultura>>

⁴⁵ Intervento nel corso delle tavole rotonde dell'incontro tenuto da AWI sui risultati della già citata Indagine di settore, presso il Dipartimento di Giurisprudenza School of Law dell'Università Milano Bicocca. La scrivente ha seguito gli interventi in diretta streaming il 25 marzo 2022.

Per quanto riguarda il sistema spettacolo, in seguito alla protesta dei lavoratori dello spettacolo al Globe Theatre di Roma, il Ministro Franceschini menziona l'intervento a sostegno dei lavoratori tramite ammortizzatori sociali, con il fine di sopperire alla precarietà acuitasi per la situazione emergenziale, che ha messo in evidenza come si tratti di una precarietà a tutti gli effetti strutturale del settore.

Le criticità che emergono per i lavoratori, la cui attività sia strettamente legata al processo creativo o meno, sono la mancanza di continuità, trattandosi prevalentemente di lavoro a chiamata e in tema di welfare: regolamentazione a cui aspirerebbero gran parte dei professionisti è l'esempio francese, il regime di *intermittence*, il quale consiste in un sistema di protezione e di sostentamento per i periodi di inattività⁴⁶. Nel corso del 2021 sono stati avanzati tentativi di riforma proprio del sistema lavorativo e previdenziale, tra cui l'indennità di disoccupazione Assicurazione per i Lavoratori Autonomi dello Spettacolo (ALAS).

Un ulteriore elemento legato alla mancanza di tutele concerne le classificazioni Ateco, evidenziatosi proprio nel corso dell'emergenza sanitaria.

Il sistema Ateco categorizza le attività economiche per le caratteristiche di beni prodotti e servizi erogati, utilizzo finale, fattori produttivi, processi e tecnologie impiegati nella produzione. Non è trascurabile, inoltre, che ai fini della classificazione i criteri principali adottati dipendono dalla disponibilità dei dati statistici, un noto punto debole del settore culturale in quanto i dati quantitativi non risultano frequentemente disponibili sia per la difficoltà stessa di quantificare e rilevare sia per mancata propensione all'utilizzo delle statistiche: come sostiene Arosio, questi elementi «rischiano infatti di diventare penalizzanti per il settore culturale e di accentuarne l'opaca rappresentazione non solo nelle statistiche, innescando un circolo vizioso di invisibilità e marginalizzazione da cui è difficile uscire»⁴⁷.

Conseguentemente, il settore culturale si scontra con una rappresentazione di sé non puntuale, che non porterebbe adeguatamente alla luce le necessarie e importanti fasi di ideazione, produzione, distribuzione dei beni e servizi culturali⁴⁸ e rischia di figurare

⁴⁶ Accordi, L. (2020), *Quando il lavoro va a "intermittence"*, in Heraldò, <<https://www.heraldo.it/2020/06/21/quando-il-lavoro-va-a-intermittence/>>

⁴⁷ Arosio, F. (2021), *Le nomenclature per la rappresentazione e la classificazione delle attività culturali*, in A. Taormina, a cura di, *Lavoro culturale e occupazione*, FrancoAngeli, Milano, p.77-78

⁴⁸ *Ivi*, p.79

come un “non-settore”. In un tale contesto anche la trasformazione digitale che sta coinvolgendo i settori culturali, per la quale sono previsti ulteriori fondi anche da PNRR, conduce ad una sempre maggiore complessità e varietà delle attività culturali: «sul piano classificatorio ciò comporta il rischio di perdita di centralità della componente culturale»⁴⁹ che verrebbe resa subalterna alla componente tecnologica, potendo potenzialmente determinare una preferenza, forse non solo in termini di schemi classificatori, dell’economia digitale sull’economia della cultura e dei contenuti culturali. Per quanto riguarda la tipologia di contratti nazionali vigenti in ambito culturale, una ricerca in grado di dare una visione generale è quella di ICOM Italia. Attualmente risulta che i CCNL utilizzati siano otto:

- il contratto del pubblico impiego (comparto ministeri);
- il contratto del comparto degli Enti Locali;
- il contratto Federculture;
- il contratto della ricerca;
- il contratto del commercio, dei servizi e del terziario;
- il contratto del turismo;
- il contratto multiservizi;
- il contratto del portierato.

Il contratto Federculture nasce *ad hoc* «per i dipendenti delle imprese dei servizi pubblici per la cultura, il turismo, lo sport e il tempo libero»⁵⁰, che terrebbe conto della specificità delle professioni variegata operanti in questi settori attraverso una disciplina contrattuale dettagliata e con l’obiettivo di stimolare la formazione di contratti specifici. Riscontra tuttavia, delle resistenze in quanto espone a costi del lavoro maggiori, che non tutti sono capaci o disposti a sostenere. Si tenga in considerazione, infatti, che se il contratto da applicarsi non è esplicitato dal legislatore, nell’applicazione vi è libero arbitrio, ossia sono presenti alternative tra cui il datore di lavoro può scegliere⁵¹.

⁴⁹ Arosio, F. M., *op.cit.*, p.86

⁵⁰ Federculture, <<https://www.federculture.it/contratto-ccnl-federculture/>>

⁵¹ ICOM Italia (2006), *Una ricerca sui contratti nei musei: primi risultati e prime riflessioni*, in Ferrario, A., Riccò, A., a cura di, *Il Conferenza Nazionale dei Musei*, p.48

Capitolo II

Le professioni museali in Italia

Nella complessità del panorama lavorativo culturale e creativo, il settore d'interesse per la seguente ricerca è quello museale. Le professionalità che animano e permettono alle istituzioni museali di operare e di raggiungere gli obiettivi auspicati sono molteplici e con varietà di competenze. Nel panorama nazionale questa complessità è resa ancor più evidente dal mancato riconoscimento statale di alcune professionalità. Le difficoltà emergono anche nella distribuzione delle mansioni, nell'applicazione dei corretti contratti e nel garantire standard salariali adeguati, problematiche emerse anche nel corso del G20 Cultura tenutosi a Roma nel 2021.

Il capitolo tenterà di tracciare, dunque, una panoramica il più possibile chiara sulle professioni museali dal punto di vista organizzativo, della gestione delle risorse umane, contrattuale e salariale, considerando anche l'emergere di nuove competenze e, di conseguenza, professioni necessarie al museo per adattarsi alla realtà odierna.

2.1 Normativa e testi di riferimento per le professioni museali

I riferimenti normativi e i documenti principali per le professioni museali in Italia sottolineano, generalmente e nella maggior parte dei casi, l'importanza di personale qualificato e specifico per ricoprire tutte le funzioni e le attività necessarie al buon perseguimento degli obiettivi dell'istituzione museale, adempiendo al suo ruolo nella conservazione, tutela e valorizzazione dei beni culturali.

La prima fonte normativa di riferimento è il Decreto Legislativo n.42 del 2004⁵² il quale disciplina la materia dei beni culturali e del paesaggio. Tra le Disposizioni generali, nel 2014 è stata prevista una specifica in ambito professionale tramite l'art.9bis il quale definisce l'ambito di azione dei professionisti del patrimonio, e come le attività di conservazione e protezione ad esso correlate siano affidate alla responsabilità di «archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, 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, in possesso di adeguata formazione ed esperienza professionale»⁵³.

⁵² Codice dei beni culturali e del paesaggio

⁵³ Dispositivo dell'art. 9 bis Codice dei beni culturali e del paesaggio

Le professioni museali citate dall'articolo 9bis e riconosciute dallo Stato sono presentate nel portale dedicato agli Elenchi nazionali dei professionisti, istituiti a partire dal 2014, insieme ad una *Guida alle professioni museali* redatta nel 2021.

In quest'ultimo documento citato⁵⁴, viene ripreso e commentato il già nominato articolo, specificandone il contenuto. Viene segnalato che non esistono albi professionali per i lavoratori elencati dall'articolo: emerge esclusivamente una differenza tra gli addetti al restauro e tutte le altre figure elencate, in quanto le professioni legate al restauro sono regolamentate e, di conseguenza, soggette ad una disciplina più rigida. Le altre categorie, quali archeologi, archivisti, bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, rientrano, invece, nella sfera della formazione regolamentata.

La normativa prevede che a questi elenchi professionali sia possibile iscriversi tramite bandi permanenti, e secondo tre fasce basate sui gradi di responsabilità o di specializzazione. Essa, inoltre, specifica quali siano i percorsi formativi da intraprendersi per ottenere riconoscimento come professionista dei beni culturali.

Il documento, in seguito alla parte introduttiva e normativa sopra affrontata, espone singolarmente tutte le professioni regolamentate o a formazione regolamentata definendone le attività, i requisiti, i campi di competenza e i compiti fondamentali della figura.

Prendendo ad esempio la figura del demoetnoantropologo, essa è presentata come segue. Come segnalato dalla Guida, le aree di competenza coinvolgerebbero «individuazione, conoscenza, protezione, gestione, valorizzazione, ricerca, formazione, educazione inerenti ai beni demoetnoantropologici»⁵⁵.

Nei suoi compiti fondamentali, dunque, è prevista l'individuazione, l'analisi e la documentazione di beni demoetnoantropologici e del patrimonio culturale immateriale, la tutela e la conservazione dei suddetti beni, la direzione dei musei o dei luoghi della cultura e la cura di collezioni o mostre legate alle proprie aree di competenza. Infine, lo studio, la ricerca la formazione e l'educazione nelle discipline demoetnoantropologiche.

⁵⁴ Ministero della Cultura - Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali (2021), *Guida alle professioni dei beni culturali individuate dall'art. 9 bis del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*

⁵⁵ Ministero della Cultura - Direzione generale Educazione, *op.cit.*, p.33

La stessa struttura descrittiva è ripetuta per le professioni regolamentate, salvo per le specificazioni sulle procedure di iscrizione agli elenchi.

Il Decreto ministeriale del 25 luglio 2000 ha previsto la formazione di un gruppo tecnico di lavoro costituito da Stato, Regioni e Autonomie locali che ha dato luce all'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, nel maggio 2001⁵⁶. L'obiettivo del documento è quello di fornire degli standard, delle norme e linee guida che interessano tutti gli aspetti della gestione di un'istituzione museale, prendendo spunto dai Codici ICOM.

Dal documento si ricavano le norme tecniche che le istituzioni museali dovrebbero soddisfare, tra le quali la competenza imprescindibile dei propri lavoratori. Nello specifico, l'ambito IV è dedicato al Personale del museo ed espone le seguenti indicazioni: «ogni museo per realizzare le missioni che gli sono proprie deve essere continuativamente dotato [...] di personale in quantità sufficiente e con adeguata qualificazione in relazione:

- alle sue dimensioni;
- alle caratteristiche delle collezioni;
- alle responsabilità e funzioni del museo stesso, anche in rapporto con le altre istituzioni del territorio;
- all'esigenza di garantire continuità e stabilità ai servizi.

Lo Stato, le Regioni e le Autonomie locali [...] si impegnano a definire i profili professionali essenziali, i requisiti di accesso, le modalità di selezione e di inquadramento del personale museale, al fine di garantire omogenei livelli qualitativi delle prestazioni [...] e di consentire un'eventuale mobilità del personale tra strutture pubbliche statali, regionali, locali.

Entro la cornice così delineata, [...] ogni museo e/o ogni centro di sistema deve definire:

- le funzioni essenziali svolte dalla singola struttura o assicurate dalla rete;
- le figure professionali abilitate ad assolvere le attività specifiche a diversi livelli di responsabilità e autonomia;
- la tipologia delle prestazioni (rapporto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, affidamento a consulenti esterni, eventuale utilizzazione di volontari);

- l'organizzazione del lavoro (organigramma, responsabilità interne ed esterne, orario di lavoro) tesa a valorizzare le competenze individuali e il lavoro di gruppo.

La responsabilità delle collezioni e dell'attività di ogni struttura museale deve essere comunque affidata in forma singola o associata a una figura qualificata e specializzata di comprovata esperienza.

L'ente proprietario o l'amministrazione responsabile deve:

- vigilare sull'osservanza delle norme e dei criteri generali individuati a livello nazionale (con particolare riferimento alle procedure di reclutamento e selezione delle figure professionali impiegate);

- assicurare gli strumenti economici e strutturali idonei per consentire un'efficiente organizzazione delle risorse umane e rendere pienamente efficace l'attività del museo e del sistema di cui fa parte»⁵⁷.

Per quanto riguarda l'ambito VI sulla Gestione e cura delle collezioni, è specificato che il museo dovrebbe adottare un documento di gestione nel quali si stabiliscano le responsabilità gestionali e di cura delle collezioni, che andranno affidate al direttore, al conservatore o ad un responsabile⁵⁸.

Così anche per la catalogazione deve essere previsto personale competente in possesso di laurea relativa ai beni oggetto di catalogazione.

Anche alla ricerca, in quanto una tra le principali finalità del museo, viene ribadito che debbano essere destinate risorse umane competenti, interne o esterne al museo.

Il Ministero ha fornito, in aggiunta, fonti specifiche che riguardano i direttori: per la valutazione di quest'ultimi, si fa riferimento al Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014, in tema di *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, e alla circolare n.17/2015 che integra il suddetto decreto.

Nella circolare, facente riferimento ai requisiti dei direttori di musei statali non aventi qualifica di uffici dirigenziali, si specifica che «oltre ai funzionari appartenenti ai ruoli degli storici dell'arte, architetti e archeologi [...], le istanze di conferimento degli incarichi

⁵⁷ D.M. 10 maggio 2001 n.244, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, p.10

⁵⁸ *Ivi*, p.12

di cui all'oggetto possono essere presentate [...] anche da funzionari appartenenti al ruolo dei demoetnoantropologi»⁵⁹.

All'interno del medesimo Decreto Ministeriale citato, all'art.4 vengono evidenziate cinque aree funzionali a cui corrisponde l'assegnazione di personale responsabile. Le aree riconosciute sono le seguenti:

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

A guida del direttore di museo è stato concepito il *Vademecum per i direttori dei Poli museali e degli Istituti dotati di autonomia speciale* nel quale si tiene traccia delle norme, degli adempimenti e delle pratiche che riguardano l'area di responsabilità del direttore di un'istituzione museale nei diversi ambiti d'azione.

All'art.5 del *Vademecum* viene trattata la voce del Personale, di cui, anche in questo caso, si specifica la necessità della competenza dello stesso nelle proprie mansioni.

Sul tema della condivisione del personale con altre realtà museali, le responsabilità del direttore in merito al personale museale, nell'ottica di adempimento dei propositi del D.M. 21 febbraio 2018 in tema di *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*, si intima al direttore di rispettare alcuni criteri:

- «procedure trasparenti nella scelta del direttore e in qualsiasi provvedimento di nomina, promozione del personale o interruzione del rapporto di impiego;
- riconoscimento della specificità delle professioni necessarie nei diversi ambiti di attività del museo (direttore, conservatori, restauratori, addetti al servizio educativo, responsabili della sicurezza, addetti alla vigilanza e all'accoglienza al pubblico, ecc.);
- accertamento di una formazione adeguata alle funzioni da svolgere; aggiornamento, riqualificazione e formazione continua del personale;

⁵⁹ Circolare n.17/2015 con oggetto il D.M. 23 dicembre 2014 recante "Organizzazione e funzionamento dei musei statali" - Conferimento degli incarichi di direttore dei musei statali non aventi qualifica di uffici dirigenziali (art. 4, comma 2)

- piena responsabilità del direttore di fronte all'organo di governo e di controllo del museo, soprattutto per le scelte di natura tecnico-scientifica»⁶⁰.

Tentativo, invece, regionale di porre luce sulle professioni museali necessarie all'interno del museo è la Deliberazione Giunta della Regione Lombardia del 20 dicembre 2002, n. 11643, *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia*, ai sensi della L.r. 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131: nel documento, oltre alla descrizione dei criteri tecnico-scientifici per lo sviluppo, il funzionamento e il riconoscimento dei musei, vengono fornite specifiche indicazioni sui profili professionali essenziali che devono essere presenti nell'istituzione museale. Le indicazioni riguardano le attività che comporta l'incarico, le competenze, divise in fondamentali e rilevanti per il settore, e i requisiti professionali e formativi minimi per l'accesso alla posizione.

Le posizioni definite essenziali sono: direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile della sicurezza e addetto ai servizi di custodia.

Vengono elencate anche altre figure ritenute necessarie alla proficua operatività del museo, quali il manutentore delle collezioni, il tecnico preparatore o tecnico di laboratorio, l'addetto alla promozione, comunicazione e relazioni sociali. Ispirandosi all'*Atto di indirizzo*, altre posizioni sono quelle del funzionario amministrativo, dell'esperto in comunicazione, del responsabile tecnico, del restauratore e del personale operativo di supporto. In entrambi i documenti, inoltre, si segnalano le figure internazionali che andrebbero considerate, in particolar modo all'interno di istituti museali più articolati, ovvero la figura del *fundraising officer*, del *registrar* e del *business manager*.

2.1.1. Il contributo di ICOM

Una visione più approfondita è da dedicare al lavoro sul tema da parte di ICOM Italia.

La prima importante ricerca con lo scopo di individuare le diverse figure operanti nelle istituzioni museali risale al 2005, avente come esito la *Carta nazionale delle professioni museali*, poi aggiornata nel 2017 come risultato delle riflessioni emerse nelle varie tavole

⁶⁰ Direzione generale Musei (2018), *Vademecum per i direttori dei Poli museali e degli Istituti dotati di autonomia speciale*, Roma, p.15

rotonde e assemblee avute luogo negli anni successivi, in seguito alla promulgazione della legge sulle professioni non organizzate in ordini o collegi⁶¹. Tramite la legge, infatti, è stata aperta la possibilità ai professionisti non riconosciuti da uno specifico albo o collegio, di costituire delle associazioni professionali alle quali iscriversi e attestare, in tal modo, la propria competenza professionale e la qualità dei servizi forniti.

La ricerca dell'ICOM ha come metodologia l'esame delle figure professionali a partire dalle mansioni, permettendo «nella declinazione di compiti e azioni, di avere un quadro di realtà dell'operatività e delle competenze professionali (conoscenza e abilità) richieste»⁶².

La prima *Carta nazionale delle professioni museali* del 2005 presenta una Mappa delle principali professionalità e gli specifici profili professionali, descrivendone responsabilità, ambiti e compiti, i requisiti d'accesso all'incarico e le modalità dello stesso. Nonostante la *Carta* sia tra le principali fonti di riferimento per lo stesso Ministero, emergono tra i due delle differenze, in particolare, mentre quest'ultimo nove figure professionali per il patrimonio culturale, l'ICOM ne riconosce in totale ventuno.

Sul piano europeo, un ulteriore riferimento è dato dal *Manuale europeo delle Professioni museali*, il cui obiettivo è fornire delle linee guida per quanto riguarda le figure professionali nei musei, rimandando alle specificità nazionali affrontate dai rispettivi Comitati nazionali.

Come specificato nelle pagine propedeutiche, il manuale non si sofferma sulle strutture gerarchiche, le funzioni stesse di ciascun profilo sono indicative e possono essere distribuite o aggregate in maniera differente da Paese a Paese, e ciò vale egualmente per le denominazioni professionali, le quali possono variare.

Infine, a livello internazionale è disponibile il documento *ICOM Curricula guidelines for museum professional development* per definire quali competenze dovrebbero avere i professionisti museali, in base all'area di competenza.

Accanto all'*Atto di indirizzo*, un riferimento per gli standard museali è fornito dal *Codice etico dell'ICOM per i musei*. Esso si sviluppa per principi generali a cui seguono linee

⁶¹ Legge 14 gennaio 2013, n.4, *Disposizioni in materia di professioni non organizzate*

⁶² ICOM Italia (2017), *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*, p.4

guida per le pratiche professionali. Alla voce Personale⁶³, vengono affrontati i temi della gestione del personale, la nomina del direttore o del responsabile, il rapporto con le amministrazioni responsabili, competenze e formazione del personale museale, i conflitti etici e le politiche sul volontariato.

2.2 Una prospettiva manageriale

Volendo adottare un approccio manageriale, è importante dunque sottolineare il ruolo strategico che il personale ricopre, attraverso le operazioni quotidiane, nel raggiungimento della mission dell'istituzione museale.

Spesso, infatti, ci si sofferma sul ruolo strategico delle collezioni e delle esposizioni museali oppure sul ruolo del visitatore, che sia semplice fruitore o anche co-creatore, mettendo così in ombra l'identità e la funzione del museo stesso⁶⁴, composto da persone, quali portatrici di competenze e conoscenze indispensabili al corretto funzionamento e performance del museo – assumere quindi l'ottica del personale come portatore di valore per il museo.

Gestire il personale implica non solo le procedure amministrative legate al rapporto di lavoro, ma soprattutto saper gestire le persone e, di conseguenza, la motivazione, lo sviluppo professionale autonomo e in team delle stesse, dotandosi di strumenti manageriali e prassi organizzative. L'insieme di quest'ultime agisce sui processi di mobilità e sviluppo, valutazione e ricompensa, guidando e incentivando le prestazioni del singolo lavoratore e, di conseguenza, dell'organizzazione nel suo complesso⁶⁵.

Integrare, infatti, le logiche manageriali e quelle culturali tra loro, tenendo ovviamente sempre a riferimento gli obiettivi peculiari delle istituzioni museali, consentirebbe una gestione delle risorse umane efficace ed efficiente.

In generale, e volendo proporre un excursus della materia, è necessario presentare una distinzione negli approcci alla gestione delle risorse umane.

⁶³ ICOM (2017), *ICOM Code of Ethics for Museums*, <<https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-En-web.pdf>>, p.5

⁶⁴ Negri, M., Sani, M. (2001), *Museo e cultura della qualità*, CLUEB, Bologna, p.29

⁶⁵ Carù, A., Salvemini, S. (2011), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano, p.115

In primo luogo, è possibile identificare tre configurazioni della Direzione delle risorse umane⁶⁶: Amministrazione del personale, Gestione del personale e Direzione e sviluppo delle risorse umane.

La prima configurazione risulterebbe tipica delle amministrazioni pubbliche, in quanto la gestione delle risorse umane assume una funzione meramente amministrativa, di cura degli aspetti normativi e amministrativi del rapporto di lavoro. Tale configurazione risulta descrittivo anche dell'approccio al personale all'interno delle istituzioni museali. In particolare, per quanto riguarda i musei pubblici, essi per certo si distinguono in base ai gradi di autonomia, ma risultano accomunati dalla mancata possibilità di selezione del personale. La selezione avviene, infatti, tramite concorsi pubblici i quali, da un lato, cercano di garantire correttezza e trasparenza nella selezione, mentre dall'altro, rischiano di assumere criteri rigidi e non adattabili all'ambiente, alle dinamiche e alle necessità specifiche di ogni museo.

Al contrario, il museo privato o le fondazioni a partecipazione pubblica gestiscono autonomamente il reclutamento e la selezione del personale. Nell'ambito privato potrebbe verificarsi anche il modello di Gestione del personale, nel caso in cui l'organizzazione fosse caratterizzata da maggiore efficienza ed efficacia nell'impiego del personale e avesse sviluppato strumenti e politiche specifiche per la gestione delle risorse umane.

Si rivela importante tenere presente che il museo è un'organizzazione di servizi e dunque può considerarsi *knowledge and human capital intensive*⁶⁷: tale caratteristica evidenzia l'importanza delle risorse umane all'interno del museo, per il suo corretto funzionamento e per il raggiungimento degli obiettivi dello stesso.

Soprattutto nell'ottica di una società che nell'evolversi affronta sempre maggiori complessità, diviene ancor più determinante saper riconoscere l'importanza di una corretta e intelligente gestione delle risorse umane a disposizione. In particolar modo, la valorizzazione dei professionisti e dei lavoratori museali va vista nell'ottica dello sviluppo e della messa in atto di competenze fondamentali per implementare l'impatto socioculturale, educativo e la performance economica dell'istituzione culturale.

⁶⁶ Costa, G., Giannecchini, M. (2013), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, III ed., p.32

⁶⁷ Carù, A., Salvemini, S., *op.cit.*, p.115

L'importanza, in questo caso, della definizione dei profili professionali museali risiede nella duplice efficacia che possono ottenere, da una parte, i processi di reclutamento e selezione, permettendo al responsabile risorse umane di cercare professionisti in linea con le caratteristiche necessarie, dall'altra i processi di formazione, ricompensa e carriera per il personale già operante all'interno dell'istituzione museale⁶⁸.

Alla base del meccanismo di ricompense, è necessario chiarire in cosa consista la motivazione e i bisogni che la attivano. La motivazione è un «processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo»⁶⁹ ed è alimentata e sostenuta dal soddisfacimento dei bisogni del singolo, che tra loro si distinguono in base al grado di importanza e impellenza. Tra i modelli che definiscono una gerarchia dei bisogni⁷⁰, quello di Maslow si rivela fondamentale per comprendere queste differenze.

Per lo studioso, i bisogni si dividerebbero in primari, ossia legati a necessità fisiologiche, che accomunano tutti gli esseri umani, e superiori, influenzati da altri aspetti legati maggiormente al singolo, riguardano aspetti come le aspirazioni dell'individuo e l'ambiente di lavoro.



FIGURA 6 FONTE: S. MCLEOD, *MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS*, 2018

Considerando il modello come una piramide, troviamo a partire dalla base i bisogni primari, quali:

- fisiologici (mangiare, dormire, vestirsi...)
- di sicurezza (sia fisica quanto psicologica)

Procedendo verso la cima, i bisogni superiori sono tre, quali:

⁶⁸ Carù, A., Salvemini, S., *op.cit.*, p.116

⁶⁹ Costa, G., Giannecchini, M., *op.cit.*, p.75

⁷⁰ Ivi, p.76

- appartenenza (possibilità di crearsi una rete di relazioni)
- stima (sia *auto*, sentendosi soddisfatti di sé, che *etero*, ricevendo l'approvazione esterna)
- autorealizzazione (l'individuo è soddisfatto di sé e sente di aver sviluppato appieno le proprie potenzialità)

Il riferimento a questo modello può rivelarsi utile per tenere presente quali necessità muovono le persone nel proprio lavoro, di cui i bisogni primari sono alla base, ma altri aspetti si rivelano fondamentali da considerare e sviluppare. Soprattutto alla luce dei dati presentati nel primo capitolo e considerando l'indagine di *Art Workers Italia*, dove si pone l'attenzione sulla grande quota di lavoratori che sfiorano la soglia di povertà e non riescono a sostentarsi con un solo lavoro o operando esclusivamente nel settore dell'arte contemporanea, è evidente come, allo stato attuale del sistema, non venga garantito nemmeno il soddisfacimento dei bisogni alla base della piramide.

Anche tramite la *Ricerca sui contratti nei musei* di ICOM viene evidenziato come la mancanza di un corretto inquadramento sottostimi il lavoro dei professionisti museali.

Per quanto riguarda ciò che alimenta la motivazione, ossia i meccanismi di ricompensa, essi si dividono in più categorie:

- ricompense intrinseche, legate al contenuto stesso del lavoro che provoca soddisfazione,
- ricompense estrinseche, che possono comprendere la retribuzione monetaria, fissa o variabile, la retribuzione non monetaria, come benefit e opportunità di carriera e le componenti non retributive, come il contesto di lavoro e le opportunità di apprendimento.

Nell'ambito del lavoro museale, il tema delle ricompense è quanto mai critico, non solo dal punto di vista del soddisfacimento nella sfera economica ma anche in quella sociale, emotiva e di autorealizzazione. Nel settore pubblico non vi è estesa possibilità di applicare tutta la varietà di meccanismi premianti disponibili, per esempio ricompense estrinseche monetarie variabili o non monetarie, le ricompense intrinseche, legate al contenuto del lavoro e dunque alle mansioni: come si vedrà in seguito, non sempre le politiche di *job design* da parte dell'ente pubblico statale tengono conto dei criteri di

varietà, autonomia, contribuzione e feedback nella progettazione del contenuto del lavoro.⁷¹

In ambito privato, data l'autonomia organizzativa dell'ente datore di lavoro, può rivelarsi invece più semplice modellare le ricompense e le politiche di *job design* nei confronti dei dipendenti.

2.2.1 Modelli organizzativi museali

La struttura organizzativa di un'istituzione o impresa è «l'insieme dei criteri di divisione del lavoro e dei meccanismi di coordinamento delle attività svolte da un'istituzione [...] definisce le modalità di allocazione delle persone e delle risorse e dei diversi compiti e le relazioni di autorità e collaborazione tra le persone»⁷².

Questa divisione del lavoro può avvenire secondo funzioni o divisioni. Nel primo caso vengono stabilite "unità organizzative funzionali", ossia il personale viene raggruppato per competenze e aree di specializzazione simili tramite, dunque, un criterio di specializzazione basato sugli *input*. In queste unità, le persone saranno accomunate da una tendenziale omogeneità di conoscenze e tecniche.

Nel secondo caso, al contrario, saranno definite delle "unità organizzative divisionali", tramite i criteri di specializzazione basati sugli *output*, quali ad esempio, prodotto, area geografica o, in ambito museale per Dipartimento (arte moderna, fotografia, scultura ecc.). Ciascuna unità sarà, dunque, focalizzata al raggiungimento di un risultato specifico, avendo focus su un comune prodotto/servizio/progetto.

⁷¹ *Ivi*, p.359

⁷² Carù, A., Salvemini, S., *op.cit.*, p.129

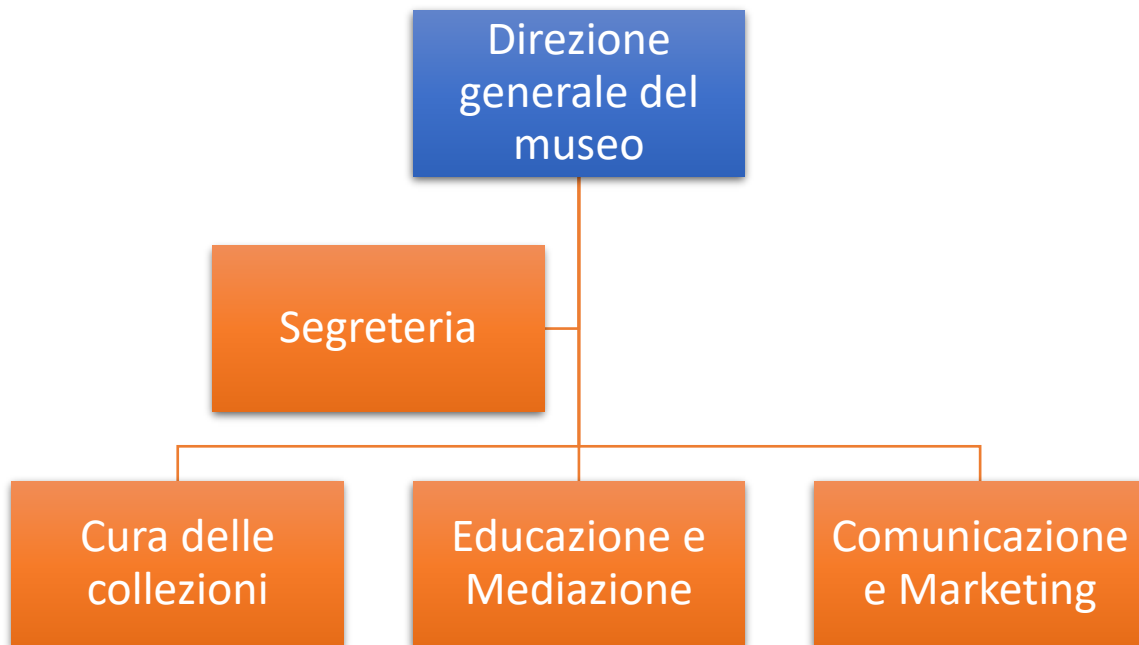


FIGURA 7: ESEMPIO SINTETICO DI STRUTTURA FUNZIONALE. FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA

Le due strutture possono subire anche variazioni in base alla necessità dell'organizzazione, come nella struttura funzionale modificata o in quella divisionale con funzioni accentrate. La prima presenta l'integrazione di *project* o *product manager*, i quali agiscono in maniera trasversale nel combinare le molteplici competenze funzionali, per un periodo di tempo limitato o circoscritto ad un singolo progetto (*project manager*) o anche in maniera permanente (*product manager*).



FIGURA 8 ESEMPIO SINTETICO DI STRUTTURA DIVISIONALE. FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA

Nella struttura divisionale a funzioni accentrate, invece, dove le unità organizzative sostengono la differenziazione dei servizi, presentando al loro interno tutte le diverse

competenze utili ad erogare un servizio specifico, si può verificare che determinate competenze siano comuni a tutte le unità e quindi possano essere accentrate in un'unità organizzativa funzionale a sé stante, in comune dunque alle altre (un esempio può essere la divisione in Dipartimenti supportati da una stessa area dedicata al Fundraising e Membership)⁷³.

In generale, è possibile individuare delle strutture organizzative di riferimento. A riguardo, Tanga⁷⁴ fornisce un organigramma semplificato, basandosi la ricerca sui musei americani, indicando quattro dipartimenti come fondamentali nel definire l'organigramma di un'istituzione museale, ossia *Curatorial, Education, Development, Operations*.

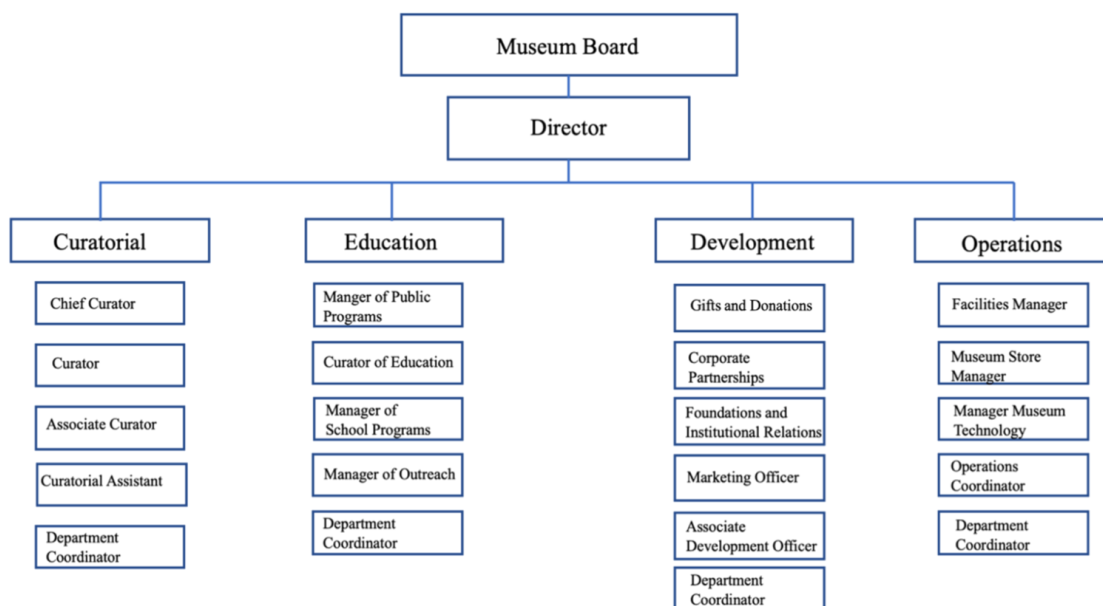


FIGURA 9 ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA TRADIZIONALE DI UN MUSEO. FONTE: M. TANGA, *LET'S IMAGINE A NEW MUSEUM STAFF STRUCTURE*, IN *JOURNAL OF CONSERVATION AND MUSEUM STUDIES*, 2021

Altre strutture organizzative museali maggiormente dettagliate sono presentate nella ricerca americana a cura di Schonfeld e Sweeny per Ithaka S+R⁷⁵. Nel modello che rappresenta un organigramma tradizionale gerarchico, così come riportato in Figura 10, vengono individuate nove aree funzionali direttamente dipendenti dal Direttore

⁷³ Ivi, p.134-136

⁷⁴ Tanga, M. (2021), *Let's Imagine a New Museum Staff Structure*, in *Journal of Conservation and Museum Studies*, 19(1): 7, 1–16, <<https://doi.org/10.5334/jcms.197>>

⁷⁵ Schonfeld, R. C., Sweeney, L. (2019), *Organizing the Work of the Art Museum*, <<https://doi.org/10.18665/sr.311731>>

dell'istituzione museale, che vedono in capo alla gestione di ciascun'unità le seguenti figure:

- *Deputy Director and Chief Curator*, che ha competenza tecnico-specialistica per quanto riguarda i dipartimenti curatoriali relativi ad ogni disciplina, quali la conservazione, la gestione delle collezioni, tra cui i servizi fotografici e di digitalizzazione della collezione, la biblioteca e l'archivio;
- *Director of Design and Architecture*, legato a design e progettazione delle esposizioni;
- *Director of Exhibition and Publications*, segue l'intera gestione delle esposizioni e delle pubblicazioni del museo;
- *Chief Financial Officer and Treasurer*, responsabile delle finanze e dell'amministrazione del museo, servizi di protezione, *facilities* e *retail*;
- *Deputy Director and Chief Philanthropy Officer*, che analizza i dati relativi all'audience (tramite l'uso di *insights*, statistiche e *database management*) e si occupa di relazioni e comunicazione esterna, programmi di membership, filantropia e relazioni istituzionali;
- *Chief Information Officer*, responsabile per le innovazioni digitali e i servizi informatici;
- *Director of Trusteeship and Executive Office Administration*, legato all'Ufficio del Direttivo;
- *Chief People Officer*, responsabile delle risorse umane.

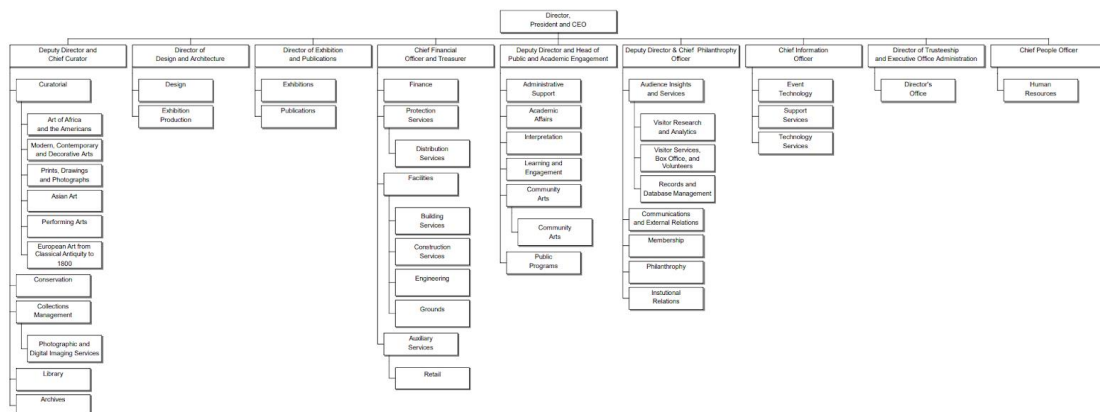


FIGURA 10 ESEMPIO ESTESO DI ORGANIGRAMMA TRADIZIONALE DI UN MUSEO. FONTE ITHAKA S+R, *ORGANIZING THE WORK OF THE ART MUSEUM*, 2019

Il modello descrive tutte le articolazioni e subordinazioni delle citate cariche, tendenzialmente non tutte presenti ovunque. Ad ogni modo, in un museo tradizionale dovrebbero essere presenti almeno da sei a otto delle funzioni, tra cui Curatela, Educazione, Gestione delle Collezioni, Marketing, Sviluppo, Sicurezza e *Facilities*.

Sempre nella ricerca di Ithaka S+R, viene presentato un altro possibile modello organizzativo che si allontana dalla classica struttura gerarchica, adottando piuttosto un approccio orizzontale, attraverso il quale vengono messe in evidenza le relazioni tra unità organizzative e i gruppi di lavoro.

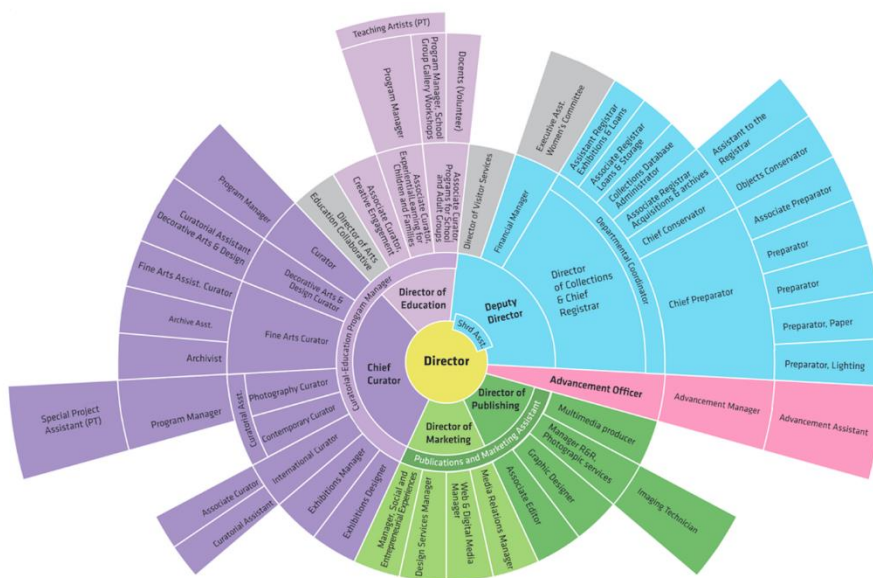


FIGURA 11 ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA CON APPROCCIO ORIZZONTALE. FONTE: ITHAKA S+R, *ORGANIZING THE WORK OF THE ART MUSEUM*, 2019

Jung⁷⁶ confronta il classico modello gerarchico (*Mechanical museum Model*) con una struttura più recente denominata *Ecological museum Model*, la quale è organizzata come un *network* sfruttando, dunque, le logiche di rete. Il citato modello prevede che la struttura organizzativa del museo non sia suddivisa in diversi dipartimenti, ma piuttosto in singoli gruppi di lavoro che coinvolgano tutti i membri dello staff a partecipare ai processi decisionali più importanti, seguendo insieme fin dall'inizio l'ideazione e la messa in opera di esposizioni, eventi, e tutto ciò che la programmazione del museo prevede. In un modello di questo tipo, i messaggi provenienti dalla Direzione, dai curatori, dagli educatori, dai progettisti e dai registrar sono posti sullo stesso piano di

⁷⁶ Jung, Y. (2011), *The art museum ecosystem: a new alternative model*, in *Museum Management and Curatorship*, 26:4, p.330

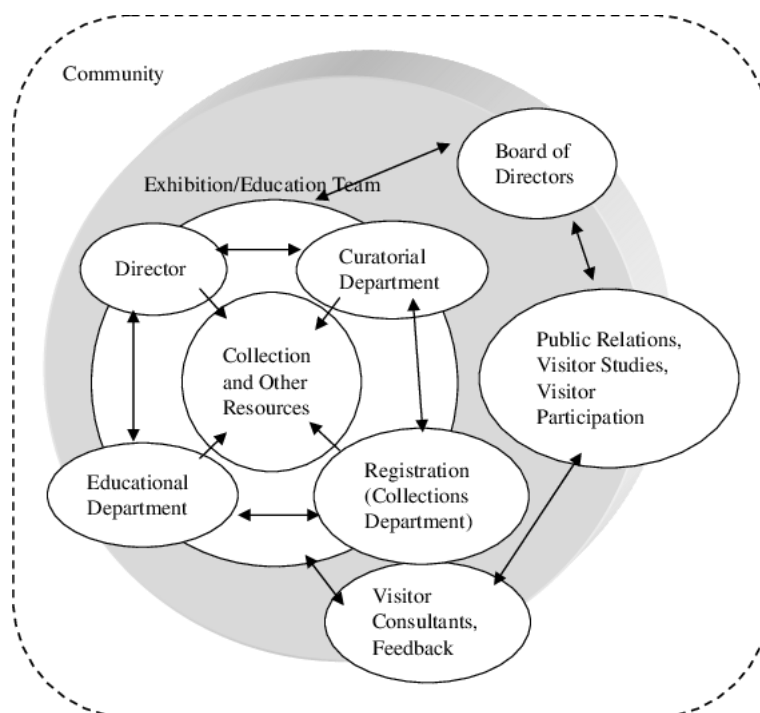


FIGURA 12 ECOLOGICAL MUSEUM MODEL. FONTE: JUNG, Y., *THE ART MUSEUM ECOSYSTEM: A NEW ALTERNATIVE MODEL*, IN *MUSEUM MANAGEMENT AND CURATORSHIP*, 2011

importanza. In questo modello, è molto forte anche l’inserimento e l’attenzione ai feedback da parte della propria comunità, così come l’interconnessione con le altre realtà culturali ed educative.

Un aspetto fondamentale da considerare per valutare l’assetto organizzativo di un museo coinvolge le dimensioni dell’istituzione. Secondo il Decreto ministeriale del 18 aprile 2005, *Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese*, le tipologie di impresa sono definibili sul numero di occupati della stessa e sul livello di bilancio o fatturato. Di seguito uno schema riassuntivo delle tipologie.

Tipologia	N° occupati	Bilancio annuo	Fatturato
Microimpresa	< 10 occupati	< 2 milioni di euro	
Piccola impresa	da 10 a 49 occupati	< 10 milioni di euro	
Media impresa	da 50 a 249 occupati	< 43 milioni di euro	< 50 milioni di euro

Grande impresa	> 249 occupati	≥ 43 milioni di euro	≥ 50 milioni di euro
-----------------------	----------------	-------------------------	-------------------------

Trattandosi di istituzioni museali *no profit*, la caratteristica di riferimento per l'analisi che verrà adottata verte sull'organico del museo e dunque sul numero di figure dipendenti o volontarie che operano quotidianamente nell'organizzazione museale.

Per l'analisi dei dati, la scrivente ha ritenuto opportuno considerare i rapporti e le indagini pre-crisi sanitaria, al fine di fotografare il settore in tempi non eccezionali, evitando distorsioni.

Esaminando i microdati forniti dall'ISTAT riguardanti l'*Indagine sui musei e istituzioni similari* riferita al 2019, su un totale di 5670 unità iniziali, la popolazione finale di riferimento, ossia il totale dei musei che hanno risposto al questionario rispettando tutti i criteri, è quantificabile a 4880 musei⁷⁷. In particolare, «il patrimonio museale italiano nel 2019 vanta: 3.928 musei e raccolte di collezioni (80,5%), 624 monumenti (12,8%), 328 aree archeologiche (6,7%)»⁷⁸.

Dai dati si evince che 3952 istituti possono essere assimilati a microimprese (81%) – 717 istituti hanno infatti segnalato di essere composti da un solo addetto -, 369 a piccole imprese (7,5%), 58 a medie imprese (1,2%), nessun istituto presenta invece più di 249 occupati, pari a una grande impresa, e, infine, 501 (10,3%) non forniscono i dati per la rilevazione. La variabile considerata è PERSON1 che considera il numero di addetti nella struttura museale nel periodo indicato (l'anno 2019).

Sebbene la maggioranza dei musei si caratterizzino per essere microimprese e quindi con numero esiguo di personale (in molti casi è segnalato anche un solo addetto), si deve considerare il che è stata trascurata la variabile TOTADDETTI, in quanto quest'ultima fornisce numeri ben maggiori che non sono, tuttavia, giustificabili dalla somma delle altre variabili: la scrivente ha dunque preferito, a scampo di distorsioni, concentrarsi sulle

⁷⁷ La Nota metodologica fornita dall'ISTAT specifica a p.6 che le strutture che formano la popolazione di riferimento dell'indagine rispondono a criteri quali: esporre in modo permanente beni e/o collezioni di interesse culturale, artistico, storico e/o naturalistico; apertura al pubblico nell'anno di riferimento; dotazione di forme organizzate di fruizione. Mentre «sono esclusi dalla rilevazione: gli istituti che espongono esclusivamente esemplari viventi animali o vegetali (ad esempio: orti botanici, giardini zoologici, acquari, riserve naturali, ecoparchi, ecc.); gli istituti che organizzano esclusivamente esposizioni e/o mostre temporanee; le gallerie a scopo commerciale e altri istituti non destinati alla pubblica fruizione; i musei diffusi e quelli completamente multimediali».

⁷⁸ *Ivi*, p.9

variabili prettamente inerenti al personale museale o di enti esterni. In ogni caso è possibile riscontrare che la classifica di musei per personale rimane generalmente invariata, anche considerando TOTADDETTI.

Nell'ordine decrescente⁷⁹, i primi 15 musei per personale museale sono riportati nella seguente tabella:

	<i>Denominazione</i>	<i>PERSON1</i>	<i>PERSON2</i>	<i>PERSON3</i>	<i>PERSON4</i>	<i>PERSON5</i>
1	Gli Uffizi e Corridoio Vasariano	202	104	6	0	20
2	Parco Archeologico di Pompei	197	89	0	0	9
3	Castello Sforzesco	170	41	0	8	9
4	Reggia di Caserta	170	50	20	0	10
5	Opera di S. Maria del Fiore	145	0	0	0	0
6	Museo Archeologico Nazionale Di Napoli	138	24	0	0	45
7	Parco Di Capodimonte	130	10	0	0	0
8	Museo Riso - Museo Regionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Palermo	130	0	0	0	0
9	Musei Reali di Torino	125	29	14	0	14
10	Galleria Palatina e Appartamenti Palazzo Pitti	121	28	6	0	40
11	Pinacoteca di Brera	110	10	0	0	10
12	Area Archeologica di Ostia Antica	109	0	0	0	0
13	Parco Archeologico e Paesaggistico della Valle dei Templi	102	30	12	0	0

⁷⁹ La classifica si basa sul numero di addetti del museo e dunque avendo come riferimento la variabile PERSON1.

14	Foro Romano e Palatino	100	30	0	0	0
15	Fondazione Museo Civico di Rovereto	93	18	17	3	13

Le variabili presentate nell'*Indagine* indicanti il numero di persone che compongono il personale del museo o istituto sono⁸⁰:

- PERSON1: addetti del museo/istituto, nello specifico si intende la «persona che ha un rapporto lavorativo direttamente con il museo/istituto, anche se utilizzata in modo non continuativo e/o a tempo parziale. Sono comprese le persone che, oltre a lavorare per il museo/istituto, svolgono anche altre attività o funzioni, eventualmente presso altri uffici dell'amministrazione di appartenenza o altri enti e/o istituti, purché impiegate in via prevalente per il museo/istituto»⁸¹;
- PERSON2: addetti di eventuali imprese e/o enti esterni, ovvero «unità di personale di eventuali imprese e/o enti esterni a cui sia stata affidata la fornitura di servizi per il museo/istituto e impiegata in via prevalente presso il museo/istituto stesso»⁸²;
- PERSON3: volontari;
- PERSON4: operatori del servizio civile nazionale;
- PERSON5: tirocinanti e/o stagisti.

Lo scenario evidenziato considerando la variabile PERSON1, e dunque degli addetti del museo, è quello di piccole e medie imprese. Risulta utile, ad ogni modo, tenere presente che molti musei attualmente si trovano in situazioni di organico sottodimensionato e che i dipendenti strettamente appartenenti al museo possono variare sulla base dell'*outsourcing* di servizi dello stesso, influenzando, di conseguenza, il quantitativo di personale dipendente direttamente dal museo.

Nonostante per le organizzazioni culturali *no profit*, come gli istituti museali, l'ambiente economico circostante possa sembrare di importanza secondaria, è pur vero che anch'essi di inseriscono in un mercato e in una rete di relazioni non solo istituzionali ma

⁸⁰ L'elenco e la definizione delle variabili sono consultabili al seguente link <<https://www.istat.it/it/archivio/167566>>

⁸¹ Dalla Nota metodologica dell'ISTAT, alla voce Glossario, p.10

⁸² *Ibid.*

anche con fornitori e stakeholder esterni. A riguardo, la variabile PERSON2, che segnala gli addetti legati alle imprese e agli enti esterni collaboranti con il museo, risulta interessante in quanto evidenzia come gli istituti museali si inseriscano in un sistema del valore con altri attori economici, appartenenti a settori non per forza strettamente legati ai beni culturali, tra i quali trasporti, illuminazione, climatizzazione, ICT, ristorazione, servizi di pulizia, sono solo alcuni esempi.

In questo frangente si denota come la governance del museo possa assumere forma di rete, prevedendo collaborazione e accordi con imprese eterogenee, giuridicamente e operativamente autonome rispetto all'istituzione museale. Tali collaborazioni, secondo Bagdadli⁸³, si presentano prevalentemente sottoforma di reti burocratiche, quando sussiste un forte grado di burocratizzazione del rapporto, o sociali, se basate su relazioni interpersonali che nel corso del tempo sedimentano reciprocità nei comportamenti. Queste collaborazioni si realizzano, nella maggioranza dei casi, all'interno di due aree, quella artistica, in cui sono comprese le attività *core* del museo, e quella amministrativa-gestionale, ossia tutte le attività complementari e accessorie.

Le imprese esterne possono essere legate al museo in quanto organizzazioni fornitrici di servizi oggetti di *outsourcing*: tra le attività museali che possono essere commissionate ad altre organizzazioni o cooperative si identificano, ad esempio, i servizi di vigilanza e guardiania, biglietteria, bookshop, didattica e la stessa curatela di mostre. Inoltre, non è raro che degli spazi appartenenti al museo vengano concessi per attività di ristorazione o caffetteria.

Ciascuna istituzione museale definisce arbitrariamente la propria strategia e il grado di esternalizzazione delle proprie attività, delegando in maniera più o meno massiccia l'impiego di personale per l'erogazione di servizi aggiuntivi e complementari.

Proprio a partire dalla tabella costruita sulla base dei dati ISTAT, a livello di organizzazione del personale, un esempio di istituzione museale che più si avvicina ai modelli organizzativi di riferimento citati in precedenza è quello delle Gallerie degli Uffizi. La sua struttura è di tipo gerarchico e suddivisa secondo il criterio delle funzioni e relativi dipartimenti. L'organigramma viene riportato come segue⁸⁴:

⁸³ Citato in Carù, A., Salvemini, S., *op. cit.*, p.141

⁸⁴ L'organigramma è disponibile nel portale Amministrazione trasparente delle Gallerie degli Uffizi al link https://trasparenza.uffizi.it/pagina773_organigramma.html

❖ Direzione

- Dipartimento Legale
- Dipartimento Valorizzazione e Strategie economiche
- Segreteria del Direttore
- Protocollo
- Consegnatario
- Comunicazione istituzionale e URP
- Divisione Amministrativa
 - Dipartimento Risorse Umane
 - Dipartimento Ragioneria e Stipendi
 - Dipartimento Acquisti
- Divisione Tecnica
 - Dipartimento Architettura
 - Dipartimento Botanica
 - Dipartimento Manutenzioni
 - Dipartimento Informatica e strategie digitali
 - Area ICT
 - Area Strategie Digitali
 - Dipartimento Logistica opere d'arte
 - Dipartimento Nuovi Uffici
- Divisione Curatoriale
 - Dipartimento Archeologia e Storia dell'arte e Gabinetto Disegni e Stampe
 - Archeologia e Storia dell'arte
 - Gabinetto Disegni e Stampe
 - Biblioteca e archivi
 - Dipartimento Catalogazione
 - Gabinetto Fotografico
 - Dipartimento Mostre
 - Dipartimento Restauri
- Divisione Operativa
 - Dipartimento per l'Educazione
 - Area Scuola e giovani

- Area Mediazione culturale e accessibilità
 - Corpo di guardia della Galleria delle Statue e delle Pitture
 - Galleria delle Statue e delle Pitture
 - Portineria del Complesso vasariano
 - Tesoro dei Granduchi e Museo delle Porcellane
 - Museo della Moda e del Costume
 - Giardino di Boboli
 - Galleria Palatina, Appartamenti Reali e Imperiali
 - Galleria d'Arte Moderna
 - Corpo di guardia di Palazzo Pitti e servizi comuni

2.2.2 Un focus sulle professioni museali

L'esempio appena riportato funge da punto di partenza per analizzare nello specifico le professionalità museali. Nonostante si possa evidenziare una comunanza di fondo delle professioni che accomunano tutte le tipologie di musei, è bene tenere presente che le differenze tra le collezioni, che siano esse, per citarne alcune, collezioni artistiche, archeologiche, vegetali o digitali, implicano differenti competenze e relativi professionisti.

Focalizzando per il momento l'analisi sul museo d'arte, i due documenti che presentano in maniera puntuale i ruoli e le mansioni fondamentali che un qualsiasi istituto museale dovrebbe presentare al suo interno sono la *Carta nazionale delle professioni museali* e il *Manuale europeo delle professioni museali*, nel quale si precisa che l'intenzione del documento è quella di «promuovere il riconoscimento nazionale e internazionale delle professioni museali e la mobilità dei professionisti [...] (conducendo) una riflessione critica sulla specificità dei musei nel processo di modernizzazione svolto attraverso azioni spettacolari ed economicamente remunerative. I musei sono fatti dagli uomini per gli uomini. In che modo questo avvenga dipende dai saperi, dalle conoscenze e dalla responsabilità del singolo professionista. Intendiamo fare un primo passo affinché venga intrapresa, su scala europea, la discussione sulle professionalità museali; al contempo le Associazioni museali nazionali devono essere incoraggiate ad elaborare proprie linee

guida nazionali avendo come punto di partenza i profili sviluppati all'interno di questo lavoro»⁸⁵.

A differenza di altri Paesi come la Francia – come si vedrà in seguito - il Ministero non fornisce, difatti, un compendio completo delle professioni museali con relativa *job description* e indicazione su competenze e formazione, salvo fornire la recente *Guida alle professioni dei beni culturali* (2021), che risulta, tuttavia, ancora parziale in quanto non nomina alcune figure ormai sedimentate e importanti come quella del Registrar o dell'Educatore/trice museale.

L'unico riferimento ministeriale a tali figure e al tema delle professioni museali non riconosciute è contenuto nell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* nel quale è dedicata una sezione di commento introduttiva sull'auspicabilità di «ogni azione di sviluppo e affinamento che il documento possa esercitare, anche solo a livello di stimolo e induzione di sensibilità, sulla realtà esistente. Si può addurre l'esempio dell'opportunità, progressivamente avvertita e diffusa tra musei tanto statali quanto di altra proprietà e gestione, di dotarsi [...] di un'abilità professionale omologa a quella che in ambito internazionale è indicata con il termine registrar [...]. Il documento non include tra i requisiti richiesti per l'ambito IV questa abilità professionale, per la quale non esiste ancora il profilo corrispondente, ma il complesso delle funzioni previste da altri ambiti (principalmente nel VI) può prefigurare la necessità di una sua futura istituzione»⁸⁶.

Negli ultimi tempi, infatti, soprattutto per quanto riguarda queste due figure, si sta stimolando un dibattito volto al loro riconoscimento dato l'apporto fondamentale la prima, nell'organizzazione logistica e messa in opera di una mostra e nella gestione dei prestiti, la seconda per il pieno conseguimento dell'obiettivo didattico e di educazione al patrimonio delle istituzioni museali.

Se, da una parte, la professione di Registrar viene faticosamente riconosciuta dalle stesse organizzazioni museali al momento della divisione del lavoro, la figura di Educatore/trice

⁸⁵ ICOM Italia, *op. cit.*, p.5

⁸⁶ D.M. 10 maggio 2001 n.244, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, p.17

museale viene meno anche a causa dell'esternalizzazione dei servizi educativi, come per i servizi di accoglienza e guardiania⁸⁷.

Per quanto riguarda la corretta definizione dei ruoli e delle mansioni all'interno di un'organizzazione museale, essa si dimostra importante sia per il Responsabile Risorse umane che debba selezionare correttamente il personale per colmare gli eventuali bisogni del museo di competenze e professionalità, sia per i candidati che possono così misurarsi e verificare l'aderenza delle proprie capacità e conoscenze al posto di lavoro. Nondimeno, una chiara definizione del percorso formativo o delle conoscenze teoriche e pratiche di una determinata figura professionale comporta il definire un tracciato per gli studenti e le studentesse o aspiranti operatori/triceci museali che volessero definire un proprio percorso formativo e professionale.

Una situazione di questo tipo, ossia una chiara definizione delle mansioni, combinata alla corretta comunicazione e *disclosure* in merito alla gestione del personale potrebbe determinare un minore *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

Un utile strumento schematico derivante dalla ricerca condotta dalla Regione Lombardia, confluita nella già citata Deliberazione della Giunta lombarda del 2002, è la catena del valore di un museo, la quale presenta le attività del ciclo di produzione del servizio museale, evidenziando le connessioni fra le stesse. Con riferimento alla Collezione, vengono evidenziati i processi portanti, quelli abilitativi e di supporto. I processi definiti portanti riguardano la funzione di Ricerca e studio, la funzione di Conservazione e la funzione di Comunicazione.

I processi abilitativi e di supporto, invece, si articolano in Relazioni strutturate con altre risorse culturali territoriali, Reperimento e gestione delle risorse finanziarie, Gestione del personale, Gestione della sicurezza, Gestione del sistema informativo, Gestione dell'edificio, Gestione amministrativa e contabile, Attuazione delle procedure e Sistema di qualità.

⁸⁷ Giardini, G. (2021), *Educatore museale, una professione non riconosciuta*, in *Il Sole 24 ore*, disponibile al link <<https://www.ilsole24ore.com/art/educatore-museale-professione-non-riconosciuta-AEQcQzn>>

Catena dei processi del museo

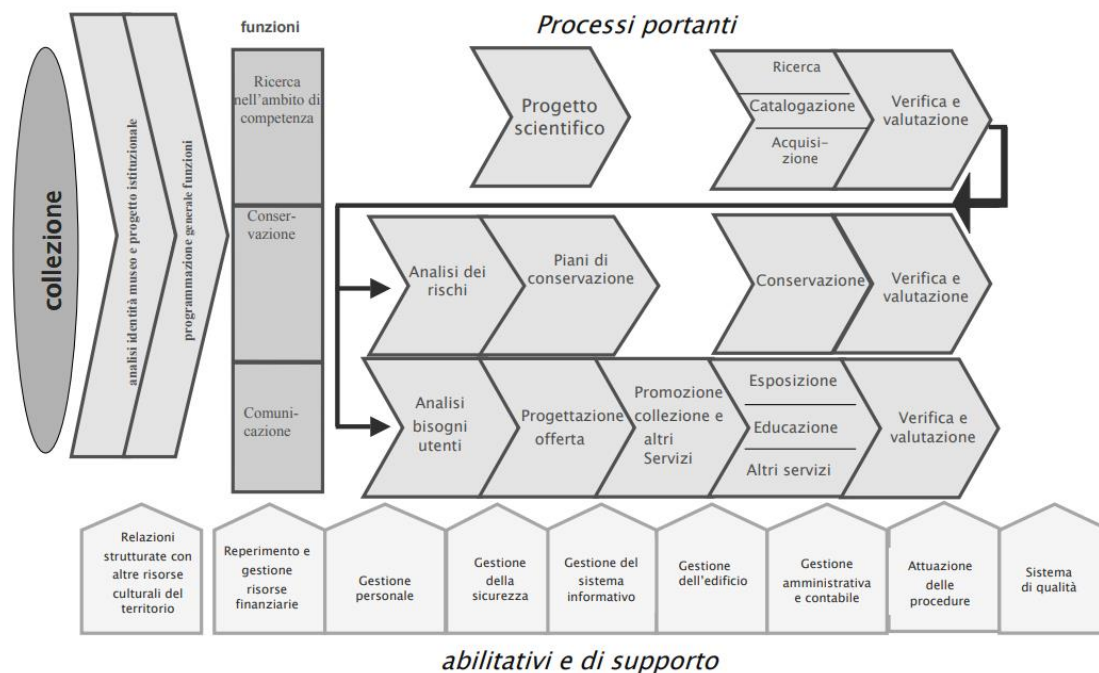


FIGURA 13 FONTE: REGIONE LOMBARDIA, D.G.R. 20 DICEMBRE 2002 N.7/11643

Le principali professioni, dunque, che collaborano nella quotidiana gestione e operatività del museo, secondo la Carta Nazionale delle Professioni museali sono:

- Direttore/trice
- Curatore/trice
- Catalogatore/trice
- Registrar
- Restauratore/trice
- Conservatore/trice territoriale
- Assistente tecnico addetto alle collezioni
- Responsabile dei servizi educativi
- Educatore/trice museale
- Coordinatore/trice dei servizi di accoglienza e custodia
- Operatore/trice dei servizi di accoglienza e custodia
- Responsabile dei servizi di documentazione
- Responsabile della biblioteca
- Responsabile amministrativo e finanziario
- Responsabile della segreteria

- Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche
- Responsabile per lo sviluppo: *fundraising*, promozione e marketing
- Responsabile del sito web⁸⁸
- Responsabile delle strutture e dell'impiantistica
- Responsabile della rete informatica
- Responsabile della sicurezza
- Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee

Altre figure che invece non sono citate dalla Carta ma che fanno parte anch'esse del funzionamento di un'istituzione museale, anche nel qual caso essa sia privata, tra le quali alcune proposte nel 2017⁸⁹, sempre dall'ICOM, sono:

- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile della gestione e cura delle collezioni
- Responsabile della mediazione e dei servizi educativi
- Responsabile della logistica e sicurezza
- Comunicatore museale
- Responsabile dell'accoglienza e della custodia
- Coordinatore/trice Eventi
- Responsabile dei progetti digitali/*Digital strategy manager*
- Responsabile legale
- Responsabile retail
- Responsabile membership⁹⁰
- Responsabile pubblicazioni e servizi editoriali
- Art handler

Nel caso dell'esistenza di un dipartimento di ricerca interno al museo saranno variamente impiegati storici dell'arte, archeologi o ogni ricercatore specializzato nell'ambito di interesse di studio.

La lista di professioni potrebbe variamente articolarsi, in base alla complessità dell'organizzazione e dei servizi offerti, dipesi anche dal grado di esternalizzazione,

⁸⁸ Probabilmente per i tempi attuali, sarebbe meglio indicare più genericamente un Responsabile ai servizi informatici e ICT

⁸⁹ ICOM Italia (2017), *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*

⁹⁰ Possono essere individuati anche due responsabili distinti per membership individuale o corporate

considerando le necessità specifiche del museo in termini anche di collezione o patrimonio di competenza dell'istituzione.

Sulla base di quest'ultimo criterio, le professionalità necessarie dipendono dalle tipologie museali⁹¹, che possono avere come aree di interesse arte, archeologia, architettura, etnografia e antropologia, storia, moda, fotografia, scienze naturali e tecniche. Si individuano, dunque, pinacoteche, musei di storia naturale, gipsoteche, musei navali, militari, di archeologia industriale, ecomusei, case-museo... Ciascuno di essi può prevedere la necessità di competenze specifiche che legate alla peculiare materia di interesse.

È opportuno considerare anche gli istituti del patrimonio culturale che presentano parchi e aree archeologiche, dei quali alcuni esempi possono essere la Reggia di Caserta, o Pompei, i quali richiedono figure come l'archeologo, l'architetto, l'ingegnere (per esempio l'ingegnere idraulico), il botanico e il giardiniere d'arte.

Per concludere l'analisi, un ruolo che si presta ad un'ulteriore considerazione, in quanto pone gli indirizzi organizzativi del museo, è quello del Direttivo. In letteratura⁹² si sono individuate quattro possibili forme di direzione che, in base alle necessità specifiche, possono operare per la guida efficace di un'istituzione museale.

In primis, la scelta da compiere riguarda se affidare l'incarico a una o più persone. Se si tratta di una persona, sarà necessario scegliere tra una figura dal *background* manageriale o con profilo artistico specialistico. In Italia, a livello statale, è prevalente la scelta della seconda tipologia, con Direttori/trici di formazione storico artistica e consistente esperienza accademica (dottorati, docenza universitaria).

Come sarà affrontato anche in seguito, si vedrà il caso di una direzione a competenze miste, le quali possono essere acquisite tramite l'esperienza professionale stessa o a partire già dalla formazione universitaria.

Nei casi in cui, invece, l'incarico venga affidato a più persone, si può parlare di diarchia o clan. La diarchia prevede la presenza di due Direttori/trici rispettivamente responsabili dell'aspetto manageriale e dell'aspetto artistico. Esempi possono essere le diarchie *Director artístico* e *Director-gerente* del Museo Thyssen-Bornemisza di Madrid oppure *Artistic Director* e *Managing Director* del Leopold Museum di Vienna. In Italia, una

⁹¹ Enciclopedia Treccani, v. *museo*, [https://www.treccani.it/enciclopedia/museo#Tipi di musei](https://www.treccani.it/enciclopedia/museo#Tipi_di_musei)

⁹² Carù, A., Salvemini, S., *op. cit.*, p.126

distinzione è similmente riscontrabile nel Museo Egizio di Torino, nel quale è presente una Direttrice gestionale, nonostante da organigramma⁹³ risulti subordinata al Direttore del museo.

Infine, ultima forma dirigenziale teorizzata è quella del clan, nell'eventualità in cui l'istituzione culturale sia guidata da un team di persone con formazione ed esperienze professionali diverse. Quest'ultimo caso è di più facile riscontro nelle realtà più piccole e flessibili, in realtà poco formalizzate, come nel caso del *Museum of Contemporary Art* di Chicago negli anni '60, nato per iniziativa di un gruppo di critici e collezionisti⁹⁴.

Per quanto riguarda la formazione interna e le possibilità di sviluppo professionale del personale, la predisposizione di un percorso di carriera finalizzata alla direzione e gestione di un museo, secondo Moretti⁹⁵, deve considerare l'alta presenza di lavoratori con formazione umanistica, proponendo, di conseguenza, un processo di formazione e carriera definito *dual ladder*, che consenta anche a chi ha formazione umanistica di acquisire competenze manageriali.

Il percorso prevede un primo approccio da assistente Curatore, fino ad arrivare alla posizione di Curatore senior, tramite un programma di sviluppo delle competenze. Arrivato a questo punto il/la professionista può decidere se continuare un percorso di stampo tecnico-specialistico da Direttore delle collezioni oppure se approfondire le competenze gestionali fino a diventare Direttore museale.

L'importanza della trasversalità delle competenze e di un approccio combinato di competenze artistiche e manageriali è riscontrabile anche nelle proposte formative propedeutiche all'ingresso nel mondo del lavoro: è sempre maggiore, infatti, l'attivazione di corsi universitari e *post lauream* di Economia e Gestione delle Arti, i cui curricula, in misura maggiore o minore propongono una formazione con esami afferenti all'ambito manageriale quanto artistico e dei beni culturali.

Sotto l'ala del Ministero della Cultura è prevista anche la formazione della Fondazione Scuola beni attività culturali con il corso Scuola del Patrimonio, corso biennale di alta

⁹³ Disponibile nel sito web del Museo Egizio al link <<https://api.museoegizio.it/wp-content/uploads/2020/12/Org-06112020.pdf>>

⁹⁴ Carù, A., Salvemini, S., *op. cit.*, p.128

⁹⁵ Moretti, A. (1999), *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in Zan L., a cura di, *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano, p.305

specializzazione e ricerca, che tuttavia prevede una selezione limitata tra candidati che abbiano conseguito un titolo di formazione universitaria avanzata.

2.3 Contratti e retribuzioni

In particolar modo per i musei statali, i livelli retributivi sono definiti dalle tabelle salariali allegare al contratto di dipendenza applicato nel rapporto di lavoro.

Per quanto riguarda i musei privati, risulta ben più difficile accedere alle retribuzioni per ciascuna figura professionale o quantomeno per grado di responsabilità. Altro aspetto da considerare nella definizione delle condizioni di lavoro e dei livelli retributivi è la presenza delle cooperative nelle attività connesse al museo che possono essere esternalizzate. Come previsto dalla Legge Ronchey, come elencato nel Codice dei beni culturali e del paesaggio all'art.117, tali servizi aggiuntivi sono:

- «a) servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- b) servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- c) gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- d) gestione dei punti vendita e utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- e) servizi di accoglienza, inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, centri di incontro;
- f) servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- g) organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali»⁹⁶.

La questione dei servizi aggiuntivi diventa centrale nella definizione dei rapporti contrattuali e dei livelli retributivi degli operatori museali e interroga la natura stessa del museo, dei suoi compiti e in che modo si dovrebbe approcciarne la gestione. Non è raro che tutti i servizi sopra elencati vengano esternalizzati, concedendone l'appalto a cooperative, in molti casi contestate per il trattamento contrattuale precario (a

⁹⁶ D.L. 22 gennaio 2004, n. 42 *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, art.117

chiamata) e compensi irrisori rispetto alle professionalità coinvolte, con formazione avanzata e/o anni di esperienza⁹⁷.

Prendendo spunto dalla ricerca ICOM sui contratti di lavoro, tra i più utilizzati vi si annoverano i CCNL Ministeri, Regioni ed autonomie locali, Federculture, Commercio, servizi e terziario, Multiservizi.

Il Contratto Collettivo Nazionale Quadro per la definizione dei comparti e delle aree di contrattazione collettiva nazionale è fornito da A.Ra.N⁹⁸ viene applicato alle funzioni centrali, alle locali, a Istruzione e della ricerca e al comparto della Sanità. Tra questi il focus è sul comparto dei Ministeri e le relative funzioni. Una prima nota è che tra le diverse istituzioni e attività coinvolte non si citano ambiti di competenza del MiC⁹⁹.

Le categorie in cui vengono classificati i lavoratori sono Funzionari (appartenenti alla terza area), Assistenti (seconda area), Operatori (prima area). In più, viene considerata una categoria per i dipendenti ad elevate professionalità, di conseguenza superiori ai funzionari.

Di seguito, si presenta la tabella retributiva per categoria, con valori in euro su base annua, esclusa la tredicesima mensilità.

CCNL COMPARTO MINISTERI

Elevata professionalità	
Ispettore Generale	34.607,27
Direttore Divisione	32.169,96
Funzionari	
III F 7	33.614,48
III F 6	31.641,00
III F 5	29.655,67
III F 4	27.858,84
III F 3	25.373,64
III F 2	24.104,21

⁹⁷ Bison, L., et al. (2019), *Trent'anni di cultura privatizzata sulla pelle dei lavoratori*, in Jacobin Italia; Feltrin Jefwa, I. (2021), *La Coop che gestisce i musei di Montebelluna vuole decurtare gli stipendi dei lavoratori*, in OggiTreviso; Aledda, B., Pasotti, L. (2021), *Musei, l'esternalizzazione dei lavoratori che fa guadagnare i privati*, in Domani; Restivo, F. (2021), *"Noi, lavoratori dei musei del Trentino, sottopagati e senza tutele: impossibile andare avanti così"*, in The Post Internazionale

⁹⁸ Il documento di riferimento è del triennio 2019-2021.

⁹⁹ ICOM, *Ricerca sui contratti nei musei*, p.3

III F 1	23.299,78
Assistenti	
II F 6	24.043,33
II F 5	23.386,86
II F 4	22.518,96
II F 3	21.199,76
II F 2	19.930,15
II F 1	18.973,68
Operatori	
I F 3	19.315,93
I F 2	18.636,35
I F 1	18.019,45

I musei sono spesso sotto controllo comunale, condizione in cui viene applicato il CCNL del comparto Funzioni locali¹⁰⁰, anch'esso concepito per le Pubbliche amministrazioni come il precedente, le cui posizioni economiche sono rispecchiate nelle fasce A, B, C, D, rimaste tali dal CCNL del 1999. La categoria A rispecchia i dipendenti che svolgono mansioni operative, quali gli operatori di vigilanza e custodia; la categoria B comprende lavoratori che svolgano sempre attività di carattere operativo ma richiedenti un minimo di competenza specialistica, ad esempio addetti amministrativi o d'archivio; la categoria C individua dipendenti con mansioni di responsabilità relativa a specifici procedimenti e correlate conoscenze specialistiche, come ad esempio gli istruttori amministrativi; infine, la categoria D definisce i professionisti con elevate conoscenze, tramite laurea, e con mansioni gestionali, tecniche o direttive, quali ingegneri, architetti, specialisti in attività socio assistenziali, culturali e dell'area della vigilanza¹⁰¹.

CCNL ENTI LOCALI

D6	29.426,32
D5	27.524,86
D4	26.348,56

¹⁰⁰ Il riferimento è il documento del biennio 2016-2018

¹⁰¹ Anche gli esempi provengono e sono selezionati dall'elenco presente nel CCNL del 31 marzo 1999

D3	25.269,34
D2	23.053,49
D1	21.976,71
C5	22.738,92
C4	21.927,71
C3	21.256,22
C2	20.679,86
C1	20.198,15
B7	20.639,20
B6	19.875,58
B5	19.528,79
B4	19.204,61
B3	18.927,12
B2	18.202,41
B1	17.904,71
A5	18.210,45
A4	17.841,66
A3	17.529,96
A2	17.166,35
A1	16.938,57

Il contratto Federculture, a differenza dei contratti presentati finora e dei prossimi che saranno esposti, si presenta come quello concepito in maniera peculiare per il settore culturale, e dunque per essere adottato nel contesto museale stesso.

Concepito in seno alla Federazione Servizi Pubblici Cultura Turismo Sport Tempo Libero, tramite la sua applicazione esso intende «sviluppare le nuove figure professionali richieste dall'estensione e dalla diversificazione delle attività di produzione e di servizio; valorizzare le prestazioni lavorative nei nuovi contesti aziendali ed organizzativi; garantire migliori livelli di offerta dei servizi culturali, turistici, sportivi ed ambientali in termini di estensione delle attività, qualità, accessibilità, sicurezza»¹⁰² e di assumere il ruolo di «contratto di accoglienza, per i dipendenti provenienti dalle amministrazioni

¹⁰² Dalla pagina web dedicata al Contratto <<https://www.federculture.it/contratto-ccnl-federculture/>>

dello Stato e dagli Enti Locali, e quella di contratto orientato alle esigenze di flessibilità, per la vasta gamma di piccole e medie imprese [...] operanti nella filiera produttiva di servizi che l'indotto culturale genera nelle nostre città d'arte. Di primaria importanza, dunque, lo sviluppo di professionalità specifiche finalizzato al potenziamento della qualità e fruibilità dei servizi al cittadino, ma nella prospettiva più ampia di contribuire alla crescita dell'offerta culturale»¹⁰³.

Circa il sistema di classificazione del personale, le aree sono A, B, C, D, suddivise poi ulteriormente in tre livelli (livello 1, livello 2, livello 3) in base alla progressiva difficoltà della mansione e all'aumento della responsabilità. L'Area A comprende i dipendenti che svolgano mansioni elementari, esecutive e routinarie, come ad esempio l'operatore di sala, di magazzino o che svolga attività di guardiania.

L'Area B rispecchia il personale specializzato, per attività quali segreteria, servizi turistici/biglietteria/bookshop, archivio, back office, contabilità, restauro oppure gli operatori addetti alla sorveglianza con funzioni di guida museale.

Nell'Area C sono collocati le figure professionali di concetto, con istruzione superiore e specializzazioni, come ragioniere, tecnico di sicurezza, archivista, tecnico museale, operatore culturale e turistico, progettista, programmatore, art-buyer, redattore web, grafico, sistemista hardware o software, assistente socio-culturale, assistente museale, revisore contabile, assistente pubbliche relazioni, restauratore, aiuto bibliotecario, animatore museale, addetto ufficio stampa, assistente di direzione, collaboratore restauratore, addetto alla mediateca, addetto agli spazi multimediali, addetto ai servizi e-learning, aiuto registrar.

All'Area D appartengono i professionisti con responsabilità di direzione, caratterizzati da qualifiche universitarie, conoscenze approfondite o competenze maturate da notevole esperienza, a cui è data autonomia decisionale e su cui ricadono le responsabilità di risultato tecnico, amministrativo e relativo alle risorse umane. Alcune figure professionali esemplificative sono: ingegnere, architetto, avvocato, sociologo, conservatore museale, bibliotecario, promotore culturale, formatore, docente, archivista laureato, archeologo, capo ufficio o servizio, storico dell'arte, organizzatore manifestazioni culturali, responsabile comunicazione, controllo di gestione,

¹⁰³ /vi

responsabile marketing, responsabile commerciale, responsabile del centro di documentazione, responsabile scientifico, registrar, restauratore dei beni culturali, responsabile della sicurezza.

Le fasce Q1 e Q2 sono riferite ai quadri, ovvero «il personale, già in possesso dei requisiti previsti dall'area D, quando preposto in funzioni di direzione di più unità organizzative a carattere complesso con elevato grado di autonomia decisionale o quando esercita nella propria specialità professionale competenze di alto carattere scientifico. I quadri sono titolari di posizioni organizzative di importanza strategica ai fini dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa e sono responsabili dei risultati professionali e/o di gestione, della ottimizzazione e della integrazione delle risorse tecniche, economiche, organizzative e dei *know how* assegnati. Figure professionali indicative: direttore artistico, direttore didattico»¹⁰⁴.

Per quanto riguarda le retribuzioni, i valori presenti in tabella sono mensili e da corrispondersi per quattordici mensilità¹⁰⁵.

CCNL FEDERCULTURE

A	1.166,22
A1	1.397,47
A2	1.419,86
A3	1.472,79
B	1.308,34
B1	1.495,20
B2	1.583,45
B3	1.630,94
C1	1.697,55
C2	1.745,34
C3	1.809,67
D1	1.906,65
D2	2.193,25
D3	2.303,56

¹⁰⁴ Verbale definitivo di accordo di rinnovo quadriennale normativo e biennale economico del Ccnl Federculture 7 luglio 2009, p.86

¹⁰⁵ Retribuzione tabellare 2016-2018

Q1	2.431,54
Q2	2.869,34

Per il settore terziario, la Confcommercio ha stipulato il CCNL Commercio, servizi e terziario, il quale disciplina i rapporti di lavoro per le aree di attività al dettaglio o all'ingrosso tradizionale, di importazione, commercializzazione e assistenza veicoli, di distribuzione moderna e organizzata, degli ausiliari del commercio, anche con l'estero. Per l'ambito dei servizi, le attività in oggetto sono l'ICT, i servizi alle imprese e alle organizzazioni, i servizi alle persone e gli ausiliari dei servizi, i servizi di rete¹⁰⁶. La paga base, presentata in tabella in euro e secondo retribuzione mensile, varia a seconda del livello, dal I al VII in base alla richiesta di competenze, autonomia e responsabilità. Per esempio, un addetto al front desk di biglietteria o bookshop può essere inquadrato al IV livello.

CCNL COMMERCIO, SERVIZI E TERZIARIO

QUADRI	2.697,77
I	2.246,01
II	2.010,38
III	1.791,05
IV	1.616,68
V	1.508,95
VI	1.405,87
VII	1.281,31
Operatori di vendita	
I categoria	1.561,28
II categoria	1.390,29

Per concludere, l'ultimo contratto preso in esame è il CCNL Multiservizi, il contratto più utilizzato dalle cooperative, stringendo rapporti di lavoro spesso a chiamata.

Anche in questo caso l'inquadramento avviene secondo otto livelli, sulla base di declaratorie generali tendenzialmente uniformi, per la varietà estrema delle mansioni

¹⁰⁶ Confcommercio (2019), Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, pp.13-14

che vengono in esso incluse. Nonostante spesso sia applicato a chiamata, e dunque risulterebbe forse più indicativo il compenso orario, il documento¹⁰⁷ fornisce una tabella esemplificativa di retribuzione mensile, a cui vanno aggiunte eventuali quote retributive regionali variabili.

CCNL MULTISERVIZI	
Quadri	1.863
I Livello	1.748
II Livello	1.578
III Livello	1.366
IV Livello	1.292
V Livello	1.230
VI Livello	1.174
VII Livello	1.118

I diversi contratti presentati regolano anche l'aspetto della formazione, delle indennità, dei premi e delle mensilità aggiuntive.

Un esempio di museo con status di fondazione che rende facilmente accessibili i dati sulle caratteristiche del personale e sul costo dello stesso è il Museo Egizio di Torino: sulla base della dotazione organica fornita e del costo sostenuto per il personale nell'anno 2021, è facilmente ricavabile la media salariale *pro capite*. Quest'ultima, per il personale a tempo indeterminato, è pari a 42 408€ annui, mentre per il personale a tempo determinato è pari a 32 938€ annui. Inoltre, vengono presentati il tasso di assenza medio del personale e i contratti collettivi nazionali del lavoro utilizzati, quali CCNL Federculture e Commercio¹⁰⁸.

2.4 Prospettive di sviluppo: le nuove professioni

Nel corso del tempo, accanto alle figure professionali museali classiche si sono sviluppate e continuano ad aggiornarsi anche professioni nuove, legate in particolare all'emergere di *driver* del cambiamento, come le sempre più pervasive innovazioni del digitale, la richiesta di sostenibilità e di accessibilità, le quali richiedono nuove competenze e professionalità da assumere o formare.

¹⁰⁷ CCNL Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Multiservizi (2019), p.54

¹⁰⁸ Alla pagina Fondazione Trasparente del Museo Egizio, <<https://museoegizio.it/trasparenza/staff/>>

Il *Manuale europeo delle professioni museali* non esaurisce tutto lo spettro di professionalità, in particolar modo quelle che sono emerse e si sono imposte nel nuovo panorama del lavoro.

Nello specifico, è visibile l'impatto che le tecnologie e il digitale stanno avendo nella stessa creazione e fruizione dei beni artistici o dell'esperienza museale, si pensi, ad esempio, a NFTs, alla possibilità di visualizzare nel dettaglio un quadro tramite l'alta definizione, oppure Google Culture, che permette di proiettare nel proprio salotto di casa un'opera normalmente conservata in un museo, con l'ausilio di un semplice smartphone. La stessa esperienza museale cambia, non solo per quanto riguarda i musei multimediali, le esperienze immersive e in realtà aumentata¹⁰⁹, ma anche nel momento in cui la visita stessa può essere accompagnata da tablet, app – fino a parlare di *gamification* - o postazioni interattive dislocate per le sale.

Nondimeno, da un punto di vista più tecnico, risulta sempre più importante la trasformazione digitali dei musei, implicante aspetti come la gestione del patrimonio in forma digitale, sistemi di protocollo informato e di gestione documentale, la concessione dei diritti d'immagine o gli strumenti di *Customer Relationship Management*.

In linea con le necessità emergenti da una realtà volta anche alla dimensione *digital* e ICT, i profili di ruolo che si delineano sono ¹¹⁰: il Responsabile della strategia digitale/*Digital Strategist*, figura strategica per i musei che mirano a prosperare nell'ambiente digitale, in linea con la strategia generale del museo; il Curatore di collezioni digitali, specializzato nella conservazione e nella gestione di materiali nati in formato digitale, sviluppa mostre e contenuti *online* e *offline* per i diversi dipartimenti; lo Sviluppatore di esperienze interattive digitali, figura specializzata nella progettazione, nello sviluppo e nell'implementazione di esperienze innovative e interattive che forniscano un'esperienza significativa per tutti i tipi di visitatori.

Infine, come figura rivela necessaria soprattutto nell'ultimo periodo, l'Online Community Manager, meglio noto come Social Media Manager, che si occupa della presenza online del museo nei diversi canali social (Facebook, Instagram, TikTok,

¹⁰⁹ Si considerino tutte le tecnologie e risvolti legati all'*edutainment*: Addis, M. (2005), *New technologies and cultural consumption – edutainment is born!*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 39 N. 7/8, pp. 729-736

¹¹⁰ Mu.Sa (2017), *Emerging Job Profiles For Museum Professionals in the Digital Era*

YouTube, ecc.). Il SMM crea e condivide contenuti in linea con la propria strategia, analizza i dati, pianifica e sviluppa campagne di promozione digitale, creando *engagement* con la propria comunità online.

Un tema di ampio dibattito e oltremodo urgente è la sostenibilità ambientale, che costringe tutte le realtà organizzative a porsi delle domande sul proprio impatto ambientale, musei compresi¹¹¹. Come emerso anche in sede dalla Conferenza tenutasi al Museo Nazionale romano il 5 maggio 2022, sul tema *Professionalità e competenze museali*, tra i nuovi professionisti museali che risulterebbero necessari per un'efficace gestione del cambiamento, emerge proprio l'Esperto in sviluppo sostenibile. Egualmente, diventerebbe significativo anche prevedere nel contesto organizzativo museale un Referente all'accessibilità, che risponda al bisogno di abbattere le barriere architettoniche, e cognitive, che ancora impediscono il raggiungimento di tutti i pubblici. Dalla ricerca della Fondazione San Paolo¹¹², emergono una serie di figure professionali, con specializzazioni in ambito ICT, o di natura ibrida, con competenze miste manageriali e umanistiche. Oltre alle professionalità precedentemente citate, dalla Ricerca emergono anche le figure di Data Scientist, Sound Designer (nel caso di produzione audio in formato podcast), Creatore/trice di contenuti digitali e ibridi, Networker, Esperto IT, Project manager culturale, Europrogettista, Esperto in *digital humanities*, patrimonio e archivi digitali, Producer, Facilitatore di processi di amministrazione condivisa, Formatore/comunicatore per i processi condivisi e i beni comuni, Ingegnere culturale, Fundraiser, Esperto nelle nuove tecnologie applicate all'arte, Esperto in stampa 3D e Esperto in BIM.

È osservabile come molte professioni non siano di per se stesse nuove o emergenti, al contrario si tratta in determinati casi di figure professionali già assodate in altri settori. Si tratta, tuttavia, di novità nel contesto museale italiano, con una minoranza di musei che le annovera nel proprio organico, nonostante sia anche plausibile pensare che alcune delle figure elencate siano contattate solo in caso di progetti specifici o non siano ritenute necessarie per la tipologia di collezione o di servizi offerti dal museo.

¹¹¹ Il PNRR prevede l'implementazione di interventi di ecoefficienza e di riduzione dei consumi; il Piano Strategico per il Turismo 2017-2022 sottolinea il ruolo strategico e sinergico dei musei nel raggiungere gli obiettivi di sostenibilità

¹¹² Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *op. cit.*, p.138-139

Ciononostante, altri aspetti motivanti un mancato aggiornamento delle professionalità nel museo possono essere legati a: bassa complessità organizzativa e strutturale (musei piccoli, con limitato impiego di personale e risorse, senza possibilità di sviluppare organigrammi complessi), mancanza di necessità delle figure prese in esame, mancanza di aggiornamento e di propensione al cambiamento, o, infine, deficit di risorse economiche per assumere nuovo personale, per ristrutturare l'organico o per destinare formazioni *ad hoc* per l'aggiornamento del personale già impiegato.

Capitolo III

Profili comparati: Stati Uniti, Regno Unito e Francia

L'analisi proposta finora ha approfondito il contesto museale nazionale. A questo punto della trattazione può risultare utile comparare i risultati ottenuti con i contesti internazionali, nei quali la materia delle professioni museali è maggiormente sedimentata, evidenziando eventuali *best practices*, in termini di riferimenti normativi o pratiche di gestione. Rispettivamente verranno presentati il contesto giuridico in cui si inseriscono, le strutture gestionali tipiche, la conseguente valorizzazione delle professioni, le relazioni sindacali e i livelli retributivi.

I primi due Paesi che verranno analizzati, ovvero Stati Uniti e UK, presentano tratti in comune per quanto riguarda l'amministrazione pubblica e il reclutamento di personale. Come puntualizzano Mairesse e Desvallées, nei Paesi anglo-americani, infatti, «la nozione prevalente non è quella del servizio pubblico, ma di *public trust* ed è in virtù di questi principi che esigono uno stretto coinvolgimento da parte dei *trustees* che il museo – generalmente organizzato in forma privatistica – con uno status di organizzazione senza scopo di lucro il cui Consiglio d'Amministrazione è il *Board of Trustees* – destini le sue attività a un certo pubblico»¹¹³.

A differenza, inoltre, di realtà come l'Italia, gli Stati che seguono il sistema di pubblica amministrazione di stampo anglosassone, gestiscono in maniera completamente autonoma i processi di reclutamento e selezione delle risorse umane.

Nel caso della Francia, invece, i dipendenti sono suddivisi tra funzionari statali e dipendenti diretti del museo, ma nonostante l'appoggio statale, il reclutamento avviene nella maggior parte dei casi in autonomia o tramite una vasta serie di bandi annuali per ciascuna professione culturale.

Ogni museo, dunque, anche nella fattispecie di competenza statale, si occupa di individuare e di colmare autonomamente i bisogni specifici di professionalità¹¹⁴. In un tale contesto, i percorsi di carriera sono definiti in maniera più libera e secondo criteri e definizioni delle professionalità resi omogenei più dalle associazioni di categoria che da

¹¹³ Desvallées, A., Mairesse, F. (2010), *Concetti Chiave di Museologia*, Paris, Armand Colin, p.84

¹¹⁴ Boylann, P. J. (1993), *Museum careers: ever changing and ever growing*, in *Museum International*, 4, pp.5-6

classificazioni statali, riducendo al minimo i professionisti legati a un contratto da funzionario pubblico¹¹⁵.

Una tematica critica è quella salariale, e di come essa differisca o meno tra i vari Paesi, in termini non solo di livelli retributivi ma anche di trasparenza e accesso ai dati.

Un episodio molto interessante in merito ha coinvolto, nel 2019, più di mille lavoratori del comparto artistico e museale¹¹⁶. I partecipanti hanno, infatti, collaborato alla redazione di un Google Spreadsheet denominato *Art/Museum Salary Transparency 2019* inserendo personalmente la propria retribuzione annua in relazione alla professione.

Il documento si lega ad ulteriori studi sulla spinta attualmente sempre più forte al riunirsi in organizzazioni sindacali, da parte dei lavoratori museali americani. La tabella, infatti, evidenzia i divari salariali tra Paesi differenti e le differenze tra i musei o enti culturali anche nel medesimo Stato.

3.1 Il sistema museale statunitense

Gli Stati Uniti, secondo le stime dell'Institute of Museum and Library Services, contano su tutto il territorio circa 35mila musei¹¹⁷. Di questi la maggioranza è privato, la rimanente parte è pubblica, caratterizzata da musei nazionali, autorizzati dal Congresso, gestiti dal governo federale o locale, ricevente fondi pubblici. Le principali fonti di sostegno per i musei sono, dunque, le donazioni di privati, le attività commerciali, membership e sponsorship, ma anche il sostegno da parte delle università. In particolare, l'*Art Museum by Numbers Report* del 2018¹¹⁸ stimava il totale delle entrate suddiviso in supporto privato per il 33%, ricavi (da biglietti d'ingresso, eventi di formazione, ristorante, bookshop...) per il 27%, *endowment* per il 22%, supporto governativo per il 15% e da parte di college e università per il 3%.

Per quanto riguarda le fonti principali di finanziamento federale per i musei, nonostante non siano le entrate più significative, esse includono l'Institute of Museum and Library

¹¹⁵ Ministero per i Beni e le Attività culturali, *op.cit.*, p.85

¹¹⁶ Frieze News Desk (2019), *Google Spreadsheet Reveals How Much the Art World Earns*, in Frieze, disponibile al link

<<https://www.frieze.com/article/google-spreadsheet-reveals-how-much-art-world-earns>>

¹¹⁷ Institute of Museum and Library Services (2014), *Government Doubles Official Estimate: There Are 35,000 Active Museums in the U.S.*, <<https://www.ims.gov/news-events/news-releases/government-doubles-official-estimate-there-are-35000-active-museums-us>>

¹¹⁸ AAMD (2018), *Art Museums by the Numbers*, p.5

Services, il National Endowment for the Arts e il National Endowment for the Humanities¹¹⁹.

Come affrontato in precedenza, gli studi sui modelli organizzativi museali sono molteplici, soprattutto nella letteratura americana, con un approccio maggiormente strutturato alla gestione e alle professioni museali.

Alla luce dei numerosi cambiamenti socioculturali, dagli studi manageriali americani attuali stanno emergendo nuove concezioni di strutture organizzative museali che abbraccino il senso collettivo emergente, e il cambiamento sociale che ne deriva, circa il tema dell'inclusività degli individui, anche teorizzando strutture organizzative non gerarchiche caratterizzate da forte coordinamento e collaborazione¹²⁰. Soprattutto negli USA, infatti, viene affrontata la discussione sul *white privilege* e di come garantire condizioni di eguaglianza tra i lavoratori, riconoscendo le falle organizzative che potrebbero favorire le disuguaglianze: non a caso, è sempre più diffusa la concezione di un'area HR che si occupi anche di *diversity management*.

In certi contesti, come nel caso del MET Museum di New York, viene impiegata direttamente una figura trasversale ai vari dipartimenti quale la *Diversity Manager*, affrancata dall'Area Risorse umane. Nello specifico, il MET indica come *Chief Human Resource Officer* la figura professionale che «*oversees the Museum's many important human resources functions, including benefits, compensation, labor relations, talent acquisition, and talent development, and supports the institution's ongoing efforts to make the Museum an excellent workplace*»¹²¹; mentre come *Chief Diversity Officer* la persona che «*collaborates closely with partners in a wide range of departments, particularly Human Resources, to oversee the execution of the Museum's Diversity, Equity, Inclusion, and Access plan and Commitments to Anti-Racism, Diversity, and a Stronger Community and to lead the creation of new initiatives that support The Met's goals to become ever more inclusive, equitable, fair, and welcoming*»¹²².

Un ulteriore esempio proveniente da questo museo riguarda la veicolazione della varietà delle figure professionali presenti nell'istituzione. Il MET incentiva momenti di

¹¹⁹ Loane, S. S. (2019), *National Museums: In Brief*, in CRS Report

¹²⁰ Tanga, M. (2021), *Let's Imagine a New Museum Staff Structure*, in *Journal of Conservation and Museum Studies*, 19(1): 7, 1–16. DOI: <<https://doi.org/10.5334/jcms.197>>

¹²¹ Alla voce *Chief Human Resource Officer*, <<https://www.metmuseum.org/about-the-met/leadership>>

¹²² Ivi, alla voce *Chief Diversity Officer*

incontro tra i membri dello staff del museo, stagisti e studenti per comprendere meglio le figure professionali, le specifiche mansioni e le *skills* richieste per accedere alla posizione, tramite eventi quali i *Career Insights*.

Come anticipato, nei sistemi anglosassoni il museo è concepito come autonomo, che sia totalmente privato o a partecipazione pubblica. I criteri di accreditamento, gli standard e le buone pratiche che l'istituzione dovrebbe seguire sono delineate da associazioni come l'American Alliance of Museums. Quest'ultima sottolinea l'importanza di una corretta governance e divisione del lavoro, esplica le pratiche di corretta leadership e definisce le strutture organizzative considerate adeguate. Secondo l'indirizzo dato dall'associazione¹²³, una buona gestione implica *in primis*, la collaborazione tra autorità governativa e direttore nel definire la missione e la strategia, nel gestire le risorse eticamente, legalmente e in un'ottica di *accountability* verso la comunità; *in secundis* deve sussistere una comprensione chiara e condivisa dei ruoli e responsabilità tra la governance, il personale e i volontari, per portare avanti in maniera efficace la missione del museo.

In questo contesto, l'Area Risorse umane non è solamente parte subordinata, ma nel corso del tempo è diventata essenziale supporto del direttivo. Secondo Engel¹²⁴, temi come la pianificazione delle sostituzioni, la gestione delle performance, le retribuzioni, la diversità hanno un impatto sui musei, come in tutti gli altri settori. Saper gestire queste quattro aree chiave, rende l'area HR strategica per la performance museale.

Affrontando l'analisi a partire dalla pianificazione delle sostituzioni di risorse umane in procinto di pensionamento, risulta utile considerare che la pianificata mancanza di questi dipendenti porterà inevitabilmente a una consecutiva perdita di conoscenze istituzionali implicite, maturate nel corso degli anni di lavoro nel museo. Per evitare che questo avvenga in maniera radicale, si dovrebbe prevedere un piano di trasferimento di conoscenze (*knowledge transfer*) tramite l'affiancamento di un dipendente ad alto potenziale al dipendente più esperto, favorendo, in questo modo opportunità di crescita professionale.

¹²³ American Alliance of Museums, <<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/leadership-and-organizational-structure-standards/>>

¹²⁴ Engel, C. (2016), *The Role of Human Resources in Museums*, in American Alliance of Museums, <<https://www.aam-us.org/2016/01/02/the-role-of-human-resources-in-museums/>>

Secondo tema è quello della performance, spesso affrontato solo occasionalmente dalle realtà museali: tramite la corretta e costante comunicazione, che comprende il trasferimento efficace della missione dell'organizzazione e della sua strategia, impostando obiettivi, anche giornalieri, e conseguenti feedback, si incentiva il raggiungimento dei risultati e la motivazione stessa dei dipendenti, i quali si sentono in tal modo maggiormente coinvolti e gratificati.

L'istituzione, in quanto radicata nella società, nell'ottica di avere un impatto educativo e sociale, deve considerare la legittima necessità da parte dei membri della sua comunità di riferimento di sentir rappresentate le diversità, senza dimenticare le minoranze. Il museo dovrebbe riflettere la propria comunità, non solo nella programmazione, ma anche a livello manageriale.

Da ultima, definire la retribuzione implica, innanzitutto, l'accesso ai dati sui livelli salariali anche delle altre istituzioni, una condizione questa, poco agevolata, ma che ricerche esterne o di associazioni tentano negli anni di colmare, per una maggiore trasparenza. La determinazione del valore equo di mercato è un fattore determinante per definire le retribuzioni standard e premi, da sfruttare sia in sede di reclutamento quanto di *retention*.

Come anticipato, la questione retributiva è un tema sempre caldo, affrontato nel 2019 tramite l'*Art/Museum Salary Transparency* con l'obiettivo di raccogliere più dati possibili da tutto il mondo. Da anni, inoltre, le associazioni come l'AAMD si occupano di produrre dei Report annuali sulle caratteristiche del personale e delle retribuzioni tra i musei aderenti all'associazione.

Per quanto riguarda le caratteristiche del personale, un documento schematico è lo *IEO Salary Survey 2020*, dal quale emerge che la maggioranza degli operatori museali ha conseguito almeno un *Master Degree* in Storia dell'Arte o discipline correlate, *Museum studies*, Management, Finanza, Diritto, Storia e Lettere... Il panorama formativo risulta, dunque, variegato. Le istituzioni del campione d'indagine presentano nel 73% dei casi un organico tra 101 e 500 persone a tempo pieno.

Il 64% degli intervistati variamente impiegati nel museo in posizione di quadro, *senior o executive* guadagna tra i \$40mila e i \$60mila. Il 5% ne guadagna meno di \$40mila, il 27% tra i \$100mila e \$160mila, e il restante 4% più di \$160mila.

Come retribuzione aggiuntiva, quasi il 70% degli intervistati riceve bonus annuali e scatti salariali.

In quanto a benefit concessi, la maggioranza dei musei prevede un congedo di maternità/paternità/adozione, scontistica nei negozi del museo, assistenza sanitaria, congedo per invalidità e per motivi familiari, un piano di pensionamento, copertura sanitaria ottica e dentale, pensione, biglietti d'ingresso gratuiti per i musei, programma di assistenza ai dipendenti e supporto al benessere, ristorazione convenzionata per il personale e sconti nei ristoranti e caffè del museo, assicurazione sulla vita.

Volendo approfondire anche i livelli retributivi del 2021, in piena pandemia, e su uno spettro ampio di professionalità e posizioni lavorative, l'*Association of Art Museum Directors* fornisce le statistiche salariali¹²⁵ sulle seguenti 52 figure professionali:

Director	\$200.9k - \$366.5k
Deputy Director	\$115.0k - \$233.0k
Chief Operating Officer/Administrator	\$88.0k - \$229.3k
Assistant To Director	\$47.3k - \$75.7k
Director of Finance/Finance	\$92.5k - \$175.0k
Finance B	\$55.0k - \$110.9k
Director of Development/Development A	\$96.9k - \$160.0k
Grant Manager/Institutional Giving Manager/Development B	\$60.0k - \$90.0k
Development Associate/Development C	\$50.5k - \$70.0k
Director, Planned Giving/Institutional Giving	\$84.9k - \$135.5k
Human Resources Director	\$78.3k - \$137.0k
Director of Information Systems/Chief Information Officer	\$90.4k - \$159.8k
Systems Manager/Technology Director/Director of New Media	\$65.0k - \$105.0k
Web Manager	\$55.0k - \$93.1k
New Media Manager	\$41.6k - \$65.0k
Membership Assistant	\$39.0k - \$52.3k
Special Events Manager	\$49.5k - \$76.0k

¹²⁵ Saranno considerate i range salariali con indicazione di retribuzione minima e massima, piuttosto che la media, in quanto più facilmente influenzabile da *outliers*. Le statistiche sono disponibili al link <<https://aamd.org/our-members/from-the-field/salary-survey-2021>>

Director of External Affairs	\$85.0k - \$153.2k
Marketing Director	\$65.6k - \$112.5k
Public Relations Officer	\$53.6k - \$88.3k
Museum Store Manager	\$46.0k - \$79.1k
Volunteer Coordinator	\$38.0k - \$57.7k
Chief Curator/Director of Curatorial Affairs/Curator A	\$98.0k - \$226.6k
Senior Curator/Curator of Special Collections Area/Curator B	\$83.4k - \$126.5k
Curator of Exhibitions/Curator C	\$67.7k - \$136.1k
Associate Curator/Curator D	\$62.8k - \$92.4k
Assistant Curator/Curator E	\$50.5k - \$72.4k
Curator Assistant	\$39.3k - \$53.7k
Photographer	\$49.6k - \$72.7k
Director of Education/Curator of Education/Education A	\$66.0k - \$99.8k
Associate Educator/Educator B	\$46.5k - \$69.1k
Assistant Educator/Educator C	\$42.5k - \$57.1k
Education Assistant	\$34.8k - \$51.0k
Registrar	\$56.0k - \$80.0k
Associate Registrar/Registrar B	\$46.3k - \$68.6k
Assistant Registrar/ Registrar C	\$40.9k - \$59.5k
Head Librarian/Librarian A	\$54.9k - \$94.1k
Associate Librarian/Librarian B	\$50.2k - \$75.2k
Associate Librarian/Librarian C	\$47.2k - \$65.8k
Chief Conservator/Conservator A	\$90.0k - \$154.5k
Senior Conservator/Conservator B	\$76.8k - \$128.2k
Associate Conservator/Conservator C	\$60.5k - \$87.1k
Exhibition Designer	\$57.1k - \$84.2k
Chief Preparator/Preparator A	\$52.4k - \$77.3k
Associate Preparator/Preparator B	\$40.6k - \$56.4k
Editor/Director of Publications	\$59.7k - \$102.0k
Graphic Designer	\$50.0k - \$67.7k
Facilities Director/Building Manager/Operations Manager	\$61.7k - \$110.1k

Engineering Manager	\$63.0k - \$112.8k
Chief of Security	\$49.0k - \$85.7k
Museum Security Officer/Museum Security Guard	\$31.7k - \$46.5k
Visitor Services Associate	\$25.0k - \$37.8k

La trasparenza sui dati retributivi e le politiche di gestione del personale hanno mosso nel tempo i lavoratori a unirsi sempre più in movimenti sindacali, al riproposto grido di «*Modern art, ancient wages*»¹²⁶. A partire dal 2019 emergono manifestazioni in tutto il Paese, vedendo i lavoratori del Guggenheim, del MoMA, del Philadelphia Museum of Art, compattarsi per formare sindacati e premere sulle scelte del management¹²⁷, per esempio tramite l’American Federation of State, County & Municipal Employees (AFSCME), sindacato volto ad organizzare i lavoratori museali. Alcuni lavoratori si sono mossi verso la rappresentanza anche scegliendo strade insolite¹²⁸, per nulla associate al mondo della cultura e dell’arte, come quelli del Whitney Museum, organizzatisi sotto l’egida di United Automobile Workers per i temi di equità retributiva e di sicurezza sul lavoro.

Sulla scia di questi fermenti, nasce il sondaggio del collettivo *Art+Museum Transparency*, nei termini sopraccitati, dimostrandosi significativo nell’instaurare conversazioni individuali e collettive sull’equità retributiva e la trasparenza salariale, non solo tra i lavoratori ma anche tra i datori di lavoro: secondo il collettivo, il *Salary Survey* avrebbe spinto alcune istituzioni ad aggiornare le fasce salariali di interi dipartimenti, mentre altre avrebbero smesso di promuovere attività non retribuite, abbandonando le pratiche di oscuramento dei salari, tra i quali un esempio incoraggiante proviene dal Bakken Museum di Minneapolis¹²⁹. Quest’ultimo ha predisposto un’analisi compensativa e un conseguente progetto di riallineamento dei salari, per promuovere equità all’interno dell’organizzazione, compensando il *gender pay gap*, le differenze retributive tra

¹²⁶ Nel 2015 i dipendenti del MoMA avevano protestato per i tagli alla copertura sanitaria e ai salari insufficienti con questo slogan. Anderson, S. (2015), ‘*Modern art, ancient wages*’: *MoMa workers protest during glitzy benefit*, in The Guardian

¹²⁷ Wagley, C. (2019), *Museum Workers Across the Country Are Unionizing. Here’s What’s Driving a Movement That’s Been Years in the Making*, in Artnet, <<https://news.artnet.com/market/union-museum-analysis-1714716>>

¹²⁸ Moynihan, C. (2021), *Workers at the Whitney Museum Move to Form a Union*, in The New York Times, <<https://www.nytimes.com/2021/05/17/arts/design/whitney-museum-forming-union.html>>

¹²⁹ Imholte, J. (2022), *Building Salary Equity at the Bakken Museum*, in AAMD: Center for the Future of Museums Blog, <<https://www.aam-us.org/2022/06/02/building-salary-equity-at-the-bakken-museum/>>

manager di aree differenti¹³⁰ e adottando una politica di maggiore trasparenza dichiarando il range salariale già a partire dalle singole offerte di lavoro.

Il *Salary Survey* ha spinto, inoltre, azioni ulteriori da parte di collettivi di attivisti, come il *Museum Workers Speak* che, coinvolgendo professionisti emergenti, studenti neolaureati e personale museale, si pone l'obiettivo di indagare «*the relationship between museums' stated commitments to social value and their internal labor practices*»¹³¹ promuovendo, nel contempo, iniziative di beneficenza a supporto dei lavoratori museali in difficoltà.

Anche *Cultural Workers United* si pone come riferimento per negoziare migliori retribuzione e condizioni di lavoro, equità, trasparenza, dignità sul lavoro e ambienti privi di discriminazione, rappresentando i lavoratori di biblioteche, musei e zoo.

Come associazioni professionali, *American Alliance of Museums*, *American Association of Museum Directors*, *American Museum Association*, *AAM Committees/Networks*, *Association of Children's Museums*, *Museum Educators Roundtable*, *Association of Art Museum Curators* sono solo alcuni esempi.

3.2 Il sistema museale britannico

Il decreto che istituisce il *Board of Trustees* per i musei pubblici inglesi è il *Museum and Galleries Act* del 1992, che regola specificamente la *National Gallery*, *Tate Gallery*, *National Portrait Gallery* e *Wallace Collection*. Per quanto riguarda, invece, il *British Museum*, è previsto uno specifico decreto, il *British Museum Act* del 1963, definendone la struttura e gli aspetti fiscali. Il *British* è stato il primo museo nazionale pubblico, aperto alla collettività nel 1753¹³², e si tratta di un *non-departmental public body*, sostenuto dal *Department for Digital, Culture, Media & Sport*.

Oltre al *British Museum*, gli altri *DCMS-sponsored museums and galleries* sono¹³³: *Geffrye Museum*, *Horniman Museum*, *Imperial War Museums*, *National Gallery*, *National Museums Liverpool*, *National Portrait Gallery*, *Natural History Museum*, *Royal*

¹³⁰ L'analisi aveva verificato che i manager di diverse divisioni (Sviluppo, Marketing, Educazione) percepivano salari diversi nonostante ricoprivano le stesse posizioni

¹³¹ Dalla definizione stessa fornita dal collettivo, dalla pagina *About Museum Workers Speak* <<https://sites.google.com/view/museumworkersspeak/about-museum-workers-speak?authuser=0>>

¹³² Maresca Compagna, A. (2008), *Musei di qualità: sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Roma, Gangemi, p.15

¹³³ *Department for Digital, Culture, Media & Sport* (2019), *DCMS-Sponsored Museums and Galleries Annual Performance Indicators 2018/19*, p.1

Armouries, Royal Museums Greenwich, Science Museum Group, Sir John Soane's Museum, Tate Gallery Group, Victoria and Albert Museum, The Wallace Collection.

La direzione di questi musei è affidata, come anticipato, ai *Board of Trustees*, i quali svolgono la loro attività in accordo con il/la Direttore/trice del museo che funge da collegamento tra il *Board* e le funzioni organizzative dell'istituzione museale.

Citando direttamente l'informativa sulla Governance fornita dal British Museum stesso, si evince come sia strutturato il Board of Trustees e come quest'ultimi vengano selezionati: «*Most of the British Museum Trustees are appointed by the Prime Minister through a recruitment process run by the Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS). The Board of Trustees comprises up to 25 members. One Trustee is appointed by Her Majesty The Queen, 15 are appointed by the Prime Minister and five appointed by the Trustees themselves. The remaining four Trustees are appointed by the Secretary of State for Digital, Culture, Media & Sport on the nominations of the presidents of:*

- *the Royal Academy*
- *the British Academy*
- *the Society of Antiquaries of London*
- *the Royal Society*

The Chair is elected by the Board from among its members.

Vacancies are advertised from time to time on the Cabinet Office Centre for Public Appointments website and the British Museum website.

Trustees of the British Museum are from a range of backgrounds and expertise, reflecting the breadth and complexity of the Museum's work. Appointments are made on merit, following a fair and transparent process»¹³⁴.

È difficile quantificare tutti i musei presenti sul territorio anglosassone, presumibilmente si aggirano sulle 2500 unità¹³⁵, tra questi però più di 1300 sono musei e gallerie accreditate all'Arts Council England (ACE), che supporta i musei locali e regionali¹³⁶.

A tal proposito, gli *Arts council*, gli organi pubblici che sostengono le arti, sono finanziati dalla National Lottery: nel caso dell'ACE, tuttavia, i fondi provengono dallo stesso

¹³⁴ British Museum, *Becoming a Trustee*, <<https://www.britishmuseum.org/about-us/governance>>

¹³⁵ Maresca Compagna, A., *op.cit.*, p.17

¹³⁶ DCMS (2017), *Review of Museums in England*, disponibile al link <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/550519/Museums_ReviewTermsOfReference-versionforweb.pdf>

Governo mentre, gli altri consigli nazionali come Creative Scotland e Arts Council of Wales, ricevono fondi dai rispettivi Parlamenti nazionali.

In sintesi, i tipi museali dal punto di vista giuridico sono tre, individuati nei *non-departmental public bodies* (NDPB), i musei accreditati all'ACE e i musei privati.

Il *Museum Accreditation Scheme* britannico assicura che tutti i musei accreditati rispettino gli standard stabiliti in merito alla gestione della struttura, dello staff e delle collezioni, alla relazione e all'*engagement* con l'utenza, all'utilizzo delle risorse pubbliche. I requisiti per diventare un museo accreditato consistono nell'avere appropriate governance e gestione, nel pianificare obiettivi in relazione alle risorse disponibili, tramite la sostenibilità finanziaria e strumenti contabili adeguati; saper valutare e gestire il rischio, assicurando la sicurezza di collezioni, persone e strutture in qualsiasi situazione; sviluppare, secondo una policy approvata dal *governing body* su acquisizioni e cessioni, curare, conservare e valorizzare le collezioni, con attenzione anche agli aspetti legali; presentare una politica di conservazione delle opere e un *collections care and conservation plan*; essere accessibili, sapendo coinvolgere e comprendere il pubblico, avendo un piano di *audience development* e strumenti di marketing e attività di promozione¹³⁷.

I nuovi criteri del 2019 hanno reso più blandi alcuni requisiti, come ad esempio in tema di presentazione del business plan, ma hanno attribuito maggiore rilevanza ai documenti concernenti la governance e la costituzione dell'ente museale. Per individuare la categoria di accreditamento, l'ACE ha definito degli indicatori che aiutino i musei a identificarsi in un certo status (museo indipendente, nazionale, locale, universitario, ecc.) e grandezza, in base alle caratteristiche di forza lavoro, siti, management, budget operativo, periodi di apertura, offerta educativa e numero di visitatori.

Per quanto riguarda complessità di alcune realtà museali, un esempio è fornito da Tate, il cui organigramma evidenzia come vengano guidate più realtà museali, facendo emergere la necessità di una Direzione a livello Corporate.

Come si evince dal sito web, all'interno dell'organizzazione sono presenti aree dedicate a digitale e tecnologia. Inoltre, a sostegno dei Registrar, è presente un proprio

¹³⁷ Tutte le informazioni sono ricavate dal documento *Accreditation Guidance 2019*, disponibile alla pagina web dell'Arts Council England <<https://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/accreditation-how-apply#section-1>>

dipartimento di Art Handlers, non dovendo in tal modo far affidamento a collaboratori esterni per la movimentazione delle opere.

Si nota, infine, che accanto all'attività *core* museale, opera Tate Enterprises, ossia l'insieme delle attività commerciali e di ristorazione legate alle gallerie, le quali non sono esternalizzate: questa caratteristica rende ancora più varie le figure professionali richieste.

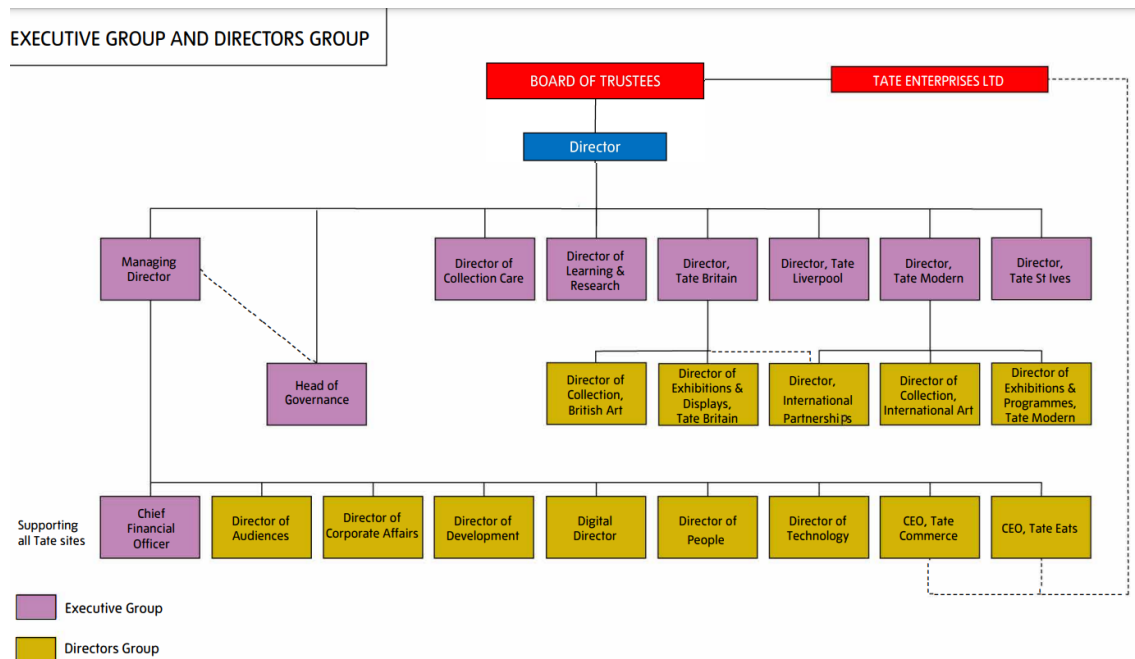


FIGURA 14 ORGANIGRAMMA TATE. FONTE: SITO WEB

La principale realtà di rappresentanza di categoria è la Museum Association¹³⁸, la quale, finanziandosi tramite le quote associative, è indipendente dal governo, agendo nell'ottica di rappresentanza degli interessi di musei, dei suoi professionisti e delle collezioni.

Fondata a York a fine '800, l'associazione registra circa 16 mila associati, tra professionisti, istituzioni e interlocutori commerciali. Oltre a fungere da associazione della categoria museale, essa si occupa di portare a compimento azioni di *advocacy* per conto dei musei presso le istituzioni politiche nazionali e gli *stakeholders*, di fornire sostegno ai lavoratori museali in termini di equità retributiva e di rispetto dei diritti dei lavoratori. Sul tema del lavoro, la Museum Association definisce degli standard e delle buone pratiche a segnale della bontà nell'esercizio della propria professione e prevede

¹³⁸ Tutte le informazioni presentate derivano dal sito ufficiale della Museum Association, <<https://www.museumsassociation.org/>>

per i suoi membri supporto ai percorsi di carriera, tramite l'offerta di corsi di formazione, eventi e occasioni di networking con altri professionisti di settore e mentoring.

L'attenzione dell'associazione si rivolge anche agli studenti, tramite uno spazio ad essi dedicato, e per i quali è prevista una guida di consigli per fare i primi passi nel mondo del lavoro museale. Ulteriormente, se associati, è possibile seguire un corso chiamato *Museum Essentials*, ovvero 15 ore di formazione online suddivisa in moduli, ciascuno riguardante un aspetto chiave del lavoro nei musei.

Infine, il sito web prevede tre portali: uno dedicato alle offerte di lavoro nel settore, un secondo per connettere i musei e i soci commerciali, e un terzo ed ultimo dedicato alla cessione, all'acquisizione o al prestito di oggetti.

Approfondendo l'approccio alla gestione delle risorse umane nei musei britannici, i compiti dell'Area non riguardano soltanto gli aspetti amministrativi, la gestione contrattuale dei rapporti di lavoro e le relazioni sindacali, ma curano anche gli aspetti motivazionali del lavoro dei dipendenti.

Portando ad esempio il British Museum¹³⁹, i benefit presentati per attirare candidati e per motivare i dipendenti riguardano la scelta di schemi pensionistici adeguati¹⁴⁰, assistenza medica, compresa quella oculistica e di medicina del lavoro, promozione del benessere fisico tramite scontistiche in palestra, assistenza psicologica tramite un *Employee Assitance Programme*, ed eventi correlati, sostegno anche per i *carers*, gratuità di accesso alle mostre, sia proprie sia di altri musei e gallerie nazionali, concessione della carta ICOM, concessione di finanziamenti a tasso 0 in materia di trasporti, per acquisto di abbonamenti, biciclette e noleggio, scontistiche al ristorante. Infine, ma non per importanza, è data attenzione allo sviluppo professionale dei dipendenti tramite programmi di formazione e percorsi di carriera.

Per quanto riguarda le retribuzioni, non trattandosi di dipendenti pubblici, non sono presenti tabelle retributive accessibili. Nonostante ciò, è diffusa la pressione sulla

¹³⁹ Elenco dei benefit disponibile al link <<https://www.britishmuseum.org/about-us/working-british-museum/staff-benefits>>

¹⁴⁰ È necessario tenere presente che i sistemi pensionistici britannici differiscono notevolmente da quelli italiani, in quanto nonostante esista una pensione statale, essa è di per sé insufficiente, risultando, dunque, necessario integrarla tramite fondi pensionistici privati. Di conseguenza, la scelta del singolo prevederà l'appoggio allo schema pensionistico proposto dal datore di lavoro o tramite scelta arbitraria slegata da quest'ultimo.

trasparenza dei salari, così come dimostrato dall’iniziativa *Show the Salary*¹⁴¹, che preme sulle organizzazioni *no profit* per colmare e scongiurare il divario retributivo nel settore tramite la trasparenza nei processi di reclutamento.

In effetti, consultando le offerte di lavoro nei portali dei musei britannici, risulta una pratica diffusa quella di fornire un range retributivo annuale nella stessa *job offer*: solitamente, insieme alla *job description* sono indicati anche salario, secondo un range, il cui valore inferiore rispecchia il candidato con competenze aderenti ai requisiti minimi di accesso al ruolo, mentre il valore superiore sarà destinato al candidato scelto, qualora dimostrasse maggiore esperienza. A seguito dell’indicazione salariale vengono indicati sinteticamente le ore di lavoro settimanali, gli schemi pensionistici applicabili e le ferie annuali concesse.

Gli annunci di lavoro sono solitamente accessibili sia tramite portale del museo, sia tramite i siti web delle associazioni museali e sindacati, sia tramite social network come LinkedIn. Esempio pratico di quanto descritto, può essere riscontrato nell’offerta di lavoro da *Assistant Registrar*, per l’area *Collection Management*, presso le National Galleries of Scotland, pubblicato nel sito dell’istituzione museale il 22 maggio 2022. La scrivente propone di seguito uno schema che sintetizzi la struttura di una generica offerta di lavoro in ambito museale tramite l’analisi di quella pubblicata dal museo scozzese, ma che trova riscontro anche nelle altre realtà museali.





Istituzione museale	National Galleries of Scotland
Dipartimento di riferimento	Collections Management
Ruolo ricercato	Assistant Registrar (Band 7)
Tipo di contratto	Full-Time, Fixed Term (9 Months)
Descrizione generale dell’istituzione e della cultura organizzativa	The National Galleries of Scotland (NGS) is home to one the world’s finest collections of art, which ranges from the Middle Ages to the present day [...] welcoming many visitors to our three principal sites in Edinburgh: the Scottish National Gallery, the Scottish National Gallery of Modern Art and the Scottish National Portrait Gallery. The

¹⁴¹ Show The Salary, <<https://showthesalary.wordpress.com/why-show-the-salary/>>

	<p>National Galleries of Scotland aims to preserve, display and augment the collections for the enjoyment and education of the widest possible public and to maintain NGS as a centre of excellence.</p> <p>This is an exciting period of renewal for NGS, as we move forward with our engaging strategic vision that puts our audience at the heart of what we do. We're making it our mission to broaden our impact, matching our rich collections, expertise and creativity to the needs and wants of our visitors. We're finding new ways to connect with more people, and creating an innovative, inclusive organisation that can meet the challenges of our ever-evolving world.</p> <p>'Art for Scotland: Inspiration for the world' is Our Vision. Inclusive, original and ambitious – we will make the national collection accessible to all and inspire curiosity across the world.</p> <p>At NGS we are committed to looking at how we operate as well as how we engage with our visitors and communities. We want to play our part in tackling the Climate Emergency. We will ensure Equality, Diversity and Inclusion (EDI) is embedded across our organisation, ensuring everyone feels a sense of belonging and can be themselves.</p>
<p>Funzione del dipartimento di riferimento</p>	<p>The functions of the Collections Management Department are to assist the Senior Management Team in the management of and accountability for the NGS collections; the administration of all loans both to and from the galleries; the maintenance and development of the automated documentation system and advising the</p>

	<p>Director General and Trustees on matters of policy and practice in the management of the collections.</p>
<p>Panoramica del ruolo</p>	<p>The purpose of the Assistant Registrar is to provide general support to the teams of Registrars in the Collections Management Dept, including Exhibitions, Acquisitions, and Collections Information. The teams work, to critical deadlines for exhibition opening dates, art transport, acquisition and audit programme schedules and have a heavy administrative workload. The Department is also committed to increasing the NGS programme of Touring Exhibitions and expanding our Partnership initiatives, and will continue to develop loans administration, transport and installation schedules.</p> <p>The postholder should be willing to undertake a variety of tasks, including mundane and repetitive work. A methodical and accurate approach is required, and the ability to communicate easily with staff at all levels in the Department.</p> <p>The Assistant Registrar (Exhibitions) will report to the Lead Registrar (Exhibitions & Display). The countersigning officer will be the Head of Collections management.</p>
<p>Mansioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Set up and maintain project files, filing of exhibition, acquisition, audit and loan correspondence and other documents, and undertake archiving of files. - Issue loan agreements, indemnity applications, copies of indemnities, and receipts to lenders and borrowers. - Process requests for facilities reports, liaising with Registrars over any issues arising.

	<ul style="list-style-type: none"> - Generate and assemble paperwork for display installations and de-installations, including object labels, receipts, condition reports and packing notes. - Arrange and book accommodation and per diems for couriers. - Carry out and support collection audits according to the Collections Management Audit programme - Provide support to the Registrar (Acquisitions), including arranging transportation of acquisitions to NGS - Use of email, telephone and fax for communications, processing standard letters and forms in delivering above activities. - Any other duties appropriate to the post.
<p>Conoscenze, competenze ed esperienze necessarie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relevant higher education or vocational qualifications. - Experience of working in a museum or gallery environment. - A range of computer skills, including Outlook, Microsoft Word and Excel. - Experience of working with databases and ability to use technology effectively and productively - Meticulous attention to detail and accuracy. - Strong organisational skills, including effective prioritisation of work and working to deadlines. - Excellent interpersonal and communication skills. - Proactive, forward thinking and able to exercise sound judgement.

	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible, proactive, approach, willing to undertake duties outside working hours and ability to work under pressure. - Ability to maintain confidentiality where necessary. - Ability to take responsibility and use initiative.
Aggiuntive	Familiarity with one or more European language.
Salario annuale	£ 21,379 - £ 23,553 Starting salaries will normally be at the minimum or at a rate that reflects qualifications and/or experience which are of special value for the post and which are above minimum entry requirements.
Totali ore di lavoro settimanali	42 per week inclusive of meal breaks
Ferie annuali	25 days per annum All staff receive 11.5 days public and privilege holidays per annum pro rata.
Pensione	Civil Service pension provisions enables the National Galleries of Scotland to offer a choice of occupational and stakeholder pensions, giving you the flexibility to choose the pension that suits you best.
Ulteriori dichiarazioni	   

Non avere delle tabelle retributive di riferimento, delinea un problema di trasparenza e di coscienza dei propri diritti di lavoratore. Data la problematicità del tema, la stessa Museum Association britannica ha definito negli anni, fino al 2017, delle *salary guidelines*. Un aspetto interessante che viene sottolineato nel manuale riguarda la comparazione dei salari nei musei rispetto ai livelli retributivi di altri settori. Il risultato è una differenza negativa: comparati al resto dell'economia, sei *job areas* su sette analizzate recepiscono stipendi più bassi, in media del 10% in meno.

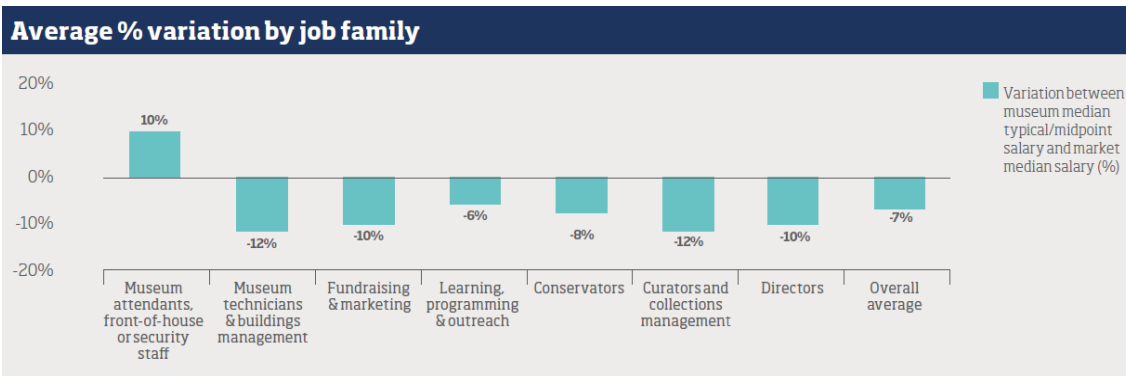


FIGURA 15 DIFFERENZA % SALARI PER JOB AREA RISPETTO AGLI ALTRI SETTORI ECONOMICI. FONTE: MUSEUM ASSOCIATION SALARY GUIDELINES 2017

La ricerca individua quattro livelli, sulla base del grado di responsabilità e caratteristiche della posizione, per definire i range salariali in base all'ambito di competenza: Assistente, *Officer/Coordinatore*, *Team Leader/Supervisor*, *Manager/Capo Dipartimento*.

Ciascuna posizione si ritrova nelle sette *job areas* individuate, ovvero: Addetti al museo, personale addetto alla reception o alla sicurezza; Tecnici museali e gestione degli edifici; Fundraising e Marketing; Formazione, promozione e sviluppo; Conservatori; Curatori e gestione delle collezioni; Direttori.

Sintetizzando, i range salariali che ne derivano, sulla base di area e posizione, sono presentati nella tabella che segue:

Addetti al museo, personale addetto alla reception o alla sicurezza	
Assistente	£15,398 - £18,272
Officer/Coordinatore	£17,000 - £21,793
Team Leader/Supervisor	£20,000 - £26,281
Manager/Capo Dipartimento	£24,000 - £36,371
Tecnici museali e gestione degli edifici	
Assistente	£16,513 - £21,068
Officer/Coordinatore	£18,375 - £27,747
Team Leader/Supervisor	£25,131 - £33,159
Manager/Capo Dipartimento	£30,009 - £44,991
Fundraising e Marketing	
Assistente	£17,394 - £21,447
Officer/Coordinatore	£21,936 - £28,294

Team Leader/Supervisor	£29,417 - £35,000
Manager/Capo Dipartimento	£34,908 - £51,075
Formazione, promozione e sviluppo	
Assistente	£17,617 - £21,948
Officer/Coordinatore	£21,283 - £26,039
Team Leader/Supervisor	£26,316 - £34,366
Manager/Capo Dipartimento	£33,604 - £46,509
Conservatori	
Assistente	£17,829 - £23,338
Officer/Coordinatore	£25,694 - £29,151
Team Leader/Supervisor	£30,848 - £37,149
Manager/Capo Dipartimento	£36,064 - £54,000
Curatori e gestione delle collezioni	
Assistente	£17,524 - £22,723
Officer/Coordinatore	£23,072 - £29,061
Team Leader/Supervisor	£28,596 - £34,843
Manager/Capo Dipartimento	£32,436 - £50,078
Direttori	
Direttore/Museum Manager	£35,000 - £71,186
Group Director	£57,872 - £108,031

3.3 Il sistema museale francese

Riconosciuta la varietà delle collezioni e degli istituti culturali e museali di Francia, il Ministero della Cultura francese denomina *Musées de France* tutte le istituzioni culturali museali beneficiarie dell'aiuto statale, riconosciute come tali in seguito alla verifica dell'aderenza ai criteri definiti dallo Stato stesso. In totale si individuano 1222 musei presenti in tutto il territorio francese, tra i quali il 5% appartiene allo Stato, il 13% a soggetti di diritto privato a scopo non lucrativo e circa l'82% a enti locali.

La legge principale che regola i Musei di Francia è quella del 4 gennaio 2002, la quale precisa la definizione giuridica di museo e il suo ruolo nella società. Gli obiettivi dei musei consistono nella conservazione e studio del patrimonio, nell'arricchimento delle

collezioni, nell'educare e diffondere la conoscenza. La legge armonizza lo statuto dei musei che siano riconosciuti dallo Stato, di diritto pubblico o privato. Nell'ottica di una sempre maggiore democratizzazione della cultura, a partire dal 4 aprile 2009, è stata stabilita la gratuità delle collezioni permanenti dei musei nazionali ai giovani europei aventi meno di 26 anni.

Il Ministero è garante dell'applicazione del Codice del patrimonio in termini di conservazione e gestione delle collezioni pubbliche affidate ai musei francesi, indipendentemente da chi ne sia il proprietario.

Il Dipartimento dei Musei di Francia, all'interno della Direzione Generale del Patrimonio, gestisce la politica museale del Ministero della Cultura e supervisiona i musei nazionali e gli istituti di insegnamento e ricerca nel campo del patrimonio, (Ecole du Louvre, Institut national du patrimoine, Institut national d'histoire de l'art, Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France). È, inoltre, responsabile del controllo scientifico e tecnico dei musei, che attua con il supporto delle direzioni regionali degli affari culturali (DRAC). Il Dipartimento, infine, si occupa, da un lato, delle politiche dei musei e del coordinamento con le DRAC, dall'altro, delle acquisizioni di opere, del loro inventariato e digitalizzazione¹⁴².

Per quanto riguarda i Musei nazionali, essi non hanno personalità giuridica e dipendono completamente dallo Stato, per budget e personale. Nonostante ciò, il 26 dicembre 2003 è stata introdotta la riforma degli *établissement public administratif* che permette ai musei più strutturati di assumere nuove funzioni, come ad esempio gestire gli introiti in autonomia o reclutare personale, anche tramite canali diversi dai bandi pubblici¹⁴³.

A proposito di professionisti operanti nei musei statali e degli enti locali, essi appartengono prevalentemente ai corpi tradizionali contemplati dalle funzioni pubbliche, in particolare i conservatori sono riuniti sotto il corpo dei *Conservateurs du patrimoine*, suddivisi per le diverse aree di competenze quali archeologia, archivi, monumenti, inventario, patrimonio scientifico, tecnico e naturale, la cui formazione e il reclutamento dipendono dall'Institut national du patrimoine. In aggiunta, sono presenti

¹⁴² Tutte le informazioni sono ricavate dal sito ufficiale del Ministero della Cultura di Francia alla pagina dedicata ai musei francesi, <<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Les-musees-en-France/Les-musees-de-France/Qu-est-ce-qu-un-musee-de-France>>

¹⁴³ Bonini Baraldi, S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, pp.162-169

scuole di formazione superiore come l'Ecole du Louvre, che presenta corsi triennali, master e formazione continua dedicati ai professionisti del patrimonio e che permettono l'accesso alle selezioni statali.

Tutte le professioni museali, insieme a quelle di sorveglianza, accoglienza e manutenzione, sono definite statalmente. Tra le molteplici categorie esistenti, altri esempi di corpi statali sono i *conservateurs des bibliothèques* o gli *ingénieurs des services culturels*.

I professionisti si possono dividere ulteriormente tra collaboratori esterni e liberi professionisti, eventualmente assunti tramite contratto determinato direttamente dai musei: per quanto riguarda i restauratori, sono stati individuati dei percorsi validanti la qualificazione di Restauratore/trice del patrimonio, tra i quali il diploma IFROA, Institut de formation des restaurateurs d'œuvres d'arts.

Le figure professionali di ambito amministrativo, al contrario, sono ritenute comuni a tutte le amministrazioni pubbliche e dunque vengono reclutate dall'ENA, Ecole nationale d'Administration¹⁴⁴.

Il Ministero della cultura francese è particolarmente attento a fornire indicazioni in ambito professionale. Tramite il proprio sito web, esso fornisce documenti e sezioni dedicate alla descrizione e alla schematizzazione delle professioni culturali: in particolare, è di immediata consultazione il *Répertoire des métiers de la culture et de la communication*, manuale del 2012 che descrive tutte le professioni svolte dal personale del Ministero.

Concepito con il fine di riflettere la grande varietà di professioni della cultura e delle conseguenti specializzazioni, il repertorio presenta 181 schede professionali e fornisce un linguaggio condiviso per facilitare il dialogo tra dipartimenti, dipendenti e parti sociali. Come enunciato nella stessa Prefazione¹⁴⁵, il RMCC è uno strumento utile al rinnovamento delle politiche delle risorse umane: esso facilita gli HR e i dirigenti nel redigere le descrizioni delle mansioni, per definire percorsi di carriera e, a monte, per la pubblicazione di puntuali annunci di lavoro e per la corretta selezione delle professionalità. Nondimeno, il repertorio si rivela importante sia per chi si affaccia al

¹⁴⁴ Maresca Compagna, A., *op.cit.*, pp.51-53

¹⁴⁵ Il *Répertoire des métiers de la culture et de la communication* è disponibile alla pagina web <<https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Emploi-et-formation/Le-repertoire-des-metiers>>

mondo del lavoro, per comprendere le competenze necessarie alla professione che si voglia intraprendere, sia per il personale stesso, nel momento in cui voglia interfacciarsi con professioni diverse dal suo ambito di riferimento.

Strutturalmente, le varie figure professionali sono descritte da una scheda che definisce le attività, le conoscenze specifiche e le competenze professionali e comportamentali.

La pagina web dedicata alle professioni museali propone un elenco suddiviso di tutti i ruoli professionali necessari al corretto funzionamento di un museo, suddivise per nove obiettivi e aree di competenza degli addetti. La classificazione individua i seguenti obiettivi e relativi ruoli:

- Conservare e gestire un museo: Direttore/trice, Responsabile delle Collezioni, Conservatore/trice del Patrimonio, Addetto/a alla conservazione;
- Presentare le collezioni: *Commissaire*, ovvero il responsabile scientifico interno o esterno, anche individuabile nella figura del Curatore/trice – nei Paesi francofoni come Francia e Belgio, *Commissaire d'exposition* e Curatore/trice hanno due significati diversi derivanti dalla storia della professione ma attualmente ricoprono simili mansioni-, addetto/a alla produzione, *Technicien·ne muséographe*, addetto al montaggio e smontaggio delle esposizioni, *Installateur·rice*, addetto/a alla manipolazione e installazione delle opere, *Socleur·euse*, incaricato/a alla progettazione dei dispositivi di supporto e presentazione delle opere;
- Concepire e costruire il museo: *Maître d'œuvre* (Moe), architetto o scenografo, *project manager* nel campo edile, *Maître d'ouvrage* (MOA), che invece segue gli aspetti del cantiere quali la costruzione, ristrutturazione, ampliamento o riqualificazione del museo ecc., *Programmist*e, responsabile dell'inquadratura di un progetto attraverso lo studio preliminare e di budget, *Economiste de la construction*, parte del team di gestione del progetto, deve stimare il prezzo di costo totale di un progetto di costruzione o ristrutturazione calcolando, ad esempio, le quantità di calcestruzzo, le superfici delle strutture o la manodopera, Assistente al MOA, Museografo, Scenografo e Addetto/a alla segnaletica;
- Accogliere, sviluppare i pubblici e rendere le collezioni accessibili, tramite:

- Accoglienza e informazione: Responsabile all'accoglienza e relativi addetti/e, Addetto alla biglietteria, Responsabile del bookshop o del negozio;
- Mediazione: Responsabile della mediazione e Mediatore/trice, Addetto/a all'educazione artistica e culturale (giovani, scuole, attività extrascolastiche), Addetto/a a Pubblici specifici (campo sociale e disabilità), Guida turistica, Artista (o collaboratore esterno) incaricato delle attività artistiche pratiche che si svolgono all'interno dei laboratori didattici e negli *atelier* dei musei;
- *Audience development*: Addetto/a al marketing e *audience development*, Addetto/a alle vendite e alle prenotazioni, Funzionario di ricerca;
- Amministrare il museo: Amministratore/trice o Segretario/a generale;
- Conservare e gestire le collezioni: Assistente alla conservazione, Restauratore/trice del patrimonio, *Régisseur-euse d'œuvres d'art* (Registrar), Responsabile della conservazione preventiva;
- Studiare e documentare le collezioni: Archivist, *Documentaliste*, professionista dell'informazione che si occupa della gestione della collezione cartacea ma anche della sua informatizzazione, gestendo la banca dati online del museo, Amministratore/trice della banca dati, Bibliotecario/a;
- Comunicare e diffondere: Esperto/a di Comunicazione / Comunicazione digitale, Responsabile editoriale, Webmaster;
- Manutenzione dell'edificio-museo: *Directeur-riche technique Bâtiment*, ovvero responsabile della gestione di attività e risorse tecniche del museo, svolgendo un ruolo di interfaccia tra la direzione generale e le diverse aree del museo, nell'ambito della gestione e della manutenzione dello stabile, Addetto/a alla manutenzione tecnica, Responsabile della sicurezza e Addetto/a alla sorveglianza.

In base alle esigenze del museo, alcuni ruoli possono essere aggregati sotto la responsabilità di un'unica figura, come segnalato nel caso dell'ambito Comunicazione, spesso ruoli assunti da un'unica persona.

Un esempio di organigramma museale francese, che mostri la complessità e l'effettiva applicazione di queste figure, possono essere forniti dall'Établissement public des

musées d'Orsay et de l'Orangerie, organizzazione che gestisce i due musei e che conta più di 600 dipendenti, ripartiti nelle varie aree.

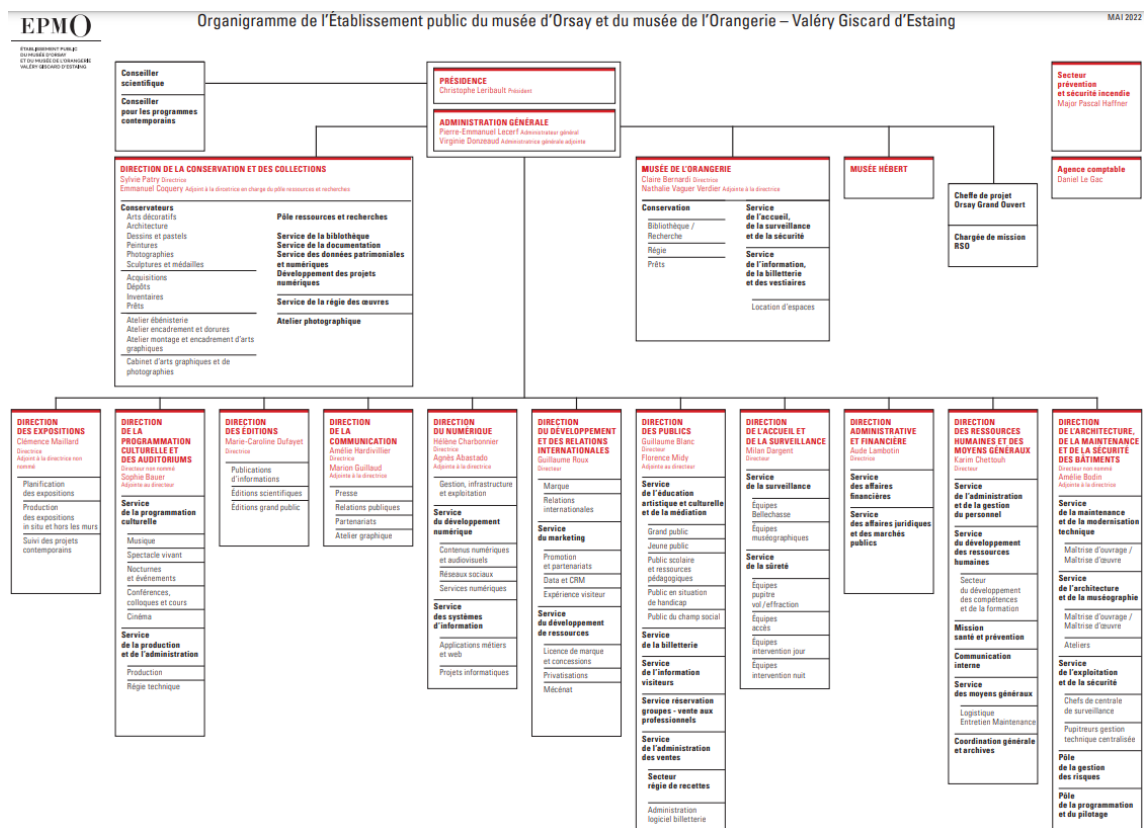


FIGURA 16 ORGANIGRAMMA EP MO, FONTE: SITO WEB

Analizzando l'organigramma, è possibile individuare le differenti funzioni adottate per organizzare il lavoro nel museo. Ai vertici, troviamo il Presidente della fondazione e l'Amministrazione generale, in rapporto subordinato, invece, operano Direzione della conservazione e delle collezioni, accanto alle divisioni rispettive del museo de l'Orangerie e del museo Hébert. Infine, l'organigramma si sviluppa nelle varie funzioni di:

- Esposizioni;
- Programmazione culturale e degli auditorium;
- Editoriale;
- Comunicazione, tra cui relazioni pubbliche, *partnership*;
- Digitale, ovvero sviluppo digitale tramite contenuti digitali e audiovisivi, social network, sviluppo dei sistemi informativi e progetti web;
- Sviluppo istituzionale e relazioni internazionali, tramite Marketing e gli strumenti della privatizzazione, *sponsorship*, licenze e concessioni;

- Gestione dei pubblici, tramite Educazione e mediazione, e tutti i servizi legati alla biglietteria, all'accoglienza e all'informazione del visitatore;
- Sorveglianza e sicurezza;
- Direzione delle Risorse umane, che assolve ai compiti non solo amministrativi, ma anche di sviluppo delle competenze e della formazione del personale;
- Gestione delle strutture, in tema di sicurezza, architettura, museografia e gestione del rischio.

Approfondendo il tema della gestione delle risorse umane all'interno di EPMO, dal rapporto di attività pubblicato nel 2019¹⁴⁶, al capitolo *Ceux qui font l'Orsay et l'Orangerie*, è presentata la panoramica sulla gestione del personale durante l'anno. Un primo elemento posto all'attenzione è il passaggio, secondo decreto, dei funzionari pubblici sotto la gestione, non più statale, ma del museo stesso¹⁴⁷. Così facendo, tale cambiamento ha facilitato la gestione delle risorse per l'area deputata, permettendo di valorizzare anche questi dipendenti, fornendo supporto al percorso di crescita professionale e maggiore potere di indirizzo sulla carriera dei propri dipendenti. L'organizzazione descrive i propri sforzi nella formazione del personale come una politica attiva, dichiarando che nel corso dell'anno sono stati formati l'80% dei dipendenti tramite attività incentrate sullo sviluppo di competenze individuali e collettive. Inoltre, EPMO motiva e riconosce la carriera professionale dei dipendenti tramite promozioni di categoria o di grado avvenute durante l'anno.

Da come si evince dal rapporto, per quanto riguarda il tipo di assunzioni, oltre al reclutamento esterno di dipendenti e la riallocazione del personale, sono stati promossi contratti di apprendistato con dodici studenti universitari.

Si è proceduto, infine, a proiettare i futuri pensionamenti, al fine di permettere un adeguato passaggio di conoscenze e competenze ai successori nelle varie posizioni lavorative.

¹⁴⁶ Établissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie, *Rapport d'activité 2019*, p.83, disponibile al link: <https://www.epmo-musees.fr/sites/default/files/2021-07/RAMO-2019_0.pdf>

¹⁴⁷ Il personale dell'EPMO è suddiviso tra dipendenti statali e dipendenti del museo. Con il decreto del 29 maggio 2019, EPMO ha ora in sé la gestione di quasi tutti i suoi dipendenti, compresi gli statali.

Per favorire il networking tra professionisti museali, il Ministero della Cultura ha previsto un apposito portale denominato *Les réseaux professionnels des musées de France*¹⁴⁸, il quale agevola le reti professionali e scientifiche di istituzioni e professionisti, con il fine di condividere le migliori pratiche e di promuovere le professioni stesse.

Per quanto riguarda i contratti, in ambito pubblico i dipendenti sono classificati secondo tre categorie gerarchiche (A, B e C), in base al livello di formazione e di esperienza, oppure come lavoratori a contratto (CDD o CDI). Nel 2019, i salari medi per categoria sono stati¹⁴⁹: 2958€ per la categoria A, 2457€ per la categoria B, 1854€ per la categoria C e 1833€ per i *contractuels*.

Ai livelli retributivi presentati si deve poi aggiungere il RIFSEEP, strumento indennitario di riferimento che sostituisce la maggior parte dei bonus e delle indennità esistenti nel pubblico impiego. Tale regime di indennità tiene conto delle funzioni, dei lavori usuranti, delle competenze e dell'impegno professionale. Esso è composto da due bonus: da un lato, un'indennità di funzione, di usura e di competenza (IFSE), pagata mensilmente, e dall'altro, un supplemento di indennità annuale (CIA).

Non è semplice accedere ai dati retributivi privati, tuttavia, è possibile farsi un'idea delle retribuzioni tramite il portale *Centre d'Information et de Documentation Jeunesse* (CIDJ)¹⁵⁰ dove, per esempio, viene indicato il salario di un/una Conservatore/trice del patrimonio tra i 1861€ lordi e i 4459€ lordi.

Oppure, viene indicato che un/una Mediatore/trice *junior* nel privato percepirebbe 1800€ lordi e nel pubblico, come Mediatore/trice culturale territoriale 1600€ netti. Infine, un ultimo esempio è l'indicazione salariale di un/una junior Registrar, tra i 1400€ e i 2000€.

Per quanto riguarda la rappresentanza sindacale, in Francia il sindacato di riferimento per il comparto culturale è la CGT-Culture, facente parte dell'USPAC-CGT, ovvero dell'*Union des Syndicats des Personnels des Affaires Culturelles*. Quest'ultima riunisce i sindacati del personale delle amministrazioni, degli istituti pubblici e degli enti di diritto

¹⁴⁸ Link della pagina web <<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Les-reseaux-professionnels-des-musees-de-France>>

¹⁴⁹ Sono indicati i salari medi, il salario del singolo lavoratore varia, dunque, in base all'esperienza tra un minimo e un massimo. I dati sono forniti dal Report della Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2021), *Fonction Publique : Chiffres clés 2021*, Parigi, p.164

¹⁵⁰ Centre d'Information et de Documentation Jeunesse, <<https://www.cidj.com/>>

privato che svolgono le missioni di servizio pubblico culturale dello Stato sul territorio nazionale, compresi i Domini e Territori d’Oltremare.

Nello specifico, i sindacati dei diversi comparti ministeriali che si riuniscono sotto la CGT-Culture sono:

- SAF-CGT, Sindacato degli Archivi di Francia;
- SBNF-CGT, Sindacato della Biblioteca nazionale di Francia;
- SEMM-CGT, *Syndicat des Établissements du Mobilier national et des Manufactures nationales*;
- SGAC-CGT, Sindacato generale degli Affari Culturali;
- SGPA-CGT, Sindacato generale del Personale del servizio pubblico dell’Archeologia;
- SNEA-CGT, Sindacato Nazionale delle Scuole d’Architettura;
- SNMD-CGT, *Syndicat National des Musées et Domaines*, per i professionisti museali;
- SNMH-CGT, Sindacato Nazionale dei Monumenti storici;
- SNSD, *Syndicat National des Services Déconcentrés* che riunisce il personale delle DRAC (Direzioni regionali degli affari culturali) e delle UDAP (Unità Dipartimentali di Architettura e Patrimonio);
- LENA-CGT, Sindacato delle Scuole Nazionali superiori d’Arte.

Nel 2020, a inizio pandemia, il sindacato è risaltato tra i titoli di cronaca per gli scioperi durante la pandemia e le proteste dei dipendenti del Louvre¹⁵¹. Peculiarmente per i conservatori, invece, è costituita l’associazione professionale AGCCPF, *Association générale des conservateurs des collections publiques de France*, riconosciuta di utilità pubblica nel 1932 e dialogante con le istituzioni per favorire il funzionamento e lo sviluppo dei musei e del patrimonio, riunendo tra loro studiosi e professionisti del settore¹⁵².

¹⁵¹ Ginori, A. (2020), *Francia, riapre il Louvre. Il leader dei sindacati: "Stop alle banconote e controllo biglietti a distanza"*, in *La Repubblica*, <https://www.repubblica.it/esteri/2020/03/04/news/francia_riapre_il_louvre_ma_stop_alle_banconote_e_controllo_biglietti_a_distanza_-250242010/>

¹⁵² AGCCPF, <<https://www.agccpf.com/lassociation/presentation>>

Capitolo IV

Testimonianze dal museo: la parola ai professionisti

Per il capitolo finale di questa tesi, la scrivente ha ritenuto congeniale dare spazio alle testimonianze dei professionisti museali implicati nella gestione del personale, per fornire un punto di vista il più possibile d'attualità per la tematica finora esposta: sono riportati i risultati dell'indagine sui musei italiani e dell'intervista con l'HR manager di un'istituzione museale statunitense.

Ad introduzione dei risultati dell'indagine, si è optato per un approccio d'insieme sulle questioni affrontate dalla presente ricerca, attraverso la preziosa testimonianza della dottoressa Maffei¹⁵³, direttrice della Reggia di Caserta, Vicepresidente di ICOM Italia fino al 2021 e studiosa di rilievo per quanto riguarda le professioni museali in Italia¹⁵⁴.

L'intervista ha affrontato i molteplici punti critici che caratterizzano il riconoscimento delle professioni museali e la loro gestione all'interno delle istituzioni. La duplice esperienza di Direttrice museale e di Vicepresidente ICOM ha favorito in Maffei lo sviluppo di uno sguardo d'insieme sul tema: le realtà museali sono molteplici, dal museo dello Stato, al museo degli enti locali, al piccolo museo privato, al museo di Fondazione, ciascuno con proprie caratteristiche. ICOM ha permesso di approfondire i diversi funzionamenti museali e di riconoscerne i grandi valori sociali, anche in situazioni di sostenibilità precaria. Allo stesso tempo la Reggia di Caserta è un'istituzione dalle vaste potenzialità che, tuttavia, porta con sé altrettante sfide, dal punto di vista di patrimonio, dei rapporti con il territorio e della gestione con il pubblico. Una realtà di questo tipo richiede una struttura organizzativa all'altezza: anche se finora sottovalutate, le professionalità museali di carattere amministrativo si rivelano fondamentali per una corretta gestione organizzativa.

Nel corso dello scambio, in tema di professioni museali, la Direttrice ha evidenziato come vi sia assenza di riconoscimento o confusione sulle mansioni di figure fondamentali come quella del Registrar, ma anche di conservatori e curatori della componente vegetale, ingegneri, giardinieri d'arte, per la valorizzazione dei Parchi e

¹⁵³ L'intervista si è svolta nel pomeriggio di venerdì 21 giugno 2022 tramite videochiamata, si ringrazia la Direttrice per la disponibilità dimostrata

¹⁵⁴ La dottoressa Maffei ha collaborato anche nella stesura del documento ICOM *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali* del 2017

giardini del nostro patrimonio nazionale. Ma soprattutto, è indubbia la necessità di riconoscere professionisti tra il legale e l'economico specializzati in patrimonio, che si occupino di partenariati, concessioni, piano delle opere pubbliche, gestione dei bilanci. Inoltre, vista l'urgenza del digitale, della sostenibilità e dell'accessibilità, si rivelano chiave figure come il project manager o chi abbia una visione strategica su questi temi importanti. Prendendo ad esempio il digitale, la visione strategica permette di fare delle scelte infrastrutturali, su *software* e *hardware* da acquistare, sulla gestione dei dati, su quali aggiornamenti professionali promuovere o che professionisti avere per l'utilizzo di tecnologie GIS, necessarie per il parco, e BIM per le strutture¹⁵⁵. La mancanza di queste figure richiede dunque spesso appello a collaboratori esterni che però risultano sempre di breve durata, sfavorendo la continuità nel funzionamento del museo e la stratificazione delle conoscenze.

Nel contesto odierno, per di più, delle innovazioni digitali e tecnologiche, è necessario riconoscere le professioni emergenti e quelle già operanti in contesti diversi da quello museale che si occupino di ecosistemi e strategie digitali: l'acquisizione di professionalità altamente specializzate genera anche la riflessione di promuovere un approccio di rete, ovvero di acquisire queste figure di grande professionalità e competenza nell'ambito del sistema museale nazionale, cercando di dare stabilità al sistema stesso.

Presa coscienza di queste necessità, va tenuto presente che tutte queste professionalità si dovrebbero inserire in un contesto di gestione delle risorse umane che, tuttavia, non è ancora sviluppato al massimo delle proprie possibilità, evidenziando anzi diverse lacune. In primo luogo, per quanto riguarda le strutture pubbliche, non esistono sistemi di premialità oltre all'aspetto di gratificazione intrinseca che il museo in quanto tale può donare. L'assenza di fondi di premialità e di sistemi di verifica delle performance, anche in quei musei che sono denominati autonomi, riguarda solo la dirigenza e non la macchina organizzativa. La mancata consapevolezza degli strumenti che il management può fornire influenza la concezione comune della Pubblica Amministrazione, risultando così poco attrattiva e motivante, nonostante garantisca molti diritti.

¹⁵⁵ GIS è l'acronimo per Geographic information system, mentre BIM per Building information modeling

L'aspetto che forse continua a rendere problematica la decisione di applicare sistemi di valutazione è che essa viene vista come giudizio sulla persona in sé, quando invece vuole essere un elemento di crescita e una valutazione di ruolo, dei risultati, e delle attività nell'ambito di una visione strategica più ampia. Secondo Maffei, in strutture importanti come la Reggia di Caserta è impensabile non avere controllo di gestione, forme di premialità, incentivazione o richiamo.

Le riforme hanno infatti introdotto la figura manageriale del direttore, attribuendogli giuste responsabilità, ma senza che questo indirizzo in senso manageriale coinvolgesse la struttura museale nel suo complesso, lasciando indietro gli aspetti amministrativi, tra i quali un'area risorse umane che, oltre al tema del reclutamento e dell'organizzazione del lavoro, si occupi del benessere, delle aspettative e della gratificazione della risorsa umana, valorizzandola.

L'intervista ha permesso di riflettere anche sulla formazione dei professionisti museali, in quanto in Italia non viene adottato un approccio patrimoniale, come invece, ad esempio, accade in Francia. Una visione patrimoniale, che metta al centro non l'oggetto, ma il significato che l'oggetto assume nel patrimonio, potrebbe favorire la formazione di profili specialistici con caratteristiche museologiche. Un esempio emblematico fornito è quello del museo dell'Arma dei Carabinieri: sicuramente nel direttivo risulterebbe adatto un carabiniere ai fini della valorizzazione della collezione, persona che deve però dimostrare allo stesso tempo competenze museologiche.

In conclusione, emerge nel corso del dialogo quella che è la più grave e sentita problematica del settore – che verrà confermata dall'indagine presente nel successivo paragrafo - ovvero il sottodimensionamento dell'organico. Toccando la questione del PNRR, l'augurio è che questo strumento venga sfruttato proprio per riorganizzare la pubblica amministrazione, per reclutare personale e competenze, senza le quali il museo non può operare nell'ottica ICOM di servizio alla società, sviluppo sostenibile e di accessibilità.

4.1 Risultati dell'indagine

Quest'ultima sezione presenta gli esiti di un questionario somministrato a 13 musei italiani¹⁵⁶.

L'argomento principale attorno al quale si sono sviluppate le domande è la Gestione delle risorse umane nei musei, con il proposito d'indagare la situazione delle realtà museali, nella maniera più attuale possibile, dal punto di vista dei responsabili di risorse umane o di chiunque coinvolto nella gestione del personale all'interno di un'organizzazione museale.

Il questionario¹⁵⁷ è stato somministrato tramite un Google Form suddiviso in sei sezioni, ciascuna avente rispettivamente focus su caratteristiche del museo, Area Risorse umane, caratteristiche dell'organico, professionalità museali, Gestione delle Risorse umane, sfide e prospettive. I risultati verranno riportati in forma anonima e aggregata, come su richiesta di alcuni musei per preservarne la privacy.

Nella ricerca si è cercato di coinvolgere musei appartenenti a tutto il territorio nazionale, presenti dunque nel Nord, Centro, Sud e isole, di status giuridico pubblico e privato. Tra i soggetti privati che operano come musei, la maggioranza opera sottoforma di fondazione.

Innanzitutto, risulta che 3 musei su 13, con organico compreso tra i 15 e i 90 dipendenti, non presentano un'area Risorse umane. Si evince che i compiti spettanti all'area sono svolti direttamente dal Direttore/trice o dall'area Amministrazione, in maniera circoscritto alla gestione contrattuale del rapporto di lavoro o di altri aspetti prevalentemente burocratici.

Nei casi in cui l'area Risorse umane è presente, essa svolge gestione degli aspetti contrattuali del rapporto di lavoro e dell'organizzazione del lavoro come lo smartworking (8 casi su 10), gestione delle politiche retributive (6/10), gestione delle relazioni sindacali (6/10), reclutamento e selezione (5/10), valutazione del personale (5/10), e solamente un caso in cui essa svolge la promozione del museo nei social network legati al mondo del lavoro.

¹⁵⁶ Nello specifico hanno risposto 13 musei su 33 contattati in totale, scelti tra musei pubblici, privati, di rilevanza e fama nazionale, la cui gestione richieda un organico superiore a dieci persone (piccola impresa)

¹⁵⁷ Il questionario completo è allegato a fine capitolo al paragrafo 4.1.1

Tra i musei privati, quelli che presentano l'area risorse umane e che si occupano di reclutamento e selezione, svolgono tendenzialmente tutte le opzioni elencate. Per quanto riguarda i musei pubblici, in base al grado di autonomia e allo sviluppo dell'area, oltre alla gestione degli aspetti contrattuali e dell'organizzazione del lavoro, alcune realtà si occupano della formazione e dello sviluppo del personale.

Per quanto concerne la grandezza di tali istituzioni, il personale varia da dimensioni di piccola impresa a quella di grande impresa, presentando un organico da 15 a 311 persone. A proposito, alla domanda concernente l'adeguatezza o meno di questa quota organica, il 77% degli intervistati, ovvero 10 musei su 13, ha dichiarato che l'organico risulta sottodimensionato. Scendendo nel particolare, i musei pubblici all'unanimità hanno dichiarato di essere in deficit di personale, mentre gli unici musei che ritengono adeguato il numero dei loro dipendenti sono fondazioni.

Per ciò che concerne la struttura organizzativa, tendenzialmente è organizzata in aree funzionali, ma è possibile riscontrare anche un'organizzazione del lavoro per divisioni (Arte, Architettura,...) con uffici in comune (Amministrazione, Ufficio tecnico,...).

In generale, è possibile tracciare una struttura organizzativa di base e comune a tutti i musei che comprende le aree: Amministrazione, Area tecnica, Comunicazione e marketing, Servizi educativi, Ufficio Mostre, Sicurezza.

Per quanto riguarda l'Area HR, essa opera o in autonomia o viene inglobata nell'Area amministrativa. Ulteriori funzioni riscontrabili in determinati musei sono l'Area sviluppo, Art handling, Attività commerciali, Design, Ricerca e editoria, Digitale.

Sul tema del personale esterno, i musei si avvalgono in maniera variabile di volontari, stagisti e collaborazioni esterne: quest'ultime in particolare sono utilizzate da undici musei sul totale, *in primis* per progetti specifici, ma nella maggioranza dei casi anche o esclusivamente per sopperire a mancanze di personale e di competenze. Gli ambiti per cui queste ultime sono richieste riguardano servizi educativi e mediazione, guardiania, supporto legale e in tema di appalti pubblici, ma anche curatela, grafica, progettazione architettonica e sicurezza.

Lo spettro di professionalità all'interno delle istituzioni museali varia in base alla grandezza del museo e alla complessità della sua struttura organizzativa. In diversi casi, viene segnalato che determinate funzioni sono attribuite alla stessa persona oppure che alcune funzioni vengono in toto esternalizzate.

I musei, ad ogni modo, danno riscontro di avere personalità variegata, tenendo nella maggioranza dei casi un mansionario aggiornato, e di adottare orientativamente tutte le figure individuate dalla carta delle professioni museali, nonostante siano meno diffuse quelle di responsabile legale, responsabile dei servizi informatici, responsabile commerciale, responsabile del centro di documentazione, Head of Program, grafico.

È stato chiesto come tali professionalità vengano sviluppate internamente. Gli strumenti utilizzati sono corsi di formazione su competenze tecniche del ruolo per la maggioranza dei casi (9 musei sul totale), corsi di formazione interni per (5/13), corsi di formazione in ambito manageriale, anche tramite coach esterni (4/13), utilizzo della *job rotation* e di percorsi di crescita (3/13). Come si evince – ma viene dichiarato in taluni casi anche esplicitamente - la formazione è tendenzialmente scarsa o del tutto assente (4 istituzioni non hanno segnato alcuna opzione). Tra le realtà museali che hanno risposto, ne sono presenti di virtuose che si avvalgono di tutti gli strumenti a disposizione.

Sul tema del reclutamento del personale, esso avviene prevalentemente tramite bandi pubblici e sito web. Raramente sono utilizzate agenzie per il lavoro, servizi di placement universitari o piattaforme social come LinkedIn. Nessuna istituzione segnala di avvalersi di passaparola o head hunting per il reclutamento.

Quanto all'individuazione di nuovi profili professionali, all'interno di un mercato del lavoro in evoluzione, sono stati segnalati i profili di esperto digitale e social network, esperto in transizione digitale per la gestione documentale, *research curator*, *fundriser*, esperto nella compilazione di bandi e europrogettazione, figure professionali legate alla *visitor experience*, ma anche ai *visitor services* e *retail*. È da segnalare che tra gli intervistati gran parte non si sbilancia o non individua nuove figure professionali, segnalando che non sono in atto cambiamenti imminenti nel settore o nuove figure chiave.

Sul piano della motivazione del personale e di ricompense monetarie e non monetarie, nei casi in cui ne sia stato segnalato l'uso, i musei si avvalgono di fondi PEO, straordinari ed indennità speciali a progetto, progressioni economiche come disciplinate nei contratti pubblici, indennità di particolari responsabilità, progressioni di carriera, oppure valutazione del personale tramite l'assegnazione specifici obiettivi (*Management by Objectives*), piani di crescita, *una tantum*.

I contratti applicati al personale rispecchiano la ricerca presentata nei capitoli precedenti, nell'ordine, è diffuso l'utilizzo del CCNL Comparto ministeri, CCNL Commercio servizi e terziario, CCNL Federculture, CCNL Enti locali, CCNL Multiservizi.

I sindacati segnalati con i quali vengono instaurati rapporti di dialogo sono CGIL, CISL e UIL (anche UIL Pubblica Amministrazione), le Rappresentanze Sindacali Unitarie, Confintesa, COBAS, S.A.Di.R.S., UGL.

Giungendo al termine del questionario, l'ultimo tema affrontato concerne le sfide e le prospettive del mercato del lavoro nel settore museale, e dell'approccio della Gestione delle Risorse umane verso questi cambiamenti, derivanti dalla crisi pandemica, dalle rinnovate attenzioni alla sostenibilità, all'accessibilità e inclusione, alla digitalizzazione.

I musei hanno reagito in maniera diversa alle sfide che si trovano ad affrontare, senza però specificare i percorsi intrapresi. Tra questi, soprattutto per quanto riguarda il periodo di crisi pandemica, solamente un museo ha segnalato di aver cercato soluzioni alle criticità provate dalla categoria dei lavoratori della cultura, dichiarando di essersi impegnato in programmi "stabilizzazione" di giovani collaboratori e di valorizzazione tramite retribuzioni e inquadramenti contrattuali l'impegno dei dipendenti, per non venir meno alla dignità che ciascun lavoratore merita.

A livello di organizzazione del lavoro, si è posta la questione dell'integrazione del lavoro da remoto a quello in presenza, che si sposa con l'idea di adottare un approccio più flessibile. Tale flessibilità dovrebbe essere applicata nella gestione stessa del tempo-lavoro, e in maniera maggiormente orientato all'efficace raggiungimento degli obiettivi. Il digitale rimane una delle sfide più attuali per il comparto museale, per ciò che riguarda soprattutto le competenze necessarie a implementare i processi di digitalizzazione e allo sviluppo web. Per affrontare queste innovazioni, tra cui la digitalizzazione dei procedimenti per gran parte delle attività, si rivelano per tutti fondamentali gli aggiornamenti professionali, se non proprio tramite l'integrazione di nuove figure professionali. Entrambi gli scenari, tuttavia, non si rivelano così facilmente percorribili, da un lato per lo sviluppo insufficiente di programmi di aggiornamento, l'anzianità prevalente del personale di servizio e la resistenza al cambiamento da parte di quest'ultimo. Nel settore pubblico, in particolare, la fissità del mercato del lavoro è un dato di fatto, in quanto vi è forte carenza di concorsi e dunque della possibilità di nuove

assunzioni. La carenza di personale è, infatti, uno dei principali scogli per i responsabili Risorse umane.

Non vi fosse mancanza di domanda di lavoro, si pone allo stesso modo la questione dell'attrazione e *retention* di nuovi talenti e del passaggio di consegne da parte del personale in dirittura di pensionamento: alcuni denotano una scarsa attenzione all'interno della propria organizzazione soprattutto di quest'ultimo aspetto, complici anche le formule contrattuali non adeguate nel garantire un fluido ricambio.

Per alcuni responsabili HR, è chiave attrarre nuovi talenti, il che significa essere in grado di trasmettere una cultura organizzativa-museale aperta e inclusiva, sviluppando parallelamente politiche di *talent acquisition* e *retention*

In ultima battuta, dopo aver delineato l'appena presentato panorama su sfide e approccio ai cambiamenti, si è affrontato il rapporto con enti esterni quali imprese, istituti di formazione, università.

La maggior parte delle istituzioni museali non considerano queste realtà come fonte di scambio o non curano in maniera strutturata questa tipologia di relazioni. Dai musei che però, al contrario, creano rete con l'esterno, si evince che la valorizzazione dei contatti con accademie, istituti di formazione superiore e università, nazionali e internazionali, ha il fine di formare e dare opportunità ai giovani di affacciarsi al mondo del lavoro e imparare le professioni legate al mondo museale, attraverso l'attivazione di tirocini curricolari o tramite le attività di docenza svolte dai professionisti del museo nelle università.

Le collaborazioni aziendali, in particolar modo in ambito formativo, invece, aiutano la definizione dei percorsi di formazione del personale.

Il rapporto e l'apertura verso l'esterno permette, infine, di alimentare collaborazioni e di attivare un network di *stakeholder* di valore.

4.1.1 Questionario

Sezione 1 **Caratteristiche del museo**

- Nome dell'istituzione museale:
- Nome e funzione dell'intervistato/a nel museo di appartenenza
- Qual è lo status giuridico del museo?

- Museo pubblico
- Museo privato
- Altro...

Sezione 2 **Area Risorse umane**

- Il museo presenta un'area Risorse umane?
 - Sì
 - No
- Se sì, quali sono le principali attività dell'area Risorse umane?
 - Reclutamento e selezione
 - Promozione del museo nei social collegati al lavoro
 - Formazione e sviluppo
 - Gestione degli aspetti contrattuali del rapporto di lavoro
 - Gestione delle relazioni sindacali
 - Valutazione del personale
 - Gestione delle politiche retributive (ad esempio incentivi, piani di welfare, benefit)
 - Gestione dell'organizzazione del lavoro (ad esempio smartworking)
 - Altro...

Sezione 3 **Caratteristiche dell'organico**

- Attualmente, quanti sono i dipendenti del museo?
- In quali aree funzionali (o divisionali) sono organizzati i dipendenti?
- Ritieni che l'organico del museo sia quantitativamente:
 - Adeguato
 - Sottodimensionato
 - Sovradimensionato

- Il museo si avvale di volontari, stagisti e/o collaborazioni esterne?
 - Volontari
 - Stagisti
 - Collaborazioni esterne
- Nel caso si sia segnata la casella di Collaborazioni esterne, in che ambito vengono richieste?
- Tali collaborazioni esterne:
 - Sono legate a progetti specifici
 - Sopperiscono a mancanze di personale o di specifiche competenze
 - Altro...

Sezione 4 **Professionalità museali**

- Quali professionalità sono presenti nel museo? Inserire in "Altro" le professioni eventualmente non incluse nel seguente elenco di opzioni¹⁵⁸.
 - Direttore/trice
 - Conservatore/trice
 - Catalogatore/trice
 - Registrar
 - Restauratore/trice
 - Assistente tecnico addetto alle collezioni
 - Responsabile del centro di documentazione
 - Curatore/trice
 - Progettista degli allestimenti
 - Responsabile della mediazione e dei servizi educativi
 - Mediatore/trice, educatore/trice

¹⁵⁸ Nel questionario si sono riprese le professioni della Carta nazionale e integrazioni con riferimento anche agli organigrammi di musei internazionali.

- Responsabile dell'accoglienza e della custodia
 - Operatore/trice dei servizi di accoglienza e di custodia
 - Responsabile della biblioteca/mediateca
 - Responsabile del sito web
 - Responsabile progetti digitali
 - Responsabile ICT
 - Responsabile amministrativo e finanziario
 - Responsabile della logistica e della sicurezza
 - Responsabile legale
 - Responsabile dei servizi informatici
 - Responsabile marketing, promozione e fund raising
 - Responsabile Risorse Umane
 - Facility & Building Manager
 - Direttore artistico
 - Direttore operativo
 - Direttore commerciale
 - Responsabile Comunicazione (interna/esterna)
 - Responsabile Corporate Development
 - Exhibition Manager
 - Coordinatore/trice Eventi
 - Altro...
- In che modo vengono sviluppate tali professionalità?
 - Corsi di formazione interni
 - Corsi di formazione in ambito manageriale (anche in collaborazione con l'esterno)

- Corsi di formazione su competenze tecniche del ruolo
- Job rotation, percorsi di crescita
- Altro...
- Come avviene il reclutamento di personale?
 - Bandi pubblici
 - Offerte pubblicate nel sito web del museo/Candidature spontanee
 - Passaparola
 - LinkedIn
 - Servizi di placement scolastici/universitari
 - Agenzie per il Lavoro
 - Head Hunting
 - Altro...
- Quali nuovi profili professionali stanno emergendo?

Sezione 5 **Gestione delle Risorse umane**

- È previsto l'utilizzo e l'aggiornamento di un mansionario?
 - Sì
 - Sì, ma non viene aggiornato
 - No
 - Altro...
- È previsto un sistema di ricompense - monetarie o non monetarie, opportunità di sviluppo professionale - per motivare i dipendenti? Se possibile, si forniscano esempi.
- Quali dei seguenti contratti vengono applicati al personale?
 - Federculture
 - Pubblico impiego (comparto ministeri)
 - Comparto degli Enti locali

- Ricerca
 - Commercio, servizi e terziario
 - Turismo
 - Multiservizi
 - Portierato
 - Altro...
- A quanto ammonta lo stipendio mensile medio da professionista museale nell'istituzione in cui lavora? Può saltare la domanda se i dati retributivi sono già accessibili o definiti dai contratti citati al quesito precedente.
 - Se ci sono, quali sono le rappresentanze sindacali con le quali il museo si confronta e dialoga?

Sezione 6 **Sfide e prospettive**

La recente crisi sanitaria, le innovazioni digitali, una maggiore attenzione alla sostenibilità, all'accessibilità e all'inclusività sono solo alcuni dei fattori che stanno influenzando il mondo del lavoro e, di conseguenza, l'approccio delle istituzioni museali non solo alla propria mission, ma anche alle persone.

- In un mondo del lavoro in cambiamento, come cambia il ruolo dell'area Risorse umane? Quali sono le sfide o le criticità maggiori?
- In questo contesto, il museo ha potenziato la relazione con l'esterno, ad esempio con imprese, istituti di formazione, università? Se sì, in che modo?

4.2 HR Management nel museo statunitense

La seguente sezione presenta l'intervista con il Responsabile HR di un museo federale americano. L'intervista rispecchia le sezioni del questionario somministrato tramite Google Form, ma si è svolta per domande aperte. Come per i casi precedenti, l'istituzione ha preferito fornire i dati in forma anonima.

In primo luogo, il museo presenta un'area Risorse umane che si occupa di fornire consulenza e assistenza ai supervisor e ai dipendenti in molteplici ambiti quali benefit, carriere, gestione dei dipendenti, formazione, premi. In particolare, presentano ai dipendenti informazioni sui piani sanitari disponibili, sulle prestazioni pensionistiche, sugli accordi di spesa flessibile, sull'assistenza a lungo termine, sull'assicurazione sulla

vita e sulle prestazioni di trasporto. I manager, invece, vengono indirizzati sul processo di assunzione: pianificazione della forza lavoro, reclutamento, assunzione e orientamento dei nuovi dipendenti, approcci per risolvere i problemi, minimizzando le situazioni disciplinari, consulenza sulle questioni sindacali.

Per quanto riguarda le caratteristiche del personale, il museo conta circa 960 dipendenti, suddivisi in otto unità: *Director, Deputy Director, Administrator, Chief Curator, Programs, Research Center, Secretary & General Counsel, Treasurer*. Le posizioni e le figure professionali operanti nell'istituzione coprono un vastissimo ventaglio di ambiti: dall'amministrazione alla logistica, dalla curatela ai programmi per scuole e università, dall'ingegneria delle costruzioni a quella idraulica, dall'IT al *risk management*, dalla *content strategy, publishing & branding* allo sviluppo di prodotti ed esperienze digitali, dalla finanza alle pari opportunità, e molto altro.

Il reclutamento di queste professionalità avviene tramite il sito web USAJOBS, sponsorizzato e gestito dall'Ufficio preposto. Il museo applica le linee guida stabilite internamente per le politiche di assunzione: il documento fornisce le procedure e le responsabilità per valutare i candidati, garantire l'identificazione dei candidati più qualificati, coprire i posti vacanti e assicurare che le selezioni per le promozioni e altre azioni di collocamento siano effettuate sulla base delle qualifiche e dei principi di merito. L'Ufficio del personale, attraverso il suo Ufficio formazione, offre ai dipendenti opportunità di formazione tramite corsi, programmi e materiali didattici, offrendo una guida sulle opportunità di formazione, infine monitorando e mantenendo i registri di formazione. Tra le opportunità vi sono specifici *Professional Programs* per lo sviluppo della leadership e delle capacità di comunicazione interpersonale, efficacia personale e intelligenza emotiva, per fornire degli esempi. I programmi sono rivolti al personale di medio livello o ai *senior managers* dell'organizzazione. Tutti i dipendenti hanno accesso a una serie di opzioni di apprendimento online per migliorare le proprie conoscenze e competenze individuali, su argomenti quali la comunicazione, la gestione del tempo, il lavoro di squadra, la collaborazione, la leadership e la gestione dei conflitti.

Per quanto concerne le professioni emergenti, le aree che secondo il museo si stanno sempre più sviluppando sono servizi informatici e digitali, quali *social media* e *visual services*. Inoltre, il museo si sta impegnando nell'utilizzare nella propria struttura dei

visitor experience representatives che coinvolgano il visitatore, al posto di prevedere esclusivamente l'impiego di guardie.

Tra il personale impiegato sono presenti anche volontari (adolescenti e adulti), stagisti e ricercatori indipendenti, finanziati tramite borse di studio.

Per la sezione dedicata alla Gestione delle Risorse umane, la classificazione delle posizioni avviene per mezzo di un metodo sistematico atto a determinare il piano retributivo, il titolo, la serie occupazionale e il livello di inquadramento appropriati di una posizione, in base a criteri oggettivi pubblicati dall'*Office of Personnel Management*. Il processo inizia con l'esame della *position description*, ovvero il documento ufficiale dei principali compiti e responsabilità che la direzione ha assegnato alla posizione.

L'Ufficio del personale valuta la posizione per determinare il piano retributivo, il titolo e la serie¹⁵⁹ e il livello di inquadramento.

Importante è poi la motivazione dei dipendenti, in quanto aumenta la produttività e la creatività. Generalmente, si tratta di riconoscimenti monetari, ma sono inclusi anche incentivi sotto forma di premi in termini di tempo libero.

L'istituzione museale dialoga con il sindacato rappresentante i suoi dipendenti, per stabilire le politiche del personale, le pratiche e le condizioni di lavoro. L'unità di contrattazione comprende i dipendenti dell'Ufficio dell'Amministratore che sono dipendenti federali a tempo indeterminato e determinato, con orario generale, con incarichi superiori a 120 giorni.

Infine, come osservazioni conclusive su sfide e prospettive, l'Ufficio HR dichiara di affiancare la leadership dell'istituzione nell'affrontare i cambiamenti istituzionali, concentrandosi sulle questioni dell'*engagement* e di DEIA¹⁶⁰. È in corso, inoltre, l'adattamento ai cambiamenti causati dalla pandemia, gestendo le aspettative dei dipendenti per quanto riguarda l'aumento delle opportunità di telelavoro, bilanciando al contempo la natura di sede delle attività museali.

¹⁵⁹ Serie e gradi si riferiscono al sistema del Governo Federale nel classificare i mestieri

¹⁶⁰ DEIA è l'acronimo per *Diversity, Equity, Inclusion and Accessibility*. Il museo presenta un Ufficio apposito dedicato a questi temi.

Conclusioni

Giunti al termine di questa trattazione, è doveroso ripartire dalle domande postesi inizialmente per delineare delle riflessioni finali.

Il confronto con il panorama internazionale ha aiutato ad individuare gli aspetti di comunanza e divergenza – non per forza sempre negativa – tra i principali sistemi museali esaminati. Alla luce di questo paragone, emerge in maniera abbastanza lampante che il sistema museale italiano, dal punto di vista delle professioni museali, è ancora in una fase embrionale e legato a standard eterogenei.

Tre sono i principali fattori determinanti, e strettamente legati, che pesano sul corretto funzionamento e sullo sviluppo organizzativo delle istituzioni museali: l'assenza di autonomia nella Gestione delle risorse umane, il sottodimensionamento dell'organico e la mancanza di rete con istituti universitari ed enti esterni.

Questi aspetti sopra elencati si influenzano vicendevolmente causando non poche ambiguità nella gestione. In molti casi esaminati, l'area Risorse umane non ha una propria autonomia, venendo relegata a meri compiti amministrativi, burocratici, che non tengono conto del valore strategico che la funzione apporta all'interno di un'organizzazione in termini di cultura organizzativa, motivazione del personale e relativa performance, chiara divisione del lavoro e individuazione delle professionalità necessarie, con conseguente corrispondenza tra bisogni di competenze specifiche e selezione di professionisti adeguati.

Il rapporto con l'esterno, soprattutto con gli istituti di formazione, aiuta il museo a rimanere aggiornato su innovazioni, cambiamenti di settore e del mercato del lavoro, con la possibilità di far conoscere la molteplicità di figure operanti all'interno della propria istituzione, anche collaborando per la formazione di un'offerta di corsi *ad hoc* per aspiranti professioniste e professionisti del patrimonio culturale, favorendo il *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Come apprezzato in particolar modo in Francia, a ciascuna professione corrisponde uno specifico percorso formativo che permette al museo di trovare facilmente personale con preparazione specifica per il ruolo, mentre alla studentessa e allo studente di accedere a posizioni lavorative per cui si è formato.

Come riscontrato dai questionari stessi, le istituzioni museali risultate più strutturate presentano questi tre fattori sviluppati sui vari fronti, ovvero una Gestione delle Risorse

umane autonoma, organico tendenzialmente adeguato e cura dei rapporti con università, istituti di formazione e imprese: questa strutturazione si concretizza nella chiara individuazione delle professionalità museali e nell'utilizzo dei molteplici strumenti manageriali dell'area Risorse umane. Una presenza attiva nella realtà contemporanea, con uno sguardo pronto al futuro, può aiutare il museo nell'anticipare e affrontare preparato il cambiamento.

Nella maggior parte dei casi, rispetto al contesto internazionale, in Italia gli sforzi si stanno ancora rivolgendo al sedimentare l'utilizzo di un classico organigramma e nel dissipare la confusione sulle professionalità, che in tempi odierni vi dovrebbero operare, sviluppando le prime attenzioni alla gestione del personale. Nello stesso momento, la riflessione statunitense, per esempio, si sta già rivolgendo ai possibili sviluppi futuri del management, di strutture organizzative meno gerarchiche e più inclusive, alle professioni emergenti.

Si sta poi affrontando la transizione digitale nell'attualità e nel prossimo futuro tramite l'apporto del PNRR, richiedendo, dunque, l'aggiornamento delle competenze e l'individuazione delle giuste figure professionali per guidare efficacemente tale processo. Con ogni auspicabile probabilità, questo approccio dovrà essere messo in pratica a breve per i temi dell'accessibilità, in tutte le sue sfaccettature, della sostenibilità ambientale e dell'inclusività.

Per ciò che concerne i contratti e i livelli retributivi, si riscontra una generale ritrosia nel dichiarare in maniera trasparente la gestione dei compensi, difficoltà che invece in ambito pubblico (o di contratti pubblici) si riscontra con meno frequenza.

A livello internazionale, in particolare nei Paesi anglosassoni, i livelli retributivi risultano più alti ma con un'ampia differenza salariale per le stesse posizioni lavorative, ma svolte in ambiti diversi. Problema, quest'ultimo, che in Italia invece non si riscontra dato l'inquadramento contrattuale per categorie di retribuzione.

La mancata trasparenza è stata nondimeno contrastata tramite l'azione dei professionisti museali i quali, costituendo fronte unito, hanno saputo spronare pratiche di adeguamento salariale e produzione di documenti sugli standard retributivi, rendendo agevole la ricognizione da parte di chiunque sia interessato a programmare una carriera in campo museale.

Al contempo, i contratti disponibili sono molteplici e selezionabili arbitrariamente dal datore di lavoro: come riscontrato, il contratto Federculture, nato su misura per le organizzazioni culturali, è quello meno applicato nei contesti di lavoro. È necessario considerare, da una parte, che i professionisti museali pubblici rientrano per lo Stato nel regime dei funzionari, dall'altra con le cooperative che gestiscono i servizi esternalizzati, si pone il rischio di un abuso del contratto Multiservizi, inficiando l'equità dei compensi per molteplici professionisti.

Una panoramica di questo tipo disincentiva l'attrazione di potenziali talenti e non aiuta nell'alimentare la motivazione dei dipendenti. Una consapevole Gestione delle risorse umane può contribuire a sviluppare attrattività e *retention* tramite retribuzione monetaria e non monetaria, favorire coinvolgimento nella cultura museale, sviluppare maggiore inclusività per creare un'atmosfera di scambio tra personale con *background* differenti, migliorare la performance del museo tramite la gestione e il monitoraggio degli obiettivi del personale.

Si rivela dunque ancor oggi valido quanto scritto da Zan, Bonini Baraldi e Santagati¹⁶¹ i quali hanno indicato come "peccato originale" del nostro sistema museale nazionale proprio la mancata gestione delle risorse umane. Sorvolare su questo aspetto, a partire dal piano legislativo, evidenzia una certa carenza di interesse per i temi del management¹⁶², alimentando confusione sulla nozione dello stesso e sull'organizzazione del lavoro.

Con riferimento predominante ai musei statali, da un lato, è palpabile l'impegno da parte dei direttori o dei responsabili di trarre il meglio dalle risorse messe a disposizione, allo stesso tempo, vi è dichiarata preoccupazione per le carenze che i musei si trovano a fronteggiare, a livello quantitativo e di competenze, dall'altro, il problema risale a monte, a livello di normative e politiche culturali.

Affrontare questa discussione significa riconoscere al museo tutte le potenzialità di sviluppo economico e, ancor di più, sociale che può impiegare, riconoscendo il valore delle persone nel raggiungimento degli obiettivi della sua missione, tramite le molteplici competenze di ciascuno. Seppur riconoscendo che alcune istituzioni si stanno avviando

¹⁶¹ Zan, L., Bonini Baraldi, S., Santagati, M. E. (2018), *Missing HRM: the original sin of museum reforms in Italy*, in *Museum Management and Curatorship*, 33:6, pp.539-541

¹⁶² Indifferenza che si riscontra nella stessa scelta di manager nella stragrande maggioranza dei casi con formazione esclusivamente umanistica e limitate esperienze manageriali, salvo eccezioni

su questa strada, è necessario che nessuno rimanga indietro, allineandosi tutte ai comuni standard, affinché il comparto museale possa affrontare le costanti sfide che contraddistinguono lo sviluppo della società.

Bibliografia

Abbate, G. U. (2010), *La privatizzazione dei beni culturali: un primo approccio al problema*, in *Diritto.it*, 13 maggio, <<https://www.diritto.it/la-privatizzazione-dei-beni-culturali-un-primo-approccio-al-problema/>>

Accordi, L. (2020), *Quando il lavoro va a "intermittence"*, in *Heraldo*, 21 giugno, <<https://www.heraldo.it/2020/06/21/quando-il-lavoro-va-a-intermittence/>>

Addis, M. (2005), *New technologies and cultural consumption – edutainment is born!*, in *European Journal of Marketing*, SDA BOCCONI, Research Division Working Paper n.02-76, <<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.319503>>

Aledda, B., Pasotti, L. (2021), *Musei, l'esternalizzazione dei lavoratori che fa guadagnare i privati*, in *Domani*, 8 novembre, <<https://www.editorialedomani.it/economia/disuguaglianze/musei-privati-precari-riforma-franceschini-cgil-p0oe2vdq>>

Alibrandi, T., Ferri, P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Giuffrè, Milano

American Alliance of Museums, *Leadership and Organizational Structure Standards*, American Association of Museum Directors (2018), *Art Museums by the Numbers*, <<https://aamd.org/sites/default/files/document/Art%20Museums%20by%20the%20Numbers%202018.pdf>>

Anderson, S. (2015), *'Modern art, ancient wages': MoMa workers protest during glitzy benefit*, in *The Guardian*, 3 giugno, <<https://www.theguardian.com/artanddesign/2015/jun/03/moma-workers-healthcare-protest-benefit>>

Argano, L. (2021), *Il mercato del lavoro culturale: problematiche e politiche*, in *Lavoro culturale e occupazione*, a cura di A. Taormina, FrancoAngeli, Milano

Arosio, F. M. (2021), *Le nomenclature per la rappresentazione e la classificazione delle attività culturali*, in A. Taormina, a cura di, *Lavoro culturale e occupazione*, FrancoAngeli, Milano

AWI, ACTA (2021), *Art Workers (in) Italia. Indagine di settore*, Milano, <<https://artworkersitalia.it/ricerche/indagine-di-settore/>>

Barbati, C. (2008), *Gli standard nazionali di qualità per le professioni museali: le prospettive possibili*, in *Aedon*, Il Mulino, 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/1/barbati.htm>>

- Barbati, C. (2010), *L'impresa museale: la prospettiva giuridica*, in Aedon, Il Mulino, 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/barbati.htm>>
- Barilà, A. S., Marchesoni, M. A. (2012), *Il modello sostenibile dei musei americani*, in Il Sole 24 ore, 18 novembre, <<https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2012-11-18/il-modello-sostenibile-musei-americani-160901.shtml>>
- Bertolini, C. (2008), *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, in Osservatorio sulle fonti, 2, <<https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>>
- Biondi, L., Demartini, P., Marchegiani, L., Marchiori, M., Piber, M. (2020), *Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector: An Introduction*, in Piber, M., *Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*, Springer Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46796-8_1>
- Bison, L., et al. (2019), *Trent'anni di cultura privatizzata sulla pelle dei lavoratori*, in Jacobin Italia, 31 ottobre, <<https://jacobinitalia.it/trentanni-di-cultura-privatizzata-sulla-pelle-dei-lavoratori/>>
- Boccenti, L., Pronti, S. (1996), *Il museo tra istituzione e azienda: un modello gestionale rivolto alla qualità: studio sulla proposta d'intervento per i musei di Palazzo Farnese a Piacenza*, Il sole-24 ore Libri, Milano
- Bonini Baraldi, S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano
- Boylinn, P. J. (1993), *Museum careers: ever changing and ever growing*, in *Museum International*, 4
- Brunner, A., Ciampi, C. A. (2013), *Politiche per la cultura in Europa: Modelli di Governance a confronto*, Angeli, Roma
- Bucci, E. (2005), *Aspetti organizzativi e gestionali nelle Amministrazioni Pubbliche*, in *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, Maresca Compagna A., a cura di, Gangemi, Roma
- Buosi, S. (2015), *Le industrie creative: tra l'arte e l'imprenditorialità* [tesi di laurea magistrale], Università Ca' Foscari Venezia, Venezia
- Cabasino, E. (2005), *I mestieri del patrimonio: professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, FrancoAngeli, Milano

Capozucca, R. (2022), *Cultura e PNRR, l'obiettivo del 2% è stato raggiunto?*, in *Il Sole 24 ore*, 25 gennaio, <<https://www.ilsole24ore.com/art/cultura-e-pnrr-l-obiettivo-2percento-e-stato-raggiunto-AERtx19>>

Carù, A., Salvemini, S. (2011), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano

Casini, L. (2014), *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, in *Aedon, Il Mulino*, 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2014/3/casini.htm>>

Cecchini, P. (2015), *Gestire un museo: standard e modelli della qualità a confronto* [Tesi di laurea magistrale], Università di Pisa, Pisa

Cherchi, A. (2014), *In cultura si spende sempre di meno*, in *Il Sole 24 ore*, 27 giugno, <<https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2014-06-27/in-cultura-si-spende-sempre-meno-064111.shtml?uuid=ABPjAMVB>>

Cicerchia, A. (2020), *Settori culturali e creativi nell'Europa post- Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in *Economia della cultura*, 3:4, 477-489, <<http://doi.org/10.1446/100739>>

Costa, G., Giannecchini, M. (2013), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, III ed.

Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D. (2014), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill Education, Milano, III ed.

Crismani, A., (2013), *I musei tra l'immaginario collettivo e la realtà giuridica e gestionale*, in *Aedon, Il Mulino*, 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/3/crismani.htm>>

DCMS (2019), *DCMS-Sponsored Museums and Galleries Annual Performance Indicators 2018/19*, <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/955599/REVISED_DCMS-Sponsored Museums and Galleries Performance Indicators 2018 19 report V2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/955599/REVISED_DCMS-Sponsored_Museums_and_Galleries_Performance_Indicators_2018_19_report_V2.pdf)>

Desvallées, A., Mairesse, F. (2010), *Concetti Chiave di Museologia*, Armand Colin, Paris

Desvallées, A., Mairesse, F. (2011), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Armand Colin, Paris

Di Mauro, A., Zambonin, A. (2006), *Il ruolo strategico del personale nei musei: un'indagine nel Veneto*, in *Economia della Cultura, Il Mulino, Bologna*, 4, 521-534

Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (2022), *Cultura e sostenibilità: verso modelli omogenei di misurazione e valutazione degli investimenti*, Roma, <<https://www.programmazioneeconomica.gov.it/per-farsi-unidea/>>

Direzione generale Musei, *Vademecum per i direttori dei Poli museali e degli Istituti dotati di autonomia speciale*, Roma, 2018

Engel, C. (2016), *The Role of Human Resources in Museums*, in American Alliance of Museums, 2 gennaio, <<https://www.aam-us.org/2016/01/02/the-role-of-human-resources-in-museums/>>

Eurostat (2012), *ESS-net on culture statistics – Final report* (Doc.Eurostat /F/12/DSS/01/3.5 EN. Eurostat. Directorate F: Social statistics), Publications Office of the European Union, Luxembourg

EY (2021), *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*

Feltrin Jefwa, I. (2021), *La Coop che gestisce i musei di Montebelluna vuole decurtare gli stipendi dei lavoratori*, in OggiTreviso, 3 marzo, <<https://www.oggitreviso.it/coop-che-gestisce-musei-di-montebelluna-vuole-decurtare-gli-stipendi-dei-lavoratori-248534>>

Finestre sull'Arte (2022), *Siena, polemica per il concorso: basta la terza media per lavorare al museo*, 10 gennaio, <<https://www.finestresullarte.info/attualita/siena-polemica-concorso-santa-maria-della-scala-terza-media>>

Flynn, N., Strehl, F. (1996), *Public sector management in Europe*, Prentice Hall Harvester Wheatsheaf, Hoboken

Flynn, N., Strehl, F. (1996), *Public sector management in Europe*, Prentice Hall Harvester Wheatsheaf, Hoboken, II ed.

Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*

Fondazione CRT (2022), *Operatori culturali per l'inclusione*, 20 Gennaio, <<https://www.fondazioneCRT.it/operatori-culturali-per-linclusione/>>

Fondazione Symbola (2021), *Io sono cultura 2021: L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*

Forte, P. (2010), *Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia*, in Aedon, Il Mulino, 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/2/forte.htm>>

- Forte, P. (2015), *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in Aedon, Il Mulino, 1, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2015/1/forte.htm>
- Frieze News Desk (2019), *Google Spreadsheet Reveals How Much the Art World Earns*, in Frieze, 4 giugno, <<https://www.frieze.com/article/google-spreadsheet-reveals-how-much-art-world-earns>>
- Giardini, G. (2021), *Educatore museale, una professione non riconosciuta*, in Il Sole 24 ore, 9 ottobre, <<https://www.ilsole24ore.com/art/educatore-museale-professione-non-riconosciuta-AEQcQzn>>
- Giaume, G. (2022), *Il Museo della Media Valle del Liri di Sora cercava direttore pensionato e senza stipendio*, in Artribune, 18 gennaio, <<https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/2022/01/il-museo-della-media-valle-del-liri-di-sora-cerca-direttore-pensionato-e-senza-stipendio/>>
- Ginori, A. (2020), *Francia, riapre il Louvre. Il leader dei sindacati: "Stop alle banconote e controllo biglietti a distanza"*, in La Repubblica, 4 marzo, <<https://www.repubblica.it/esteri/2020/03/04/news/francia-riapre-il-louvre-ma-stop-alle-banconote-e-controllo-biglietti-a-distanza-250242010/>>
- Goldstein, C. (2021), *Considering a Career in Museums? Here's How Much Money You Can Expect to Make in Dozens of Different Roles*, in Artnet, 30 giugno, <<https://news.artnet.com/art-world/aamd-salary-survey-2021-1984578>>
- Golinelli, C. M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè editore, Milano
- Gray, C., McCall, V. (2014), *Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change*, in Museum Management and Curatorship, 29:1, 19-35, <<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>>
- Harrison, R. (1996), *Manual of Heritage Management*, Butterworth Heinemann, Oxford
<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/leadership-and-organizational-structure-standards/>
- ICOM (2017), *ICOM Code of Ethics for Museums*
- ICOM Italia (2000), *Linee Guida dei Curricula per lo Sviluppo delle Professionalità in ambito Museale*
- ICOM Italia (2005), *Carta nazionale delle professioni museali*

ICOM Italia (2006), *Carta nazionale delle Professioni museali*, Roma, <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CartaNazionaleProfessioniMuseali.2005-2006.pdf>>

ICOM Italia (2006), *Una ricerca sui contratti nei musei: primi risultati e prime riflessioni*, in Ferrario, A., Riccò, A., a cura di, in *Il Conferenza Nazionale dei Musei*

ICOM Italia (2009), *Codice etico professionale dell'ICOM*, Milano, <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/codiceeticoicom.pdf>>

ICOM Italia (2017), *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*

ICOM Italia, (2022) *Professionisti museali: lavoro sottopagato o non pagato. La Raccomandazione di ICOM Italia*, <<https://www.icom-italia.org/professionisti-museali-lavoro-sottopagato-o-non-pagato-la-raccomandazione-di-icom-italia/>>

ICOM Italia, *Definizione di Museo di ICOM*, <<https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>>

Imholte, J. (2022), *Building Salary Equity at the Bakken Museum*, in *AAMD: Center for the Future of Museums Blog*, 2 giugno, <<https://www.aam-us.org/2022/06/02/building-salary-equity-at-the-bakken-museum/>>

Institute of Museum and Library Services (2014), *Government Doubles Official Estimate: There Are 35,000 Active Museums in the U.S.*, 19 maggio, <<https://www.ims.gov/news-events/news-releases/government-doubles-official-estimate-there-are-35000-active-museums-us>>

Istat (2019), *Indagine sui musei e le istituzioni similari: microdati ad uso pubblico*, <<https://www.istat.it/it/archivio/167566>>

Istat (2021), *Musei e istituzioni similari in Italia*, 17 febbraio, <<https://www.istat.it/it/archivio/266363>>

Jalla, D. (2003), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet Università, Torino

Janes, R., Sandell, R. (2007), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London

Jung, Y. (2011), *The Art Museum Ecosystem: A New Alternative Model*, in *Museum Management & Curatorship*, 26:4, 321-338, <<https://doi.org/10.1080/09647775.2011.603927>>

- Lampis, A. (2020), *La riforma dei musei statali spinge a una nuova governance delle istituzioni culturali*, in *Economia della Cultura*, 2, 173-190, <<http://doi.org/10.1446/98406>>
- Lampis, A. (2021), Ludovico Solima, *Le parole del museo - Management, tecnologie digitali, sostenibilità*, in *Economia della Cultura*, 3, 477-478, <<http://doi.org/10.1446/103319>>
- Leon A. F., Tuccini, V. (2011), *La dimensione economica del patrimonio culturale*, in Barbati, C., et al., a cura di, *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna
- Leva, L., Menicucci, V. (2019), et al., *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, 525
- Loane, S. S. (2019), *National Museums: In Brief*, in CRS Report
- Lord, B., Lord, G. D. (1997), *The manual of museum management*, The Stationery Office, London
- Lord, B., Lord, G. D. (1999), *The manual of museum planning*, Altamira press, Walnut Creek (CA), II ed.
- Marchi, G. (2001), *Criteri e standard per la gestione dei musei*, in *Aedon*, Il Mulino, 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/2/marchi.htm>>
- Maresca Compagna, A. (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, Gangemi, Roma
- Maresca Compagna, A., Di Marco, C., Bucci, E. (2008), *Musei, pubblico, territorio: verifica degli standard nei musei statali*, Gangemi, Roma
- Marini Clarelli, M. V. (2011), *Il museo nel mondo contemporaneo: la teoria e la prassi*, Carocci, Roma
- Mastragostino, F. (2010), *Sponsorizzazioni e pubbliche amministrazioni: caratteri generali e fattori di specialità*, in *Aedon*, Il Mulino, 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/mastragostino.htm>>
- Mendoza, N. (2017), *The Mendoza Review: an independent review of museums in England*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, London
- Menghini, M. (2020), *Le professioni creative. Una proposta di perimetrazione skill based*, in *Economia della Cultura*, 3:4, 337-351, <<http://doi.org/10.1446/100729>>

MiBACT – Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali – Servizio I Ufficio Studi (2020), *Guida alle professioni dei beni culturali individuate dall'art. 9 bis del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, <<https://dger.beniculturali.it/wp-content/uploads/2021/02/Guida-alle-professioni-dei-beni-culturali-individuate-dall%E2%80%99art.-9-bis-del-Codice-dei-Beni-Culturali-e-del-Paesaggio.pdf>>

MiBACT – Direzione generale Musei (2009), *Vademecum per i direttori dei Poli museali e degli Istituti dotati di autonomia speciale*, Roma, <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/01/Vademecum-per-i-direttori-dei-Poli-museali-e-dei-Musei-autonomi-Direzione-generale-Musei.pdf>>

Ministère de la Culture et de la Communication (2012), *Répertoire des métiers de la culture et de la communication*, Secrétariat général Ministère de la Culture et de la Communication, Paris

Montanari, T. (2015), *Privati Del Patrimonio*, Einaudi, Torino

Monti, S. (2019), *Il settore dei musei secondo Istat. Un epitaffio rimasto in sordina*, in *Artribune*, 25 maggio, <<https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2019/05/istat-musei/>>

Moretti, A. (1999), *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in Zan L., a cura di, *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano

Moynihan, C. (2021), *Workers at the Whitney Museum Move to Form a Union*, in *The New York Times*, 17 maggio, <<https://www.nytimes.com/2021/05/17/arts/design/whitney-museum-forming-union.html>>

Mu.Sa (2017), *Emerging Job Profiles For Museum Professionals in the Digital Era*, <<http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2020/06/MuSA-Emerging-Job-Profiles-for-museum-professionals.pdf>>

Murawski, M. (2018), *Towards a More Human-Centered Museum: Part 1, Rethinking Hierarchies*, in *Art Museum Teaching*, 22 gennaio, <<https://artmuseumteaching.com/2018/01/22/rethinking-hierarchies/>>

Museums Association (2017), *Salary Guidelines 2017*, Museum Association, London

- Nacci, M. T. (2014), *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in *Il capitale culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, Università di Macerata, 9, 189-220
- NEA (2013), *Guide to the U.S. Arts and Cultural Production Satellite Account*, National Endowment for the Arts, Washington DC
- Negri, M., Sani, M. (2001), *Museo e cultura della qualità*, CLUEB, Bologna
- NESTA (2006), *Creating growth. How the UK can develop world class creative businesses*, London
- Pangallozzi, M. C. (2019), *L'istituzione museale: effetti e prospettive di un conquistata autonomia*, in *Aedon*, Il Mulino, 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2019/1/pangallozzi.htm>>
- Pirrelli, M. (2021), *Nell'anno del Covid i musei perdono il 75% dei visitatori e il 78% di introiti*, in *Il Sole 24 ore*, 6 maggio, <<https://www.ilsole24ore.com/art/nell-anno-covid-musei-perdono-75per cento-visitatori-e-78per cento-introiti-AEKEcNG>>
- Restivo, F. (2021), *"Noi, lavoratori dei musei del Trentino, sottopagati e senza tutele: impossibile andare avanti così"*, in *The Post Internazionale*, 13 aprile, <<https://www.tpi.it/cronaca/musei-trentino-lavoratori-sottopagati-testimonianze-20210413770631/>>
- Roncaccioli, A. (1996), *L'azienda museo: problemi economici, gestionali e organizzativi*, CEDAM, Padova
- Roncaccioli, A. (1996), *Il museo come azienda culturale: ricerca sui musei di Verona: Appendice*, Amici di Castelvecchio e dei civici musei d'arte di Verona Università degli studi, Facoltà di economia, Verona, II ed.
- S. n. (2004), *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?: atti del Seminario organizzato in occasione della presidenza italiana del Consiglio dell'Unione europea: Napoli, Palazzo Reale, 9-10 ottobre 2003*
- Sandell, R., & Janes, R.R. (Eds.). (2007), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London, <<https://doi.org/10.4324/9780203964194>>
- Schonfeld, R. C., Sweeney, L. (2019), *Organizing the Work of the Art Museum*, 10 luglio, <<https://doi.org/10.18665/sr.311731>>
- Severini, G. (2003), *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in *Aedon*, 2, <<https://doi.org/10.7390/10028>>

Shaffer, A. (2020), *From the Frontline to the Picket Line: Public History and the Cultural Labor Revolution* [Master thesis], Temple University, Philadelphia

Sicca, L. M. (2000), *Organizzare l'arte*, Etas, Milano

Spada, C., Valentino, P. A. (2020), *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in *Economia della Cultura*, 3:4, 269-283, <<https://doi.org/10.1446/100723>>

Tanga, M. (2021), *Let's Imagine a New Museum Staff Structure*, in *Journal of Conservation and Museum Studies*, 19(1): 7, 1–16, <<https://doi.org/10.5334/jcms.197>>

Throsby, D. (2008), *The concentric circles model of the cultural industries*, in *Cultural Trends*, Routledge, London, 17:3

Ufficio stampa Mibact (2021), *Franceschini: nasce il tavolo permanente per i professionisti della cultura*, Roma, 21 gennaio, <<https://www.beniculturali.it/comunicato/franceschini-nasce-il-tavolo-permanente-per-i-professionisti-della-cultura>>

UNCTAD, UNDP (2008), *Creative economy report 2008: The challenge of assessing the creative economy: Towards informed policy-making* (No. UNCTAD/DITC/2008/2), United Nations, Geneva

UNESCO (2009), *Framework for Cultural Statistic*

UNESCO (2019), *Culture | 2030 indicators*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris

UNESCO (2022), *Re/Shaping. Policies for Creativity*, Paris

Üstek, F. (2022), *Artists Deserve Better Pay – Here's How to Change the Conversation*, in *ArtReview*, 30 marzo, <<https://artreview.com/artists-deserve-better-pay-change-the-conversation/>>

Valentino, P. A. (2013), *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, in *Economia della Cultura*, 3, 273-288

Vecco, M., *Sguardi incrociati sul patrimonio culturale: Francia-Italia. Politiche e strumenti per la valorizzazione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano, 2009

Wagley, C. (2019), *Museum Workers Across the Country Are Unionizing. Here's What's Driving a Movement That's Been Years in the Making*, in *Artnet*, 25 novembre, <<https://news.artnet.com/market/union-museum-analysis-1714716>>

Zan, L., a cura di, (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani, management e processi di cambiamento*, Etas Editore, Milano

Zan, L., Bonini Baraldi, S., Santagati, M. E. (2018), *Missing HRM: the original sin of museum reforms in Italy*, in *Museum Management and Curatorship*, 33:6, 530-545, <<https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1537608>>

Riferimenti normativi

British Museum Act 1963

Circolare n.15 dell'11 maggio 2015, con oggetto il D.M. 23 dicembre 2014 recante *Organizzazione e funzionamento dei musei statali - Conferimento degli incarichi di direttore dei musei statali non aventi qualifica di uffici dirigenziali* (art. 4, comma 2) - Interpello

Circolare n.17 del 14 maggio 2015 con oggetto il D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali - Conferimento degli incarichi di direttore dei musei statali non aventi qualifica di uffici dirigenziali* (art. 4, comma 2) – Interpello - Integrazione

Circolare n.95 del 17 settembre 2001, *Accordo collettivo integrato di ministero per la determinazione dei profili professionali* - Ministero dei Beni e delle Attività Culturali Confcommercio, Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, 2019

Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni locali triennio 2016-2018
Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto istruzione e ricerca triennio 2016-2018

Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto funzioni centrali triennio 2019 - 2021

Contratto collettivo nazionale di lavoro Federculture per il quadriennio 2008-2011 (e Verbale di rettifica retribuzione tabellare 2016-2018)

Contratto collettivo nazionale di lavoro multiservizi quadriennio 2019-2022

Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi quadriennio 2019-2022

Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il biennio economico 2002-2003

D.G.R. Lombardia 20 dicembre 2002, n. 11643, *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia*, ai sensi della L.r. 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131

D.L. 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (e successive modificazioni)

D.L. 24 aprile 2017, n. 50, art.22, *Disposizioni sul personale e sulla cultura*

D.Lgs. 29 ottobre 1999, n.490, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*

D.M. 10 maggio 2001, n.244, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6)

D.M. 18 aprile 2005, n.238, *Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese*

D.M. 21 febbraio 2018, n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*

D.M. 20 maggio 2019, n.124, *Procedura per la formazione degli elenchi nazionali di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienza e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, in possesso dei requisiti individuati ai sensi della legge 22 luglio 2014, n. 110*

D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*

Décret n.2003-1300 du 26 décembre 2003 portant création de l'Établissement public du Musée d'Orsay

Legge 14 gennaio 1993, n.4, cd. Legge Ronchey

Legge 14 gennaio 2013, n.4, *Disposizioni in materia di professioni non organizzate*

Loi n. 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France

Museums and Galleries Act 1992

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), 2021

Risoluzione del Parlamento europeo sulla situazione degli artisti e la ripresa culturale nell'Unione europea (doc. A9-0283/2021)

Sitografia

About Museum Workers Speak,

<<https://sites.google.com/view/museumworkersspeak/about-museum-workers-speak?authuser=0>>

AGCCPF, <<https://www.agccpf.com/>>

American Alliance of Museums, <<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/leadership-and-organizational-structure-standards/>>

Arts Council England, <<https://www.artscouncil.org.uk/>>

British Museum, <<https://www.britishmuseum.org/>>

Centre d'Information et de Documentation Jeunesse, <<https://www.cidj.com/>>

Enciclopedia Treccani, v. *museo*,

[https://www.treccani.it/enciclopedia/museo#Tipi di musei](https://www.treccani.it/enciclopedia/museo#Tipi_di_musei)

Établissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie, <<https://www.epmo-musees.fr/>>

Federculture, <<https://www.federculture.it/contratto-ccnl-federculture/>>

Gov.UK, <<https://www.gov.uk/>>

Le Gallerie degli Uffizi: Portale amministrazione trasparente,

<<https://trasparenza.uffizi.it/>>

Mi Riconosci? Sono un professionista dei beni culturali, <<https://www.miriconosci.it/>>

Ministère de la Culture, <<https://www.culture.gouv.fr/>>

Ministero della Cultura, <<http://musei.beniculturali.it/struttura>>

MoMA, <<https://www.moma.org/>>

Museo Egizio, <<https://museoegizio.it/trasparenza/>>

Museum Association, <<https://www.museumsassociation.org/>>

National Galleries Scotland, <<https://www.nationalgalleries.org/>>

Professionisti dei Beni culturali <<https://professionisti.beniculturali.it/>>

Show The Salary, <<https://showthesalary.wordpress.com/why-show-the-salary/>>

Tate, <<https://www.tate.org.uk/about-us>>

The Metropolitan Museum of Art, <<https://www.metmuseum.org/about-the-met/leadership>>