

## Le professionalità impegnate nei Musei Veneti: dalla ricerca all'impegno istituzionale

di Aurora di Mauro e Alessandra Zambonin

giugno 2005

### Una ricerca per la promozione della "crescita" professionale nei musei del Veneto

È stata presentata per la prima volta al pubblico, all'interno dell'ottava edizione del Salone dei Beni e delle Attività culturali, la ricerca promossa dalla Giunta Regionale del Veneto per censire le professionalità attualmente impegnate nei musei. L'iniziativa della presentazione non si è limitata ad una semplice illustrazione di dati e ai conseguenti commenti, ma ha, piuttosto, assunto una forte valenza di confronto tra addetti ai lavori su uno dei problemi più sentiti all'interno delle organizzazioni museali: la mancanza di una reale presa di coscienza da parte degli enti proprietari della necessità di fornire a questo particolare luogo della cultura personale specializzato e in numero adeguato alle funzioni dell'istituto. Lo scambio di opinioni tra chi lavora nei e per i musei è la stella polare che orienta l'intervento della nostra amministrazione. Nel caso specifico della ricerca in questione essa è stata affidata, in quest'ottica, ad *Observe - Science in Society*, un'associazione culturale senza fini di lucro che intende promuovere la ricerca, la riflessione e il dibattito sui rapporti tra scienza e società, favorendo il dialogo tra ricercatori, policy makers e cittadini. Altrettanto voluta è stata la circostanza che tale presentazione assumesse una valenza didattica andando a sostanziare uno degli appuntamenti formativi che la Direzione Cultura annualmente propone ai direttori e ai responsabili dei musei in collaborazione con la Fondazione CUOA: i seminari di approfondimento "[Formamuseo](#)". Il pubblico che ha partecipato numeroso all'incontro ha colto con chiarezza il filo conduttore che unisce i diversi interventi promossi dalla Giunta nel settore museale nell'ultimo triennio: dall'uscita del noto documento nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei - partecipato nella sua redazione tra diversi livelli di governo - fino al suo recepimento regionale con la D.G.R. n.2863 del 18.09.2003 (si veda il testo all'indirizzo <http://www2.regione.veneto.it/cultura/museionweb/idee-iniziative.htm>) la Direzione Cultura sta attuando una serie di iniziative che mettono in evidenza la necessità di diffondere nei musei veneti la cultura del servizio pubblico orientando la gestione ordinaria verso un'attitudine al project management e alla qualità dell'offerta, impegnandoli a cogliere l'importanza sia dell'esigenze e della soddisfazione dell'utente sia, specularmente, di quelle del personale. Ma siamo, tuttavia, consapevoli che per poter attuare la cultura del servizio pubblico e la cultura della qualità, la risorsa umana - perchè sia davvero risorsa in un contesto lavorativo quale è il museo, caratterizzato da una particolare plus-valore passionale e volontaristico del personale - deve essere posta al centro dei processi organizzativi. Alla 'crescita' professionale, qualitativa, intellettuale, culturale ed etica dei professionisti dei musei - che, come si auspica, discende dall'impegno messo dalla Regione nel promuovere annualmente iniziative di incontro e di formazione (la Conferenza regionale dei Musei del Veneto, la Giornata regionale di Studio sulla didattica museale, i seminari "Formamuseo", i corsi di catalogazione, etc.) - è necessario corrisponda la 'crescita' numerica degli stessi. Siamo, dunque, di fronte ad un problema che richiede obbligatoriamente un momento di confronto con il mondo politico, là dove si decidono i destini degli organici degli enti pubblici in ragione dello stato di salute dei bilanci. Grazie anche al recente apporto delle associazioni museali che, coordinate da ICOM-Italia, stanno redigendo la carta delle professionalità museali, le Regioni sono nuovamente chiamate ad assumersi impegni e responsabilità di fronte alla questione dell'individuazione e del riconoscimento di competenze professionali specifiche per il settore dei musei. Un primo passo, mosso all'interno della programmazione delle azioni di recepimento del documento sugli standard, il Veneto lo ha fatto con questa indagine: essa costituisce un gradino di partenza per costruire un percorso che dovrà portare necessariamente a far interagire strutture ed attori diversi: la formazione professionale, l'alta formazione, i responsabili delle risorse umane, le organizzazioni sindacali, le associazioni museali. Sull'importanza di questa catena di collaborazioni si sofferma ampiamente l'introduzione ai risultati dell'indagine, pubblicati nel quinto numero degli "Strumenti dell'Osservatorio Regionale dei Musei del Veneto" e resi disponibili a quanti ne faranno richiesta. In questa sede, si ritiene più opportuno e proficuo presentare le considerazioni salienti derivate dalle informazioni raccolte con l'indagine.

### Obiettivi, motivazioni e metodologia della ricerca

L'indagine si è posta un duplice obiettivo: in primis comprendere quali "risorse umane" siano disponibili negli istituti museali del territorio veneto e in secondo luogo capire quindi come valorizzarle in maniera adeguata attraverso ragionevoli azioni di sostegno regionale. Su indicazione dell'Ufficio Musei, la ricerca ha riguardato i soli musei veneti che attualmente usufruiscono di contributi regionali alle attività ordinarie ai sensi della L.R.50/1984. Su tali musei, infatti, si sta concentrando l'azione di recepimento del documento ministeriale nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei. Lo studio sulle professionalità presenti nei Musei, condotto dal settembre 2003 al settembre 2004 - effettuato tramite interviste, con la somministrazione di questionari semistrutturati ai responsabili di musei - ha dunque riguardato 124 istituti. L'indagine ha esplorato 5 macrotematiche: la I inerente alle

responsabilità e alle mansioni delle differenti figure professionali; la II in relazione all'analisi delle tipologie di contratto che legano le figure al museo e allo studio degli altri collaboratori a cui l'istituzione museale fa ricorso; una III area si è concentrata sulla formazione degli operatori museali, mentre la IV ha descritto i criteri di selezione e di inserimento delle diverse figure professionali nel museo. Infine, sono state messe a fuoco le carenze percepite dai direttori riguardo alle risorse umane nei musei e le conseguenti proposte di miglioramento. I risultati ottenuti con l'indagine veneta molto probabilmente presentano uno scenario museale che ha vari punti in comune con altre realtà regionali.

### **Le responsabilità e le mansioni delle figure professionali nei musei**

Quanto è emerso dall'indagine di Observa dimostra che nei musei l'organico è abbastanza ridotto. Sufficientemente coperta è la carica apicale, con 2 musei veneti su 10 che non hanno il direttore! Tale figura, tuttavia, assume molteplici responsabilità e le sue mansioni - che riguardano sia gli aspetti tecnico-scientifici che tecnico-gestionali del museo - sono complesse e differenti. Solo la metà degli istituti, invece, ha al suo interno dei conservatori e dei responsabili dei servizi amministrativi: i primi hanno varie responsabilità, soprattutto tecnico-scientifiche, e fungono da vero e proprio "braccio destro" del direttore nello svolgimento delle mansioni quotidiane, mentre i secondi detengono delle responsabilità tecnico-gestionali che si associano a mansioni molto differenti a seconda del museo in cui si trovano. Un terzo dei musei analizzati annovera nel suo organico un responsabile dei servizi educativi, le cui responsabilità e mansioni sono sempre legate all'ambito didattico, e ancora un terzo dispone di un responsabile della sicurezza. Solo un quarto dei musei usufruisce delle competenze di un responsabile tecnico e pochissime strutture hanno già iniziato ad appoggiarsi ad un esperto di comunicazione stabilmente presente nel museo, verosimilmente per mancanza di fondi disponibili. Nella maggior parte dei musei, dunque, la comunicazione viene ancora curata alternativamente da direttori, conservatori e responsabili dei servizi educativi. Accanto alle principali figure con importanti responsabilità decisionali, le figure professionali di supporto più presenti nei musei veneti sono gli addetti ai servizi educativi e gli addetti alla custodia e alla vigilanza, mentre i consulenti chiamati più spesso in outsourcing sono gli esperti nell'organizzazione delle mostre e i ricercatori di vario genere, esperti nelle materie delle collezioni museali.

### **Le tipologie di contratto per le professioni museali**

In relazione alle tipologie di contratto che legano le diverse figure ai musei veneti indagati, è stato rilevato che la maggior parte del personale ha un contratto a tempo indeterminato, e l'unica eccezione è costituita dalla vigilanza, che lavora soprattutto tramite incarichi esterni. È significativo rilevare come i direttori, qualora non abbiano un contratto a tempo indeterminato, sovente offrano le loro competenze al museo come volontari. Nei musei privati prevale il contratto del commercio; nei musei pubblici, invece, gli operatori a tempo indeterminato sono strutturati sulla base del Contratto Nazionale del Lavoro e in organico occupano posizioni medio alte - nel caso del direttore, del conservatore e del responsabile dei servizi educativi -, mentre il responsabile dei servizi amministrativi occupa posizioni molto variabili e le altre figure si collocano in posizioni medie o medio basse. Circa tre quarti dei musei oggetto d'indagine dispone dell'importante risorsa dei volontari, che si occupano soprattutto di guardiania, visite guidate e altri servizi di base, prestando servizio tramite convenzioni; più della metà degli istituti affida incarichi di ricerca, restauro e allestimenti di mostre a figure esterne; e sempre più della metà dei musei ospita stagisti tramite convenzioni con le università, affidando loro compiti di catalogazione e inventariazione, segretariato e didattica. La presenza di figure professionali specifiche consente ai musei presi in esame di dedicarsi soprattutto a progetti di allestimento museale, inteso sia come ripensamento degli spazi già esistenti, sia come apertura o allargamento di nuove aree o sale.

### **La formazione scolastico - universitaria e continua dei professionisti museali**

Prendendo in considerazione la formazione scolastico-universitaria degli operatori dei musei veneti si osserva che è di tipo medio - alta, quindi superiore alla media nazionale: la laurea è il titolo di studio che detengono la maggior parte dei direttori, dei conservatori e dei responsabili dei servizi educativi, a cui spesso accompagnano titoli post laurea, mentre i responsabili tecnici e della sicurezza, nonché i funzionari amministrativi sono prevalentemente in possesso del diploma. Custodi e vigilanza, infine, hanno soprattutto la licenza media. Riguardo ai corsi di formazione per chi opera nei musei, essi sono offerti in prevalenza dagli enti proprietari dei musei e dagli enti pubblici, per mantenere costantemente aggiornati gli operatori museali sulle materie di loro competenza. I direttori dei musei veneti, in linea con la complessità della loro figura, negli ultimi 3 anni hanno seguito quasi in egual misura corsi tecnico scientifici in ambito museologico e corsi di tipo gestionale, amministrativo e giuridico. Il corpo scientifico dei musei, quindi i conservatori, i responsabili dei servizi educativi e i responsabili della sicurezza, hanno preso parte soprattutto a corsi in ambito museologico, mentre i responsabili tecnici e i funzionari amministrativi hanno potuto formarsi prevalentemente in ambito gestionale, amministrativo e giuridico. Custodi e vigilanza hanno seguito più che altro corsi di tipo linguistico, e per l'avvenire auspicano nuovi corsi in materia. Tutte le altre figure professionali, invece, desidererebbero avere l'opportunità di seguire nuovi corsi tecnico-

scientifici in ambito museologico per poter meglio gestire le collezioni e le attività della complessa macchina museale.

### **La selezione e l'inserimento del personale nei musei**

La ricerca ha valutato anche quali procedure portano alla selezione e all'inserimento degli operatori nei musei. Sebbene tra gli istituti studiati in Veneto solo un terzo detenga un regolamento che specifichi come si procede alla selezione del personale, si è tuttavia rilevato come coloro che lavorano nei musei vengano selezionati soprattutto sulla base del curriculum professionale e scolastico: ciò vale sia per chi ha un contratto a tempo indeterminato o determinato con il museo, sia per chi presta il suo servizio come volontario. I professionisti a cui si affidano gli incarichi esterni, invece, vengono scelti prevalentemente sulla base delle loro competenze specialistiche acquisite sul campo. Per quanto riguarda le procedure che portano alla scelta del direttore, si nota una notevole differenza tra i musei pubblici, dove il direttore viene selezionato soprattutto sulla base di un concorso, e i musei privati, nei quali il direttore spesso è anche il fondatore del museo o si è "autocandidato" alla sua direzione. Circa le opportunità di carriera all'interno dei singoli musei, è stato osservato che esse sono piuttosto ridotte e, qualora siano presenti, sono raramente meritocratiche, ma basate piuttosto sull'anzianità e sulla valutazione dei titoli professionali del singolo soggetto.

### **Punti di debolezza e punti di forza delle figure professionali nei musei**

Nella parte conclusiva della ricerca si è chiesto ai direttori dei musei analizzati di focalizzare l'attenzione sulle carenze in materia di figure professionali negli istituti museali veneti: si è osservato che in primo luogo essi lamentano una scarsità generale di organico, particolarmente sentita dove la percentuale di personale volontario è più alta. I direttori evidenziano come le retribuzioni in ambito museale siano poco gratificanti e si preoccupano inoltre della progressiva tendenza a diminuire le figure che lavorano a tempo indeterminato nei musei, strutture che, per definizione, nelle loro attività necessitano di una progettualità a lungo termine. Le proposte di miglioramento che i responsabili dei musei portano avanti riguardano sia le ipotesi d'inserimento di nuove figure negli organici dei musei, sia l'opportunità di puntare su una maggiore professionalizzazione delle figure già presenti negli istituti tramite nuove occasioni di formazione. Le figure di cui si sente maggiormente il bisogno, e di cui si è già segnalato all'ente proprietario la necessità, sono i conservatori e il personale operativo di supporto, a cui seguono i custodi e gli esperti di comunicazione. Queste figure verrebbero acquisite soprattutto attraverso i tradizionali iter concorsuali o, in un numero minore di casi, con contratti a tempo determinato e consulenze. Se nei musei veneti fossero presenti le figure professionali adatte, verrebbero potenziate le attività didattiche, si allestirebbero nuove mostre, verrebbero organizzati più convegni e conferenze e si studierebbero delle azioni di comunicazione più articolate e complesse, avendo a monte una conoscenza approfondita delle più attuali strategie di marketing culturale.