

TecnoTipo

MANUALE DI PROGETTAZIONE

direttori scientifici
della Sezione Tipologie:
Francesco Cellini
Mario Panizza

MUSEI

Giovanni Longobardi

Architettura dei musei

Musei contemporanei

Realizzazioni

Progetto dell'edificio

Comfort, conservazione e sostenibilità ambientale

Appendici



**Manuale di progettazione
Musei**

Collana TecnoTipo

Sezione Tipologie - Direzione scientifica: *Francesco Cellini, Mario Panizza*
Direzione editoriale: *Carlo Mancosu*
Coordinamento di redazione: *Paola Salvatore*

Manuale di progettazione Musei

Curatore e autore: *Giovanni Longobardi*

Sezione: A - B - D

Giovanni Longobardi

L'inserto dal titolo *Il progetto Archaeology without barriers* nel paragrafo D.2.1.1

è di *Paolo Giulierini, Bruno Gialluca e Alvaro Fabrizi* (Comune di Cortona)

I disegni che illustrano la sezione D.1 sono di *Giovanna Spadafora*

Sezione: C

Caterina Frazzoni (C.1.1, C.1.2)

Maria Livia Olivetti (C.2.1, C.2.3, C.2.4, C.7.1)

Francesca Riccardo (C.2.2, C.3.1, C.5.1, C.5.2, C.5.3, C.8.1)

Stefan Pollak (C.3.2, C.4.1)

Giovanni Longobardi (C.6.1, C.6.2)

Sezione: E

A cura di *Carla Corrado e Marco Frascarolo*

Marco Frascarolo (E.1.1, E.1.5, E.2.1.3, E.2.2.1, E.2.2.4)

Carla Corrado (E.1.2, E.2.1.1, E.2.1.2, E.2.1.3, E.2.2.3)

Lucia Fontana (E.1.3, E.2.2.2)

Giuseppe Lombardi (E.1.4, E.1.6, E.2.2.5, E.3)

Collaboratori: *Maurizio Di Cunzolo, Maria Fernanda Pellecer*

Sezione: F

Emma Nardi (F.1)

L'inserto dal titolo *La didattica alla KUB (Kunsthau Bregenz)* è di *Marco Ceroli*

Aldo R.D. Accardi (F.2, F.3)

Le foto originali provengono dagli archivi di:

Marco Ceroli, Marco Frascarolo, Giovanni Longobardi, Francesco Mancini,

Andrea Mandara, Emma Nardi, Francesca Riccardo, Daniele Verrecchia

Il disegno del planisfero in allegato

e la ricerca degli esempi rappresentati sono di *Jana Kuhnle*

L'autore ringrazia le istituzioni museali e gli studi di architettura che hanno dato la loro gentile collaborazione nelle varie fasi di elaborazione del volume, e in particolare:

Elisiana Di Bernardo, Studio Mario Botta, Lugano;

Attilio Begher, MART, Rovereto;

Mimma Caldarola, Studio Canali, Parma;

Chiara Casazza,

Renzo Piano Building Workshop, Genova;

Michael Baumgartner e Mark Isler,

Zentrum Paul Klee, Berna;

Isabel Friedli, Schaulager, Basilea;

Katja Mencke,

Annette Gigon / Mike Guyer Architekten, Zurigo;

Roger Howie, Zaha Hadid Architects, Londra;

Marco Ceroli, Markus Tembl e Katrin Wiethage,

Kunsthau, Bregenz;

Machteld Schoep, Mecanoo Architecten b.v., Delft;

Luis Moreno Mansilla e Emilio Tuñón Alvarez, Madrid;

Sandra Rush, Studio Rafael Moneo, Madrid;

Motoko Kojima, Tezuka Architects, Tokyo.

© 2007 – Tutti i diritti sono riservati alla

GRUPPO MANCOSU EDITORE S.r.l.

via Alfredo Fusco, 71/a – 00136 Roma

tel.: ++39 06 351921

fax: ++39 06 35192260

e-mail: mancosueditore@mancosueditore.it

internet: www.mancosueditore.it

Impaginazione: *Roberto Di Iulio*

Collaboratori: *Andrea De Angelis, Laura De Cosmis, Giorgio Montinari*

Correzione bozze: *Valentina Colavolpe*

Revisione grafica: *Luciano Cortesi*

Responsabile informatica: *Andrea Mancosu*

Stampa: *Grafica Artigiana – Roma*

È fatto esplicito divieto di riprodurre testi, disegni, ecc., contenuti nel presente volume, anche parzialmente, senza esplicita autorizzazione scritta della Casa Editrice. Ogni abuso sarà perseguito nei termini previsti dalla Legge.

La biografia degli autori, la qualifica e il recapito e-mail, sono visualizzabili nel sito internet: www.mancosueditore.it

La Casa Editrice è a disposizione di eventuali detentori di diritti, ai quali non sia stato possibile richiedere preventiva autorizzazione.

ISBN 88-87017-55-7

Giovanni Longobardi

Manuale di progettazione Musei

Gruppo Mancosu Editore

La decisione editoriale di uscire dalla trattatistica per affrontare il tema dei manuali tipologici segue l'intento di privilegiare il momento della costruzione e porlo come obiettivo primario. Il difficile traguardo è quello di orientare l'impegno culturale verso problemi e tematiche di ampio respiro e, contemporaneamente, stringere sulla concretezza delle scelte architettoniche definitive. Alla base delle nostre convinzioni si pone il desiderio di andare oltre il modello prestazionale che, comunque, aveva sostituito l'offerta delle soluzioni preconfezionate con l'elenco degli indici da verificare sul prodotto edilizio, lasciando, in questo modo, piena libertà inventiva al progettista. "Tecnotipo" rifiuta l'abaco delle soluzioni e sceglie di sovrapporre su un unico piano la lettura per prestazioni e la descrizione degli esempi. Sono abbandonati i modelli astratti, se non per indicare le prescrizioni ergonomiche, perché la verifica di ogni ipotesi progettuale passa attraverso le opere realizzate, le uniche che permettono di acquisire conoscenze sull'organizzazione dell'impianto, senza smarrire la scelta, compiuta dal progettista, della definizione reale. Attraverso gli esempi concreti si aggiungono conoscenze progettuali: sui materiali, sui colori, sulla luce, sul carattere, ecc. -, insomma sugli elementi che rendono unica la soluzione e la liberano dal pericolo di diventare un modello astratto.

Un manuale richiede la trattazione esplicita delle conoscenze fondamentali di qualsiasi disciplina, al fine di rendere ordinata la consultazione e soprattutto chiara l'individuazione di esigenze e di soluzioni. Deve pertanto documentare: conoscenze, esigenze, soluzioni.

Nel progetto di architettura le conoscenze sono sostenute dallo studio del tipo e dall'interpretazione dei modelli distributivi. Molti studi si sono impegnati a descrivere questo sistema interrelato di conoscenze, ma per lo più con l'obiettivo di ricostruirne i passaggi storici e interpretarne il modello culturale sotteso.

Nella collana "Tecnotipo" i due fattori di studio - storico e tipologico - sono decisamente sbilanciati a favore del secondo, proprio perché a prevalere è il modello d'uso. La serie storica è compressa e occupa solo la parte iniziale di ogni volume: è documentata da quegli esempi che hanno rappresentato vere svolte innovative, determinando nella successione cronologica una prima e un dopo.

Tranne brevi cenni al passato, la presentazione di ogni tema tipologico si concentra pertanto sulle opere moderne, con crescente curiosità verso la produzione contemporanea, quella degli ultimi trenta anni. I temi di analisi, che rivisitano le coordinate poste dal Movimento Moderno alla base della disciplina, si soffermano soprattutto sulla riconoscibilità del tipo edilizio, sull'impostazione funzionale dell'impianto e sulle alternative che hanno coinvolto le questioni di metodo.

All'interno di questa parte, che punta a ordinare le linee guida del tipo, si inserisce il tema della classificazione che assume il ruolo di asse portante nel catalogare e nel descrivere l'opera architettonica.

La classificazione non si affida al criterio della coerenza terminologica, ma individua per ogni caso - le biblioteche, i teatri, i musei, le scuole, ecc. - il sistema più adatto a ordinare le soluzioni progettuali. Le variabili sono molteplici e si articolano, in base alle caratteristiche funzionali dell'edificio, a privilegiare, ora la disposizione degli ambienti, ora il rapporto con l'insediamento. Tema ricorrente è la ricerca sperimentale e il ruolo che essa ha avuto nell'evoluzione del tipo.

Dopo le conoscenze vengono affrontate le esigenze e le soluzioni. Le prime corrispondono a una serie ordinata di prescrizioni, a quantità normative che evidenziano i livelli delle prestazioni da raggiungere; le seconde non sono in diretta correlazione con le prime - le esigenze -, al contrario sono catalogate attraverso l'analisi del progetto realizzato.

È una scelta che evidenzia l'intenzione di eliminare, o almeno scoraggiare, ogni possibile automatismo di relazione tra esigenze e soluzioni. La collana "Tecnotipo" colloca l'organismo edilizio al centro dell'esperienza progettuale e suo principale obiettivo è preparare a saper gestire l'intero processo: dall'ideazione alla sintesi, attraverso il complesso itinerario di un metodo guidato, ma privo di percorsi prestabiliti. Le regole sono incerte perché, discendendo dalle ipotesi di un progetto, si fissano solo quando giungono a controllare il progetto stesso, dalla definizione del programma alla precisazione degli aspetti realizzativi. L'attenzione si concentra sulla qualità dell'edificio (le sue condizioni d'uso, la coerenza con le scelte strutturali e distributive, la definizione del modello costruttivo) e sulle relazioni che esso stabilisce con l'ambiente circostante.

Ogni manuale si rivolge ai progettisti per orientare le loro scelte fin dalla formulazione delle ipotesi iniziali. Le prime informazioni sono di ordine dimensionale e riguardano la scomposizione dell'edificio in parti funzionali omogenee, fissando alcune grandezze di riferimento: la superficie esterna, la superficie interna, la cubatura, ecc. La trattazione affronta poi il tema dell'impianto distributivo, sicuramente la parte più delicata, perché, sviata talvolta da facili correlazioni, può scivolare in un elenco, ordinato per forma e dimensione, di schemi morfologicamente precostituiti, destinati a risolvere in modo meccanico ogni specifica esigenza. L'intento dei nostri manuali è quello di fornire indicazioni di riferimento, capaci di sollevare il progettista dal lavoro di raccogliere quelle prescrizioni normative che, molto spesso empiricamente, combina in configurazioni spaziali e ambientali. Il rischio, come visto, è quello di suggerire soluzioni concluse, in definitiva condizionanti, che trasformano uno schema esemplificativo in un modello architettonico risolto. Per questo i consigli sul progetto sono presentati attraverso le opere realizzate che, in quanto tali, non possono mai essere fraintese e diventare modelli astratti. L'uso degli schemi non è però abbandonato: a essi viene riservato il compito della descrizione dimensionale soprattutto degli spazi elementari. Nulla è infatti più sintetico di un disegno quotato che, in pianta e in sezione, fissa gli ingombri minimi da rispettare.

Il percorso proposto dal manuale si basa sulla distinzione tra ciò che è normato da standard e ciò che invece attiene alla risoluzione, più o meno innovativa, delle scelte formali, distributive e strutturali del progetto. Nella presentazione degli esempi l'interesse maggiore è rivolto all'impianto tipologico: come questo si combina con l'impianto strutturale e rispetta le prescrizioni ergonomiche dell'arredo. Scivolano in secondo piano le interpretazioni linguistiche proprio perché negli obiettivi dell'opera la correttezza funzionale rappresenta lo scopo prioritario. Questo itinerario di chiarimento, che indica il modo di evitare gli errori e le insidie che si nascondono dietro un edificio complesso, ha lo scopo di suggerire quelle coerenze interne al progetto che assicurano la qualità dello spazio e il valore dell'immagine. Scegliendo alcuni punti di vista privilegiati - l'identità culturale, il modello costruttivo, le condizioni ambientali, la normativa, ecc. - si può tornare, seguendo un percorso circolare, alle scelte iniziali del progetto, al fine di evidenziarne il rigore delle connessioni o il disordine delle discontinuità.

In definitiva il supporto progettuale, che questo manuale offre, traccia un preciso itinerario di riferimento: l'elenco delle parti e la loro descrizione dimensionale; la precisazione dei temi distributivi e le loro correlazioni; la sottolineatura delle invenzioni progettuali in rapporto alla qualità complessiva del prodotto architettonico.

L'ordine di presentazione di esigenze e soluzioni non è però univoco: alcuni manuali invertono le precedenze, facendo derivare le prescri-

Manuale di progettazione Musei

Introduzione

zioni, e quindi le esigenze, dall'analisi delle opere realizzate. È una scelta che, invertendo l'ordine tra domanda e offerta, rende ancora più evidente l'intenzione di liberare da ogni automatismo di causa-effetto il rapporto tra esigenza e risposta progettuale.

Ogni manuale di "Tecnotipo" contiene un capitolo dedicato al comfort, alla conservazione e alla sostenibilità ambientale. Esso intende fornire al progettista gli strumenti per affrontare le problematiche ambientali in modo coordinato, in relazione agli aspetti architettonici, tecnologici, energetici e normativi, evidenziando le esperienze più valide e attendibili del panorama architettonico contemporaneo. A tale proposito la coerenza tra tecnologia passiva e caratteri climatici del contesto in cui si interviene rappresenta un fattore non trascurabile, anche se spesso sottovalutato.

In questa chiave di lettura è implicito il concetto di "sostenibilità ambientale" applicato all'architettura: utilizzare le informazioni scientifiche e tecnologiche, adeguate alle necessità ambientali, sia per tradur-

le in strategie utili a limitare al massimo il ricorso a fonti energetiche convenzionali non rinnovabili, sia per intervenire sul territorio con prudenza, nel rispetto del complesso equilibrio ecosistemico e in considerazione dei presupposti socio-economici e culturali del luogo. Tale obiettivo è perseguibile se si inquadra il progetto come atto di una pianificazione generale, che mira alla razionalizzazione delle risorse energetiche e al contenimento dei fattori di impatto ambientale durante i vari stadi di vita dell'edificio: in fase di progettazione, di approvvigionamento dei materiali, di gestione, di manutenzione e di eventuale demolizione.

Questo capitolo svolge una trattazione differente, che attraversa tutti i manuali, perché i tre temi - il comfort, la sicurezza e la sostenibilità ambientale - , che ricorrono in ogni edificio per alcuni versi in termini analoghi, impongono un quadro di riferimento generale destinato a palesare quanto è comune e quanto richiede un approfondimento ad hoc.

Francesco Cellini - Mario Panizza

Ogni anno non meno di cento musei vengono aperti al pubblico: molti di questi, fin dal loro nascere, sono circondati dal prestigio dell'istituzione, dalla fama del progettista e dagli enormi investimenti impiegati per costruirli, e raggiungono la notorietà presso il grande pubblico attraverso la carta stampata non specialistica, la televisione e internet. Da circa trent'anni - dall'apertura del Beaubourg nel 1977 - l'ascesa globale del museo non conosce soste, e lo vede non solo al centro di manifestazioni mediatiche, ma anche di durature e consistenti operazioni di rinnovo urbano. Non c'è dubbio, d'altra parte, che nella biografia degli architetti il confronto con il museo è un momento di particolare intensità. I suoi contenuti e la posizione di eccellenza tra gli edifici pubblici della città moderna ne fanno sempre un tema di particolare tensione progettuale.

Questo testo sui musei fa, appunto, parte di una collana di manuali di progettazione: ma come può essere definito, nella condizione odierna, un museo *da manuale*?

L'interrogativo è difficile, perché gli scopi fondamentali del museo - esporre oggetti e accogliere pubblico - si incrociano oggi con fenomeni di più vasta portata, e al tempo stesso più sfuggenti, come la globalizzazione dei fenomeni artistici e dei linguaggi dell'architettura, l'interesse economico per la cultura, la dilatazione dello spazio turistico. La derivante sovrapposizione di prospettive non consente di considerare i musei contemporanei solo nella logica, per così dire, di autosufficienza edilizia e figurativa; di conseguenza, la valutazione della rispondenza ai loro scopi, funzionali e simbolici, andrebbe necessariamente riferita a un contesto urbano e culturale più ampio.

Si è cercato di affrontare questo compito per parti, articolando il volume in sezioni, concatenate da un nesso logico, seppur dotate di una certa autonomia tematica, tanto da poter essere lette anche separatamente, ciascuna secondo le proprie finalità.

La sezione A posiziona l'architettura del museo nella dimensione storica, a partire dal momento fondante della sua funzione eminentemente pubblica, e attraverso la fase modernista, particolarmente decisiva nel determinare le più significative tendenze del museo contemporaneo.

La sezione B delinea i temi culturali emergenti nella progettazione del museo attuale, come premessa agli aspetti più propriamente manualistici, nella convinzione che i manuali più utili, in tutti i campi del sapere, non sono quelli che riportano soluzioni preconfezionate, ma quelli che cercano di spiegare quali siano i problemi da risolvere con le indicazioni proposte. Nello specifico del museo, questioni come il protagonismo urbano nell'ambito dei processi di trasformazione, oppure l'evoluzione del rapporto tra opere esposte e pubblico evidenziano che i problemi di natura tecnica con i quali ci si confronta nello sviluppo dell'elaborazione progettuale possono variare sensibilmente di prospettiva se solo se ne considera da un lato lo spessore di stratificazione storica e dall'altro il contesto in cui si opera. L'insieme di questi fattori rende ciascun museo un caso unico.

In questo spirito sono presentate le opere realizzate della sezione C, nella quale è confrontato il risultato, sempre di notevole valore architetto-

nico, con la specifica missione dell'istituzione museale. La sezione presenta sedici esempi, molto diversi tra loro, in cui questo rapporto sembra particolarmente riuscito, anche perché - in molti casi - convalidato da alcuni anni di esercizio. La selezione, infatti, privilegia musei piuttosto recenti, entrati in funzione a partire dal 2000, senza peraltro trascurare qualche caso meno recente, ma in cui la rispondenza dell'edificio al proprio scopo culturale appare particolarmente significativa. Nello stesso tempo, gli esempi cercano anche di presentare un ventaglio articolato sia riguardo ai tipi di collezioni ospitate (archeologiche, scientifiche, di arte contemporanea, parchi museo, spazi per mostre temporanee), sia riguardo al tipo di intervento (nuovo impianto, riusi, aggiunte a musei esistenti). Da questo punto di vista, se i nuovi edifici sono prevalenti, è perché su di essi si può sviluppare un'analisi tipologico-organizzativa più utile in ambito manualistico, i cui risultati sono peraltro facilmente estensibili anche all'impianto di musei in edifici esistenti - caso molto diffuso nel nostro paese.

Questo è il senso dell'analisi comparata, nella prima parte della sezione D, degli edifici di nuovo impianto riportati nelle schede della sezione precedente, che mette a confronto le aree assegnate alle diverse funzioni, la loro articolazione planimetrica e i rispettivi pesi in rapporto alla superficie complessiva dell'edificio. La sezione D passa poi ad analizzare per settori funzionali le principali componenti d'uso del museo, generalmente astraendo dalle diverse tipologie di collezioni, ma indicando di volta in volta le specificità di rilievo. Nella lettura di questa sezione bisogna considerare che il museo è ormai a tutti gli effetti un edificio polifunzionale, contenente al suo interno anche elementi riconducibili all'architettura delle biblioteche, delle sale da spettacolo, degli uffici, degli edifici per il commercio e la ristorazione. In questi casi il testo mette in luce le peculiarità di tali funzioni quando sono ospitate all'interno dei musei e le relazioni che esse devono istituire con le altre parti funzionali, rinviando alla manualistica di settore per informazioni più dettagliate.

La sezione E affronta invece il tema del museo nelle sue interazioni con l'ambiente, ponendo l'accento sull'edificio come manufatto fisico che ha lo scopo di temperare in un equilibrio sostenibile le esigenze - non sempre convergenti - di conservazione, fruizione e sicurezza legate alla presenza delle collezioni, del pubblico e degli addetti.

La prima appendice della sezione F è dedicata alla didattica museale, o meglio, come discusso più diffusamente nel testo, alla mediazione culturale, tema cruciale del museo contemporaneo, che ha ricadute notevoli sull'organizzazione sia dell'istituzione più in generale, sia delle sue componenti architettoniche. La seconda appendice propone invece una rassegna aggiornata delle professioni museali. Si tratta di un approfondimento sulle attività che si svolgono all'interno dei musei e delle relative figure professionali, base conoscitiva imprescindibile nelle fasi di programmazione e di organizzazione spaziale dell'edificio.

Concludono il volume una raccolta di normative e di atti di indirizzo nazionali e internazionali - di natura tecnica, culturale e istituzionale -, e una bibliografia tematica.

Giovanni Longobardi

Indice

A

Architettura dei musei

B

Musei contemporanei

C

Realizzazioni

D

Progetto dell'edificio

E

Comfort, conservazione e sostenibilità ambientale

F

Appendici

Manuale di progettazione Musei

Indice

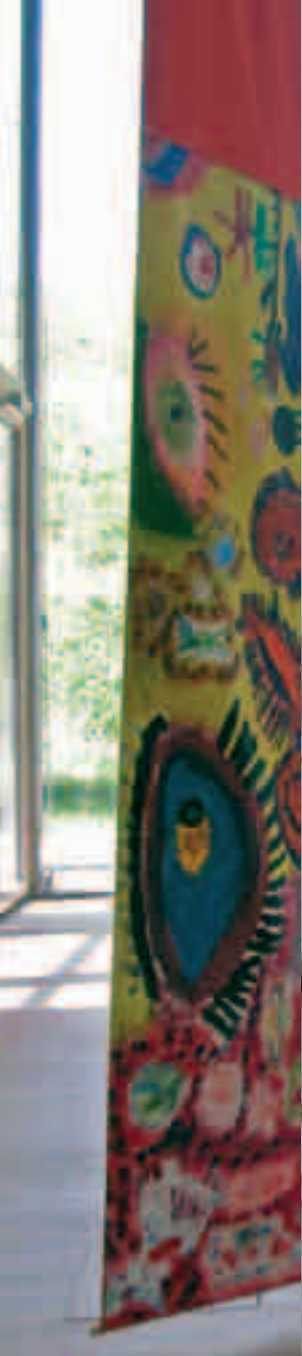
Sezione A - Architettura dei musei	A1
A.1 Evoluzione e dissoluzione di un tipo architettonico	A2
A.1.1 L'invenzione del museo pubblico	A2
A.1.2 Tempio dell'arte	A7
A.1.3 Avanguardia e museoclastia	A14
A.2 Il Movimento moderno e i musei	A20
A.2.1 Le Corbusier e Mies: memoria, crescita e spazio pubblico	A21
A.2.2 Guggenheim e MOMA: oggetto eccezionale e flessibilità	A27
Sezione B - Musei contemporanei	B1
B.1 I musei, la città e la diaspora tipologica	B2
B.2 Scopo del museo: il pubblico e gli oggetti	B24
Sezione C - Realizzazioni	C1
C.1 Italia	C2
C.1.1 Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto (MART)	C2
C.1.2 Complesso Museale Santa Maria della Scala	C12
C.2 Svizzera	C22
C.2.1 Fondation Beyeler	C22
C.2.2 Zentrum Paul Klee	C34
C.2.3 Schaulager	C48
C.2.4 Museum Liner	C60
C.3 Germania	C68
C.3.1 Museum und Park Kalkriese	C68
C.3.2 Phæno Science Center	C76
C.4 Austria	C84
C.4.1 Kunsthaus Bregenz (KUB)	C84
C.5 Olanda	C92
C.5.1 Nederlands Openluchtmuseum	C92
C.5.2 Cultuur Onder Dak Apeldoorn (CODA)	C104
C.5.3 Nederlands Institute voor Beeld en Geluid	C114
C.6 Spagna	C126
C.6.1 Museo de Bellas Artes de Castellón	C126
C.6.2 Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC)	C134
C.7 USA	C144
C.7.1 Audrey Jones Beck Building, The Museum of Fine Arts	C144
C.8 Giappone	C154
C.8.1 Echigo-Matsunoyama Museum of Natural Science	C154
Sezione D - Progetto dell'edificio	D1
D.1 Organizzazione preliminare del museo	D2
D.1.1 L'attività di programmazione	D2
D.1.2 La scelta della localizzazione	D4
D.1.3 Il programma architettonico	D4
D.1.4 Il rapporto fra pubblico, addetti e materiali espositivi	D18
D.2 Attività, spazi d'uso e attrezzature	D22
D.2.1 Accessibilità	D22
Ingressi per il pubblico	D23
Ingressi per gli addetti	D27
D.2.1.1 Visitatori disabili	D28
D.2.2 Circolazione	D29
D.2.3 Attività di servizio per il pubblico	D32
D.2.3.1 Attività di accoglienza	D32
Servizio informazioni	D34
Terminali di accesso a internet	D36
Biglietteria	D36
Guardaroba	D39
Distribuzione audioguide	D39
Aree di raccolta gruppi e visite guidate	D39
Intrattenimento prima infanzia	D40
Servizi igienici	D40
Pronto soccorso	D40
Aree di sosta e posto telefonico	D40
Controllo accessi alle collezioni	D40
D.2.3.2 Attività aggiuntive di servizio	D42
Libreria e spazi commerciali	D42
Caffetteria e ristorante	D44
D.2.4 Attività espositive permanenti e temporanee	D47
D.2.4.1 Lo spazio espositivo	D47
D.2.4.2 Aspetti distributivi	D49
D.2.4.3 Aspetti di allestimento	D51
D.2.5 Attività logistiche	D63
D.2.5.1 Attività direzionali e amministrative	D63
D.2.5.2 Attività di documentazione	D64
D.2.5.3 Attività di laboratorio	D66
D.2.5.4 Attività di carico, scarico e deposito	D67
Area di carico e scarico	D67
Aree di transito	D68
Aree di stoccaggio dei materiali di imballo	D69
Depositi	D69
Sezione E - Comfort, conservazione e sostenibilità ambientale	E1
Metodologia e layout	E2
E.1 Comfort, sicurezza, conservazione del patrimonio	E4
E.1.1 Comfort visivo	E5
E.1.2 Comfort acustico	E9
E.1.2.1 Sale espositive	E10
E.1.2.2 Sale per proiezioni	E10
E.1.2.3 Sale polifunzionali	E11
E.1.2.4 Uffici	E11
E.1.3 Comfort termoisolometrico	E11
E.1.4 Qualità dell'aria	E14
E.1.4.1 Parametri di qualità ambientale	E15
E.1.5 Safety: sicurezza antincendio	E16
E.1.6 Security	E17
E.2 Controllo delle condizioni ambientali	E18
E.2.1 Sistemi passivi	E18
E.2.1.1 Rapporto edificio-territorio: ubicazione, forma e orientamento	E18
E.2.1.2 Rapporto interno-esterno	E19
E.2.1.3 Rapporto tra gli ambienti confinanti: diaframmi	E26
E.2.2 Sistemi attivi	E28
E.2.2.1 Impianti di illuminazione	E28
Sorgenti di luce	E28
Apparecchi di illuminazione	E32
Sistemi di illuminazione	E36
Illuminazione di sicurezza	E39
E.2.2.2 Impianti di climatizzazione	E41
E.2.2.3 Impianti elettroacustici	E53

Manuale di progettazione Musei

E.2.2.4	Impianti antincendio.....	E53	F2.3.1	Direttore (museologo specializzato).....	F15
	Sistemi automatici di spegnimento.....	E54	F2.3.2	Settore: ricerca e gestione delle collezioni.....	F15
	Sistemi manuali di spegnimento.....	E55	F2.3.3	Settore: servizi e rapporti con il pubblico.....	F16
E.2.2.5	Impianti antintrusione e antitaccheggio.....	E56	F2.3.4	Settore: amministrativo-finanziario, pubbliche relazioni e gestione.....	F18
E.3	L'impatto dell'edificio e dell'attività sull'ambiente.....	E59	F2.3.5	Settore: strutture e sicurezza.....	F19
E.3.1	Caratteristiche dell'intervento.....	E59	F3	L'istituzione museale: riferimenti normativi	
E.3.2	Efficienza energetica dell'edificio.....	E59		(Aldo R.D. Accardi).....	F22
E.3.3	Approvvigionamento dei materiali.....	E61	F3.1	Normativa italiana di riferimento.....	F22
E.3.4	Emissioni in ambiente.....	E61	F3.1.1	Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42.....	F22
E.3.5	Certificazioni dell'edificio.....	E63	F3.1.2	Decreto Ministeriale 27 novembre 2001, n. 491.....	F43
			F3.1.3	Decreto Ministeriale 10 maggio 2001.....	F45
Sezione F - Appendici		F1	F3.1.4	Accordo tra il Ministro per i Beni e le Attività Culturali e le Regioni per la catalogazione dei Beni Culturali.....	F54
F1	Didattica museale		F3.1.5	Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112.....	F55
	(Emma Nardi).....	F2	F3.1.6	Decreto Ministeriale 20 maggio 1992, n. 569.....	F57
F1.1	Il collezionismo e la nascita dei musei.....	F2	F3.1.7	Legge 22 settembre 1960, n. 1080.....	F60
F1.2	Educazione e museo.....	F3	F3.1.8	Regio Decreto del 7 novembre 1942, n. 1564.....	F60
F1.3	Didattica museale e mediazione culturale.....	F3	F3.2	Carte internazionali e normativa comunitaria (UE).....	F62
F1.4	Gli spazi per le attività rivolte al pubblico.....	F5	F3.2.1	Elenco dei principali documenti normativi e di indirizzo.....	F62
	Gli spazi organizzativi.....	F5	F3.2.2	Codice di deontologia dell'ICOM per i musei.....	F62
	Gli spazi della mediazione culturale.....	F5			
	Gli spazi per i mezzi tecnologici.....	F8			
	Gli spazi per la rilevazione delle opinioni.....	F10			
F2	Gestione museale e professionalità				
	(Aldo R.D. Accardi).....	F11			
F2.1	Dalla pratica museale alle professionalità riconosciute.....	F12			
F2.1.1	L'evoluzione della pratica lavorativa e la crescita della professionalità.....	F13			
F2.2	Criteri di individuazione dei profili professionali.....	F14			
F2.3	Mappa delle principali professionalità: i profili prioritari.....	F15			

Bibliografia tematica

In allegato: **Musei nel mondo dopo il Beaubourg (1977-2007)**



F Appendici

Gestione museale e professionalità

F.2

Ambito IV - Personale

Le molteplici funzioni del museo (in primo luogo conservazione e gestione delle collezioni, accesso e servizi al pubblico, sicurezza, ricerca) possono essere svolti solo a condizione che esso disponga di personale qualificato.

Come sottolinea il Codice deontologico dell'ICOM la consistenza numerica e il diverso statuto che regola il rapporto di lavoro (a tempo determinato o a tempo indeterminato, remunerato o a titolo gratuito) possono variare in ragione della dimensione del museo, della tipologia e dell'importanza delle collezioni, del livello di responsabilità della singola struttura (e quindi di autonomia dell'istituto rispetto alla proprietà e al sistema in cui è inserito); tuttavia, a salvaguardia dell'interesse collettivo, devono essere comunque rispettate alcune regole che contemplino:

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

Ogni museo per realizzare le missioni che gli sono proprie deve essere continuativamente dotato - da parte degli enti proprietari o delle amministrazioni responsabili - 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 - attraverso procedure concertate nelle sedi e con le modalità previste dalla normativa vigente - 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, a prescindere dalla proprietà e dalla forma di gestione, e di consentire un'eventuale mobilità del personale tra strutture pubbliche statali, regionali, locali.

Entro la cornice così delineata, in accordo con i contratti nazionali e locali di settore e le eventuali convenzioni stipulate tra di-

Definire univocamente cosa si intenda per "gestione museale" è un'operazione non immediata e difficilmente circoscrivibile. Il carattere multidisciplinare che contraddistingue tale attività crea non poche difficoltà a riassumere gli ambiti di competenza variamente strutturati e le diverse metodologie con le quali tale gestione viene programmata ed espletata. Tuttavia, risulta utile una schematizzazione dei compiti, funzioni, obiettivi e professionalità di cui ciascuna realtà museale - esistente o in fase di concretizzazione - deve dotarsi e riconoscere come minimi funzionali e qualitativi, affinché essa stessa possa essere riconosciuta come Museo.¹ *Gestire* significa *agire* e *amministrare* al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organo di riferimento. Tale "entità gerente" deve essere strutturata secondo funzioni e caratteristiche peculiari fondamentali per la sua individuazione e il suo riconoscimento.²

Ogni museo esibisce *cose e contesti*³ secondo metodi e strumenti molto differenti gli uni dagli altri, vivendo e rispondendo alle diverse esigenze di un pubblico vario e al raggiungimento degli obiettivi del progetto culturale⁴ che ciascun direttore decide di adottare. In ambito museale, vengono riconosciute come consolidate quelle professionalità relative a circoscritti e ben determinati settori, a loro volta legati strettamente ad altrettante specifiche attività. Più avanti, si analizzeranno le argomentazioni che riguardano direttamente la gestione di un museo, connesse alla scelta di imprescindibili figure professionali, delle politiche di marketing, delle strategie di gestione e di monitoraggio, delle campagne di divulgazione della cultura e della ricerca, dell'adozione dei minimi qualitativi (meglio noti come *standard di qualità*), altresì finalizzate alla conquista dell'autonomia gestionale. La definizione dettata dall'ICOM⁵ nell'articolo 2.1 dello statuto, che precisa natura e missioni dei musei, in qualche misura prelude agli aspetti legati alle possibili attività, descrivendo il Museo come "*un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto*".⁶

Le attuali esperienze internazionali rivelano che gestire i musei implica l'utilizzo di precise politiche culturali e manageriali, oltre che dei tradizionali strumenti di progettazione degli allestimenti, di divulgazione intelligente e di interpretazione delle esigenze culturali relative alla comunità in cui il museo vive.⁷ Il fine del museo è il raggiungimento del grande pubblico e non più le *élites* di esperti. La museologia e la museografia divengono discipline fondamentali, poste a capo di gruppi di studio multisettoriali in grado di fornire a questi le informazioni e le conoscenze necessarie per elaborare il cosiddetto *design brief*⁸ (cfr. a questo proposito il cap. D.1).

Anche se una forma embrionale di legislazione ha fatto la sua prima comparsa negli anni Ottanta del Novecento, almeno per quanto concerne la normativa regionale, soltanto con il D.Lgs. 112/98,⁹ emanato dal Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, si comincia a introdurre la parola *standard* nell'accezione di regolamentazione e di definizione di criteri tecnico-scientifici e minimi qualitativi necessari ad assicurare un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la sicurezza e la prevenzione dei rischi. Con tale decreto sono stati individuati gli *ambiti funzionali* indispensabili per la valutazione delle attività presenti in una struttura museale, che in larga misura corrispondono a quelli presi in considerazione dal Codice deontologico dell'ICOM, emendato dalla 20^a Assemblea generale dell'ICOM - Barcellona 2001.¹⁰ Uno degli ambiti funzionali elencati, l'*Ambito IV*, si riferisce al "personale" dei musei e stabilisce che alle svariate funzioni e attività da espletare nei musei deve corrispondere un adeguato numero di maestranze con un preciso livello di specializzazione.

Si riporta integralmente il testo dell'*Ambito Funzionale IV - Personale* contenuto nell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (D.L. n. 112/98, art. 150, comma 6),¹¹ perché si ritiene che contribuisca notevolmente al chiarimento del quadro generale inerente la formazione, la selezione, le mansioni e le responsabilità del personale da impiegare nei musei.

F.2 Gestione museale e professionalità

versi soggetti istituzionali, 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. ■

F.2.1 - Dalla pratica museale alle professionalità riconosciute

Soltanto di recente la nutrita letteratura sulla storia dei musei, sulla loro gestione, sulle loro funzioni sociali e sulle priorità di carattere etico, inizia ad affrontare il tema delle professionalità museali,¹² primo tentativo di fare ordine tra gli innumerevoli profili che gravitano intorno ai musei odierni. Il dibattito internazionale è ancora molto aperto e ognuna delle nazioni, relativamente al proprio percorso storico e culturale, ha formulato precise direttive le quali, oltre ad assegnare ruoli ben definiti, contribuiscono essenzialmente al riconoscimento dell'istituzione Museo. In Italia tale intento è stato palesato dall'ICOM - insieme a un numero considerevole di Associazioni museali italiane¹³ - attraverso la sottoscrizione e la diffusione della *Carta nazionale delle professioni museali*, vero e proprio punto di partenza per il riconoscimento e la valorizzazione delle professioni del settore. Anche se la professione nei musei, in generale, non è supportata da un'unica scienza consolidata, grazie allo svolgimento di almeno due secoli di attività museale, la pratica lavorativa sviluppata ha consentito l'individuazione di precisi principi di base, la definizione dei requisiti necessari dei vari profili, che insieme contribuiscono alla reale determinazione delle professionalità, le cui specificità, sempre in funzione della peculiarità dell'istituzione museale, interagiscono al comune scopo di conservare, interpretare, presentare, trasmettere e divertire.¹⁴

È oramai consolidata l'opinione generale che il museo assolve eccellentemente al ruolo di "custode" di una parte sostanziale di quel patrimonio, sia materiale che immateriale,¹⁵ specchio e frutto dell'evoluzione dell'umanità. Attraverso l'analisi di questo patrimonio in custo-

dia i posteri possono promuovere indagini ulteriori, giungere a nuove deduzioni, ovvero garantire un continuum storico che coinvolge passato, presente e futuro. Proprio perché depositari della conoscenza e punto d'appoggio per maggiori approfondimenti, i musei rappresentano vere e proprie certezze, sulle quali si impone un gravoso carico etico che, almeno in teoria, dovrebbe permeare tutta la loro attività. La loro missione deve essere la ricerca per la conoscenza e la meta il raggiungimento dell'integrità del loro agire. Questo è il nodo fondamentale nella definizione di una professionalità: l'aspetto dell'*etica* e dell'*integrità* in materia di musealizzazione.¹⁶ Se da un punto di vista gestionale pare possibile individuare la specificità delle figure professionali atte a garantire il funzionamento di un'istituzione museale, quando si tratta di operare scelte in merito al progetto culturale e alle azioni che ne conseguono risulta quasi impossibile definire in maniera univoca un metodo di intervento.¹⁷ I musei hanno un bisogno rinnovato di essere estremamente espliciti nell'articolazione dei loro scopi e principi e, soprattutto, di creare un clima di maggiore impegno nei vari rami professionali ai quali è demandata la loro cura.

Dunque, esiste la necessità di definire le professioni museali, i rispettivi ambiti di competenza, la loro organizzazione e i principi etici. Da questo punto di vista, sull'esempio di contributi statunitensi di riferimento,¹⁸ questa appendice può essere intesa sia come guida per coloro i quali siano a vario titolo coinvolti nella formazione professionale nei musei, sia come necessario sussidio per la progettazione della *struttura museo*, la quale deve necessariamente tenere conto non soltanto degli spazi relativi alla protezione e all'esposizione del materiale, ma anche degli spazi inerenti lo svolgimento delle molteplici attività logistiche.

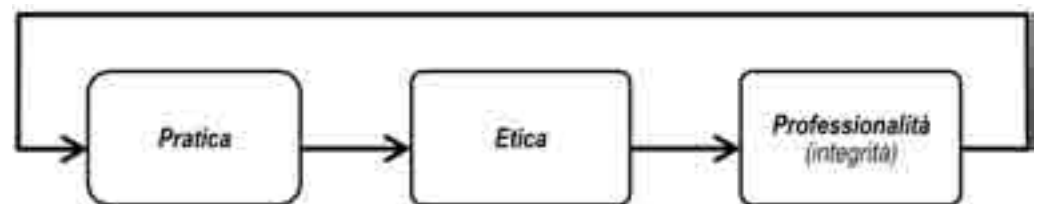


Fig. F.2.1 - Ruolo centrale dell'etica nella professione museale.

F2.1.1 - L'evoluzione della pratica lavorativa e la crescita della professionalità

I musei, negli anni successivi la fine della Seconda Guerra mondiale, hanno subito una crescita esplosiva in numero, serie, varietà e ricchezza che è stata accompagnata da un parallelo sviluppo di professioni museali. I ruoli e i compiti di ognuna di queste sono stati progressivamente stabiliti e diversificati nel tempo, oltre che affinati in funzione delle richieste sempre più mirate di un pubblico molto esigente e variegato. Oggi, partendo dalle sole tipologie tradizionali di "impiegati"¹⁹ - gli studiosi/amministratori e i lavoratori non-professionisti di appoggio (tecnico, manutenzione e personale di sicurezza)²⁰ - si è giunti a una forza lavoro museale che include una serie sorprendentemente ampia di mansioni e tipologie di lavoro.²¹ La nuova serie di professioni museali comporta l'ampliamento sia del ruolo educativo che sociale dei musei moderni e, sebbene molti possano deplorarlo, registra un forte ribasso del tradizionale dominio dei curatori (amministratori-leader) nelle attuali politiche di gestione dei musei.²²

Occorre, però, considerare che alla progressiva proliferazione di nuove istituzioni museali corrisponde un concreto pericolo di brevità del ciclo di esistenza di alcune di esse.²³ Può accadere che, malgrado vi siano notevoli pressioni volte alla creazione di nuovi musei, la società potrebbe non essere pronta a sostenere tale pressione, facendo scaturire quindi notevoli perplessità in merito alla vera utilità di ciascuna istituzione museale e chiedere piuttosto un riscontro del contributo reale che ognuna di esse potrebbe fornire allo sviluppo sociale.²⁴ Si tratta di interrogativi fondamentali che devono essere enucleati nella fase di valutazione preliminare destinata alla verifica delle proposte progettuali in ambito museale, quindi molto pertinenti al discorso della programmazione delle attività e delle professioni connesse.

D'altro canto, il museo è oggi una struttura orientata. Nel momento in cui si affronta la progettazione di un museo, non è possibile sottovalutare gli aspetti che concernono il *per chi* musealizzare, *fino a quando* musealizzare e *per quanti* musealizzare, ovvero riflessioni che innescano a loro volta riflessioni sulla qualità della comunicazione museale (o progetto culturale) e della gestione, sulla scelta delle professioni, nonché sulla qualità e sul dimensionamento degli spazi.²⁵

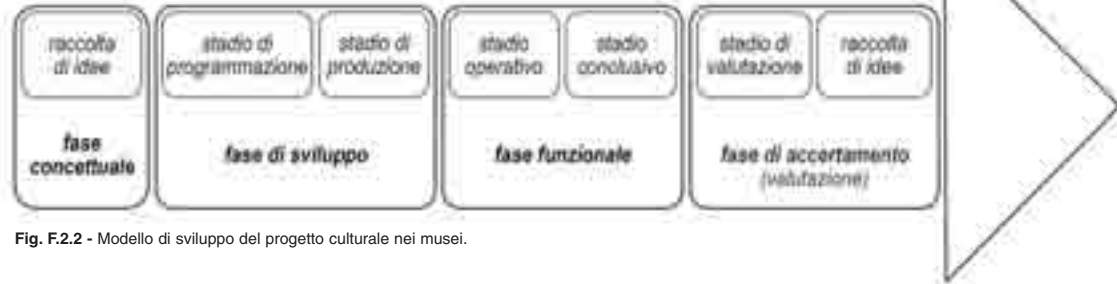


Fig. F.2.2 - Modello di sviluppo del progetto culturale nei musei.

Dunque, la creazione dei musei si confronta e si inserisce in un palinsesto molto complesso che costringe a valutare svariate soluzioni, molto diverse tra loro, la cui fattibilità dipende unicamente dalla finalità preposta: forse la più pertinente, la più originale, la più interessante o magari l'unica realizzabile.

Benché, soprattutto in Italia, la discussione in merito alla scelta delle professioni museali attualmente sia caratterizzata da una certa indeterminazione - soprattutto quando si tenta di definire i *minimi qualitativi* che ogni istituzione museale deve garantire - in ogni caso tre specifiche professionalità sono assolutamente indispensabili per la direzione e la programmazione del museo, ovvero:

- *curator* o *esperto disciplinare*, collegato alla tipologia dei materiali da musealizzare;
- *educator* o *esperto in didattica e comunicazione*, legato alla tipologia di pubblico individuato;
- *exhibition manager* o *esperto museografo*, architetto-museografo, designer.

La figura dell'esperto museografo rivestita dall'architetto - con comprovata esperienza in ambito museale, specifica formazione universitaria e attività di ricerca scientifica - viene messa in evidenza proprio perché costituisce una delle figure più determinanti in ambito creativo e comunicativo. La scelta e l'ideazione degli apparati museografici, oltre che del messaggio culturale che questi ultimi devono veicolare, non può che provenire dalla figura professionale dell'architetto il quale, in collaborazione con le due figure sopraindicate e con un'*équipe* multidisciplinare, può rispondere prontamente a quel carattere di imprevedibilità tipico del fare museografia. Così come il museologo, anche l'architetto-museografo possiede le capacità interpretative e creative capaci di dominare tale imprevedibilità. Naturalmente oggi non può non aggiungersi alle tre figure professionali di cui sopra anche quella legata alla più recente disciplina del marketing.



Fig. F.2.3 - Centralità delle indispensabili professionalità nei musei.

Già con il *Congresso internazionale degli operatori museali* del 1931 (Madrid)²⁶ viene sottolineata la necessità di collocare nella direzione di un museo la figura del museologo, quasi anticipando le convinzioni di Paul Rasse - studioso contemporaneo nell'ambito delle Scienze dell'informazione e della comunicazione - il quale propone la centralità della figura del museologo al precipuo scopo di fare uscire il museo dalla condizione *personnaliste*,²⁷ incentrata unicamente sulla volontà di un unico curatore, e affidarsi al lavoro multidisciplinare di un gruppo di *professionisti museali*, capaci di far vivere l'istituzione museale come strumento concretamente utile alla società.

Tuttavia, la recentissima *Carta nazionale delle professionalità museali*, promossa dall'ICOM-Italia in collaborazione con numerose associazioni impegnate nel settore museale (AMACI, AMEI, ANMLI, Commissione Musei della CRUI, SIMBDEA), sopprime gli appellativi di *museologo* e *museografo* e pare stabilire che le funzioni dei due soggetti non siano univocamente definite. In realtà la *Carta* non propone di rinnegare quelle figure professionali, ma individua per esse un ruolo più specifico, in funzione della tipologia museale nella quale si troverebbero a operare, evitando in tal modo di definire grossolanamente una professione varia e complessa con un unico termine apparentemente generico e non indicatore di specifiche mansioni, seppur consolidato e riconosciuto da lungo tempo.²⁸

Sovente viene manifestata l'idea che i musei sono in qualche modo costretti a re-inventarsi in un processo continuo senza fine; di conseguenza, anche il personale che lavora al loro interno in realtà viene costretto a re-inventare la propria professione.²⁹ Si comprende, allora, che non può risultare operazione immediata volere definire univocamente quali persone e quali lavori debbano essere presenti nei musei. Ogni realtà museale ha sperimentato la presenza di un eterogeneo ventaglio di attività che ha seriamente messo in discussione il *riconoscimento* delle professioni museali. Tuttavia oggi, grazie a una fiorente letteratura specialistica, alle teorie museologiche, alla pratica e alle tecniche professionali, è possibile individuare alcune "carriere" museali e riconoscerle come "professioni" effettive. Il passato ha segnato un modo viziato di far accedere come operatori nel mondo del lavoro museale attraverso la porta posteriore, *through the back door*; attualmente, all'opposto, c'è una maggiore attenzione nel reclutare nuovo personale.³⁰

È di fondamentale importanza - nel cercare di fornire risposte in merito a quali professioni occorre instaurare nella gestione di un'istituzione museale - tendere all'utilizzo di un uni-

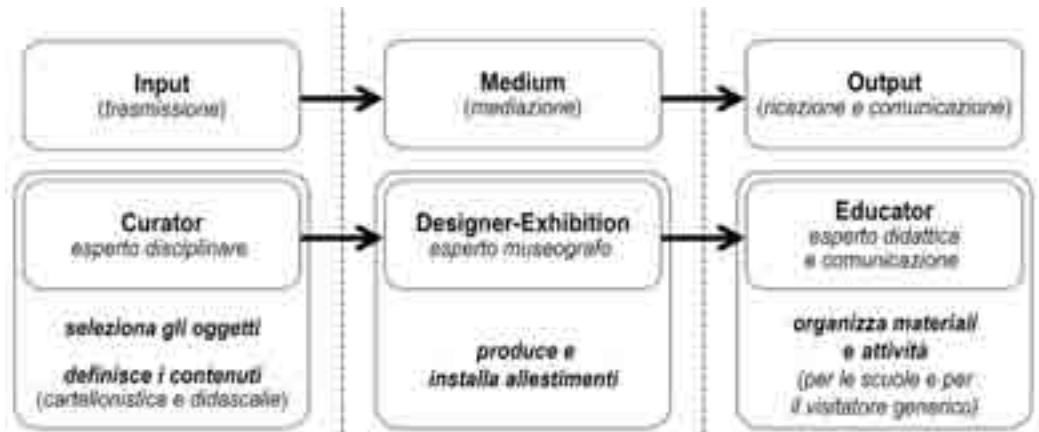


Fig. F.2.4 - Le funzioni dell'équipe del museo.

co glossario terminologico, dal momento che si opera in ambiti interdisciplinari, dai quali provengono apporti specifici differenti e che per questo possono generare incomprensioni.

I soggetti che hanno lavorato *nei e per* i musei negli ultimi decenni hanno dovuto adattare la loro professione all'evoluzione della tecnologia e della società nella quale essa si sviluppa, ma anche creare nuove professioni rispondenti allo stimolo proveniente dai cambiamenti suddetti; tutte comunque caratterizzate da una comune passione o missione per il "servizio pubblico" del Museo.

F.2.2 - Criteri di individuazione dei profili professionali

Nel settore dei beni culturali per lungo tempo ha dominato la figura del lavoratore dipendente, all'interno e anche all'esterno delle istituzioni museali pubbliche. Attualmente la situazione generale, a seconda delle nazioni alle quali si vuole fare riferimento, comincia a cambiare notevolmente o è già mutata del tutto. Il lavoro dipendente è ancora molto diffuso, specie nelle maggiori istituzioni museali italiane. Però molti compiti, soprattutto fra quelli più qualificati, sono svolti da figure di lavoratori autonomi (direttori/conservatori, restauratori, artisti, archeologi, ecc.), spesso costituiti in associazioni.³¹ Il formarsi di gruppi di professionisti, riuniti in cooperative o in altre forme societarie, favorisce l'acquisizione di incarichi più complessi, il coordinamento di professionalità diverse, già sperimentate con le numerose associazioni di volontariato culturale non a scopo di lucro (meglio note come *Onlus* per i beni culturali). Molto spesso, oggi, si preferisce affidare la gestione dei musei a soggetti privati, confidando in un loro stile di lavoro più dinamico e nella loro capacità di

combinare con successo attività culturali e commerciali, molto più di quanto una rigida struttura burocratica sarebbe in grado di fare.³²

Mentre la situazione internazionale, non senza difficoltà, è arrivata alla determinazione delle sue professionalità indispensabili alla vita del museo, in Italia si tenta ancora di trovare una soluzione pienamente condivisa. L'unico documento in gran parte accolto dalle associazioni museali italiane, a meno di alcune divergenze rilevate nei paragrafi precedenti, è proprio la già citata *Carta delle Professionalità museali*, alla quale ci si può dunque riferire per proporre una selezione di figure professionali: sia quelle consolidate nel tempo e che hanno affermato il loro valore diffondendosi in diverse realtà museali, sia quelle che oggi sono in procinto di espandersi per rispondere a nuove esigenze ed esplorare nuove frontiere nei settori del merchandising, marketing, direzione artistica, didattica museale, animazione culturale e pubbliche relazioni (compreso l'universo web).

Ogni profilo professionale si articola in tre parti:

- *responsabilità, ambiti e compiti;*
- *requisiti per l'accesso all'incarico;*
- *modalità d'incarico.*

La delimitazione dei profili comporta anche l'individuazione delle competenze che alimentano i compiti e le responsabilità individuate, che però non verranno affrontate in questa sede, in quanto richiederebbero un approfondimento dettagliato e puntuale che in realtà è compito delle singole amministrazioni nel momento in cui determinano gli organici o bandiscono concorsi per la copertura delle varie posizioni. Normalmente, le competenze richieste alle varie figure professionali coincidono con il possesso di specifici titoli di studio, anche se alcune tipologie di musei richiedono competenze acquisibili solo attraverso esperienze pratiche di lavoro.³³

F.2.3 - Mappa delle principali professionalità: i profili prioritari

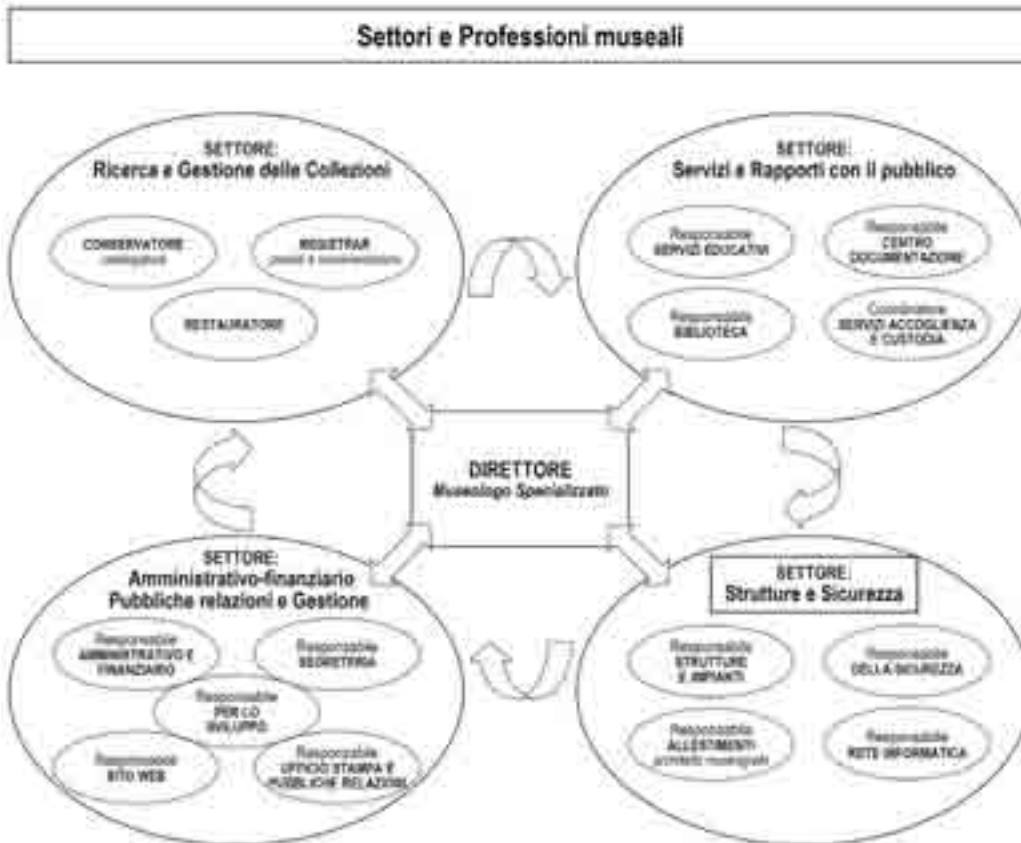


Fig. F.2.5 - Lo schema proposto, pur nella sua inevitabile genericità, individua i profili professionali prioritari per il corretto funzionamento dei musei. Bisogna considerare che, in relazione alle caratteristiche specifiche e alle dimensioni di ciascun museo, a ognuno dei profili indicati afferiscono collaboratori, assistenti e altre svariate figure che svolgono comunque funzioni significative.

F.2.3.1 - Direttore (museologo specializzato)

Requisiti

Specializzato in museologia e nelle discipline attinenti alle specificità del museo, laureato nelle discipline attinenti alle specificità del museo, esperto in ambito museale pubblico o privato o in istituti affini.

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

È il responsabile ultimo dell'insieme dei processi gestionali. È garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione della comunità scientifica e dei cittadini; nel dettaglio:

- è responsabile delle risorse assegnate, della programmazione economica e dell'attuazione del progetto istituzionale, dei programmi annuali e pluriennali di sviluppo, della loro gestione, monitoraggio, valutazione con riferimento:
 - alla gestione e cura delle collezioni;
 - alla ricerca e valorizzazione del patrimonio culturale, procedendo, laddove occorra, ad accordi con istituzioni pubbliche e private;
 - all'ordinamento e alla presentazione del patrimonio del museo, nonché dei relativi criteri espositivi ai rapporti del museo con il pubblico e ai relativi servizi;

- all'organizzazione e gestione delle risorse umane, tecniche e strumentali, della formazione e dell'aggiornamento del personale;
- alle strutture, alla loro manutenzione ordinaria e straordinaria;
- alla sicurezza delle persone e del patrimonio del museo;
- è consegnatario delle collezioni del museo, ne ha la responsabilità nei confronti dell'ente proprietario e/o depositario, ne risponde agli organi di controllo e di tutela competenti;
- partecipa, in collegamento con gli organi competenti, alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di riferimento;
- rappresenta l'istituto verso l'esterno e ne promuove l'immagine pubblica;
- contribuisce alla definizione della missione del museo, all'elaborazione dello statuto, dei regolamenti e del progetto istituzionale, alla definizione degli obiettivi e degli indirizzi programmatici, all'elaborazione dei programmi pluriennali e annuali, valutandone la fattibilità economica;
- sviluppa il servizio in sintonia con le esigenze del pubblico e con gli obiettivi dell'amministrazione.

F.2.3.2 - Settore: ricerca e gestione delle collezioni

Conservatore e curatore

Requisiti

Laureato con laurea specialistica in discipline attinenti alle specificità del museo, perfezionato presso scuole di specializzazione e/o master nelle medesime discipline di cui sopra.

Conservatore

Il conservatore è responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni a lui affidate. È responsabile, in concorso con il direttore, dell'identità e della missione del museo. In assenza del direttore, il conservatore è anche il consegnatario delle collezioni e ne è responsabile nei confronti dell'ente proprietario; nel dettaglio:

- programma e coordina le attività di inventariazione e catalogazione delle collezioni secondo gli standard nazionali e regionali e ne garantisce la pubblica fruizione;
- predispone i piani di manutenzione ordinaria, di conservazione e di restauro;
- partecipa ai programmi per l'incremento delle collezioni;
- contribuisce a elaborare i criteri e i progetti di esposizione delle raccolte;

- conduce e coordina attività di ricerca scientifica;
- collabora alla valorizzazione delle collezioni attraverso le attività culturali, educative e di divulgazione scientifica;
- progetta e coordina attività relative alle esposizioni temporanee e di editoria del museo.

Conservatore/Curatore³⁴

Nel caso in cui l'attività del museo sia prevalentemente basata sulla produzione di mostre temporanee, è prevista la figura del curatore, con i medesimi requisiti per l'accesso all'incarico e modalità d'incarico del conservatore, il quale:

- svolge attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza ed elaborazione;
- cura la progettazione scientifica, nonché la realizzazione di mostre temporanee;
- verifica e controlla i progetti d'allestimento delle mostre temporanee;
- cura i cataloghi e le pubblicazioni relativi alle esposizioni da lui progettate e contribuisce alle pubblicazioni correlate alla comunicazione, promozione e pubblicizzazione dell'evento di cui è responsabile;
- collabora alla progettazione delle attività didattiche ed educative e degli eventi collaterali connessi alle esposizioni;
- contribuisce all'attivazione di network per la coproduzione degli eventi espositivi;
- partecipa alle strategie di valorizzazione dell'istituzione.

Catalogatore

Requisiti

Laureato in discipline attinenti alle specificità del museo, formato attraverso esperienze pregresse di catalogazione e la frequenza presso master di settore. Può essere condiviso tra più musei in gestione associata.

Il catalogatore svolge attività d'inventariazione e catalogazione del patrimonio museale, sotto il coordinamento e la responsabilità scientifica del conservatore; nel dettaglio:

- partecipa alla programmazione e pianificazione delle attività di catalogazione;
- realizza le schede di inventario e di catalogo, secondo quanto previsto dalle normative nazionali e regionali, e ne esegue l'aggiornamento;
- contribuisce all'aggiornamento della metodologia, degli standard e degli strumenti di catalogazione adottati dal museo attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche e telematiche;
- supporta le attività di studio per lo sviluppo del sistema conoscitivo e informativo;

- collabora alla definizione degli strumenti tecnici per le attività di catalogazione, di gestione e di accesso al catalogo.

Registrar: responsabile prestiti e movimentazione

Requisiti

Laureato, specializzato attraverso la frequenza di corsi di formazione, formato dalle esperienze pregresse nell'ambito delle specifiche attività. Anche la figura professionale del registrar può essere condivisa da più musei in gestione associata.

Egli ha il compito precipuo di assicurare dal punto di vista organizzativo la movimentazione delle opere, la relativa documentazione e le procedure che la regolano, soprattutto in connessione ai prestiti; nel dettaglio:

- redige, documenta e organizza gli atti relativi all'acquisizione, al prestito, all'assicurazione, alla spedizione e alla sicurezza delle opere;
- segue l'iter inerente al trasferimento delle opere, all'esterno e all'interno del museo;
- è responsabile delle procedure di prestito in entrata, nel caso di mostre organizzate dal museo;
- collabora con il responsabile della sicurezza e della conservazione nello svolgimento dei propri compiti.

Restauratore

Requisiti

I requisiti per l'accesso al conferimento dell'incarico sono in via di definizione dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, d'intesa con Conferenza Stato-Regioni, ai sensi dell'art. 17, comma 3, della L. 23 agosto 1988 n. 400.

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 42/2004 *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il restauratore è un professionista in grado di mettere in atto un complesso di azioni dirette e indirette per limitare i processi di degradazione dei materiali costitutivi dei beni culturali e assicurarne la conservazione; nel dettaglio:

- analizza e interpreta i dati relativi ai materiali costitutivi, alla tecnica di esecuzione e allo stato di conservazione dei beni;
- elabora con il conservatore del museo il piano di conservazione delle collezioni e ne verifica l'attuazione;
- definisce i programmi di manutenzione delle opere e ne verifica l'attuazione, in ordine anche alle condizioni ambientali e microclimatiche;

- attua il monitoraggio delle condizioni ambientali e microclimatiche delle sale espositive e dei depositi, individuando le eventuali misure da attuare per la miglior conservazione delle collezioni;
- progetta gli interventi di restauro;
- esegue direttamente i trattamenti conservativi e di restauro, dei quali ha la direzione tecnica;
- raccoglie e cura, in collaborazione con il registrar, la documentazione degli interventi di restauro;
- esegue o assiste all'esecuzione di analisi diagnostiche a fini di ricerca o di pianificazione della conservazione e del restauro.

Nel caso in cui il restauratore sia dipendente del museo:

- è responsabile delle strumentazioni del laboratorio di restauro e di diagnosi e misura delle condizioni ambientali e microclimatiche;
- partecipa ai programmi di ricerca;
- partecipa alle attività didattiche e di comunicazione riguardanti l'attività di restauro;
- collabora con il registrar durante la movimentazione delle opere;
- valuta in collaborazione con il conservatore i restauri affidati a soggetti esterni.

F.2.3.3 - Settore: servizi e rapporti con il pubblico

Responsabile dei servizi educativi

Requisiti

Laureato con laurea specialistica in discipline attinenti alle specificità del museo, con percorsi formativi inerenti la pedagogia e la comunicazione. Formato in corsi di specializzazione e/o master nelle discipline attinenti il museo e/o l'educazione al patrimonio culturale e da anni di esperienza in musei, in istituti culturali ed educativi. La figura professionale del responsabile dei servizi educativi può essere condivisa da più musei in gestione associata.

Il responsabile dei servizi educativi elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa. Cura i rapporti con il mondo della scuola e i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza; nel dettaglio:

- collabora alla definizione dell'identità e della missione del museo, del progetto istituzionale e della programmazione generale;
- partecipa alla definizione dei programmi e dei progetti di ricerca scientifica e di presentazione delle collezioni per valorizzarne la componente educativa;
- analizza, in collaborazione con il responsabile dello sviluppo, le caratteristiche, i bisogni e le aspettative dell'utenza reale e potenziale del museo per mezzo di ricerche mirate e indagini statistiche;
- promuove l'accessibilità fisica, sensoriale, economica e culturale del museo da parte dei diversi pubblici effettivi e potenziali;
- coordina e sviluppa i servizi educativi, predisponendo attività che promuovano l'educazione permanente e ricorrente, l'integrazione sociale e il dialogo con le altre culture;
- progetta e coordina gli interventi educativi, anche in occasione di esposizioni temporanee, e le iniziative mirate in partenariato con la scuola e con altre istituzioni;
- progetta e garantisce le attività di formazione e di aggiornamento per gli operatori impegnati nelle attività educative e per gli insegnanti;
- coordina e supervisiona le attività degli operatori e di altre figure impegnate nel servizio educativo;
- coordina e supervisiona la produzione dei materiali funzionali agli interventi educativi.

Educatore museale

Requisiti

Laureato in discipline attinenti al museo e formato con master relativi alla pedagogia del patrimonio culturale, è una figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

- L'educatore museale realizza gli interventi educativi programmati dal museo, adeguandoli alle caratteristiche e alle esigenze dei diversi destinatari; nel dettaglio:
- conduce attività e percorsi educativi e dispone laboratori in relazione alle collezioni permanenti e alle esposizioni temporanee;
 - partecipa a gruppi di ricerca per la realizzazione di attività educative;
 - collabora alla progettazione delle iniziative educative e di progetti innovativi;
 - collabora alla realizzazione di testi e materiali specifici per l'ambito di competenza;
 - concorre allo sviluppo dei servizi educativi, segnalando esigenze e problematiche, e proponendo nuove iniziative;
 - predispone gli spazi e la strumentazione as-

segnata, nell'ambito di sua competenza, di cui è responsabile;

- collabora alla definizione di modalità e alla predisposizione di strumenti per la documentazione, l'accertamento del gradimento, la verifica e la valutazione delle attività educative realizzate.

Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia

Requisiti

Diplomato e qualificato attraverso corsi di formazione negli ambiti di accoglienza e custodia e, altresì, da esperienze pregresse nell'ambito di competenza. La figura professionale del coordinatore può essere condivisa da più musei in gestione associata.

- Il coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia garantisce la vigilanza del patrimonio museale all'interno dei locali espositivi e nelle aree di pertinenza del museo. Coordina i servizi di accoglienza e prima informazione al pubblico e le operazioni di accesso e di vendita dei materiali promozionali del museo; in dettaglio:
- assicura l'apertura e la chiusura del museo nel rispetto delle norme;
 - coordina le attività di accoglienza e di prima informazione al pubblico;
 - verifica il corretto funzionamento dei dispositivi di sicurezza, antintrusione e antincendio e degli impianti previsti per il monitoraggio microclimatico ambientale;
 - verifica il corretto posizionamento dei materiali e delle strutture informative e di protezione delle opere all'interno delle sale espositive;
 - assicura l'applicazione del regolamento di accesso al museo e delle disposizioni di sicurezza;
 - assicura, in caso di emergenza, i primi interventi e avvisa il personale di riferimento e le autorità competenti;
 - cura la corretta esposizione e presentazione al pubblico dei materiali promozionali e informativi del museo;
 - comunica al personale competente esigenze e difficoltà dei visitatori;
 - coordina la vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali del museo, garantendone l'adeguato rifornimento;
 - collabora con la direzione al controllo e al monitoraggio della qualità dei servizi esternalizzati.

Operatore dei servizi di accoglienza e custodia

Requisiti

Diplomato e formato attraverso corsi relativi agli ambiti dell'accoglienza e custodia. È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

- L'operatore dei servizi di accoglienza e custodia al pubblico è preposto alla vigilanza del patrimonio museale all'interno dei locali espositivi e nelle aree di pertinenza del museo; accoglie il pubblico e fornisce la prima informazione, svolge le funzioni connesse all'accesso del pubblico, la distribuzione e l'eventuale vendita dei materiali informativi e promozionali del museo; nel dettaglio:
- garantisce la sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale;
 - segnala eventuali cambiamenti ambientali e dello stato di conservazione delle opere;
 - interpreta e segnala informazioni relative a malfunzionamenti della strumentazione;
 - collabora a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione delle opere;
 - allerta il coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia in caso di emergenza;
 - assicura il rispetto del regolamento del museo e delle disposizioni di sicurezza;
 - accoglie i visitatori regolandone l'accesso alle sale per garantire la migliore fruizione del patrimonio museale;
 - interpreta le esigenze di informazione delle diverse fasce di utenza;
 - fornisce informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo;
 - fa da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche;
 - osserva e segnala al responsabile dei servizi di accoglienza e custodia esigenze e difficoltà dei visitatori;
 - svolge le operazioni di vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali, segnalando la necessità di rifornimento degli stessi.

Responsabile dei servizi di documentazione

Requisiti

Laureato in indirizzi relativi all'ambito della documentazione.

- Il responsabile dei servizi di documentazione è un archivista/documentalista preposto all'ordinamento, alla conservazione, gestione e valorizzazione del patrimonio storico-documentale di proprietà o in deposito presso il museo.

Gestisce il servizio di informazione e di consulenza al personale interno del museo e al pubblico esterno. Gestisce l'archivio e la fototeca, anche in raccordo con la biblioteca del museo; nel dettaglio:

- formalizza e riordina gli archivi e la fototeca;
- ricerca, acquisisce e organizza il materiale documentario sulla storia del museo e sulle collezioni, nonché sull'attività passata e presente dei servizi del museo;
- propone le procedure e il regolamento per l'accesso alla documentazione;
- organizza il servizio di consulenza e/o assistenza per la consultazione diretta dei documenti da parte del personale interno del museo e del pubblico esterno;
- coordina i progetti di ricerca in collaborazione con altri enti/istituzioni inerenti l'ambito di competenza degli archivi del museo in linea con le strategie della direzione.

Responsabile della biblioteca del museo

Requisiti

Laureato in indirizzi specialistici relativi all'ambito bibliotecario. La figura professionale del responsabile della biblioteca può essere condivisa da più musei in gestione associata.

Il responsabile della biblioteca cura lo svolgimento di tutte le funzioni di base della biblioteca, con particolare riguardo agli interventi di acquisizione, catalogazione, gestione e valorizzazione delle raccolte librerie, considerando la specificità dell'istituzione in cui opera, e alla luce di una costante verifica dei bisogni sia del personale scientifico del museo, sia del pubblico esterno. È responsabile dell'informazione e dell'orientamento per gli utenti, dell'assistenza all'uso della biblioteca; garantisce il raccordo con il sistema bibliotecario di riferimento e con i servizi di documentazione del museo; nel dettaglio:

- collabora alla definizione delle strategie e delle politiche, alla programmazione pluriennale delle attività, al piano annuale esecutivo di gestione della biblioteca;
- acquisisce e ordina il materiale librario secondo le normative e gli standard vigenti;
- predispone le procedure e il regolamento per il funzionamento della biblioteca, approvati dalla direzione del museo;
- garantisce la circolazione dei documenti librari e il prestito interbibliotecario;
- gestisce il servizio di consultazione e di consulenza per il personale interno del museo e per il pubblico esterno;
- collabora all'organizzazione e allo svolgimento di attività ed eventi rivolti a specifiche fasce di utenza;

- applica le tecniche di primo intervento di conservazione;
- gestisce la rilevazione analitica e quantitativa e l'analisi dei dati d'uso della biblioteca.

F.2.3.4 - Settore: amministrativo-finanziario, pubbliche relazioni e gestione

Responsabile amministrativo e finanziario

Requisiti

Laureato specializzato in ambito gestionale, amministrativo e finanziario, formato da esperienze pregresse in ambito gestionale, amministrativo, finanziario e organizzativo nel settore museale o in settori affini. Il responsabile amministrativo e finanziario è figura professionale che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

È responsabile della gestione amministrativa del museo, della gestione delle risorse finanziarie e umane, delle procedure legali e del funzionamento ordinario. Garantisce il controllo di gestione in ambito amministrativo e finanziario del museo, nonché della gestione del personale.

Questa figura supporta il direttore e il responsabile dello sviluppo:

- nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale;
- nella progettazione delle strategie di crescita economica del museo e dei suoi piani di finanziamento;
- nella realizzazione del *business plan*;
- nella verifica della fattibilità economica di programmi e progetti;
- nella valutazione del personale e nella progettazione di piani di valorizzazione e aggiornamento delle risorse umane;
- tiene la contabilità e verifica costantemente lo stato della spesa, delle entrate e della cassa;
- verifica che la gestione del museo e dei servizi sia impostata in base a criteri di economicità, efficacia, efficienza e di trasparenza;
- assicura la predisposizione e la gestione dei contratti;
- accerta la sussistenza di diritti economici in relazione alle proprietà materiali e immateriali;
- è responsabile della gestione del personale;
- assicura e verifica il rispetto delle normative vigenti ivi compresa quella di settore.

Responsabile di segreteria

Requisiti

Laureato e formato da attività pregresse di segreteria.

Cura l'attività di segreteria del direttore e dei responsabili da esso individuati, garantendo un supporto all'attività direzionale, un adeguato coordinamento delle attività degli uffici e un'efficace comunicazione interna; nel dettaglio:

- predispone il calendario delle riunioni e ne cura la convocazione;
- raccoglie e predispone la documentazione necessaria alla discussione degli ordini del giorno stabiliti;
- redige i verbali delle riunioni e li distribuisce agli interessati;
- gestisce l'agenda del direttore e dei responsabili da esso individuati;
- cura la corrispondenza, il protocollo e la comunicazione all'esterno;
- aggiorna, implementa e ottimizza l'indirizzario generale;
- aggiorna la banca dati dei membri e sostenitori del museo;
- cura la comunicazione interna degli uffici in ordine a esigenze di carattere generale.

Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche

Requisiti

Per quanto concerne i requisiti per l'accesso all'incarico nei musei pubblici vale quanto previsto dalla L. 150/2000 e dai relativi regolamenti attuativi. Mentre per gli altri musei, in analogia con quanto previsto per i musei delle amministrazioni pubbliche, il responsabile dell'ufficio stampa deve essere laureato in scienze della comunicazione, relazioni pubbliche e altre lauree con indirizzi assimilabili, oltre che avere esperienza pregressa nel settore della comunicazione e informazione, preferibilmente in musei o istituti culturali. È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Il responsabile dell'ufficio stampa garantisce le relazioni pubbliche del museo e la corretta e adeguata diffusione della missione, del patrimonio e delle attività del museo tramite opportune modalità di comunicazione e appositi materiali informativi; nel dettaglio:

- gestisce i rapporti con i media, gli uffici e le agenzie di stampa e comunicazione;
- informa costantemente i media e le agenzie di stampa e comunicazione relativamente alle attività promosse dal museo e ai risultati conseguiti;

- tiene i rapporti con gli uffici stampa esterni al museo chiamati a supporto della struttura interna in occasione di eventi speciali;
- mantiene i rapporti con i responsabili della comunicazione e informazione dell'ente proprietario del museo, di altre realtà museali, dei sostenitori e degli sponsor del museo;
- realizza le rassegne stampa;
- produce i materiali informativi di supporto alle attività di comunicazione e informazione e contribuisce alla progettazione della loro diffusione;
- aggiorna, implementa, ottimizza e gestisce l'indirizzario dedicato a media, uffici e agenzie di stampa e comunicazione, l'area dedicata all'ufficio stampa nel sito web del museo;
- informa la direzione sui rapporti con i media;
- supporta il direttore nella gestione dei rapporti con i media e delle pubbliche relazioni;
- contribuisce alla predisposizione e alla redazione dei materiali di comunicazione, informazione e promozione, cura le attività di *editing* dei materiali a stampa pubblicati dal museo o per conto di esso.
- cura i rapporti con i diversi finanziatori al fine di incentivare donazioni e implementare le attività e le collezioni;
- cura la costituzione e la crescita dei fondi di dotazione;
- cura la gestione, la valorizzazione e la promozione del volontariato;
- verifica il posizionamento della struttura e dei servizi da essa offerti nel mercato di riferimento. Progetta e realizza:
 - le strategie e le attività di *fund raising*;
 - i piani di marketing e di promozione;
 - i sistemi di monitoraggio e valutazione dell'utenza effettiva e potenziale, delle attività svolte e dei servizi erogati;
 - i piani promozionali e pubblicitari e gli strumenti di promozione dell'istituto;
 - eventi promozionali e di *fund raising*;
 - collabora alla progettazione dell'immagine grafica del museo e alla predisposizione dei materiali di comunicazione e promozione.

Responsabile per lo sviluppo

Requisiti

Laureato specializzato nell'area economia, management e marketing della cultura, formato mediante corsi attinenti l'ambito di azione del museo e/o scuole di specializzazione e master in discipline attinenti al museo, agli eventi culturali, al *fund raising*, all'organizzazione, gestione, amministrazione di istituzioni non profit, alla business administration, alla comunicazione, al marketing, alle pubbliche relazioni, oltre che da esperienze pregresse in istituti culturali pubblici o privati. È figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Gestisce, con diretto riferimento del direttore, le attività di marketing, promozione e *fund raising* del museo, le strategie di sviluppo dei sistemi di finanziamento in rapporto con le strutture produttive del territorio, nonché lo sviluppo e la promozione del volontariato; inoltre, supporta il direttore:

- nella progettazione e realizzazione di accordi con altri soggetti pubblici e/o privati;
- nella gestione del cambiamento, nella riorganizzazione del museo in ottemperanza agli standard museali;
- nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale;
- nella progettazione delle strategie di crescita economica del museo attraverso il *fund raising* (membership, partnership, politiche corporate);

Responsabile del sito web

Requisiti

Formato da almeno due anni di esperienza documentata in ambito gestione e sviluppo di siti web, è una figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Il responsabile del sito web progetta e gestisce il sito web del museo e ne garantisce l'aggiornamento, mantiene i rapporti con i fornitori dei servizi web (provider, web designer e sviluppatori web); nel dettaglio:

- progetta e realizza il sito web;
- ne aggiorna i contenuti;
- ne monitora gli accessi;
- ne verifica il posizionamento nell'ambito dei motori di ricerca;
- propone i servizi per il pubblico accessibili via web;
- individua e propone le strategie di sviluppo del sito web.

F.2.3.5 - Settore: strutture e sicurezza

Responsabile delle strutture e dell'impiantistica

Requisiti

Laureato specializzato negli ambiti delle strutture e dell'impiantistica, è figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Sovrintende e assicura la gestione delle strutture e degli impianti del museo; nel dettaglio:

- garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e degli impianti elettrici, idraulici e termici e speciali;
- elabora il piano di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti tecnici e ne cura le verifiche periodiche;
- predispone le strutture e gli impianti necessari agli allestimenti negli spazi del museo o al suo esterno;
- sovrintende alla realizzazione da parte di terzi delle strutture e degli impianti necessari agli allestimenti negli spazi dell'area museale o al suo esterno;
- segnala urgenze e opportunità relativamente alla manutenzione ordinaria e straordinaria di strutture e impianti;
- sostiene l'amministrazione nella predisposizione di gare o procedimenti concorrenziali per la fornitura di beni e servizi relativi alle attività del settore di sua competenza;
- garantisce il servizio di reperibilità festiva e notturna per quanto attiene gli interventi di riparazione e gestione straordinaria delle strutture del museo e dell'impiantistica;
- collabora con il responsabile del sistema informatico.

Responsabile del sistema informatico

Requisiti

Laureato negli ambiti sopra descritti e specializzato con corsi di specializzazione e/o master nell'ambito dell'informatica, è una figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Progetta, sovrintende e gestisce la rete e il sistema informatico del museo. Garantisce lo sviluppo della rete; nel dettaglio:

- cura la progettazione l'installazione, la configurazione, la gestione e la sicurezza della rete informatica, delle unità centrali e periferiche e del software;
- elabora il piano di manutenzione ordinaria del sistema informatico e ne cura la periodica verifica;
- cura il funzionamento delle basi dati museali, la loro messa in rete nonché il loro dialogo;
- cura la realizzazione degli impianti informatici necessari agli allestimenti negli spazi del museo o al suo esterno;
- sovrintende alla realizzazione da parte di terzi degli impianti informatici;
- si avvale e coordina i tecnici specialisti incaricati dell'attuazione delle funzioni di realizzazione, manutenzione e pronto intervento del sistema informatico;

- progetta e gestisce le strategie di sicurezza e di duplicazione dei dati;
- offre un servizio interno di consulenza per l'individuazione di soluzioni tecnologiche hardware e software;
- sostiene l'amministrazione nella predisposizione di gare o di procedimenti per la fornitura di beni e servizi relativi alle attività del settore;
- garantisce il servizio di reperibilità festiva e notturna per quanto attiene gli interventi di riparazione e gestione straordinaria del sistema informatico;
- collabora con il responsabile delle strutture e dell'impiantistica.
- cura il corretto funzionamento degli impianti, ne garantisce lo stato di efficienza e ne assicura la manutenzione con particolare riferimento ai mezzi antincendio, agli impianti elettrici e di condizionamento, al sistema di sicurezza;
- predispone i piani di evacuazione e di emergenza e delle istruzioni di sicurezza per il personale interno e per il pubblico, raccorrendosi con le istituzioni in materia;
- conserva e aggiorna il fascicolo con gli schemi degli impianti esistenti nell'edificio e ne mantiene il registro dei controlli;
- garantisce il controllo delle condizioni termigrometriche e ambientali del museo e predispone strumenti di misurazione.

Responsabile addetto alla sicurezza

Requisiti

Laureato in indirizzi tecnici e formato da corsi di specializzazione e/o master negli ambiti sopra citati, è figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Ha la responsabilità delle attività volte a garantire la sicurezza delle persone e del patrimonio museale mobile e immobile anche in ottemperanza a quanto previsto dal D.M. 20 maggio 1992, n. 569 e D.Lgs. 19 settembre 1994, n. 626; nel dettaglio:

È il referente della direzione del museo con riferimento:

- all'analisi, alla valutazione e alla gestione dei rischi rispetto a persone, beni mobili e immobili;
- all'elaborazione dei programmi di prevenzione e protezione, nonché alla redazione delle relative procedure e sistemi di controllo;
- all'elaborazione di programmi di formazione, informazione e aggiornamento del personale in materia di sicurezza;
- alle attività di informazione rivolte al personale e all'utenza sui rischi e sulle procedure di prevenzione e protezione;
- alla gestione di situazioni di emergenza.

Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee

Requisiti

Laureato negli ambiti sopra descritti, formato con corsi e/o master negli ambiti museologico e museografico, oltre che da esperienze nell'ambito specifico e da attività di ricerca scientifica, è figura che può essere condivisa tra più musei in gestione associata.

Cura gli allestimenti permanenti e temporanei del museo, predisponendo gli spazi e assicurando le modalità ottimali di presentazione e conservazione delle opere; nel dettaglio:

- progetta gli allestimenti e gli apparati di comunicazione nel museo, nei laboratori e nelle mostre temporanee e manifestazioni dell'ente;
- coordina e gestisce l'attività dei fornitori e prestatori d'opera esterni e del personale interno nella realizzazione di interventi riguardanti gli allestimenti;
- garantisce il rapporto tra la direzione del museo e i progettisti/realizzatori degli allestimenti e degli apparati espositivi;
- supporta l'amministrazione nella predisposizione di gare per l'acquisizione di beni e servizi relativi alle attività di allestimento;
- collabora alla definizione e alla realizzazione dell'immagine coordinata del museo.

Note

¹ I minimi funzionali e qualitativi sono argomento sempre vivo in merito al riconoscimento dell'ente museo. Il codice deontologico dell'ICOM, già nel 1986, individua i *minimum standard/normes minimales* e i settori ai quali debbono fare riferimento, oltre che le modalità variabili con le quali operare la loro definizione in funzione delle dimensioni e le responsabilità di ciascun museo. L'obiettivo primario è quello di "individuare i requisiti minimi di esistenza e di funzionamento dei musei, di definire di conseguenza le principali obbligazioni degli enti responsabili nei loro confronti e un codice di doveri essenziali agli istituti museali nella conduzione delle proprie attività". Cfr. Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo*, UTET, Torino 2004, p. 209.

² Il riconoscimento degli ambiti e delle competenze della "gestione" è una condizione indispensabile, affinché qualsiasi tipologia di organizzazione possa ge-

stire direttamente una specifica realtà senza disperdersi o superflui intermediari. Difatti, ogni "ente gerente", se vuole dirsi efficiente, deve essere in grado di monitorare, organizzare, auto-finanziare, promuovere, ma soprattutto produrre decisioni in merito alle necessità che il singolo caso richiede.

³ I "contesti" fanno riferimento alle molteplici modalità di concepire un allestimento museografico. Si pensi ad esempio alla presentazione di contesti archeologici che abbracciano un insieme di elementi non strettamente legati alla delimitazione fisica dell'area di tutela, ma anche ad aree adiacenti di interesse archeologico-monumentale, percorsi, miti e leggende.

⁴ Il progetto culturale è uno degli aspetti fondamentali della disciplina museologica e costituisce tutta l'elaborazione che è alla base del messaggio che si vuole trasmettere al pubblico, per far sì che ogni elemento esposto - insieme all'intero contesto circostante - diventi

documento in grado di trasmettere un quadro culturale completo. Cfr. Maria Clara Ruggieri Tricoli, *I fantasmismi e le cose*, Lybra Immagine, Milano 2000.

⁵ L'ICOM, Consiglio Internazionale dei Musei, fondato nel 1946 per iniziativa di Chauncey J. Hamlin, presidente dell'American Association of Museums, è un'organizzazione internazionale, non governativa, dei musei e dei membri della professione museale, creata per promuovere gli interessi della museologia e delle altre discipline pertinenti la gestione e le attività dei musei; è associata all'UNESCO e gode dello status di organismo consultivo presso il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite. Cfr. *Codice di deontologia professionale*, ICOM, Parigi 1996, in appendice F.3.

⁶ *Ibidem*.

⁷ Cfr. Alessandra Mottola Molino, Cristina Morigi Govi, *Lavorare nei musei*, Umberto Allemandi & C., Torino 2004, p. 15.

- ⁸ Ogni soluzione progettuale conduce a comportamenti gestionali assai differenti, che vanno vagliati e conosciuti prima della redazione del progetto stesso, al momento del cosiddetto *design brief*, in una sorta di circolo interpretativo che è necessario affrontare, se si vuole raggiungere un risultato di qualche affidabilità. Analizzare e conoscere in ogni aspetto le soluzioni già adottate, valutandone i risultati, è un lavoro preliminare che è utile fare, perché il circolo interpretativo non divenga gravoso e improduttivo.
- ⁹ D.L. n. 112/98, art. 150, comma 6, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standards di funzionamento e sviluppo dei musei*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali.
- ¹⁰ Il Codice di deontologia professionale dell'ICOM era già stato adottato dalla 15ª Assemblea generale dell'ICOM riunita a Buenos Aires, Argentina, il 4 novembre 1986.
- ¹¹ Per analizzare a fondo i contenuti e le indicazioni degli standard museali e sull'evoluzione della legislazione in materia di regolamentazione delle professioni museali, si rimanda ai numerosi testi di Daniele Jalla, presidente nazionale dell'ICOM-Italia; si veda uno per tutti *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET, Torino 2003.
- ¹² Per avere un quadro completo sul dibattito e sui tentativi di riconoscere le professioni museali, si vedano i seguenti testi: Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo*, UTET, Torino 2004, p. 209; A. Mottola Molino, C. Morigi Govi, *Lavorare nei musei*, cit.; Jane R. Glaser, Aemis A. Zetnetou, *Museums: A Place to Work. Planning Museum Careers*, Routledge, London and New York 1996; Silvia Bagdadli, *Cooperazione o isolamento. Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, in *Economia & Management*, gennaio 1995; Boylan Patrick, *Museums 2000. Politics, people, professionals and profit*, Routledge, London and New York 1992.
- ¹³ La carta delle professionalità, infatti, è l'esito di una Conferenza Permanente promossa dalle Associazioni Museali Italiane: AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM-Italia, SIMBDEA; cfr. *La carta nazionale delle professioni museali*, ICOM-Italia (con associazioni museali), Milano 24 ottobre 2005, sito Internet: www.icom-italia.org.
- ¹⁴ Cfr. la già citata definizione di museo enunciata dall'ICOM riportata alla nota 6.
- ¹⁵ Sebastián Bosch, nel puntualizzare lo status del museo, gli scopi e le sue attività, estendendo la definizione data dall'ICOM, sottolinea il concetto che il bene musealizzato deve essere inteso come testimonianza materiale di una civiltà e del suo ambiente, e adoperando i termini *intangibles* e *tangibles* invita all'attenzione verso i significati e i valori culturali che il bene stesso deve veicolare. Cfr. S. Bosch, *Consideraciones teóricas para la museología, el patrimonio intangible y la identidad cultural*, in H.K. Viereg, a cura di, *Museology and the Intangible Heritage*, Preprints ICOM Study Series, 32, Monaco e Brno 2000, pp. 21-26.
- ¹⁶ Cfr. Gary Edson, *Museum Ethics*, Routledge, London and New York 1997 e Alessandra Mottola Molino, *L'Etica dei musei*, Umberto Allemandi & C., Torino 2004.
- ¹⁷ Come si evince dal confronto tra le migliaia di istituzioni museali esistenti, non esiste una procedura consolidata: ogni approccio pratico o concettuale è assolutamente differente da un altro.
- ¹⁸ Jane Glaser e i suoi soci hanno prodotto più di un'introduzione alle professioni museali, concependo difatti un vero e proprio manifesto sul significato che indiscutibilmente deve connotare ciascuna professionalità; cfr. J.R. Glaser, A.A. Zetnetou, *Museums: A Place to Work*, cit.
- ¹⁹ Queste tipologie tradizionali di "impiegati" sono ancora oggi ritenute come le uniche professionalità museali riconosciute, almeno da quella parte degli studiosi apparentemente di spirito molto conservatore, rappresentata soprattutto dagli storici professionisti dei musei, i quali intravedono nelle nuove professionalità la possibilità di esternalizzare tali mansioni e di non riferirle, quindi, alla gestione di un organico museale strettamente inteso. Le nuove professionalità sono per essi funzioni di supporto e non fondative.
- ²⁰ I contenuti generali dei motivi che hanno condotto verso la diversificazione delle professionalità sono chiaramente sintetizzati nella prefazione di Patrick J. Boylan al testo di J.R. Glaser, A.A. Zetnetou, *Museums: A Place to Work*, cit.
- ²¹ Nel panorama museale mondiale, a meno di particolari specificazioni, il riconoscimento delle tipologie professionali trova una certa corrispondenza e un riconoscimento generale, sebbene le puntuali realtà mutino in funzione delle differenze culturali tra i vari paesi.
- ²² Anche la carta delle professionalità museali dell'ICOM e associati, alle quali si fa frequente riferimento in questa sede, senza non poche polemiche, elide la figura del *curatore-conservatore* e affida maggiori specificazioni a figure variegiate sempre più specializzate e con titoli di accesso unicamente relativi alla peculiare missione dell'istituzione museale presso la quale si ha intenzione di operare.
- ²³ Si confrontino per esempio gli argomenti sulla sostenibilità dello sviluppo museale espressi nell'articolo di D. Worts, *On museums, Culture and Sustainable Development*, in "ICOM Canada Resources", online.
- ²⁴ Cfr. Maria Clara Ruggieri Tricoli, *La reintegrazione culturale e il processo di musealizzazione nel quadro del concetto di "affidabilità"*, in M.C. Ruggieri Tricoli, Cesare Sposito, *I Siti Archeologici. Dalla definizione del valore alla protezione della materia*, Dario Flaccio Editore, Palermo 2004, p. 31.
- ²⁵ Cfr. John H. Falk, Lynn D. Dierking, *The Museum Experience*, Whalesback, Washington 2002.
- ²⁶ È proprio il museologo iugoslavo Antun Bauer, durante il Congresso Internazionale di Madrid del 1931, a mettere in rilievo il ruolo specialistico del museologo e a riproporre la questione a più riprese nella rivista *Museum* della quale era un animatore.
- ²⁷ Il termine *personnaliste* è utilizzato dall'autore proprio per polemizzare con la figura obsoleta di quei curatori ostentatamente accentratori. Cfr. Paul Rasse, *Techniques et Cultures au Musée. Enjeux, ingénierie et communication des musées de société*, Presses Université de Lyon, Lyon 1997, pp. 140 sgg.
- ²⁸ In effetti, non è pensabile sostituire o eludere le figure del *museologo* e del *museografo*, sia per la loro specificità disciplinare, sia per l'apporto creativo esercitato in fasi sensibili. Non si può difatti negare che la peculiare capacità di ricerca e la comprovata esperienza scientifica nel settore museologico e museografico non possono essere assorbite da figure dif-
- ferenti dai ruoli storici. L'invalidazione delle due professioni risulterebbe un'operazione non proprio opportuna, a maggior ragione alla luce della letteratura museologica dell'ultimo cinquantennio avvalorante il ruolo di queste due professionalità contrassegnate, per così dire, da una forte indole missionaria. Molti esempi possono essere qui ricordati al fine di dimostrare come l'intervento dell'architetto specializzato abbia qualificato il progetto culturale e gestionale di molti musei del mondo. Le esperienze in campo internazionale, soprattutto quelle inerenti la valorizzazione dei siti archeologici, mostrano chiaramente come i contesti antichi abbiano avuto un riscontro culturale e un'improvvisa rinascita socio-economica grazie proprio all'intervento di queste figure specifiche. cfr. Aldo R.D. Accardi, *Le strategie museali per la comunicazione dei siti archeologici: casi di studio francesi*, in AIV (a cura di), *Science, Technology and Cultural Heritage*, Atti del Convegno Internazionale, Catania, 10 novembre 2005, ARCA, Catania 2006.
- ²⁹ Si pensi per esempio agli Stati Uniti, nei quali la professione museale ha subito una progressiva evoluzione avvenuta nel corso di circa duecento anni di pratica museale.
- ³⁰ Il livello di specializzazione e di requisiti richiesti per l'affidamento di incarichi nei musei è stato notevolmente innalzato dalle associazioni museali riunite allo scopo di regolamentare le attività e i ruoli museali. Ancora una volta ci si può riferire alla carta delle professionalità museali dell'ICOM-Italia, nella quale il target scientifico è inequivocabile ed esige un grado di specializzazione che lascia poco spazio alla possibilità di improvvisarsi operatori museali.
- ³¹ Per meglio individuare gli orientamenti verso i quali tendono le professionalità del futuro è indispensabile il confronto con Bryant F. Tolles Jr., *Leadership for the future*, AASLH, Nashville 1991.
- ³² Cfr. J.R. Glaser, A.A. Zetnetou, *Museums: A Place to Work*, cit.
- ³³ Cfr. *La carta nazionale delle professioni museali*, ICOM-Italia (con associazioni museali), Milano 24 ottobre 2005, sito Internet: www.icom-italia.org, p. 14.
- ³⁴ Alle due figure si può aggiungere una terza: il conservatore territoriale. La sua missione precippa prevede un ruolo attivo nei confronti del patrimonio culturale del territorio di riferimento e/o ricopre il ruolo di presidio territoriale; il conservatore può assumere anche la funzione di responsabile dei rapporti con il territorio. Tale figura può essere condivisa tra più musei in gestione associata. Egli coordina i rapporti tra l'istituto di appartenenza, gli organi preposti alla tutela dei beni culturali e ambientali del territorio, gli uffici regionali e le associazioni di settore, anche per la realizzazione di attività di monitoraggio; svolge un'azione di vigilanza e segnalazione sui beni culturali del territorio che rientrano nelle responsabilità assegnate nei confronti degli uffici tecnici territoriali e dei competenti uffici pubblici; è riferimento territoriale per l'attività di inventariazione e catalogazione di beni culturali; svolge attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza; cura l'eventuale gestione dei beni e dei luoghi della cultura di cui è responsabile; progetta attività culturali e di valorizzazione; progetta e coordina attività di divulgazione e di editoria relative ai beni culturali.