

# Riflessioni sulla relazione tra pubblico e privato nei musei ANMS, tra sostenibilità, competenze e opportunità

**Gianluca Forti**

Museo del Fiore, Comune di Acquapendente, Piazza G. Fabrizio, 17. I-01021 Acquapendente (VT).

E-mail: museo.fiore@comuneacquapendente.it

**Nicola Margnelli**

Società Cooperativa Sociale Myosotis m.m., Settore Ambiente, c/o Museo Civico di Zoologia, Via Ulisse Aldrovandi, 18. I-00197

Roma. E-mail: nicolamargnelli@gmail.com

**Antonio Cangelosi**

Via Filippo di Giovanni, 37. I-90146 Palermo. E-mail: antonio.cangelosi@tiscali.it

## RIASSUNTO

Con la consapevolezza che le maggiori criticità gestionali dei musei, secondo la moderna museologia, sono rappresentate dall'indebolimento dei servizi per il pubblico, spesso esternalizzati, in termini di qualità educativa, sostenibilità interna ed esterna, riconoscimento della professione e standard formativi e ricambio degli operatori, disponibilità e varietà di professionisti, continuità dei servizi e capacità di co-progettazione con la comunità, gli autori hanno voluto indagare l'evoluzione e lo stato dell'arte in merito a questo assunto di una selezione di musei scientifici ANMS nel periodo pre-, durante e post-pandemia. Lo strumento di indagine è stato un'intervista telefonica semistrutturata somministrata a un campione rappresentativo di diverse tipologie di musei associati ad ANMS (musei statali universitari, musei civici, provinciali o regionali e musei di fondazioni e privati). L'attenzione è stata focalizzata, oltre che sull'attività ordinaria del museo nei differenti periodi, anche sullo status e sulle variazioni, nei vari musei, delle eventuali tipologie di volontariato attive, sulla presenza e sulla situazione dei servizi esternalizzati del museo, sulla loro qualità e, più in generale, sulla tipologia di servizi offerti ai visitatori. I risultati hanno mostrato prima di tutto una diversa incidenza della pandemia sulle varie tipologie di museo. Inoltre, è stato evidenziato un crescente livello di criticità nel rapporto tra musei e privati e tra musei e liberi professionisti, con risultati di conseguenza spesso di scarso livello qualitativo nelle prestazioni verso l'utenza. In ultimo, l'indagine ha evidenziato un diversificato e critico mondo di prestazioni lavorative che incidono sulla performance museale e che non sempre possono essere governate e controllate da chi gestisce in prima persona il museo, poiché spesso sono gestite secondo principi poco attenti alla delicata complessità dell'ecosistema museale in chiave di sostenibilità sociale.

Parole chiave:

organizzazione museale, esternalizzazione, sostenibilità, co-progettazione, competenze, impatto sociale dei musei.

## ABSTRACT

*Reflections on the relationship between public and private in ANMS museums, between sustainability, skills and opportunities*

*With the awareness that the major management criticalities of museums, according to modern museology, are represented by the weakening of services to the public, often outsourced, in terms of educational quality, internal and external sustainability, recognition and turnover of operators and their training standards, availability and variety of professionals, continuity of services and ability to co-design with the community, the Authors wanted to investigate the evolution and state of the art regarding this assumption of a selection of ANMS science museums in the pre- during and post-pandemic. The survey tool was a semi-structured telephone interview administered to a representative sample of different types of museums associated with ANMS (university museums, museal foundations, civic museums, state and / or provincial museums). The attention was focused not only on the ordinary activity of the museum in the different periods, but also on the variations and status in the museums of any types of active volunteering, the presence and status of the museum's outsourced services, their quality and more generally, the type of services offered to visitors. The results first of all showed a different incidence of the pandemic on the various types of museums. In addition, a growing and acute level of criticality was highlighted in the relationship between museums and individuals, museums and freelancers, resulting in often poor quality level of performance towards users. Lastly, the survey highlighted a diversified and critical world of work performances that affect museum performance and that often cannot be governed and minimized by those who manage the museum in person, because they are often managed and mediated according to principles that are not very sensitive to the delicate complexity of the museum ecosystem in terms of social sustainability.*

Key words:

*museum organization, outsourced museum services, sustainability, co-planning, skills, museum social impact.*

## INTRODUZIONE

Le crisi sono da sempre stimolo per una nuova generatività e creatività. La pandemia da Sars-Cov-2 sarà un evento che tutti ricorderemo a lungo e farà parte per sempre della vita di tante persone in modi diversissimi, nei casi più tristi per il ricordo di chi non c'è più, per altri almeno per il cambio repentino di abitudini e condizioni di vita ormai lontane. Questi cambiamenti, a volte sostanziali, hanno investito insieme alle nostre vite anche i luoghi di vita quotidiani, i luoghi di lavoro, gli istituti e le istituzioni, che piano piano abbiamo ricominciato a riabitare e arricchire di relazioni.

Anche nei nostri musei, eventi e attività, relazioni con i pubblici e progetti hanno subito una profonda battuta d'arresto. Questo momento ha significato per molti di noi una pausa forzata, utile però anche a permettere una profonda e lunga riflessione e, attraverso gli schermi, un lungo momento di confronto tra diversi musei, diverse professioni museali, diverse tipologie contrattuali.

Già nel 2019, in tempi non sospetti, a riprova che una riflessione sulla complessità dell'organizzazione dei nostri musei era necessaria, tra musei pubblici, musei a gestione privata, esternalizzazioni, consulenti e carenza di personale, era stata presentata da parte di uno degli autori del presente lavoro all'assemblea dei soci ANMS, in concomitanza con il Convegno di Primavera di Livorno (7 maggio 2019), una mozione per evidenziare l'opportunità di definire, in un quadro diversificato di soci ANMS non profondamente rappresentato, degli standard qualitativi per i servizi esternalizzabili con opportune specifiche per gli appalti e convezioni di gestione al fine di minimizzare il rischio di perdita di qualità e capacità d'azione dei nostri musei, continuità e sostenibilità dei servizi museali, aggiornamento del personale, capacità di relazione e dialogo con il territorio.

I molti studi sullo stato dei musei e del comparto cultura (Chynoweth et al., 2020; Brambilla, 2021; Dal Pozzolo, 2021) avevano già stimolato una serie di riflessioni relativamente ai tempi di crisi anche in Italia (ANMS, 2019; Martellos & Celi, 2019), e con l'arrivo della pandemia si sono arricchiti di indagini promosse da diverse istituzioni e associazioni (ICOM, 2020; ICOM Italia 2020a, 2020b; NEMO, 2020; NEMO, 2021; UNESCO, 2021).

Anche in ANMS con i colleghi del Gruppo MeAD (2021) abbiamo sentito l'assenza di un'indagine capace di individuare in particolare alcuni elementi utili a comprendere quali situazioni si sarebbero trovate ad affrontare i musei scientifici nel momento della riapertura e della ripartenza, una sorta di "Long Covid" anche per le strutture museali e per chi le vive tutti i giorni come lavoratore.

Di questa indagine l'elemento che più ci ha colpito è il differente impatto, nel presente e in prospettiva, della pandemia sulle diverse posizioni contrattuali attive nei nostri musei, a cui si somma l'effetto che questa situa-

zione di crisi e difficoltà dei lavoratori genera di riflesso sulla capacità dei musei di reagire alla riapertura. Nasce da qui l'ipotesi di costruire un'indagine capace di far emergere gli aspetti critici per avviare una riflessione in grado di trovare soluzioni condivise e soprattutto che permettano di ricostruire sulle macerie di un sistema che già prima del Covid presentava grandi criticità.

## OBIETTIVI, STRUMENTI E CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE

L'obiettivo dell'indagine di seguito presentata nasce, come già accennato, con l'intento di colmare quel gap di conoscenza emerso dall'analisi dei numerosi questionari e dalle indagini autorevoli e complete prodotte durante la fase più stringente della pandemia (ICOM Italia, 2020a, 2020b; NEMO, 2020; Gruppo MeAD, 2021; NEMO, 2021; v. sito web 1; v. sito web 2). Dalla pubblicazione dei risultati di queste indagini abbiamo infatti rilevato che: a) i musei e il personale del campione preso in esame per la quasi totalità sono attinenti all'ambito storico-artistico o più in generale umanistico; b) nello specifico dei musei scientifici, in base al dato MeAD (Gruppo MeAD, 2021) si tratta prevalentemente di musei di ambito statale e universitario; c) la maggior parte dei partecipanti all'indagine è strutturata all'interno dell'ente museale; d) la maggior parte delle indagini si limita ad analizzare lo stato dell'arte dei musei chiusi e prende poco in esame con domande dirette le possibili criticità o opportunità dei musei alla riapertura, in riferimento a tutte le tipologie di lavoratori connessi a differente titolo ai musei, alla loro capacità di assolvere a ruoli e funzioni svolti pre-pandemia.

L'obiettivo generale dell'indagine qui presentata è stato quindi far emergere la varietà e la complessità dell'assetto organizzativo dei musei aderenti ad ANMS, con particolare riferimento alla relazione esistente tra posizioni, ruoli e contrattualità lavorative presenti nelle strutture e capacità dei musei di rispondere e riorganizzare dopo il cambiamento la riapertura al pubblico. I dati raccolti, più una tendenza ovviamente che un risultato numericamente significativo, hanno lo scopo di far nascere una profonda riflessione nell'ambito dell'ANMS sull'organizzazione interna, sulle professioni museali e le loro contrattualizzazioni, sulla rappresentatività delle azioni future dell'ANMS nel guidare i principi e i ruoli che in futuro dovranno ispirare i musei scientifici di oggi e di domani.

### Il gruppo di lavoro

Su questi presupposti è apparso utile aggregare un gruppo di lavoro eterogeneo e rappresentativo proprio delle differenti tipologie di professionalità e tipologie contrattuali legate ai nostri musei, così da permettere una visione più completa del museo: Gianluca Forti, direttore del Museo del Fiore e funzionario del Comune di Acquapendente; Nicola Margnelli, responsabile

ed esperto di servizi educativi museali dipendente di Myosotis, società cooperativa in appalto per i servizi educativi e culturali del Museo Civico di Zoologia di Roma - Sovrintendenza di Roma Capitale; Antonio Cangelosi, museologo scientifico e consulente freelance per l'accessibilità museale. Il gruppo così composto, sia in fase progettuale dell'intervista, sia nella gestione e valutazione del dato raccolto dall'indagine, ha potuto esprimere, comprendere e rappresentare la differenza di punti di vista in corpo alle differenti figure e posizioni lavorative degli intervistati.

### **Il campione di riferimento**

Il campione di riferimento è ovviamente stato scelto tra gli associati ad ANMS, attraverso una preliminare selezione utile a rappresentare la grande varietà e complessità di realtà presenti nell'Associazione. La scelta degli intervistati è avvenuta in considerazione degli aspetti di seguito indicati, utili a sostenere la validità dell'indagine e fornire un quadro il più possibile reale dall'analisi dei risultati: rappresentatività territoriale (da nord a sud); rappresentatività delle tipologie museali considerate (musei statali universitari, musei civici, musei regionali o provinciali, musei privati sia di fondazioni che di associazioni, società o singoli); tipologie contrattuali degli intervistati (dipendenti PA, dipendenti di aziende private o soci di cooperative o associazioni); posizioni e ruoli all'interno della struttura museale. Il numero degli intervistati, e pertanto delle strutture museali considerate, è stato di 26 (su un campione iniziale selezionato di 31 realtà ritenute significative e con una percentuale di risposta dell'84%). I musei oggetto di indagine si suddividono tra le seguenti tipologie: 13 musei statali universitari; 6 musei di enti locali (5 musei civici e 1 provinciale); 5 musei di fondazioni e 2 musei di associazioni che gestiscono strutture museali.

I ruoli rappresentati nell'indagine e quindi i ruoli dei lavoratori intervistati nelle strutture museali sono: direttore; referente; responsabile dei servizi educativi; curatore; consulente/collaboratore esterno.

### **Lo strumento d'indagine: l'intervista a testimoni privilegiati**

L'indagine ha individuato sin da subito come strumento "l'intervista a testimoni privilegiati" in modalità telefonica. Questo specifico approccio metodologico, spesso utilizzato nell'indagine sociale e/o socio-formativa, è sembrato molto indicato perché consente un avvicinamento diretto a informazioni in qualche modo preziose in quanto disponibili direttamente da fonti particolarmente autorevoli, sia per il ruolo occupato, sia per l'esperienza di cui sono portatrici.

L'intervista ha assicurato poi immediatezza e rapidità nella raccolta delle esperienze e la disponibilità di informazioni puntuali e competenti, provenendo come detto da persone con posizioni direttamente coinvolte e/o in posizione privilegiata di direzione o coordina-

mento. Ulteriori vantaggi di questo approccio sono riferibili alla sua semplicità ed economicità d'uso, in una relazione già esistente o di facile attuazione tra intervistati e intervistatori. Ultimo ma forse più importante vantaggio di questo approccio è che "l'intervista a testimoni privilegiati" consente di mettere in relazione, attraverso lo studio comparato dei risultati delle interviste, un certo numero di persone, ciascuna delle quali con le proprie percezioni delle problematiche, degli ambiti coinvolti, delle carenze e delle possibili soluzioni; pertanto permette una visione olistica dei processi studiati.

È stata quindi inviata una e-mail preliminare agli interessati con la richiesta di partecipazione al gruppo campione d'indagine, contenente anche una breve descrizione degli obiettivi e del contenuto dell'intervista e una richiesta di appuntamento telefonico, così da poter facilmente calendarizzare e suddividere il lavoro tra gli autori di questo articolo. Di seguito l'introduzione e motivazione all'intervista, riportata nell'e-mail ai partecipanti: "L'intervista che segue ha lo scopo di definire, in un quadro attuale, la natura e l'organizzazione complessa dei Musei scientifici italiani di oggi, con le necessarie generalizzazioni, per far emergere criticità e opportunità presenti nella spinta dei Musei verso l'apertura e la relazione con il territorio in cui lo stesso museo agisce. È proprio attraverso la natura di tali relazioni infatti che il Museo acquisisce la sua identità, definisce i suoi obiettivi, i suoi servizi, le sue emergenze e le sue necessità. Al quadro delle relazioni di un museo partecipano, come elementi non secondari, anche gli elementi 'esterni' di differente natura e funzione che in esso agiscono in sintonia con l'intera istituzione. La definizione di tali elementi, sebbene parziale, ci permette, in un momento di necessarie riflessioni per la ripartenza, di iniziare a pensare linee di sviluppo da approfondire e discutere nel prossimo convegno di Perugia".

Ovviamente vi sono anche svantaggi nella scelta di questo approccio, minimizzati però dalla consapevolezza che le opzioni presentate dagli intervistati non possono delineare la totalità delle opzioni possibili, le considerazioni espresse nelle interviste sono condizionate sicuramente dalla posizione ricoperta, ma anche inevitabilmente dal contesto valoriale soggettivo di riferimento, sia in relazione alla condizione dei musei nel momento della ripartenza, sia nella considerazione personale degli intervistati (e degli intervistatori) dei servizi e ruoli necessari e coerenti alla visione di un museo moderno.

### **Il periodo d'indagine**

L'intervista è stata somministrata al campione di riferimento nel mese di settembre e a ridosso del XXX Congresso ANMS svoltosi a Perugia, così da poter presentare ai soci ANMS il trend emerso dall'analisi delle interviste il più possibile aggiornato e fornire pertanto spunti di riflessione immediati e urgenti.

### **La struttura e il contenuto dell'intervista**

L'intervista è stata strutturata in una serie di sezioni, come di seguito indicato.

Una parte iniziale utile a definire l'anagrafica del partecipante in merito alla tipologia di museo rappresentato (pubblico/privato), all'area di lavoro (direzione, curatela, servizi educativi, comunicazione ecc.), alla tipologia contrattuale del lavoratore (dipendente pubblico, di agenzia privata, di università, libera professione ecc.).

Una sezione che permettesse di rilevare lo stato dell'arte post-lockdown della struttura museale rappresentata dall'intervistato, in particolare relativamente a possibili limitazioni d'esercizio in atto di reparti o settori museali dovute a collaborazioni terminate, difficoltà dei soggetti gestori di servizi museali in appalto, carenza di fondi ecc. Sempre nella stessa sezione si è chiesto all'intervistato se la situazione di difficoltà o crisi fosse dovuta al Covid o fosse solamente acuita da esso, perché già presente in precedenza.

Una sezione dedicata alla presenza o meno in museo di professionalità o personale non interno alla struttura (volontari, società private su esternalizzazioni, consulenti esterni o altro), con descrizione di ruoli, servizi in carico, tipologia contrattuale, condizione in atto del rapporto, cioè a dire se attivo, interrotto o in pausa. In questa sezione sono stati indagati anche la considerazione e l'impressione degli intervistati riguardo alla relazione tra struttura museale e personale esterno in merito alla capacità del privato di gestire per il museo più agevolmente e con maggior sensibilità e accuratezza la relazione con il territorio; il livello di qualità del servizio offerto dal privato in merito all'aggiornamento professionale per efficienza ed efficacia nei servizi museali; la considerazione del soggetto esterno in merito al riuscire a essere strumento coerente della vision e mission museale; la presenza o assenza di servizi e/o personale esternalizzato e/o esterno al museo e suoi benefici, criticità e opportunità per il museo.

Una sezione di domande dedicata alla valutazione da parte dell'intervistato del servizio offerto da personale e/o società esterne presenti in museo, ove presenti ovviamente, in riferimento ai servizi richiesti in appalto o su consulenza o in forma volontaria. Le informazioni e le considerazioni richieste in questa sezione si riferivano a qualità, professionalità e aggiornamento del personale esterno, al livello di centralità per il museo dei servizi offerti e svolti da tale personale, alla rispondenza e accuratezza dei bandi d'appalto che regolano i rapporti museo/privato e alla capacità del personale interno di costruire e controllare tali aspetti normativi.

Una sezione di domande sulla qualità e quantità dei servizi museali dedicati alla relazione con il territorio (comunicazione, educazione, engagement, audience development ecc.), sul ruolo del museo nel coordinamento di tali funzioni, con ulteriore descrizione della presenza di personale specifico esterno o interno, della sua situazione lavorativa in atto e delle conseguenze per l'azione museale.

Infine, a conclusione dell'intervista, una sezione dedicata alle considerazioni degli intervistati in merito alle criticità emerse dall'intervista stessa nell'azione del museo post-lockdown e possibilità di soluzione.

### **RISULTATI DELL'INDAGINE**

Come è facilmente intuibile per la natura dell'indagine, per il campione coinvolto e per la complessità degli elementi analizzati in funzione degli obiettivi delle interviste, il dato emerso dall'analisi dei risultati è un dato di tendenza e sicuramente non può e non deve essere considerato un dato statistico rappresentativo dell'intero comparto dei musei scientifici. I risultati però sono utilissimi per evidenziare alcuni temi ricorrenti e condivisi dalla maggioranza degli intervistati, e permettono di individuare delle aree su cui riflettere approfonditamente e iniziare a delineare soluzioni a breve e lungo termine per alimentare un dibattito necessario per la ripresa e la ricostruzione del ruolo e della relazione tra musei e territorio, anche in merito alle condizioni del lavoro culturale, della co-progettazione, della collaborazione e condivisione nel rapporto pubblico/privato in ambito culturale, e non da ultimo per evidenziare le nuove esigenze, capacità e professionalità necessarie al fine di raggiungere e coinvolgere pubblici e non pubblici dei nostri musei.

In particolare, i musei universitari intervistati (che rappresentano la maggioranza dei musei intervistati con il 51%) non hanno presentato grandi problemi alla riapertura in merito all'assenza di personale riferendo che la gestione è totalmente o quasi in carico a personale interno strutturato. Tuttavia, approfondendo l'argomento, tale capacità di manovra dimostra grandi criticità. Spesso infatti il personale era già sottostimato prima della pandemia, e in condizione di crisi ha inevitabilmente ridotto al massimo la capacità di relazione con il territorio, limitandosi all'apertura e chiusura della struttura, ottenendo così un riscontro di pubblico quasi nullo. Sono sparite o sono state temporaneamente sospese tutte quelle funzioni centrali per un museo moderno, spesso in carico a collaboratori esterni a vario titolo, come la comunicazione (relazioni con le scuole, comunicazione online, eventi ecc.) e i servizi educativi. Per alcuni musei o sistemi museali universitari – in particolare quelli che hanno affidato esternamente alcuni servizi – risultano critiche anche l'apertura e la chiusura delle strutture, e perciò la capacità di risposta alla crisi di questi musei.

I musei pubblici non statali (quelli civici, provinciali e regionali e i musei di enti locali, che rappresentano il 23% del campione degli intervistati e poco meno di un terzo dei musei a gestione interamente pubblica) e i musei a gestione privata (come le fondazioni, il 19% del campione, o i musei di associazioni o altre realtà private, l'8% del campione) hanno invece presentato una buona capacità di risposta su più piani alla riapertura, ovviamente con ingenti perdite economiche rela-

tivamente all' assenza totale di relazioni con la scuola e per gli eventi riprogrammabili nel periodo dell'incertezza. Questi musei sono riusciti però a riprendere più rapidamente, tranne alcuni già in crisi, la loro funzione territoriale, con l'aiuto delle società esterne sebbene anch'esse con alcune difficoltà di riorganizzazione. Le società esterne, infatti, si sono dimostrate pronte a ripartire, ma con scarsissime capacità d'investimento, e perciò solo su servizi di rapido incasso, scelti oculatamente, ove i contratti di servizio lo permettevano (come attività didattiche a distanza, servizi economici per privati come campus per ragazzi o party, altri eventi economici ecc.). Anche nei musei non statali e in quelli a gestione privata, però, si possono osservare i risultati del "Long Covid" nella perdita di personale e professionalità esterne che per necessità hanno dovuto trovare altre alternative lavorative. Le società esterne associate a queste strutture si sono rivolte agli aiuti di Stato per sostenersi nel periodo più duro della pandemia e dimostrano una crescente volontà di ripresa attraverso nuove possibilità e opportunità emerse dal periodo di chiusura e di riflessione forzata. Il personale interno ai musei, soprattutto in riferimento alla pubblica amministrazione, si dimostra invece poco creativo e molto cauto nella ripresa, in costante attesa di indicazioni e formule provenienti dai livelli superiori. Si segnala anche il caso di musei chiusi a seguito della pandemia che hanno difficoltà nel prevedere una riapertura; questa situazione ha riguardato anche importanti musei civici, ma ciò potrebbe essere imputabile solo marginalmente alla pandemia e rientrare invece in un'ampia casistica di situazioni di scarsa attenzione alla gestione museale da parte delle amministrazioni locali che riguarda anche grandi musei che, seppur selezionati in circuiti progettuali di qualità (v. sito web 3), sono rimasti chiusi per la componente espositiva ed educativa prima e dopo la pandemia.

Quasi la totalità dei musei presenta servizi esternalizzati (biglietteria, assistenza e controllo sale, vigilanza, servizi educativi) in capo ad associazioni o cooperative di servizio specializzate. Tutti i musei ascoltati, in ruoli sia privati che pubblici, riferiscono della scarsa capacità da parte di queste strutture esterne di resistere e rispondere alla crisi, individuando il problema nella natura dei contratti d'appalto, spesso poco attenti al necessario profilo imprenditoriale di tali collaborazioni, più attenti a esosi ribassi ma poco attenti alla qualità del servizio offerto e alla solidità d'impresa e stabilità del personale impiegato (vs sostenibilità sociale). In particolare si evidenzia la criticità vissuta da alcune realtà museali gestite da fondazioni anche importanti. Mentre alcune realtà hanno risposto in modo molto snello e creativo alla crisi rispetto alle realtà pubbliche, altre hanno sperimentato in poco tempo quello che non pensavano possibile in realtà ben consolidate: la perdita delle tutele (per il personale non più con un contratto pubblico) di fronte a pressioni e scelte politiche che producevano un sostanziale decadere dell'operatività museale.

Il personale impiegato di libera professione o in collaborazione ha subito, nella quasi totalità dei casi riportati dagli intervistati, uno stop forzato, e nel periodo di somministrazione delle interviste non vi era alcuna indicazione in merito alla possibilità di ripresa della relazione con questi professionisti. Tutti i servizi e i settori museali gestiti attraverso tale tipologia contrattuale sono stati spesso interrotti o presi in carico da personale interno senza specifica formazione in merito. La maggior parte di queste professionalità esterne si occupa di comunicazione, educazione e curatela, tutte funzioni fondamentali per i musei, soprattutto in relazione alla funzione culturale ed educativa per il territorio.

Molti musei hanno attivato da anni possibilità di volontariato nelle proprie strutture con varie finalità e ambiti di applicazione. Molto spesso tali figure di volontari, a seguito della crisi pandemica, sono state investite, con ovvie ripercussioni sulla qualità dei servizi, di ruoli prima ricoperti da professionisti esterni, dimostrando tutta la criticità di tale settore e la necessità di riorganizzazioni profonde anche in questo ambito; il principio di sussidiarietà si è dimostrato anche in questo periodo essenziale nel tamponare le prime emergenze ma anche rischioso in quanto potrebbe aprire vie gestionali meno sostenibili su più piani nel medio e lungo termine.

In merito alla sezione dedicata alla valutazione del servizio offerto dalle società e dalle professionalità esterne al museo pre-pandemia e nel momento in atto, gli intervistati a vario titolo rispondono che la qualità offerta è rimasta nella maggioranza dei casi alta, nonostante le grandi difficoltà in cui si trovano queste aziende e/o questi professionisti. Le aziende hanno infatti dovuto accedere ai sostegni statali (cassa integrazione, fondi ristoro ecc.) che hanno permesso di superare la crisi più forte. Gli intervistati dichiarano però anche di aziende molto fragili con profili di incasso molto bassi e quindi scarsa capacità prima d'investimento in vari profili (servizi innovativi, formazione del personale, progettualità ecc.) e ora di sopravvivenza e stabilità del personale impiegato. I bandi in corso nelle varie strutture, costruiti sui ribassi piuttosto che sulla qualità progettuale offerta e sulla natura imprenditoriale delle aziende, rendono le aziende stesse fragili, poco competitive e con scarsa capacità di miglioramento del servizio offerto. Gli intervistati di profilo pubblico, interni e strutturati del museo, dichiarano di avere scarsa o nulla capacità o possibilità di controllo su contratti e appalti, ritrovandosi molto spesso con capitolati di gara che non rispondono alle esigenze delle strutture museali, disegnando invece un servizio minimo, senza possibilità di miglioramento e con limitazioni enormi nelle azioni e nelle relazioni tra museo e società privata. Gli "eccessi" di ribasso, che hanno permesso ad alcune grandi società del settore di subentrare nella gestione dei musei, non giustificabili da contratti nazionali, sono imputabili nella sostanza a una non consapevole impostazione dei bandi di gara da parte della struttura museale.

Nell'ultima sezione dell'intervista i partecipanti hanno evidenziato, grazie a una serie di domande meno strutturate, la centralità delle posizioni esternalizzate a vario titolo per la vita del museo, soprattutto per quanto riguarda la relazione con i diversi pubblici, come le professionalità della comunicazione on line e on site, quelle dei servizi educativi, le professionalità e le collaborazioni legate agli eventi e alle attività di engagement territoriale come i progetti con altre associazioni e altre realtà territoriali. Gli intervistati in merito a questo argomento hanno riportato la difficoltà dei musei a gestire questa assenza di professionisti e professionalità, l'inadeguatezza della scelta di affidarsi a personale interno temporaneo non formato o a volontari e soprattutto l'incapacità di trovare soluzioni alternative. Parallelamente viene rappresentata la volontà di ricostruire in co-progettazione con queste realtà e professionalità esterne ma anche l'incapacità di prevedere ambiti e ambienti facilitanti ed economicamente sostenibili a questo scopo.

## RIFLESSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

I dati raccolti tramite il ciclo di interviste e il ridotto campione consapevolmente selezionato ci restituiscono ovviamente un quadro parziale seppur significativo della situazione, fotografata in un determinato momento, dei musei nella fase di parziali riaperture. Sebbene incompleti, i dati risultano significativi per alcune importanti riflessioni, utili a provare a illuminare criticità spesso nascoste e possibilità di miglioramento e sviluppo nel prossimo futuro dei musei aderenti ad ANMS. Possiamo qui riportare solo alcune riflessioni, a nostro avviso di primaria importanza, e riprendere tutti gli altri elementi emersi in altre azioni da proporre all'Associazione.

Il primo elemento che abbiamo potuto notare è che un gran numero di musei aderenti all'ANMS è di natura universitaria (anche in queste interviste i musei universitari rappresentano il 51% del campione) e che questi musei hanno spesso un'organizzazione molto semplice con ridottissimo personale, a volte rappresentato da una sola unità polifunzione. Rileggendo infatti il dato della precedente indagine del Gruppo MeAD (2021) condotta con questionario online, la bassa percentuale (14%) di risposte avute con il questionario può essere essa stessa un indicatore della difficoltà affrontata dai musei ANMS, ampiamente contattati, e probabilmente non è un caso che il numero maggiore di risposte sia arrivato dalle realtà universitarie (68%) organizzativamente più strutturate e resilienti, rispetto a quello che è il quadro campionario dell'afferenza in ANMS. Del resto in tempo di pandemia e sui temi della crisi non sempre l'intento di partecipare a una discussione tra soci ANMS (Forti, 2016) corrisponde alla possibilità reale e sostenibile di portare un contributo finale concreto (Martellos & Celi, 2019). Anche nella nostra

indagine (con un grado di risposta dell'84% proprio perché più mirata tra i soci più presenti e attivi nella vita associativa) si evidenzia sempre una bassa risposta del mondo museale privato (27% del campione con al suo interno il 71% di fondazioni e solo il 29% di altre forme) rispetto a quello pubblico (73%), con all'interno di questo insieme solo il 32% di musei di enti locali. La "garanzia organizzativa" offerta soprattutto dai contratti pubblici del personale, e in particolar modo nei musei statali (gli unici nel nostro campione a potersi permettere di non esternalizzare almeno una parte delle funzioni museali), anche se semplificata e non sempre rispondente alle professionalità necessarie, rende le strutture più resilienti in caso di crisi; per contro, occorre rilevare al contempo una non analoga efficienza nell'assolvere alle funzioni considerate ormai essenziali in un museo moderno. Pochi musei del campione in esame, infatti, possono vantare una struttura con professionisti dedicati oltre che alla curatela anche alla comunicazione con i differenti pubblici, all'educazione e alla formazione, ai rapporti con il territorio ecc. Negli altri musei non universitari la crisi si è sentita di più proprio perché spesso i ruoli di comunicazione, educazione e relazione sono affidati a società o professionisti esterni. Questi elementi rendono necessaria una riflessione per individuare standard condivisi e servizi minimi, validi per tutte le tipologie di musei scientifici, in aderenza alle Linee guida del Sistema Museale Nazionale del Ministero della Cultura (già MiBACT - Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo), utili a delineare ed esprimere il traguardo a cui deve tendere, anche relativamente al profilo delle professionalità, un'organizzazione attenta a facilitare l'approccio audience centered nei musei. La comunicazione, l'educazione e l'engagement, le competenze tecnologiche al pari della curatela sono tutti elementi sostanziali ed essenziali, ancor più oggi, per un museo, e devono necessariamente prevedere una trattazione professionale.

Il secondo elemento tra i tanti più volte emerso è la difficoltà da parte dell'organizzazione museale di gestire profondamente e produttivamente il rapporto con i privati, liberi professionisti o società, in modo da garantire e garantirsi un rapporto equo e a lungo termine, in grado sì di assolvere alle funzioni minime, ma anche in grado di essere generativo per l'utenza, sostenibile economicamente e di alto livello qualitativo. Spesso emerge infatti dalle interviste che i contratti di servizio hanno come sostanziale elemento di giudizio il massimo ribasso, producendo due risultati opposti: da una parte si mettono in atto contratti estremamente stringenti per entrambe le parti e si limita il servizio museale ai minimi termini puntando solo alle funzioni di base talvolta in modo poco accurato; dall'altra si rendono le aziende poco disponibili a migliorare il servizio, con profili di introito ridottissimi, e quindi incapaci di reinvestire in professionalità, innovazione e miglioramento nel lavoro museale. Su questo elemento

va segnalato inoltre che i referenti interni ai musei intervistati lamentano la propria impossibilità, per ruolo e per competenza, a intervenire in materia di contratti. Spesso le gare vengono definite da uffici amministrativi che poco sanno di musei o vengono vinte da quelle super aziende che si occupano poco di musei ma sono molto esperte in gare al massimo ribasso. In merito a questo tema gli intervistati segnalano la necessità, che potrebbe ben accogliere ANMS, della produzione e diffusione di linee guida e processi virtuosi amministrativi e normativi per la costruzione di contratti e gare d'appalto capaci di generare possibilità piuttosto che limiti all'azione museale. Ciò riporta alla sostanzialità della mozione presentata nell'assemblea dei soci di maggio 2019 e ai percorsi che post-pandemia si sentirà necessario riavviare.

Ultimo elemento che vogliamo segnalare, ma solo per economia di parole in questa prima trattazione del tema, è l'evidenza in tutte le interviste della diversa posizione e situazione dei lavoratori nei musei. Viene descritta una grande varietà di posizioni contrattuali diverse con diversissimi livelli di continuità lavorativa, trattamento economico, carico di lavoro, diversità di impatto sul sistema museale ecc. Questo elemento a nostro avviso richiama un altro fattore di rischio emerso dalle interviste: l'assenza di un percorso condiviso in merito alle professioni museali, e perciò agli standard formativi e competenze utili, specificatamente per i musei scientifici. Un'azione condivisa e corale di ANMS potrebbe rappresentare una grande opportunità per avviare un percorso di definizione e riconoscimento ufficiale delle professionalità e un necessario aggiornamento del documento ANMS "Linee Guida per l'organizzazione dei servizi educativi nei Musei Scientifici" (Celi et al., 2013). Di riflesso questa azione porterebbe a limitare sicuramente pratiche di lavoro esternalizzato sottopagato nei musei ANMS e alla creazione di una comunità professionale in costante aggiornamento e confronto, sia nel pubblico sia nel privato, il tutto a garanzia del miglioramento dei servizi per il coinvolgimento dei pubblici. Si è consapevoli che il tema, in merito a contratti e appalti, lavoro e professionalità, collaborazione pubblico/privato, è estremamente delicato, ma degno di un intervento da parte dell'ANMS per individuare e diffondere forme eque e sostenibili, anche normative e procedurali, come opportunità di regolarizzazione e stabilizzazione dei professionisti all'interno dei musei, di forme etiche ed eque di contratti di appalto costruiti sulle capacità progettuali e professionali delle aziende private piuttosto che sui ribassi, sull'accettazione definitiva di responsabilità da parte della struttura museale del trattamento economico di ciascun lavoratore del museo, sia interno che esterno.

L'indagine ha fatto emergere molti elementi interessanti, a nostro avviso tutti urgenti, a volte drammatici e acuti dalla pandemia, a cui l'ANMS può far fronte facilitando la discussione e la ricerca di soluzioni condivise e linee guida ispirate al proprio Manifesto e a beneficio di

tutte le strutture museali, di tutti i professionisti associati a vario titolo, ma soprattutto per tutti i territori in cui i nostri musei agiscono, convinti che dalla crisi può rafforzarsi l'idea di musei come fucina di relazioni nelle comunità di riferimento, musei aggregativi e generativi di energie nelle realtà in cui si è quotidianamente calati, immersi nei flussi e nei cambiamenti che osserviamo passando sempre più repentinamente da uno scenario di crisi a un altro, in spirito di sostenibilità (Falchetti & Forti, 2010; Falchetti & Utzeri, 2011; Falchetti et al., 2017; ANMS, 2019; Chynoweth et al., 2020).

## RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutti i colleghi e tutte le realtà museali che hanno partecipato all'indagine o che l'hanno facilitata per i contatti e che oltre alle interviste ci hanno offerto momenti di profondo scambio e confronto. Si ringrazia in particolare Elisabetta Falchetti per il contributo alla definizione e alle riflessioni in merito all'indagine.

## BIBLIOGRAFIA

ANMS (a cura di), 2019. *Passo dopo passo verso la sostenibilità. Ricerche ed azioni dei Musei Scientifici Italiani*. Angelo Pontecorboli Editore, Firenze, 224 pp.

BRAMBILLA G., 2021. *Soggetti smarriti. Il museo alla prova del visitatore*. Editrice Bibliografica, Milano.

CELI M., CIOPPI, E., FALCHETTI E., MIGLIETTA A.M., GUARALDI VINASSA DE REGNY I., 2013. *Linee Guida per l'organizzazione dei servizi educativi nei Musei Scientifici*. *Museologia Scientifica*, n.s., 7(1-2): 9-56.

CHYNOWETH A., LYNCH B., PETERSEN K., SMED S. (eds.), 2020. *Museums and Social Change. Challenging the Unhelpful Museum*. Routledge, UK.

DAL POZZOLO L., 2021. *Il patrimonio culturale tra memoria, lockdown e futuro*. Editrice Bibliografica, Milano.

FALCHETTI E., FORTI G. (a cura di), 2010. *Atti del XVIII Congresso ANMS, Musei scientifici italiani verso la sostenibilità. Stato dell'arte e prospettive*. Roma 3-5 dicembre 2008, Bolsena 6-7 dicembre 2008. *Museologia Scientifica Memorie*, 6, 368 pp.

FALCHETTI E., UTZERI B. (a cura di), 2011. *I linguaggi della sostenibilità. Nuove forme di dialogo nel museo scientifico*. ANMS e-Books, 276 pp., ISBN 9788890881909 (<https://www.anms.it/upload/rivistefiles/498.PDF>).

FALCHETTI E., BLASETTI A., CELI M., CIOPPI E., MIGLIETTA A.M., XANTHOUDAKI M., 2017. *Dati preliminari sulla cultura della sostenibilità nei musei scientifici italiani*. In: Borzatti de Loewenstern A., Roselli A., Falchetti E. (a cura di), *Atti del XXIV Congresso ANMS, "Contact Zone": i ruoli dei musei scientifici nella società contemporanea*. Livorno 11-14 novembre 2014. *Museologia Scientifica Memorie*, 16: 108-113.

FORTI G., ROMAGNOLI C., BELISARIO F., 2016. *Analisi economica della strategia di eventi per un turismo esperienziale al Museo del fiore e per la sua sostenibilità in tempi di crisi*. In: I musei al tempo della crisi: problemi, soluzioni, opportunità. XXVI Congresso Associazione Nazionale Musei Scientifici, Trieste 16-18 novembre 2016. Programma e riassunti, pp. 31-32.

Gruppo MeAD: BERTACCHINI M., BLASETTI A., CANGELOSI A., CARPINO S., FACCHINO E., FORTI G., MAGRASSI MATRICARDI A.L., MARGNELLI N., SIGNORE G.M., 2021. *Indagine sugli effetti della crisi da Coronavirus nei musei ANMS: analisi, riflessioni e opportunità*. *Museologia Scientifica*, n.s., 15: 74-82.

ICOM, 2020. *Report. Museums, museum professionals and COVID-19*. ICOM, Paris, 21 pp. (<https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>).

ICOM Italia, 2020a. *Comunicazione digitale. Indietro non si torna. La riscoperta delle collezioni. Piccoli suggerimenti pratici per i Musei*. ICOM Italia, Milano, 6 pp. ([https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/06/ComunicazioneDigitale\\_IndietroNonSiTorna.pdf](https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/06/ComunicazioneDigitale_IndietroNonSiTorna.pdf)).

ICOM Italia, 2020b. *Indagine MUSEI e COVID-19. 1-15 ottobre 2020*. ICOM Italia, Milano, 13 pp. (<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/10/ICOMItalia.Questionario.MuseiCovid19.pdf>).

MARTELLOS S., CELI M. (a cura di), 2019. *Atti del XXVI Congresso ANMS, I musei al tempo della crisi*. Pro-

blemi, soluzioni, opportunità. Trieste 16-18 novembre 2016. *Museologia Scientifica Memorie*, 18, 160 pp.

NEMO, 2020. *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. Final Report*, 21 pp. ([https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf)).

NEMO, 2021. *Follow-up on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe. Final Report*. NEMO, Berlin, 30 pp. ([https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_FollowUpReport\\_11.1.2021.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf)).

UNESCO, 2021. *UNESCO Report. Museums around the world. In the face of COVID-19*. UNESCO, Paris (<https://www.unesco.it/it/News/Detail/1065>).

#### **Siti web (ultimo accesso 08.04.2022)**

1) ICOM Italia, *Comunicazione digitale dei Musei ai tempi del COVID-19*  
<https://www.icom-italia.org/comunicazione-digitale-dei-musei-ai-tempi-del-covid-19/>

2) ICOM Italia, *"Musei e COVID-19", Questionario di ICOM Italia*  
<https://www.icom-italia.org/musei-e-covid-19-questionario-di-icom-italia/>

3) ICOM Italia, *Museintegrati*  
<https://www.icom-italia.org/museintegrati/>