

# BENI CULTURALI E MERCATO DEL LAVORO

## LA FORMAZIONE DELLE COMPETENZE

di Nicola Boccella<sup>1</sup> - Irene Salerno<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sapienza Università di Roma

nicola.boccella@gmail.com

<sup>2</sup> Ricercatrice

irene.salerno@uniroma1.it

---

### ABSTRACT

*This paper is focused on the role that communication plays in promoting cultural heritage, with respect to the development of the territories in which museums and cultural sites are located. Despite spending for the heritage and cultural services sector in Italy is in a sharp decline, compared to the positive trend of past years, culture is still a powerful vector for economic growth and for community integration, but it is necessary to develop new skills – especially related to the ability to build networks and relationships with local actors, with the aim of developing local communities in which museums are included – for the staff already working inside museums, as well as for young people accessing this peculiar labor market. In the paper, some relevant experiences are presented, from the practice realised within the heritage anthropology to the European training project «Museum Communicator», promoted between 2010 and 2012 by the Department of European, American and Intercultural Studies of Sapienza University. The project was focused on the identification and training of an innovative professional figure, the «Museum communicator», that is becoming increasingly important for museums, especially in Italy. S/he is a professional holding new and strategic skills for the promotion of museums at the general public, for dialogue with the media and for the mobilization of synergies within the local actors network.*

*Keywords:* cultural heritage and economic development, cultural tourism, heritage anthropology, museum communication, museum communicator, territory development.

## 1. L'ECONOMIA DEI BENI E SERVIZI CULTURALI: MERCATO DEL LAVORO, DOMANDA E OFFERTA DI COMPETENZE

### 1.1. Scenario nazionale

Per circa un decennio, il settore culturale, in Italia, ha rappresentato un fertile terreno per la crescita e lo sviluppo dell'economia nazionale, incidendo, nel periodo compreso tra il 2002 e il 2011, per ben il 25,4% sulla spesa degli italiani. Questo trend ha accomunato, negli anni passati, l'Italia ad altri paesi dell'Unione Europea, dove l'impatto della cultura è tutt'ora significativo non solo sul piano economico, ma anche su quello sociale, configurandosi come un potente vettore di sviluppo delle identità, dei valori di cittadinanza attiva e di integrazione (KEA, 2006).

La tendenza all'incremento della spesa culturale nel nostro paese, che si era mantenuta costante negli ultimi anni, pur segnata dalla pesante crisi economica, registra attualmente una decisa battuta d'arresto, o meglio una vera e propria *inversione di marcia*. Come osservato nel *Rapporto Annuale di Federculture* (2013), nell'anno 2012 la spesa delle famiglie italiane per la fruizione culturale ha subito un calo pari a circa il 4,4%<sup>1</sup>. Gli indicatori relativi all'andamento della spesa nel 2012 sono arretrati ai livelli del 2002. Si tratta di una situazione di criticità che investe il consumo culturale in generale (dai cinema ai teatri, dai musei alle mostre), e che sembra aver colpito duramente soprattutto i musei e i siti culturali, sia civici che statali; questi ultimi hanno complessivamente accolto 4 milioni di visitatori in meno rispetto al 2011, perdendo in un solo anno circa il 10% dei visitatori.

Parallelamente, sono diminuiti gli investimenti nel settore culturale: dal 2008, infatti, si è registrato un calo del 42%; i finanziamenti al Ministero per i Beni e le Attività Culturali sono letteralmente crollati. Nonostante questo rovinoso stato dell'arte, i dati del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi condotto dall'Istat nel 2011, rendono noto che rispetto al precedente censimento del 2001 è aumentato sia

---

<sup>1</sup> La spesa è stata di circa 69 miliardi di euro, secondo i dati forniti dal *Rapporto Annuale di Federculture* (2013).

il numero delle istituzioni culturali, private e no-profit, sia quello dei lavoratori impiegati nel settore della cultura; ciò testimonia che nonostante tutto, la vitalità del settore permane.

Questa situazione, se da una parte è riflesso della crisi economica globale, dall'altra si lega alla ridotta attrattività dei nostri musei e siti culturali; ciò appare in tutta la sua evidenza se confrontiamo la situazione nazionale con gli scenari internazionali: il numero di visitatori delle mostre nostrane nel 2012 è stato nettamente inferiore rispetto a quello delle capitali internazionali. Al contrario, positiva resta la tendenza del mercato del turismo in Italia: infatti, ancora il citato *Rapporto Annuale di Federculture* attesta che il numero dei visitatori stranieri nel nostro paese è cresciuto, nel 2012, del 2,3%; così l'Italia, pur perdendo, nel *Country Brand Index*, cinque posizioni rispetto agli anni precedenti, resta tuttavia in vetta alla classifica dei paesi con maggiore attrattività culturale<sup>2</sup>. Questa tendenza si ripercuote anche sul mercato del lavoro legato al turismo: l'Istat (2012) informa infatti che negli ultimi anni è apparsa con evidenza la tendenza alla terziarizzazione del sistema produttivo italiano, visibile nell'incremento del settore degli alberghi e della ristorazione (+723 mila), insieme a quello del commercio e dei servizi alle imprese (+615 mila).

Se il turismo culturale, che rappresenta il 35% dell'industria turistica del paese, si conferma, come abbiamo appena visto, essere uno dei maggiori vettori di crescita economica, è possibile affermare che i musei e i siti culturali offrono uno scarso contributo all'incremento dell'indice di competitività dell'offerta turistico-culturale, contribuendo e allo stesso tempo beneficiando solo in minima parte di possibilità di sviluppo, che pure esistono. Uno spunto di riflessione importante è offerto dai dati del Rapporto 2013 curato da Unioncamere *Io sono Cultura*; esso informa che nel nostro paese il settore culturale in senso ampio costituisce una realtà capace di tenere testa, anche se tra mille difficoltà, all'attuale crisi: nel 2012 il valore aggiunto del sistema produttivo culturale privato è risultato essere pari a 75,5 miliardi di euro, cioè il 5,4% del totale dell'economia, mantenendosi ai livelli dell'anno precedente. Nell'attuale sfavorevole congiuntura economica, ciò ha senz'altro un significato positivo.

---

<sup>2</sup> Attualmente l'Italia si colloca al 15° posto.

I dati del Rapporto ci dicono che gli occupati nelle imprese culturali sono 1.397.000, il 5,7% del totale degli occupati del paese; a queste cifre contribuiscono soprattutto le industrie creative e in misura minore le industrie culturali, mentre è assai scarso il contributo delle *performing arts* e delle *arti visive*, che si attestano al 5,1% e 6,0%. Ancora più debole è il peso delle attività private collegate al patrimonio storico-artistico (1,4% e 1,6%).

Lo scarso contributo dato dai musei all'economia del sistema culturale, è imputabile in parte alla tradizionale e persistente vocazione alla conservazione, più che alla valorizzazione dei patrimoni, dei musei italiani; dall'altra parte, però, la carente capacità di attrazione dei musei può essere attribuita al permanere di una visione secondo la quale

i tradizionali settori dell'arte (quali le arti visive, la danza, il teatro, l'opera lirica, i musei, ecc.) tendono ad essere confinati ad un approccio non economico. Si fa generalmente riferimento al prodotto finale di questi settori come «opere d'arte», piuttosto che come «beni e servizi culturali». La loro funzione principale era ritenuta pertinente a «illuminare» le persone: il piacere di godere la bellezza di un'opera d'arte, il valore storico ed educativo a loro legato, e la dimensione filosofica e politica che contengono. Il valore economico che implicano non è talvolta considerato importante.

Questi settori sono anche visti come settori «secondari», poiché si giustificano le filiali pubbliche con la natura non economica e non lucrativa delle opere d'arte. Eppure, si riconosce sempre più il loro valore economico.<sup>3</sup>

La considerazione della cultura come entità suscettibile di generare profitti economici, è del resto piuttosto recente: fino a non molto tempo fa, infatti, essa non era inclusa tra gli oggetti di studio della disciplina economica, soprattutto a causa della sua natura *intangibile*, il cui valore è principalmente relegato alla produzione di *identità e di valori collettivi*, importanti per lo sviluppo della società civile, ma difficilmente quantificabili; è solo con la Scuola di Francoforte che la *cultura* inizia ad essere accostata al termine *industria*, utilizzato per lo più in senso lato, ad evocare l'esistenza di un orizzonte produttivo anche nella sfera intangibile della cultura.

---

<sup>3</sup> KEA, 2006.

A proposito delle non trascurabili potenzialità, in termini di sviluppo economico, offerte dalla cultura e in particolare dai musei, ormai celeberrima è divenuta la positiva esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao; come ha osservato Sobrero,

Bilbao non era un centro turistico, non era niente; molto più bella San Sebastian! Ma i suoi amministratori hanno avuto un'idea originale: non avendo un patrimonio di richiamo, hanno costruito un museo che sia dentro la città, che sia il museo della città, non nel senso che la rappresenta, ma piuttosto che sia la città ad essere rappresentata dal museo, rovesciando le parti. Non il museo della città, ma la città del museo.<sup>4</sup>

Inaugurato nell'ottobre 1997, solo nel suo primo anno di vita il museo ha avuto 1.360.000 visitatori, oltrepassando tutte le aspettative e diventando il secondo museo più visitato della Spagna; assolutamente di rilievo sono state le ricadute per il territorio.

Il settore della cultura, oltre ad avere di per sé un valore intrinseco e a contribuire in maniera nient'affatto trascurabile al PIL europeo, ha altresì un ruolo determinante nel favorire lo sviluppo della Società dell'Informazione, soprattutto se pensiamo alle tecnologie digitali e alle telecomunicazioni destinate al grande pubblico<sup>5</sup>.

In tale ambito, le buone pratiche a livello mondiale ed europeo, ma anche nazionale, non mancano<sup>6</sup>; ad esempio, all'inizio del 2013 è stata lanciata in Italia *iMiBAC MUseUM*, una applicazione in italiano e inglese scaricabile gratuitamente su hardware quali smartphone e tablet, che presentata gli oltre 500 musei statali italiani<sup>7</sup>. L'iniziativa, rivolta

---

<sup>4</sup> Sobrero, 2009.

<sup>5</sup> Secondo il *Libro verde* sulle Industrie Culturali e Creative (ICC) curato dalla Commissione Europea (2006), in Europa, nonostante le sfide di un mondo immerso in una profonda crisi economica, le ICC riescono a contribuire al 2,6% del PIL dell'Europa, offrendo lavoro a circa 5 milioni di persone nell'Unione Europea a 27.

<sup>6</sup> Si possono menzionare, solo per citare alcuni tra i numerosi esempi esistenti, l'*App* sviluppata dal MoMa di New York, che consente attraverso una mappa multimediale, la visualizzazione sui territori metropolitani di gallerie, musei, ed altre attrazioni culturali; le applicazioni dedicate a mostre sviluppate dal British Museum e dalla National Gallery a Londra, la visita virtuale in 3D disponibile al Louvre di Parigi, l'applicazione per smartphones e Ipad ai Musei Capitolini a Roma.

<sup>7</sup> Realizzata con il supporto di sponsor quali Samsung e Fondazione Carisbo.

soprattutto ad un pubblico di persone giovani, ha fin ora fatto registrare un numero oltre 200.000 download e sta avendo grande successo anche tra gli esperti del settore tecnologico e culturale, in Italia ma anche all'estero<sup>8</sup>.

Molto diffuse iniziano ad essere, poi, modalità nuove di visita ai musei, con supporti multimediali (applicazioni informatiche fruibili attraverso tablet e smartphones) che danno accesso ad una realtà aumentata all'interno dei musei. Spesso, questi supporti consentono il proseguimento e l'integrazione della visita direttamente sui territori, accompagnando i visitatori alla scoperta di una *cultura diffusa*, disseminata per le strade e le vie di vari contesti urbani, ad esempio attraverso *QR codes* apposti su percorsi della cultura e della storia, che rendono possibile scaricare materiali e informazioni di vario tipo e creare inediti itinerari di visita ai territori, tra reale e virtuale.

## 1.2. *Professionalità, formazione e possibilità occupazionali*

Il mercato del lavoro dei beni culturali rappresenta una realtà assai complessa e articolata, che comprende al suo interno settori eterogenei – dalle arti al paesaggio, alle biblioteche e agli archivi – ciascuno facente capo a istituzioni differenti. Ciò ci induce a prestare particolare attenzione nell'operare generalizzazioni relative all'universo delle professionalità e del lavoro in questo contesto, e rende molto complicato stabilirne una tassonomia; non a caso, si può dire che intorno al tema della mappatura e definizione delle professionalità museali si sia da tempo sviluppato un ampio dibattito, che non è solo italiano ed europeo, ma addirittura mondiale:

[...] le professioni museali implicano un impegno nei riguardi della società diverso, autonomo e separato rispetto ad altri. È necessario presentare in modo chiaro alla società e al pubblico le questioni specifiche correlate alle professioni museali e a sostenerne il loro riconoscimento. I dibattiti circa le professionalità nel mondo dei musei, iniziati attorno agli anni Ot-

---

<sup>8</sup> Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2013b.

tanta in America, Inghilterra e Canada, si pongono in stretto rapporto con i mutamenti di natura gestionale e finanziaria all'interno del museo.

Contemporaneamente, il numero, la grandezza e la varietà dei musei sono aumentati. La democratizzazione del museo richiede una nuova comprensione del ruolo del museo all'interno della società. Vi è una consapevolezza sempre più diffusa che nuovi ambiti d'azione necessitano di una formazione continua, completa e specifica.

Professionalizzazione non significa tuttavia standardizzazione, bensì rappresenta lo stimolo per non lasciare cadere nella routine e nella ripetitività il lavoro all'interno del museo. In futuro ci saranno quindi sempre dei percorsi diversi per raggiungere gli standard professionali museali.<sup>9</sup>

Tradizionalmente, questo peculiare mercato è stato quasi interamente gestito dal settore pubblico, anche se attualmente sempre maggiore importanza stanno assumendo le imprese private e quelle del no-profit, che tentano di valorizzare il rapporto che i musei intrattengono con i propri contesti geografico-territoriali di riferimento, legati a loro volta alla profonda memoria storica e culturale dei gruppi umani che vi risiedono<sup>10</sup>; questa tematica, come si vedrà meglio in seguito, risulta oggi di grande importanza per l'incremento di nuove possibilità occupazionali.

Come è stato osservato in un Report realizzato nell'ambito del progetto interregionale «Le figure professionali operanti nel processo di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale»<sup>11</sup> (2008), questo fatto determina una serie di vincoli, sia costituzionali (dati dalla rigidità di ingresso nel mercato del lavoro), sia finanziari, si pensi ai tagli che di anno in anno hanno subito i bilanci del settore culturale, e che conducono all'esistenza di rilevanti barriere in ingresso.

Occorre tenere presente che la domanda è sicuramente molto più scarsa nel settore culturale ed in particolare museale, rispetto ad altre aree economico-professionali, e che attualmente siamo in presenza di uno squilibrio generato da un surplus di offerta formativa (soprattutto corsi di laurea, ma anche formazione specialistica e formazione pro-

---

<sup>9</sup> Ruge, 2008.

<sup>10</sup> Come confermato dai dati del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi condotto dall'Istat.

<sup>11</sup> [http://www.culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi\\_mercato\\_del\\_lavoro\\_eecom.pdf](http://www.culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi_mercato_del_lavoro_eecom.pdf).

fessionale continua) che non riesce a preparare figure altamente specializzate e che soprattutto, non tiene neanche conto di quali siano le professionalità che potrebbero oggi avere una maggiore occupabilità.

Se è vero che è sempre più difficile per i laureati dell'area dei beni culturali trovare reali sbocchi lavorativi in questo contesto, tuttavia in alcuni ambiti di questo stesso settore vi è una certa richiesta, dal momento che le figure professionali in questione sono assenti o numericamente carenti, o ancora quando presenti, spesso non hanno competenze adeguate per rispondere alle sfide davanti alle quali ci troviamo: si tratta proprio delle aree della promozione e del marketing museale, che hanno il compito di aprire un nuovo dialogo con i molti attori e stakeholders territoriali.

L'esigenza di professionalità attive in queste aree, che «sono immediatamente da correlare con le professionalità esterne come quelle relative all'insegnamento, al turismo e allo sviluppo locale»<sup>12</sup>, è tanto più sentita se consideriamo il fatto che i musei, anche se ancora molto legati al retaggio del passato sia nel loro assetto interno che nella filosofia che li orienta, costituiscono però delle realtà tutt'altro che statiche; al contrario, da alcuni anni sono in atto tendenze che cercano di reinventarne il ruolo ed il senso all'interno di una società sempre più interessata alle nuove tecnologie ed in cerca di nuove modalità di fruizione culturale:

[...] negli ultimi anni, infatti, la spinta a superare la tradizionale staticità dell'istituzione museale si è fortemente accentuata, producendo interessanti innovazioni che hanno riguardato le forme organizzative e gestionali, le politiche tariffarie, gli orari di apertura, le modalità di promozione e comunicazione al pubblico, e, non ultimo, gli stessi contenuti dei servizi proposti, tanto che i musei da contenitori di beni tendono a diventare – non senza vivaci dibattiti e polemiche – luoghi di eventi (spazi che propongono, ospitano o offrono location a esposizioni temporanee, percorsi tematici, seminari, attività culturali e altre manifestazioni di varia natura che, nell'intento di ampliare il pubblico di riferimento, sono dedicate alle diverse espressioni del loisir, del tempo libero, dello svago e del divertimento, come le discoteche e gli happy hour serali).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ruge, 2008.

<sup>13</sup> Istat, 2010.

L'attuale, persistente vitalità dei musei si lega all'importanza e al valore che viene ancora dato alla cultura, testimoniato anche dal volume delle sponsorizzazioni da parte di quelle imprese italiane che ancora scelgono di investire proprio nella comunicazione culturale: come osservato in una ricerca condotta a cura di Associazione Civita (2010), che ha analizzato i comportamenti di 100 imprese sensibili alla comunicazione culturale, la cultura può essere ancora considerata uno strumento strategico. L'indagine ha evidenziato infatti che il 74% circa del campione di imprese investe in ambito culturale, in particolare concedendo finanziamenti a musei (53%), e sponsorizzando mostre ed eventi (39%).

Gli esiti della ricerca curata da Associazione Civita sottolineano anche l'importanza della formazione degli operatori che lavorano all'interno delle Istituzioni culturali e in particolare dei musei; infatti, i dati raccolti evidenziano che le imprese che investono in cultura richiedono soprattutto la possibilità di stabilire delle forme di collaborazione che abbiano una certa stabilità nel tempo, e competenza nella gestione degli eventi sponsorizzati. Pertanto, la preparazione e le competenze degli operatori culturali devono poter rispondere a queste richieste non solo con la propria preparazione *tecnica*, potremmo dire, ma anche e soprattutto con nuove competenze nei settori della comunicazione e poi del marketing, per lo stabilirsi di un positivo dialogo con il mondo del privato.

### 1.3. *Il marketing museale*

Secondo la nota definizione che ne ha dato l'International Council of Museums (ICOM) nel 2007, il museo è

un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto. Dunque, il museo ha come mandato specifico lo svolgimento di numerose attività, tutte ugualmente importanti perché esso possa essere riconosciuto come tale.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>.

Come si può agevolmente constatare, la comunicazione è tra le attività fondamentali di un museo e riveste un ruolo di primaria importanza per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale.

Accanto alla tradizionale missione, come osserva De Luca,

i mutamenti sociali, culturali ed economici che attraversano la nostra società hanno determinato un sostanziale cambiamento di senso e di significato delle istituzioni museali, anche perché in esse sono custoditi ed esposti alcuni degli oggetti che simboleggiano e rappresentano la nostra cultura e la nostra storia. Lo stesso termine museo tende ad essere inteso non più come spazio chiuso, deputato alla conservazione, ma come metafora sociale e come mezzo tramite cui la società rappresenta il suo rapporto con la propria storia e quella di altre culture.<sup>15</sup>

Così, la funzione più tipica del museo, che lo vede come contenitore che appunto raccoglie e conserva il patrimonio culturale, pur restando sempre determinante per la rappresentazione, la trasmissione e la tutela della nostra storia, non può più essere considerata come *l'unica* (Solima, 2012). La tendenza a restare attaccati a una obsoleta concezione dei musei come meri contenitori che espongono opere, determina anche, come è stato osservato (Franco, 2007), la bassissima capacità competitiva dei musei stessi; essa si deve anche all'assenza di competenze nuove, soprattutto di tipo gestionale ma anche, aggiungiamo, di tipo comunicativo, e questa è una realtà che non può essere trascurata.

A tale proposito, è utile citare i risultati di una indagine campionaria relativa proprio ai fabbisogni professionali percepiti, condotta nel 2008 nell'ambito del già menzionato progetto interregionale «Professioni e mestieri per il patrimonio culturale»; il campione è stato composto da 269 strutture museali di varia natura, assetto proprietario e dimensione<sup>16</sup>. Gli esiti di questa indagine evidenziano un significativo fabbisogno percepito nell'area dell'ufficio stampa e delle pubbliche relazioni, che rende conto della necessità di creare rapporti nuovi e solidi proprio con i contesti, anche territoriali, in cui i musei sono iscritti;

---

<sup>15</sup> De Luca, 2007.

<sup>16</sup> Per ulteriori approfondimenti è possibile consultare il Report *Ricerca desk analisi del mercato del lavoro*, all'indirizzo [http://culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi\\_mercato\\_del\\_lavoro\\_eccom.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi_mercato_del_lavoro_eccom.pdf).

parallelamente, la ricerca ha rivelato l'esistenza di fabbisogni – anche se in misura minore – nel campo del marketing e della promozione. Si tratta di professionalità/competenze, che a nostro avviso devono essere concepite come strettamente connesse alla più generale funzione comunicativa di un museo verso l'esterno e verso i suoi interlocutori presenti sul territorio.

È stato giustamente osservato che

sempre più nell'area culturale si presuppone importante l'opera di informazione e divulgazione che deve accompagnare qualsiasi iniziativa. Con l'ampliamento del bacino di utenza, che sempre più va oltre la ristretta cerchia degli esperti, tendono poi a realizzarsi condizioni che assai simili a quelle di un mercato, con una forte competizione tra le diverse offerte e i conseguenti problemi per ognuna di esse di acquisire un adeguato grado di «visibilità» agli occhi del fruitore. Gli eventi culturali, del resto, possono assumere una rilevanza economica considerevole, nella misura in cui attivano flussi cospicui di visitatori. La promozione degli eventi culturali diviene dunque a sua volta un settore specialistico di comunicazione col pubblico dei consumatori. Le campagne pubblicitarie possono aumentare la notorietà di un'istituzione e delle sue iniziative [...]. Il sistema della comunicazione può inoltre avvalersi con estrema efficacia del merchandising, come avviene in molti musei, dove la presenza di un punto vendita di oggettistica che fa riferimento al materiale esposto nel museo stesso (riproduzioni di opere, poster, etc.) diviene non solo momento decisivo per il sostegno economico che esso fornisce alla gestione di tale struttura, ma anche condizione per pubblicizzarla, e quindi accrescere la possibilità di richiamare nuovi e più numerosi visitatori. Infine, la notorietà di un'istituzione dipende in gran parte anche dalla capacità di organizzare eventi speciali: esposizioni, convegni, presentazione di opere, correnti culturali, autori mediante mostre tematiche, che richiedono, per avere il dovuto successo, un'organizzazione professionale.<sup>17</sup>

I musei e i siti culturali devono dunque divenire sempre più spazi aperti al pubblico e, soprattutto, farsi promotori attivi – in sinergia con altri importanti attori sociali e culturali – dello sviluppo sociale e culturale delle collettività e dei contesti locali in cui sono inseriti. Le sfide proposte da

---

<sup>17</sup> Bifulco, 2005.

un mondo sempre più globalizzato, che impone l'esigenza di una maggiore competitività del settore culturale europeo in ambito mondiale, e il mutamento di rotta delle strategie europee per lo sviluppo, vedono la cultura come *quarto pilastro* per lo sviluppo e per una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile della società<sup>18</sup>. Il settore della cultura deve pertanto favorire al suo interno la crescita di competenze, conoscenze e nuovi profili professionali, insieme allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Cruciale diviene, in quest'ottica, la capacità comunicativa di un museo e/o di un sito culturale. L'istanza di una formazione mirata in ambito comunicativo deve necessariamente tenere presente tanto la realtà odierna, quanto la direzione verso la quale si deve andare; a tale proposito, va osservato che attualmente in Italia, la comunicazione dei beni culturali viene concepita essenzialmente come *comunicazione rivolta verso l'interno* – cioè come un'attività principalmente atta a garantire e ottimizzare la corretta funzionalità interna alle organizzazioni museali e orientata alla mediazione culturale, all'organizzazione degli spazi e dei percorsi, dei servizi di accoglienza e informazione. Oppure, la comunicazione museale si intende rivolta verso l'esterno quando finalizzata alla promozione della fruizione del patrimonio culturale da parte di target precisi; è il caso, ad esempio, della didattica museale, indirizzata soprattutto alle scuole.

Questo tipo di comunicazione all'esterno, è in larga misura legata ad attività *straordinarie*, quali l'organizzazione di mostre, convegni, ed attività di altra natura. Non si esce, dunque, da una *logica dell'evento*. Così concepita, la comunicazione viene ad essere *una* tra le varie azioni che fanno capo a strutture e professionalità già attive all'interno dei musei.

Quasi del tutto assente risulta essere invece una *costante attività di marketing inteso come confronto e raccordo con attori ed eventi che lavorano allo sviluppo dei territori, orientati in special modo al turismo culturale e alla risposta ai bisogni dei territori stessi*. Lo sviluppo di una comunicazione di questo tipo, potrebbe divenire la *mission* specifica di una figura professionale *di frontiera*, che sappia assumere su di sé l'intero processo comunicativo legato alla promozione delle attività sia ordinarie, sia

---

<sup>18</sup> Generate dal passaggio da una *economia della conoscenza*, come nella strategia Lisbona 2000-2010, agli obiettivi di Europa 2020.

straordinarie di un museo e/o di un sito culturale; questa figura dovrebbe certamente saper comunicare e promuovere le attività culturali, ma anche essere in grado di co-progettare interventi didattici e soprattutto *creare delle connessioni e network capillari sul territorio*, instaurando rapporti nuovi tra i musei e vari interlocutori esterni, esistenti a livello locale.

Questa professionalità potrebbe aiutare i musei ad uscire dal proprio isolamento e proporsi come nuovi attori, soggetti attivi nella promozione di integrazione sociale delle comunità e nella progettazione partecipata e condivisa di pacchetti culturali destinati a specifiche categorie di utenza, per lo sviluppo di un turismo culturale sostenibile e al passo con i tempi.

Come è stato osservato, infatti, il comparto culturale (ed in particolare il settore museale) può e anzi deve essere considerato nella realtà attuale come

un potente strumento per lo sviluppo locale; è un settore di crescita e un catalizzatore del dinamismo delle città creative. Esso agisce come un elemento SOFT LOCATION in una politica economica locale, mirando a dare inizio all'istituzione d'aziende e persone di talento. Esso aiuta a rafforzare l'integrazione sociale e garantisce la coesione territoriale ed è un incentivo di successo per attirare i turisti.

Inoltre,

le attività culturali a livello locale hanno impatti sociali significativi, e questo è illustrato nei progetti di rigenerazione sociale, che mirano ad includere le comunità marginali e quelle con «risorse deboli», garantendo così, anche una maggiore coesione tra le diverse aree sociali. Queste attività contribuiscono a migliorare la comunicazione e il dialogo tra comunità sociali ed etnie diverse tra loro. La cultura rappresenta, pertanto, uno strumento importante per le politiche urbane e regionali, contribuendo significativamente al successo di obiettivi di sviluppo sostenibile.<sup>19</sup>

Tuttavia, molti musei, ancora, perseguono una politica che li porta a concentrarsi soprattutto sulle attività di *entertainment*, trascurando di guardare all'esterno con occhio attento alle possibili proficue relazioni,

---

<sup>19</sup> Entrambe le citazioni sono tratte dallo studio curato da KEA, 2006.

anche a medio e lungo termine, che possono instaurarsi con gli attori del territorio:

[...] convinti di non poter fare altro che offrire spettacolo per procurare diletto, tutti perseguono l'*entertainment*. Puntano, pertanto, sulla però infrequente qualità assoluta delle proprie raccolte e non su quella relativa al luogo di cui sono espressione: ben altrimenti effettiva e credibile. Chiusi in sé, non colgono il vantaggio competitivo dovuto all'incessante continuità territoriale dei fenomeni culturali, che fa dell'Italia, come osservò Chastel, un museo naturale. Si deprezzano competendo sul piano spettacolare con i grandi stabilimenti di collezionismo universale, mentre perdono la determinante occasione, impossibile per quegli altri, di proporsi come porta d'ingresso alla conoscenza della cultura del territorio, come inizio di un racconto – secondo la felice espressione di Bruno Toscano – che continua fuori, nella città ed oltre, coinvolgendo un patrimonio allora sì decisamente notevole per quantità e qualità e, per di più, contestualizzato.

Ecco perché il loro *marketing* fordista, fermo all'assurda convinzione di doversi rivolgere a chi si adatta al proprio prodotto e non, invece, di dover produrre servizi che richiamino pubblici nuovi, ampi e variegati, perché capaci di generare utilità per essi, essendo progettati ed erogati a misura degli interessi e delle possibilità loro. Ne è specchio fedele l'astruso linguaggio usato, formidabile barriera all'ingresso: «le solite chiacchiere sull'arte» di cui parla Thomas Bernhard in *Antichi Maestri*, lo «storicartistichese» su cui ironizza Riccardo Chiaberge in un recente articolo sul *Sole 24-Ore*. Perciò anche il disinteresse per i servizi di accoglienza. Perciò l'assoluta mancanza di cultura d'impresa, di cultura del servizio.<sup>20</sup>

È necessario dunque sviluppare modalità e tecnologie nuove per la comunicazione dei patrimoni presso un pubblico auspicabilmente sempre più vasto, *ma anche e soprattutto*, è più che mai importante far acquisire nuove competenze ai lavoratori del settore culturale e in particolare ai professionisti del comparto museale, in modo tale da qualificare l'offerta di musei e siti culturali, legandone la tradizionale *mission* ad istanze nuove, come ad esempio la *promozione dello sviluppo economico di intere aree tramite la valorizzazione dell'autentica e unica personalità dei territori e dei luoghi in cui essi operano*.

---

<sup>20</sup> Montella, 2008.

Nel nostro paese, questa esigenza ha trovato espressione a partire dagli inizi del 2000, in alcuni importanti provvedimenti, come l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo per i musei italiani* (2001), il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (2004) ed infine nella *Carta nazionale delle professioni museali*, approvata nel 2005 e adottata nell'ottobre del 2006. Essa sottolinea la centralità della preparazione e delle competenze del personale che opera proprio nei musei, che deve rispondere alle necessità della società civile e alle nuove richieste di una molteplicità di fruitori, sempre più distanti dagli stereotipi del passato; a tale proposito, in ambito regionale si è dato avvio al processo di implementazione degli standard professionali per alcune professionalità operanti in campo museale, in modo da creare appunto dei repertori delle professioni validi e riconosciuti a livello nazionale (Ruge, 2008).

Tutto ciò rende conto della grande attualità del dibattito sulla formazione e l'aggiornamento delle competenze degli operatori museali, formazione che, come si vedrà tra breve, non può prescindere dal rapporto con discipline che storicamente sono state, e tutt'ora sono, intimamente connesse con la nascita e l'esistenza dei musei.

## 2. ANTROPOLOGIA DEI PATRIMONI E SVILUPPO LOCALE

### 2.1. *Musei per lo sviluppo locale*

Sviluppare la capacità comunicativa e dialogica dei musei con i propri territori di riferimento rappresenta oggi, soprattutto nel caso dei piccoli musei, un mandato ineludibile. La nascita di una *antropologia dei patrimoni* che con sguardo critico sappia ridare vita e significato al patrimonio museale legandolo, con modalità comunicative innovative, ad un nuovo rapporto tra museale, locale e contesti globali, risponde a questa esigenza.

L'antropologia dei patrimoni intende offrire una maggiore dinamicità alle strutture museali implementando il processo di valorizza-

zione dei patrimoni culturali, in modo da trainare lo sviluppo locale<sup>21</sup>; essa è caratterizzata in maniera significativa dal contesto globale in cui è nata, ma si lega anche a nuovi networks. Nell'ottica di questa disciplina, i musei, soprattutto quando di rilevanza locale, divengono interlocutori privilegiati per una nuova lettura delle identità, delle culture e delle tradizioni, legate tanto alla componente materiale che immateriale delle comunità locali. Queste infatti, lungi dallo scomparire – nonostante tale minaccia sia sempre incombente – possono trasformarsi in ambiti di recupero di una memoria storica e culturale, che leghi con un filo rosso, il passato al presente.

Come ha più volte affermato Pietro Clemente, l'antropologia dei patrimoni, che ovviamente è legata a doppio filo alle realtà museali, è riflesso di un «*movimento*» culturale della società civile, che intende prendere parte alla costruzione di musei, per una ricerca antropologica sulle culture locali e sulle culture migranti.

I musei, attraverso le loro attività più tradizionali come la didattica museale e l'organizzazione di mostre ed eventi, diventano poli che promuovono la ricerca sulla memoria, sul territorio e sulle culture locali, negoziando significati; come tali, essi necessitano di nuovi contenuti ma anche di complesse professionalità. Infatti, il nostro patrimonio culturale

può essere arricchito e incrementato anche grazie a un'attività creativa, tesa a generare nuovi prodotti. Un bene culturale, infatti, può essere reinterpretato, riproposto da un'angolazione nuova, rinnovato nel rapporto con nuove tendenze culturali. [...] Il recupero della tradizione può abbinarsi alla ricerca di stili innovativi e alla applicazione dell'arte a contesti moderni [...]. Non si tratta poi, soltanto, di creare nuovi prodotti semplici, legati a un singolo bene culturale, ma di dare vita a nuovi prodotti complessi, che coinvolgano più beni. Quindi, la produzione di nuovi beni culturali presuppone l'intervento di professionalità complesse, che intervengano anche sugli aspetti organizzativi, manageriali, promozionali, finanziari dell'operazione, per assicurarne la dovuta risonanza e l'ottimale svolgimento.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> L'antropologia dei patrimoni nasce in Italia negli anni '90, inizialmente nel contesto del quadro associativo legato all'Associazione Italiana di Scienze Etno Antropologiche (AISEA), al cui interno venne definita una sezione di *Antropologia museale*.

<sup>22</sup> Bifulco, 2005.

Per quanto riguarda il nuovo ruolo che i musei e dunque la comunicazione museale devono avere oggi per proporsi come soggetti attivi per la crescita e il coinvolgimento della società civile attraverso gli attori territoriali e le comunità locali, de Varine (2005) ha osservato che non è possibile pensare uno sviluppo sostenibile reale senza che vi sia una armonica integrazione con il patrimonio culturale, così come non si può avere sviluppo se le comunità che detengono tale patrimonio, non sono consapevolmente e attivamente coinvolte in questi processi.

Lo sguardo antropologico alla realtà museale si è rivolto non solo al tradizionale oggetto di studi della disciplina, cioè le culture extra-europee, ma anche alle culture «periferiche» e marginali della società occidentale: si tratta dei molti mondi locali, dei contesti rurali e non urbani in generale, presenti tutt'oggi nelle società occidentali; in Italia, come è noto, l'interesse per queste realtà locali periferiche ha dominato l'orizzonte degli studi antropologici<sup>23</sup>.

Un aspetto molto importante che si lega a tale realtà, è che nel nostro paese, la messa a valore della cultura cosiddetta popolare attraverso la sua *patrimonializzazione*, si è concretizzata nella nascita di piccoli musei locali, fortemente legati ai territori di appartenenza, la cui ragione e, potremmo anche dire, la cui capacità innovativa, risiede nel loro essere non solo luoghi per la tutela, la conservazione e la valorizzazione di una cultura materiale che rischia di scomparire, relegata negli angoli bui della passata storia delle collettività che l'avevano prodotta, ma anche e soprattutto nel loro legame con il turismo culturale, a sua volta connesso alla volontà di valorizzare le diverse espressioni delle culture periferiche. Infatti, i piccoli musei possono avere un ruolo importante per il rilancio delle economie dei contesti geografici di riferimento, valorizzando le proprie collezioni in rapporto alle attività produttive locali, siano esse artigianali, commerciali o industriali, dando loro un nuovo valore sociale e culturale.

La ragione che ne ha determinato il sorgere è duplice: da una parte, si tratta di una risposta a quello che è stato definito «desiderio del ritorno» (Clemente - Rossi, 1999), per la riscoperta di una identità profon-

---

<sup>23</sup> Oggetto di questi studi sono state le classi popolari con le loro peculiari culture e tradizioni, in cui la componente dell'oralità era molto forte.

damente radicata nelle tradizioni e nei luoghi in cui le collettività sono iscritte; dall'altra, determinante è stata la possibilità di fare di queste identità e tradizioni, dei vettori per lo sviluppo, in modo da trasformare i patrimoni non solo materiali, ma anche immateriali, in laboratori in cui le conoscenze, le tradizioni, i saperi e le tecniche tradizionali vengono reinterpretati in un dialogo costante con il tessuto sociale e delle realtà di riferimento.

I musei, locali ma non solo, sono anche chiamati a instaurare un dialogo con le comunità *della diaspora*, che si trovano ad essere spesso marginalizzate, e poste al di fuori dei flussi di interscambio comunicativo con la società e la cultura di approdo. Peraltro, questa nuova funzione comunicativa dei musei è particolarmente importante se consideriamo che attualmente, è difficile pensare all'incontro tra culture semplicemente nei termini di una *cultura della società accogliente* e *cultura di un dato gruppo migrante*. Nel mondo delle migrazioni globali, siamo infatti in presenza di nuovi modelli che portano le persone a spostarsi anche in più di un paese, in maniera diversa rispetto a quanto accadeva in passato, quando prevaleva un modello maggiormente stanziale, che portava i migranti a stabilirsi in maniera permanente nei paesi di accoglienza.

I musei contemporanei sono pertanto al centro di una riflessione che si unisce al dibattito sulla società multiculturale, sull'educazione interculturale e sulla didattica dei patrimoni, che coinvolgono gli attori, spesso locali, che hanno in carico l'elaborazione delle politiche culturali e delle politiche sociali; l'esigenza, sempre più fortemente sentita nelle società del contemporaneo mondo multiculturale e multi-identitario, di una reale didattica dell'alterità che tenga conto, da un punto di vista squisitamente antropologico, delle recenti tensioni alla critica culturale, ha condotto ad una profonda rivisitazione e alla riflessione sui concetti di identità, alterità, etnicità. In tale scenario, il patrimonio culturale musealizzato, rinvigorito di un nuovo rapporto con il locale ed il territoriale, può divenire spazio al cui interno avviene l'incontro ed il confronto tra diversi mondi e diverse appartenenze.

Queste considerazioni illuminano con una luce nuova la nascita recente di alcune tipologie di museo, in riferimento sia alla loro origine, sia alla loro vocazione/tipologia: ci troviamo davanti al proliferare di musei etnografici, musei comunitari, ecomusei, che da una parte ri-

spendono all'esigenza percepita dalle collettività locali, di recuperare la propria storia, i valori e le tradizioni preservandone la memoria, dall'altra sono il riflesso della volontà di costruire un dialogo sulla propria identità, sul significato e sul connesso intento di patrimonializzare, potremmo dire, le forme della propria cultura, tangibile o intangibile, relative alle tradizioni, alle espressioni orali, alle arti performative, alle pratiche sociali, ai riti e alle feste, alle conoscenze sulla natura e sull'universo e alle prassi conseguenti, e ai saperi pratici.

Assistiamo parallelamente alla nascita di pratiche museali che esprimono una *museografia partecipata*, soprattutto in contesti periferici, che ha come co-autori i soggetti locali, e una *museografia interculturale*, strettamente connessa alle pratiche della didattica museale, che pone al centro della sua riflessione il rapporto e il dialogo con le comunità.

A proposito del rapporto con i mondi locali, e dunque con le micro realtà territoriali e di comunità, scrive Clemente (2009):

[...] la nascita di musei locali [...] rappresenta in qualche modo il rimpossessarsi di una riflessione sul proprio destino, sulle trasformazioni, sull'identità e quindi a me pare che sia una domanda del territorio che emerge. Ora le domande che emergono e che hanno valenze antropologiche sono molteplici. Da un lato c'è il fronte del territorio, e l'antropologia viene vista come uno spazio che riflette sul rapporto uomo-territorio, sulla cultura materiale che si è data. L'antropologia è una disciplina che ha al centro la memoria, che cerca di rendere protagonisti chi possiede questa memoria, che poi è quella della gente comune, della vita quotidiana. Dall'altro lato invece l'antropologia affronta, attraverso i grandi musei etnologici, anche il problema, almeno teorico, della restituzione, della repatriation, dell'interpretazione della storia del colonialismo, dello sguardo di chi oggi è venuto a lavorare in Italia. Ciò rappresenta anche un'altra modalità di vivere, di sentire il bene, commisurarsi con quell'oggetto che qualche secolo prima è stato sottratto ad un mondo che probabilmente neppure lo ricorda.

Dal canto suo, in occasione dell'incontro dedicato a musei locali del futuro, a cura della Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetno-antropologici<sup>24</sup>, Hugues de Varine ha affermato:

---

<sup>24</sup> SIMBDEA.

Il patrimonio, nel suo significato più ampio, è una risorsa essenziale, il capitale principale del territorio, assieme al capitale umano. Interviene in tutti i settori e in tutte le fasi dello sviluppo di questo territorio, in quello che si chiama *sviluppo locale*.

Precisiamo anzitutto cosa si intende per sviluppo locale: non consiste nella crescita della ricchezza del territorio e dei suoi abitanti, si tratta unicamente del *miglioramento sostenibile della qualità della vita e del quadro di vita degli abitanti*. Ovviamente, la qualità di vita ha una componente economica, ma non è l'unica. Il patrimonio, viceversa, appare in tutti i settori e in tutti i programmi di sviluppo, si riferiscono essi al contesto culturale e naturale, all'istruzione, al divertimento, alle attività agricole, artigianali e commerciali, alle relazioni umane e all'occupazione, all'attrattività e all'immagine del territorio, ai piani regolatori e a molti altri settori. Ciò significa che gli attori sociali e le istituzioni del patrimonio hanno la loro parola da dire nei processi decisionali, nelle modalità e nelle azioni che hanno come scopo lo sviluppo locale. Reciprocamente, gli agenti dello sviluppo locale devono investirsi fortemente nella gestione del patrimonio e cooperare con gli agenti e gli attori del patrimonio, in primo luogo con i musei.

Inoltre, l'istituzione patrimoniale, diciamo il museo per semplificare, è uno strumento per lo sviluppo, possiede le attrezzature, gli esperti, le informazioni che sono necessarie per numerosi programmi e azioni di sviluppo [...]. Il museo deve dunque far parte, ufficialmente e nella pratica quotidiana, di tutto il dispositivo dello sviluppo locale, partecipando sia alle decisioni che alle azioni.

È per l'efficacia del suo ruolo nello sviluppo del territorio che il museo otterrà il riconoscimento della sua legittimità e le risorse di cui avrà bisogno.<sup>25</sup>

I musei della contemporaneità hanno dunque la possibilità di *scrivere le culture*, o meglio le culture delle collettività di cui sono chiamati a rappresentare, narrare e trasmettere, ma anche *reinventare* le identità, scandendone la diversità nell'attuale contesto globale in cui le realtà locali sono inserite e con le quali dialogano costantemente, anche in termini *politici*:

[...] visto dal basso quindi il movimento del patrimonio è anche un movimento in cui le comunità locali cercano di approfittare del sistema glo-

---

<sup>25</sup> [http://www.simbdea.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=563](http://www.simbdea.it/index.php?option=com_content&task=view&id=563). L'incontro si è tenuto il 22 maggio 2011.

bale. Il patrimonio non è solo quello che gli specialisti del patrimonio pensano che debbano fare le comunità locali per definire e valorizzare la loro identità culturale, ma è innanzitutto quello che le comunità locali per prime pensano di poter fare per utilizzare il patrimonio dentro un proprio disegno. D'altra parte la ricerca che viene fatta sul patrimonio mondiale risponde allo stesso criterio. Anche su scala internazionale il rapporto tra mondi locali e Unesco è analogo: le comunità locali costruiscono via via nel tempo dei dossier che siano il più possibile ciò che l'Unesco richiede, e una volta ottenuto il riconoscimento cercano di massimizzarne l'uso non più in termini «universalistici» ma in termini locali e politici, e se non ci riescono, tendenzialmente lasciano cadere l'interesse per il riconoscimento. Si tratta di un profilo proprio di tipo politico di uso del territorio, della sua immagine, della possibilità di comunicazione internazionale.<sup>26</sup>

In conclusione, appare evidente che i beni culturali custoditi nei musei, rappresentano per i territori che li ospitano delle preziose risorse strategiche per lo sviluppo, e sono qualificanti per l'identità di un dato territorio, in quanto ne conservano la storia, le memorie e le tradizioni, spesso iscritte al loro interno; infatti, i musei di piccole e medie dimensioni costituiscono un valore «in sé di assoluto rilievo e, se opportunamente gestiti, se impiegati come capisaldi territoriali per un'ordinaria opera di conservazione preventiva e di valorizzazione sociale di massa del patrimonio diffuso sul territorio, servirebbero non poco specialmente per lo sviluppo delle aree marginali e, dunque, per il riequilibrio economico della penisola»<sup>27</sup>. I risultati che si sono raggiunti fin ora, sono purtroppo di piccole proporzioni, anche se come si è visto, esiste un positivo fermento attorno al nuovo ruolo che queste interessanti realtà possono avere; le ragioni di ciò risiedono nella mancanza di risorse finanziarie e nell'assenza di capacità gestionali, comunicative e relazionali di questi musei che ancor più di quelli di maggiori dimensioni, hanno bisogno di imparare a creare solide relazioni con una pluralità di interlocutori.

---

<sup>26</sup> Clemente, 2009.

<sup>27</sup> Montella, 2008.

## 2.2. Strategie inclusive per il coinvolgimento dei territori e delle collettività

Nel corso degli ultimi anni, sono state messe in campo alcune strategie finalizzate al concreto e attivo coinvolgimento delle comunità locali nell'organizzazione e pianificazione dell'allestimento delle collezioni museali in un'ottica di *inclusione*. Alcune delle più interessanti sono<sup>28</sup>:

- Il *Planning for Real*, una metodologia che proviene dalla Gran Bretagna, adottata in diversi paesi europei tra i quali l'Italia (anche se in misura ancora piuttosto ridotta); la metodologia prevede il lavoro collettivo di un gruppo di cittadini affiancati da un team di esperti, che a partire da una data problematica/intervento da realizzare, analizza lo stato dell'arte e delinea aree e strategie di intervento.
- Il metodo detto *Village Design Statement*, che si applica alle aree rurali per la pianificazione del loro sviluppo; gli abitanti del territorio sono chiamati a descriverne le caratteristiche salienti e a interpretare e identificare le direttrici lungo le quali è possibile attuare uno sviluppo che sia rispettoso dei peculiari contesti ambientali, dei paesaggi, del patrimonio socio-culturale locale.
- Le *Mappe di comunità*, che costituiscono appunto una mappatura che potremmo definire partecipata, collettiva del patrimonio di un territorio ben definito. Questa tecnica si basa sulla raccolta di dati di varia natura, inclusi quelli di tipo prettamente soggettivo, derivanti da interviste ai «tesori viventi del territorio», cioè testimoni privilegiati che detengono un sapere fatto di conoscenze e memorie, che se condivise con tutta la collettività, possono divenire modello per inedite forme di apprendimento cooperativo, «che concorre a rafforzare l'autostima delle comunità e la coscienza-conoscenza del patrimonio comune»<sup>29</sup>. In tal modo, i contesti territoriali stessi si fanno spazi e mezzi per l'apprendimento, soprattutto di saperi, conoscenze, tradizioni e arti che sono patrimonio condiviso di una collettività.

Sempre più interessanti divengono le pratiche che si propongono di fare delle prassi comunicative messe in campo dai musei – principal-

---

<sup>28</sup> Cfr. Muscò, 2007.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

mente quelli di rilevanza locale – delle fucine per la ri-elaborazione di nuove identità sociali.

Per rendere attuabili e sostenibili le iniziative messe in campo, è necessaria una profonda e attenta valutazione dei contesti nei quali ci si muove, a tutto tondo, che ne consideri gli aspetti tangibili e intangibili, e dunque le peculiarità geografico-paesaggistiche e ambientali, l'impianto architettonico in essere, le tradizioni religiose e culturali, le feste, i saperi e i mestieri, al fine di riuscire a promuovere tali patrimoni trasformandoli in risorse che si possono ripercuotere positivamente sul tessuto sociale, generando coesione.

Un concetto che si sposa perfettamente con il nuovo ruolo che i musei possono avere è quello di *museo diffuso*, un museo che «anziché acquisire, conservare e valorizzare una collezione che ha per oggetto la città, rinvia programmaticamente a essa come a un grande museo a cielo aperto da percorrere, osservare, capire nella sua dimensione reale e totale»<sup>30</sup>. Siamo dunque in presenza non più del tradizionale museo incentrato sull'idea di collezione, ma su quella di *trasmissione e valorizzazione dei saperi e dei valori veicolati dalle collezioni stesse*, in rapporto alle collettività che interloquiscono con il museo e a tematiche di rilevanza culturale per le comunità territoriali che con il museo dialogano. La *comunicazione* presso la comunità locale dei fruitori di questi valori e la loro costante reinterpreteazione, anche in rapporto a forme di micro-economie locali (come il turismo, l'artigianato) è una chiave di volta per il successo della filosofia che è alla base di un *museo diffuso sul territorio* che, come osserva Lattanzi (2009), «rappresenti fino in fondo le istanze delle comunità residenti».

Un esempio interessante circa le nuove realtà museali che stanno cercando di creare profondi e solidi legami con i territori è quello dell'*ecomuseo*; esso rappresenta, come argomenta Muscò (2007), lo strumento attraverso il quale vengono posti in essere i processi partecipati di tutela e valorizzazione del patrimonio locale, sia esso ambientale, architettonico o culturale, tangibile o intangibile.

Gli ecomusei sono, insieme ai musei etnografici di recente istituzione, una delle facce della rinata attenzione delle comunità locali per le proprie tradizioni, musealizzate e reinterpretate alla luce delle tensioni

---

<sup>30</sup> Jalla, 2009.

per lo sviluppo turistico sostenibile dei territori. Realtà ancora poco diffuse nel nostro paese ma in progressiva affermazione, essi rappresentano delle entità completamente nuove rispetto ai musei tradizionali; contrariamente ai musei del passato, «sotto vetro» (Muscò, 2007), gli ecomusei infatti non sono tesi alla valorizzazione di collezioni decontestualizzate, lontane dal proprio contesto geografico, culturale e sociale quanto piuttosto alla valorizzazione dalla propria storia, che essi dovrebbero incorporare. Un ecomuseo, infatti, è costruito attorno ai temi e ai valori più forti di una comunità locale e del territorio cui il patrimonio museale si riferisce.

In tale ottica, ci troviamo di fronte ad un vero e proprio *progetto culturale* innovativo che trae la sua forza e la sua ragion d'essere dalla capacità di riconoscere, valorizzare e comunicare all'esterno ed «esaltare il territorio come ambito privilegiato delle relazioni uomo-natura, come luogo dei saperi delle comunità locali, come testimonianza dei valori ambientali, come spazio che mette in sinergia le capacità degli abitanti per avviare processi di economie alternative»<sup>31</sup>.

L'ecomuseo è dunque un'istituzione nata con il fine esplicito di coinvolgere in maniera partecipativa le comunità, e dunque non con espliciti fini di marketing; ciò nonostante, è auspicabile, nelle intenzioni dei suoi promotori, una ricaduta nei termini di una «rivitalizzazione economica attraverso l'orientamento e l'incremento di un turismo ecosostenibile, migliorando la qualità-quantità della ricettività e la ripresa di attività produttive compatibili, tradizionali ed innovative»<sup>32</sup>.

Accanto alla realtà degli ecomusei, esistono altri esempi di come i patrimoni locali possano essere *comunicati* e valorizzati nei loro rapporti con il tessuto socio-economico di un contesto territoriale dato, dando un nuovo impulso ad attività tradizionalmente radicate nei territori.

In tal senso, infatti, negli ultimi anni si sono affermate diverse esperienze, alcune delle quali possono essere utili elementi di riflessione, come quella del Museo di Arte - Artigianato - Comunicazione di Tossicia, nel teramense. Nato nel 1986, il museo ha avuto, sin dalle sue origini, l'obiettivo di valorizzare una delle più importanti tradizioni artigianali

---

<sup>31</sup> Muscò, 2007.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

del territorio d'Abruzzo. Le collezioni sono relative alla cultura materiale locale ed offrono un panorama molto articolato circa le tradizionali tecniche artigianali del luogo, peculiari ma sempre meno praticate. Dunque, all'origine del museo vi è l'intento di preservare la memoria e la storia di questi saperi locali artigianali, comunicandoli mediante modalità innovative, che coinvolgono in particolare gli audiovisivi.

Di particolare interesse è il legame delle pratiche messe in atto da questo museo, con il concetto di *museo diffuso*: esso, infatti, si inserisce all'interno di una rete museale territoriale, e cosa ancora più importante, rappresenta una sorta di vetrina che rimanda costantemente proprio al peculiare territorio circostante, quello denominato Valle siciliana, coincidente a grandi linee con la Comunità montana del Gran Sasso. Il museo ha saputo porsi al centro di un percorso culturale, divenendo luogo di «incontri e richiami territoriali, oltre che laboratorio di sperimentazione e ricerca, volto all'utilizzo di nuove forme comunicative»<sup>33</sup>.

Un altro esempio proveniente ancora dall'Abruzzo, è quello del Percorso-Museo della Civiltà Contadina e del Lavoro di Collelungo (AQ). Si tratta appunto di un percorso nell'antico Borgo di Vallelonga, tra le vie ove sono disseminate le bacheche che custodiscono gli oggetti della civiltà contadina, in modo tale da portare il visitatore a scoprire e sperimentare i legami tra lo spazio espositivo e le architetture del borgo, che diviene esso stesso un museo diffuso.

In conclusione, i musei sono entità in grado di capitalizzare risorse presenti sul territorio attraverso la messa in opera di strategie relazionali e comunicative forti, come la promozione e la creazione di reti con il mondo dell'associazionismo locale.

Le nuove competenze richieste al personale museale devono essere costruite in accordo con questi scenari, per far sì che le istituzioni museali siano sempre più centri di apprendimento per tutti i cittadini, a prescindere da variabili quali età, nazionalità e condizione economica, e poli nodali per il dialogo con le *comunità interpretanti locali* nell'elaborazione culturale e nella reinterpretazione di valori, saperi e tradizioni *dei e nei territori*.

---

<sup>33</sup> Centi, 2005.

### 3. PROGETTO PER LA FORMAZIONE DI COMPETENZE

Le carenze nell'apparato comunicativo, di promozione e valorizzazione dei beni culturali, insieme alla necessità di nuove forme di relazione tra musei, territori e comunità locali e all'esigenza di rispondere ai correlati *training needs* del personale museale con proposte formative adeguate, sono state alla base di un progetto formativo e di ricerca, «Museum Communicator»<sup>34</sup>. Promosso tra il 2010 e il 2012 dal Dipartimento di Studi Europei, Americani e Interculturali dell'Università degli Studi di Roma Sapienza, il progetto è stato cofinanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma «Lifelong Learning – Subprogramma Leonardo da Vinci».

«Museum Communicator» è stato incentrato proprio sull'individuazione e sullo sviluppo di una figura professionale innovativa, quella del *Comunicatore museale*, di cui si avverte sempre più l'esigenza, essendo essa realmente strategica all'interno dei musei e delle associazioni culturali che gestiscono musei, per promuoverne le attività presso il grande pubblico, dialogare con i media e mobilitare sinergie all'interno della rete degli attori locali. Il progetto formativo si è rivolto a due distinte tipologie di soggetti:

- adulti occupati in ambito museale, bisognosi di sviluppare competenze specifiche nel campo della comunicazione;
- giovani in ingresso nel mercato del lavoro, che necessitavano di una solida formazione di base per rispondere alle sfide di un mercato peculiare come quello della «impresa culturale».

Il progetto, realizzato in collaborazione con tre partner in Italia (Museo Internazionale delle Ceramiche di Faenza, Provincia Regionale di Ragusa ed Euro Innovanet srl), un partner in Bulgaria (Museo Academician Jordan Ivanov in Kyustendil), due partner in Romania (Università Lucian Blaga e Museo Nazionale Brukenthal, entrambi in Sibiu), e infine un partner nel Regno Unito (Oake Associates), ha allargato nel tempo la sua partecipazione a un'ampia rete locale, composta da enti museali, di formazione e di istruzione in ciascun paese partner,

---

<sup>34</sup> Mu.Com. LLP-LDV-TOI-10-IT-489.

che si è venuta costituendo e consolidando attorno alla tematica chiave del progetto.

Nel dettaglio, hanno aderito alle iniziative del progetto:

- in Italia: la Fondazione Ravenna Antica, il Museo di Palazzo Milzetti, il Museo Carlo Zauli, il MAR – Museo d'Arte in Ravenna, l'AICC Comune di Faenza, la Proloco di Faenza, l'Università di Siena (Facoltà di Storia dell'Arte), l'Università di Ravenna (Facoltà di Beni Culturali), Università Ca' Foscari di Venezia, l'Università ISIA di Faenza, l'Ufficio Turistico della città di Faenza, le Università di Pisa e Bologna, i Musei di Lucca, il Comune di Viareggio;
- in Bulgaria: il Museo Nazionale Politecnico di Sofia, il Museo di Storia Regionale di Blagoevgrad, il Museo Archeologico di Sandanski, il Museo di Storia di Dupnitsa, l'Università di Sofia St. Kliment Ohridski, l'Università Neofit Rilski di Blagoevgrad, il Complesso Etnografico di Etar, il Museo di Storia di Ispirih, il Museo House of Humour and Satire;
- nel Regno Unito: l'Ironbridge Gorge Museum, i Musei di Yorkshire e di Sheffield, la Cupola Gallery, i Woodend Studios, il Rotherham Open Arts Renaissance, l'Arts Council England, il Cultural Industries Quarter, la Società KR Consulting;
- in Romania: il Museo Astra, il Museo Sf. Gheorghe, il Museo di Castelul Corvinilor, il Museo di Aiud, il Complesso Nazionale di Moldova Iasi, il Museo Municipale Iasi, l'Associazione AIOS.

Le iniziative realizzate nell'ambito di «Museum Communicator» si sono concretizzate:

1. in una ricerca nei paesi partner, relativamente all'esistenza di una figura di Comunicatore museale come promotore dei patrimoni museali in rapporto con lo sviluppo dei contesti locali in un museo è inserito;
2. in una parallela indagine sulla formazione accademica e professionale esistente per profili di esperti le cui mansioni fossero sovrapponibili a quelle proprie della figura professionale ideale del Comunicatore museale;
3. nella costruzione di una proposta di standard professionale per questa figura emergente;
4. nella progettazione di un modello didattico e relativi contenuti, per la formazione tanto del personale già impiegato in ambito museale, quanto per giovani neolaureati.

### 3.1. *Professionalità esistenti, competenze e offerta formativa*

Nel contesto di «Museum Communicator» è stata promossa una ricerca sulle figure professionali – in primis museali, ma anche provenienti da altri settori – con mansioni legate alla comunicazione, attive in Italia, in Bulgaria, nel Regno Unito e in Romania; parallelamente, è stata svolta un'indagine sull'offerta formativa esistente per la comunicazione nell'ambito dei beni culturali e in particolare nei musei. La ricerca relativa alle professionalità in campo museale è stata condotta prevalentemente su repertori professionali regionali, nazionali e internazionali (limitatamente ai paesi interessati dalle iniziative del progetto), mentre l'indagine sull'offerta formativa, di tipo *desk*, è stata svolta su fonti documentarie di vario tipo.

Gli esiti delle ricerche, entrambe coordinate dal Dipartimento di Studi Europei, Americani e Interculturali dell'Università degli Studi di Roma Sapienza<sup>35</sup>, hanno permesso di evidenziare che soprattutto in Italia, tra le professionalità museali e non, esistono competenze legate alla sfera della comunicazione; nel nostro paese, troviamo principalmente le professionalità di base che si occupano di ricerca, tutela e conservazione, le professionalità ad elevato grado di specializzazione funzionale (che comprendono al loro interno le attività tecnico-scientifiche, gestionali, amministrative, ma anche promozionali e comunicative), e poi le professionalità che dovrebbero avere il mandato di promuovere i beni culturali nei sistemi e processi di sviluppo, dunque dal punto di vista della realtà economica e sociale (Cabasino, 2005).

Tuttavia, nei repertori professionali presi in esame<sup>36</sup>, è risultata assente una figura che abbia, presso le istituzioni culturali, la funzione di

---

<sup>35</sup> A cura di un team coordinato dal direttore del progetto «Museum Communicator», Nicola Boccella. In Italia, ha partecipato alle conduzioni delle ricerche anche il partner Euro Innovanet srl.

<sup>36</sup> Quali: Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - Italia Lavoro, *Thesaurus delle figure professionali*; Isfol, *Repertorio dei profili professionali* ([http://www.nrpitalia.it/isfol/ccnl\\_aep\\_old.php](http://www.nrpitalia.it/isfol/ccnl_aep_old.php)); Istat, *Classificazione delle professioni*; Regione Emilia-Romagna, *Repertorio delle qualifiche professionali regionali*; Regione Lazio, *Repertorio regionale profili formativi per l'apprendistato professionalizzante*; Ales, *Repertorio delle professioni nei Beni Culturali* (<http://www.nrpitalia.it/TavoloStandard2/ales.asp>).

curare la comunicazione in tutti i suoi aspetti e la capacità di creare e gestire legami con gli stakeholders locali con finalità di valorizzazione e promozione non solo dei beni culturali, ma anche dei territori.

L'offerta formativa è risultata essere, conseguentemente, carente: in Italia, relativamente al periodo compreso tra il 2010 e il 2011, sono stati individuati circa venti corsi – di formazione, di specializzazione, master –, ma soltanto uno, promosso dall'Università di Palermo, aveva tra i suoi obiettivi quello di formare professionalità che fossero attive in maniera innovativa nell'ambito della valorizzazione e promozione dei musei e delle istituzioni culturali, anche in funzione dello sviluppo turistico.

Per quanto riguarda più nel dettaglio la ricerca sulle professionalità, partita dalla verifica di quali fossero le professioni maggiormente presenti nei musei dei paesi partner, essa ha fatto luce sull'esistenza di poche valide prassi di comunicazione orientate alla costruzione di relazioni e rapporti con altri attori del territorio.

In *Bulgaria* è stata individuata solo una figura che ha in carico la comunicazione nei musei (soprattutto di dimensioni medio-grandi): si tratta dell'*Esperto di pubbliche relazioni*, professionista che, secondo il mansionario della figura, deve:

- pianificare ed organizzare le campagne e le strategie di comunicazione del museo;
- supportare il manager del museo in merito alle politiche della presentazione al pubblico del museo stesso e delle sue iniziative, sviluppare programmi e pratiche di comunicazione, monitorare questioni relative alla stampa e ai media;
- analizzare l'impatto presso il vasto pubblico delle campagne di promozione del museo;
- curare l'organizzazione di eventi speciali, seminari, intrattenimenti ed attività rivolte al pubblico, con il fine di promuovere e pubblicizzare una positiva immagine del museo;
- partecipare ad eventi sociali volti a promuovere il museo;
- valutare e selezionare materiali forniti da scrittori, fotografi, illustratori con finalità promozionali.

In *Romania*, a differenza di quanto accade in Bulgaria, esistono due importanti riferimenti normativi relativi alle professionalità museali:

il *Code of Occupations in Romania* (COR), creato sulla base della Classificazione Standard delle Occupazioni (ISCO) dell'Unione Europea, e il Consiglio Nazionale per la Formazione Professionale degli Adulti (CNFPA), che ha il compito di elaborare gli standard professionali a livello nazionale. Per il settore museale, tuttavia, ad oggi esistono standard solamente per tre professioni museali, che potremmo definire molto tradizionali: il *Museografo*, il *Conservatore* e il *Restauratore*. La funzione della comunicazione museale, in Romania, è assunta da diversi profili, quali: l'*Esperto di pubbliche relazioni*, che ha tra i suoi compiti la pianificazione ed il coordinamento di programmi per la promozione e valorizzazione dell'immagine del museo presso il pubblico, l'*Esperto di marketing*, il *Portavoce*, e il *Manager dell'immagine*, tutte figure per le quali ad oggi non esistono degli *standard professionali* di riferimento.

Inoltre, anche il *Museografo* ha alcuni compiti che possono essere considerati di rilievo per la professione di Comunicatore museale, come:

- offrire servizi al pubblico;
- stabilire gli obiettivi e il budget delle campagne promozionali;
- scegliere la strategia e le tecniche di promozione;
- organizzare campagne professionali.

Per quanto riguarda poi il *Regno Unito*, in questo paese esistono dei profili piuttosto tradizionali, ma nulla di simile alla figura ideale del Comunicatore museale. Le professionalità tecniche più importanti, presenti sullo scenario nazionale, sono: il *Conservatore*, l'*Addetto alla didattica*, l'*Addetto di supporto alle relazioni esterne*, il *Manager delle collezioni*, l'*Addetto ai servizi per i visitatori*, l'*Addetto ai registri* (figura presente per lo più nei musei di rilevanza nazionale), l'*Addetto all'Ufficio documentazione*, l'*Addetto all'Ufficio mostre*, il *Fotografo*, il *Fundraiser*. Di particolare rilievo sono le mansioni dell'*Addetto di supporto alle relazioni esterne*, che si occupa principalmente di creare rapporti e reti con i gruppi e le comunità locali, incluse le minoranze etniche, gli anziani, i giovani in difficoltà o altri gruppi sociali che visitano di rado i musei. Tra i compiti di questa figura, vi è anche l'elaborazione di materiali didattici e la progettazione di mostre.

In *Italia*, paese sul quale in questo paragrafo ci soffermeremo in misura maggiore, è risultato confermato, all'interno dei musei, il primato di professioni tecniche molto tradizionali, quali: l'*Archeologo*, l'*Ar-*

*chitetto, l'Archivista, il Bibliotecario, il Restauratore conservatore, lo Storico dell'arte, il Capo tecnico, il Collaboratore tecnico-scientifico* ed altre professionalità minori. Questi profili non hanno spiccate competenze comunicative, anche se va osservato che la carta delle professioni dell'ICOM<sup>37</sup>, annovera tra le funzioni del *Conservatore*, una competenza che riteniamo essere di particolare rilievo: si tratta della capacità di *comunicare con i territori*; in tal senso, il conservatore ha un ruolo attivo nei confronti del patrimonio culturale del territorio di riferimento, fungendo da presidio territoriale e responsabile dei rapporti con il territorio. A tale figura spettano i seguenti compiti, riferiti al territorio:

- coordinare 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;
- svolgere un'azione di vigilanza sui beni culturali di un dato territorio;
- fungere da referente territoriale per le attività tecnico-scientifiche come l'inventariazione e la catalogazione di beni culturali;
- svolgere attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza in merito alla gestione dei luoghi della cultura di cui è responsabile;
- progettare attività culturali, di valorizzazione e di divulgazione, relative ai beni culturali.

Al di fuori del settore museale, comunque, esiste una vasta gamma di figure parallele e tangenti, per compiti specifici e competenze, a quella del nostro Comunicatore museale.

Più nel dettaglio, le aree professionali scandagliate, nel cui ambito sono state individuate alcune delle competenze che una figura come quella del Comunicatore museale deve avere, sono relative alle principali direttrici verso le quali l'azione di comunicazione dovrebbe essere orientata, stando agli esiti di vari focus-group condotti nel contesto del progetto «Museum Communicator». Tali direttrici riguardano:

- la comunicazione con la rete degli attori territoriali;
- la comunicazione con il vasto pubblico;
- l'accrescimento e la promozione del ruolo educativo del museo.

---

<sup>37</sup> <http://www.icom-italia.org/images/documenti/cartanazionaleprofessioni2008.pdf>.

Le Aree Economico-Professionali (AEP) prese in considerazione dalla ricerca sono state le seguenti<sup>38</sup>:

- AEP Servizi turistici;
- AEP Servizi culturali e di spettacolo;
- AEP Servizi di educazione e formazione.

Si è poi dato spazio a figure professionali riferibili all'area della *Comunicazione*, delle *Pubbliche relazioni*, della *Pubblicità*, contemplate dal *Thesaurus delle figure professionali* del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e riprese da alcuni repertori regionali relativi all'area economico-professionale *Area comune*, che include professionalità trasversali a diversi settori.

Le figure più interessanti sono risultate essere:

- Il *Comunicatore territoriale*: questo operatore cura l'ideazione e la realizzazione di strategie, strumenti, materiali ed eventi di informazione e promozione del settore turistico; collabora alla promozione commerciale del prodotto turistico, interagendo con il responsabile del marketing turistico, con i programmatori delle attività turistiche, con i rappresentanti degli enti pubblici e privati e con la stampa.
- Il *Tecnico di valorizzazione dei beni/prodotti culturali*: questa figura è in grado di ideare forme e percorsi di fruizione dei beni/prodotti culturali (archeologici, bibliografici, paesaggistici, monumentali, museali, ecc.), funzionali alla valorizzazione e allo sviluppo del territorio ospitante.
- L'*Esperto di comunicazione nei beni culturali*: questo profilo svolge un'attività di mediazione tra il patrimonio culturale e gli utenti. Sa utilizzare un linguaggio specialistico per raggiungere fasce differenziate di utenza, ma non intrattiene particolari rapporti con gli attori del territorio.
- Il *Tecnico nell'organizzazione di eventi turistico/culturali*: questa figura pianifica, configura e sviluppa un evento, in funzione del target di riferimento e secondo la tipologia che caratterizza l'evento stesso, garantendo un giusto dimensionamento della location e un efficace piano di lavoro.

---

<sup>38</sup> Aree economico professionali come declinate nel *Repertorio delle professioni* dell'Isfol. Per maggiori dettagli si vedano i documenti ai siti <http://professionioccupazione.isfol.it/> e [http://www.nrpitalia.it/isfol/nup/admin/aep\\_rep.php](http://www.nrpitalia.it/isfol/nup/admin/aep_rep.php).

Questi, dunque, i profili professionali che sono stati presi in considerazione per la definizione di un possibile standard professionale del Comunicatore museale in quanto portatori di skills di rilievo. In base all'analisi dei repertori professionali, si può affermare che esistono molte competenze comunicative rilevanti, che però sono parcellizzate, disseminate in vari profili professionali (tra i quali quelli appena presentati), dunque non sono fuse in un univoco, coerente, autonomo e organico profilo professionale; l'importanza e la pertinenza delle competenze individuate rendono affascinante il tentativo di comporre in maniera unitaria e armonica in un unico profilo le skills intercettate dalle molte professionalità che in qualche modo hanno a che fare con la promozione, la valorizzazione e la comunicazione, ma che senza la capacità di creare nuove ed efficaci sinergie con gli attori territoriali, non riescono a rispondere alle sfide di fronte alle quali, attualmente, si trova il mondo dei Beni Culturali.

### *3.2. Ruolo, capacità e competenze del Comunicatore museale*

Gli esiti delle ricerche svolte dal Dipartimento di Studi Europei, Americani e Interculturali dell'Università Sapienza hanno permesso di delineare i tratti fondamentali della figura del Comunicatore museale. Questi è soprattutto *un mediatore culturale fra il patrimonio del museo e la comunità dei fruitori*, e come tale, deve riuscire a coinvolgere un'utenza ampia e diversificata mobilitando una rete di contatti con soggetti diversi, in special modo con gli attori istituzionali, imprenditoriali e associativi impegnati nella promozione della cultura e nella valorizzazione della conoscenza di un determinato territorio. Attraverso questo professionista, dunque, un museo dialoga intensamente e con successo con il pubblico, i mass media e gli altri attori territoriali, incrementando non solo la forza persuasiva e attrattiva del museo verso i nuovi visitatori, ma anche la sua capacità di richiamo per gli abitanti di un dato contesto geografico; in tal modo, diviene possibile coinvolgere non soltanto l'utenza di elezione, ma anche le fasce più svantaggiate delle comunità sociali in cui il museo è inserito. Per sostenere la capacità di interconnessione comunicativa e co-progettuale del museo, il Comuni-

catore museale deve possedere e utilizzare competenze per individuare il potenziale di fruizione del patrimonio, le sue opportunità di sviluppo, i suoi links con le caratteristiche socio-ambientali e il patrimonio culturale, in senso ampio, di un dato contesto. Strettamente connesso a tale funzione specifica è il fatto che per riuscire a coinvolgere efficacemente questa rete di soggetti presenti sul territorio, il Comunicatore museale deve partecipare all'elaborazione di strategie mirate di divulgazione, soprattutto esterna, di prodotti, contenuti e iniziative, strategie e strumenti di comunicazione che andranno di volta in volta orientati e ritirati a seconda del target di utenza che si vuole raggiungere.

Tutto ciò presuppone competenze nell'ambito delle Scienze della Comunicazione, tuttavia il possesso di tali skills non esaurisce la gamma delle abilità e conoscenze che il Comunicatore museale dovrà avere. Infatti, questa figura si troverà a operare all'interno di un team di esperti del museo, incaricati di individuare specifici fabbisogni dell'utenza e progettare, conseguentemente e coerentemente con essi, specifici interventi, sulla cui base sarà poi messa a punto una strategia di comunicazione ben precisa, forte di tecniche mirate.

Il Comunicatore museale deve possedere dunque un innovativo mix di capacità e conoscenze nell'ambito della pianificazione e gestione di interventi educativi e turistico-culturali e della promozione e valorizzazione dei beni/prodotti turistico-culturali, coniugando nel suo profilo *competenze al confine tra diverse professionalità* dedicate alla comunicazione in ambito museale, di qualunque natura siano i contenuti che di un museo si vogliono comunicare.

Tenendo in considerazione il fatto che, come si è visto, ad oggi è assente sullo scenario nazionale, uno standard univoco e condiviso riferibile a questa peculiare figura, è stato costruito un possibile *standard professionale del Comunicatore museale* a partire dall'incrocio di *Unità di competenza* proprie di figure analoghe, che però si compongono ed articolano in maniera nuova e originale all'interno di questa professionalità emergente. Tali competenze sono:

- padroneggiare il contesto generale di riferimento in cui si opera e interpretarne valori, tradizioni ed esigenze;
- saper analizzare le potenzialità del sistema socio-culturale ed economico del territorio;

- saper valutare il potenziale del patrimonio culturale esistente nel territorio e la sua fruizione;
- saper stabilire relazioni e rapporti cooperativi per iniziative e progetti con gli attori del territorio (pubblici, privati, no profit);
- saper cooperare con la struttura del museo alla definizione di progetti e iniziative culturali specifiche per la sua valorizzazione;
- saper co-progettare e coordinare la comunicazione di eventi/iniziative integrate fra più soggetti per la valorizzazione del museo e del territorio (turismo);
- saper partecipare alla progettazione, configurazione e sviluppo del museo tramite attività di promozione in collegamento con gli attori sociali, economici e turistici del territorio;
- saper definire progetti e iniziative culturali specifiche per la valorizzazione dei contenuti del museo;
- saper definire strategie di ampia comunicazione;
- saper padroneggiare gli elementi di marketing culturale per la promozione del museo;
- saper utilizzare le tecniche di comunicazione per la promozione dell'attività ordinaria e straordinaria del museo presso il vasto pubblico;
- padroneggiare le normative per la valorizzazione del territorio e dei beni paesaggistici, culturali e ambientali.

### 3.3. *Il percorso formativo*

Cuore di «Museum Communicator» è stata l'elaborazione di un corso basato su una metodologia innovativa<sup>39</sup> che si è avvalsa delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione, forte di strumenti didattici validati e sperimentati<sup>40</sup> da una *learning community* composta da membri di istituzioni educative e museali in Italia, Bulgaria, Regno

---

<sup>39</sup> È stata creata una piattaforma didattica on-line (accessibile dal portale di progetto <http://www.museumcommunicator.eu>) che ha reso possibile l'erogazione della formazione in modalità *distance learning* e in auto-apprendimento.

<sup>40</sup> La taratura e la validazione del corso sono avvenute attraverso laboratori locali di sperimentazione e *project works* in Italia, Bulgaria, Regno Unito e Romania.

Unito e Romania, e da studenti dell'Università Sapienza (Corso di laurea in Scienze del Turismo) e dell'Università Lucian Blaga (Corso di laurea in Archeologia e Scienze della Comunicazione).

Il corso ha permesso ai suoi fruitori, che sono stati 160 in un arco di tempo di sei mesi, di acquisire competenze standard di alto livello, formando e aggiornando professionisti in grado di elaborare e mettere in atto strategie e tecniche efficaci per rendere produttiva la comunicazione con il vasto pubblico, con i mass media e con le reti degli attori territoriali.

Le iniziative didattiche, ideate per un ampio ventaglio di musei, diversi e diversificati per natura (pubblici e privati), dimensione e ruolo (da organismi internazionali e nazionali a organizzazioni medio-piccole di rilevanza locale), gamma tipologica di collezioni e livello di specializzazione, hanno inteso essere un contributo sperimentale al tentativo di colmare la lacuna attualmente esistente nell'offerta formativa nazionale e dei paesi partner del progetto.

Gli steps che hanno condotto alla formulazione dell'architettura e dei materiali del corso, sono stati:

- la definizione dello standard professionale del Comunicatore museale, completo di relativi indicatori di competenza, evidenziando le competenze tecnico-professionali chiave;
- l'individuazione dei fabbisogni formativi;
- l'identificazione degli spazi di mercato e occupazionali per la figura del Comunicatore museale, tenendo presente che l'occupabilità di questo profilo non si esaurisce all'interno dello staff di un museo, ma può esprimersi anche come professionalità indipendente o che opera nel contesto di un'associazione/cooperativa che cura il dispositivo comunicativo di uno o più musei, o ancora di una rete museale;
- l'identificazione delle aree di apprendimento all'interno delle quali articolare i contenuti formativi;
- la modellizzazione di un percorso formativo strutturato su base modulare.

Essendo previsti target differenziati di utenza e conseguentemente fabbisogni di apprendimento diversificati, sono state attivate *modalità di fruizione personalizzate*, compatibili con la quotidianità lavorativa.

Se le modalità di fruizione dei percorsi formativi sono state flessibili, gli esiti dell'apprendimento sono stati comunque accertabili me-

dianche la predisposizione di test di valutazione, propedeutici all'avanzamento da un modulo didattico all'altro. Inoltre, per la valutazione finale degli esiti dell'apprendimento, è stato predisposto un apposito sistema di tracciamento telematico degli accessi degli studenti (numero di accesso, durata media della frequenza on-line, numero dei documenti didattici scaricati).

Il focus del corso è stato posto sulle competenze (rappresentate in *Unità di competenza*), in coerenza con la Risoluzione dell'Unione Europea dell'aprile 2008 sullo *European Qualifications Framework*, che richiede la strutturazione dei percorsi formativi in *risultati dell'apprendimento* intesi come esiti dichiarati di un'esperienza di apprendimento di tipo formale, non formale o informale.

La strutturazione dei percorsi in Unità di competenza è stata inoltre finalizzata a garantire la trasparenza, la condivisibilità e la diffusione dei risultati; essa ha permesso infatti l'adozione di un formato *chiaro, standardizzato e condiviso*, tale da rendere l'esperienza formativa replicabile in altri contesti, con analoghe esigenze di apprendimento. L'approccio *per competenze* ha rappresentato inoltre il codice/protocollo eletto per far interagire contesti di lavoro e contesti di apprendimento.

L'impostazione didattico-metodologica scelta ha consentito la realizzazione di prodotti modulari e standardizzati a più livelli: *standard di competenze, standard formativi e pacchetti didattici* fruibili in più contesti. Lo standard di competenze ha descritto i risultati attesi indipendentemente dal modo in cui essi sono stati acquisiti (esperienza di apprendimento di tipo formale, non formale o informale). Lo standard formativo, relativo agli aspetti di programmazione didattica del percorso, è stato strutturato in Unità didattiche al fine di assicurarne una flessibile fruizione. Infine, i materiali di apprendimento sono stati progettati per lo studio in presenza o a distanza e predisposti per l'apprendimento *on the job*.

La struttura del corso è stata articolata nei seguenti moduli didattici:

*Modulo 1. Propedeutica di base*, finalizzato all'acquisizione della seguente competenza:

- saper padroneggiare il contesto generale di riferimento in cui si opera e interpretarne valori, tradizioni ed esigenze.

*Modulo 2. Pianificazione e gestione di interventi educativi e turistico-culturali*, finalizzato all'acquisizione delle seguenti competenze:

- saper analizzare le potenzialità del sistema socio-culturale ed economico del territorio;
- saper valutare il potenziale del patrimonio culturale esistente nel territorio e la sua fruizione;
- saper stabilire relazioni e rapporti cooperativi per iniziative e progetti con gli attori del territorio;
- saper cooperare con la struttura del museo alla definizione di progetti e iniziative culturali specifiche per la sua valorizzazione;
- saper co-progettare e coordinare la comunicazione di eventi/iniziative integrate tra più soggetti per la valorizzazione del museo e del territorio (turismo).

*Modulo 3. Promozione e valorizzazione dei beni/prodotti turistico-culturali*, finalizzato all'acquisizione delle seguenti competenze:

- saper partecipare alla progettazione, configurazione e sviluppo del museo tramite attività di promozione in collegamento con gli attori sociali, economici e turistici del territorio;
- saper definire progetti e iniziative culturali specifiche per la valorizzazione dei contenuti del museo;
- saper definire strategie di ampia comunicazione;
- saper padroneggiare elementi di marketing culturale per la promozione del museo;
- saper utilizzare le tecniche di comunicazione per la promozione dell'attività ordinaria e straordinaria del museo presso il vasto pubblico.

*Modulo 4. Legislazione museale*, finalizzato all'acquisizione della seguente competenza:

- padroneggiare le normative per la valorizzazione del territorio e dei beni paesaggistici, culturali e ambientali.

Lo schema che segue presenta le Unità didattiche e i rispettivi oggetti di apprendimento relativi a ciascun modulo formativo e a ciascuna Unità di competenza (*Tab. 1*).

Tab. 1  
*Schema del corso per Comunicatore museale.*

MODULI FORMATIVI	UNITÀ DI COMPETENZA	UNITÀ DIDATTICHE	OGGETTI D'APPRENDIMENTO
1. Propedeutica di base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saper padroneggiare il contesto generale e particolare in cui opera il Comunicatore museale.</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>Museologia e antropologia museale</p> <p>Tecniche di comunicazione istituzionale per la promozione del museo</p> <p>Elementi di economia della cultura</p> <p>Elementi di sociologia dei consumi</p>
2. Pianificazione e gestione di interventi educativi e turistico-culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saper analizzare le potenzialità del sistema socio-culturale ed economico del territorio ai fini della sua promozione e valorizzazione.</li> <li>Saper valutare il potenziale del patrimonio culturale esistente nel territorio e la sua fruizione.</li> <li>Saper stabilire relazioni e rapporti cooperativi per iniziative e progetti con gli attori del territorio (pubblici, privati, no-profit).</li> <li>Saper cooperare con la struttura del museo alla definizione di progetti e iniziative culturali finalizzate alla sua valorizzazione.</li> <li>Saper co-progettare e coordinare la comunicazione di eventi/ iniziative integrate fra più soggetti per la valorizzazione del museo e del territorio (turismo).</li> <li>Saper pianificare e gestire interventi educativi per ampie e diversificate categorie di utenza.</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>Elementi e strumenti per la ricerca sociale</p> <p>Tecniche di pianificazione delle attività</p> <p>Tecniche di project management</p> <p>Strategie di lobbying</p> <p>Tecniche di monitoraggio delle attività</p> <p>Metodologie e strumenti educativi</p>

MODULI FORMATIVI	UNITÀ DI COMPETENZA	UNITÀ DIDATTICHE	OGGETTI D'APPRENDIMENTO
3. Promozione e valorizzazione dei beni/prodotti turistico-culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saper partecipare alla progettazione, configurazione e sviluppo del museo tramite attività di promozione in collegamento con gli attori sociali, economici e turistici del territorio.</li> <li>• Saper padroneggiare le nuove tecnologie e gli strumenti informatici per la promozione e la valorizzazione delle attività ordinarie e straordinarie del museo.</li> <li>• Saper definire progetti e iniziative culturali per la valorizzazione dei contenuti del museo.</li> <li>• Saper definire strategie di ampia comunicazione.</li> <li>• Saper padroneggiare gli elementi di marketing culturale per la promozione del museo.</li> <li>• Saper utilizzare le tecniche di comunicazione per la promozione dell'attività ordinaria e straordinaria del museo presso il vasto pubblico.</li> </ul>	1	Elementi di teoria della comunicazione
		2	Social media e promozione museale
		3	Tecniche di comunicazione per i musei virtuali
		4	Principi della comunicazione attraverso i media
		5	Tecniche di comunicazione interpersonale
		6	Tecniche di redazione ed elementi di comunicazione con il pubblico
		7	Tecniche di pubbliche relazioni
		8	Tecniche di marketing culturale, operativo e territoriale
		9	Merchandising e branding museale
		10	Tecniche della comunicazione pubblicitaria
		11	Tipologie di comunicazione per eventi
4. Legislazione museale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padroneggiare le normative per la valorizzazione del territorio e dei beni paesaggistici, culturali e ambientali.</li> </ul>	1	Normativa nazionale e internazionale relativa a beni e attività culturali
		2	Legislazione per la valorizzazione delle risorse culturali e del territorio

#### 4. CONCLUSIONI

Oggi, le istituzioni culturali e in primis i musei, si configurano sempre più, sia nello scenario europeo che nella peculiare realtà italiana, come bacino di competenze e professionalità *di frontiera*, che possono giocare un ruolo fondamentale per il rilancio dell'economia.

I beni culturali scontano, al presente, il fatto di non aver prestato sufficiente attenzione, negli anni passati, al tema strategico della comunicazione, che risulta essere solo *una* delle componenti dei tradizionali profili presenti nelle istituzioni museali del nostro paese.

La formazione del personale museale, orientata allo sviluppo di competenze per l'interpretazione delle esigenze delle collettività, è oramai una necessità ineludibile per favorire la crescita capillare dei territori ma anche quella dello stesso settore culturale. Da una parte, infatti, vi sono i molti profili museali che potremmo definire di tipo tecnico-scientifico, portatori di elevato valore professionale ma quasi del tutto privi di specifiche competenze comunicative; dall'altra, esiste una miriade di professionalità legate al mondo della comunicazione in senso molto ampio, con forti competenze tecniche e tuttavia mancanti della capacità di operare in un contesto peculiare qual è quello dei beni culturali e dei musei in particolare.

In questo orizzonte, si è cercato di evidenziare l'importanza della comunicazione come strumento chiave attraverso il quale i musei possono auto-promuovere i propri patrimoni e sostenere la propria *mission*, rinnovata dalla tensione, tutta attuale, a delineare e realizzare progetti per un più generale sviluppo culturale, sociale ed economico delle collettività e dei territori con i quali i musei costantemente dialogano.

#### 5. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Andersen, A. (1992). *Business support for the arts in Europe*, London, CEREC.
- Antinucci, F. (2004). *Comunicare nel museo*, Roma - Bari, Laterza.
- Associazione Civita (2003). *L'impresa tra cultura e comunicazione*, Milano, Sperling & Kupfer.

- Associazione Civita (2007). *La formazione vale un patrimonio. Beni culturali, saperi, occupazione*, Firenze, Giunti.
- Associazione Civita (a cura di) (2010). *Il valore della Cultura: ricerca sugli investimenti delle imprese italiane*, [http://www.civita.it/centro\\_studi\\_gianfranco\\_imperatori/ricerche\\_e\\_indagini/il\\_valore\\_della\\_cultura](http://www.civita.it/centro_studi_gianfranco_imperatori/ricerche_e_indagini/il_valore_della_cultura).
- Baldacci, V. (2006). *Gli itinerari culturali. Progettazione e comunicazione*, Rimini, Guaraldi.
- Bifulco, R. (2005). Lavorare nei beni culturali: le possibilità di inserimento, *Diritto&Diritti*, [http://www.diritto.it/osservatori/beni\\_culturali/approfond/bifulco.html](http://www.diritto.it/osservatori/beni_culturali/approfond/bifulco.html).
- Boccella, N. - Feliziani, V. (2009). *Patrimonio museale e turismo*, Roma, Edizioni Nuova Cultura.
- Boccella, N. - Imbriani, C. (2012). La spesa regionale per il turismo: efficacia e indicazioni per la governance, *Rassegna Economica* 75 (1).
- Bodo, C. (1998). *The boom of cultural sponsorship in Italy*, Paper presented at the *Fifth International Conference on Cultural Economics*, Ottawa, 28-30 September.
- Bodo, C. et al. (2009). *L'occupazione culturale in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- Bourdieu, P. - Darbel, A. (1972). *L'amore dell'arte. Le leggi della diffusione culturale. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Rimini, Guaraldi.
- Cabasino, E. (2005). *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- Capaldi, D. - Ilardi, E. - Ragone, G. (2008). *Comunicare la memoria. Le istituzioni culturali europee e la rete*, Napoli, Liguori.
- Castelli, E. - Laurenzi, D. (2005). *Musei territori percorsi*, Perugia, Morlacchi.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*, Cambridge, MA - Oxford, UK, Blackwell.
- Centi, P. (2005). *Esperienze museali e costruzione di una memoria: il percorso delle genti d'Abruzzo*, in Castelli, E. - Laurenzi, D., *Musei territori percorsi*, Perugia, Morlacchi.
- Clemente, P. (2009). Museo delle culture. Patrimonio, società civile, consumi e antropologia del mondo globale, *Quaderni di Didattica Museale* 10: 17-25.
- Clemente, P. - Rossi, E. (1999). *Il terzo principio della museografia*, Roma, Carocci.
- Commissione Europea (2010). *Libro verde. Le Industrie Culturali e Creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 27 Aprile 2010, [http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_it.pdf).

- Davis, P. (2001). *Dal centro per visitatori all'ecomuseo. I musei all'aperto*, in AA.VV., *Musei e ambiente naturale. Il ruolo dei musei di storia naturale nella conservazione della biodiversità*, Bologna, Clueb, 23-68.
- Dei, F. (2007). *Beethoven e le mondine. Ripensare la cultura popolare*, Roma, Meltemi.
- De Luca, M. (2007). *Comunicare la cultura*, Milano, Franco Angeli.
- de Varine, H. (2005). *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, Bologna, Clueb.
- Falk, J.H. - Dierking, L.-D. (1992). *The museum experience*, Washington, DC, Whalesback.
- Fisher, R. (1990). *Briefing notes on the organization of culture in EEC countries*, London, Arts Council of Great Britain.
- Franco, V. (2007). *La cultura come risorsa e come valore*, *Aedon* 3, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/3/franco.htm>.
- Garlandini, A. (2010). *Atti del Convegno Quale formazione e quale aggiornamento per le nuove professioni museali, in Italia e in Europa? Standard nazionali di qualità per le professioni nei musei. Istituzioni, agenzie formative e mercato del lavoro nell'attuale ordinamento della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma, Quasar.
- Grossi, R. (cura di) (2013). *Una strategia per la Cultura, una strategia per il paese. Rapporto Annuale Federculture 2013*, Milano, 24 Ore Cultura.
- Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museum and education. Purpose, pedagogy, performance*, London - New York, Routledge.
- Hughes, H. - Allen, D. (2005). *Cultural tourism in Central and Eastern Europe: the views of induced image formation agents*, *Tourism Management* 26 (2): 173-183.
- Istat (2010). *I musei e gli istituti simili non statali*, Roma, Istat - Servizio produzione editoriale.
- Istat (2012). *La struttura del sistema produttivo italiano al 2011 e i cambiamenti rispetto al 2001*, <http://www.istat.it/it/files/2013/07/02-Scheda-Sistema-produttivo-DEF.pdf>.
- Jalla, D. (2009). *Il museo della città. I modelli del passato, le esigenze del presente*, *Quaderni di Didattica Museale* 10: 11-16.
- KEA (2006). *L'economia della cultura in Europa*, [http://www.KEAnet.eu/ecoculture/economia\\_della\\_cultura.pdf](http://www.KEAnet.eu/ecoculture/economia_della_cultura.pdf).
- Lattanzi, V. (2009). *Musei etnologici e didattica delle differenze*, *Quaderni di Didattica Museale* 10: 35-39.

- Macdonald, S. (2007). Interconnecting: museum visiting and exhibition design, *CoDesign* 3 (S1): 1-14.
- Maresca Compagna, A. (1999). *Verso un sistema italiano dei Servizi educativi per il museo e il territorio*, Roma, MiBAC.
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Segretariato Generale Servizio I – Coordinamento e Studi (2013a). *Minicifre della Cultura 2012*, Roma, Gangemi.
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali (2013b). *MiBAC 2012. Finalità, attività, dati*, Roma, Gangemi.
- Montella, M. (2008). I musei locali. Problemi ed esigenze di sistema, *Aedon* 2, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/montella.htm>.
- Mottola Molino, A. (1998). *Il libro dei musei*, Torino, Allemandi.
- Muscò, D. (cura di) (2007). L'ecomuseo tra valori del territorio e patrimonio ambientale, *Briciole. Trimestrale del Cesvot – Centro Servizi Volontariato Toscana*: 11-14.
- Paiola, M. - Grandinetti, R. (2009). *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli.
- Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* (2008). Report realizzato nell'ambito del progetto interregionale «Le figure professionali operanti nel processo di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale», [http://culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi\\_mercato\\_del\\_lavoro\\_eccom.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/varie/analisi_mercato_del_lavoro_eccom.pdf).
- Ruge, A. (a cura di) (2008). *Manuale europeo delle Professioni museali*, <http://www.icom-italia.org/images/documenti/manualeeuropeoprofessionioni2008.pdf>.
- Schubert, K. (2004). *Museo. Storia di un'idea*, Milano, Il Saggiatore.
- Severino, F. (cura di) (2007). *Comunicare la cultura*, Milano, Franco Angeli.
- Sobrero, A. (2009). Esposizioni africane. Riflessioni sull'ultimo libro di Jean Loup Amselle, *Quaderni di Didattica Museale* 10: 31-34.
- Solima, L. (1998). *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, Cedam.
- Solima, L. (1999). L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao, *Economia della Cultura* 3: 201-210.
- Solima, L. (2004). *L'impresa culturale*, Roma, Carocci.
- Solima, L. (2009). Nuove metriche per comunicare il museo, *Economia della Cultura* 4: 499-511.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Soveria Mannelli, Rubettino.
- Unioncamere, *Io sono Cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2013*, <http://www.unioncamere.gov.it/download/2401.htm>.

## 6. SITOGRAFIA

<http://www.icom-italia.org/images/documenti/cartanazionaleprofessioni2008.pdf>  
<http://www.icom-italia.org/images/documenti/volontari%20report.pdf>  
<http://www.icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>  
<http://www.museumcommunicator.eu>  
[http://www.nrpitalia.it/isfol/ccnl\\_aep\\_old.php](http://www.nrpitalia.it/isfol/ccnl_aep_old.php)  
<http://www.nrpitalia.it/TavoloStandard2/ales.asp>  
<http://professionioccupazione.isfol.it/>

## RIASSUNTO

*Il presente lavoro è incentrato sul ruolo della comunicazione nella promozione dei patrimoni culturali, in rapporto allo sviluppo dei territori in cui i musei e i siti culturali sono inseriti. Nonostante la spesa per il settore dei beni e servizi culturali in Italia sia in forte calo rispetto al positivo trend degli anni passati, la cultura rappresenta ancora un potente vettore per la crescita economica e per l'integrazione delle collettività, ma è necessaria la formazione di nuove competenze – legate soprattutto alla costruzione di reti e rapporti con soggetti radicati sui territori, per lo sviluppo economico delle realtà locali al cui interno i musei sono inseriti – tanto per il personale che già opera nei musei, quanto per i giovani che intendono inserirsi in questo peculiare mercato del lavoro. Nel testo vengono presentate alcune esperienze di rilievo, dalle pratiche nell'ambito dell'antropologia dei patrimoni, al progetto formativo europeo «Museum Communicator», promosso, tra il 2010 e il 2012, dal Dipartimento di Studi Europei, Americani e Interculturali dell'Università degli Studi di Roma Sapienza. Il progetto è stato incentrato sull'individuazione e sulla formazione di una figura professionale innovativa, quella del «Comunicatore museale», di cui si avverte sempre più l'esigenza soprattutto in Italia. Si tratta di una figura in possesso di competenze nuove e strategiche per la promozione dell'istituzione Museo presso il grande pubblico, per il dialogo con i media e per la mobilitazione di sinergie all'interno della rete degli attori locali.*

*Parole chiave:* antropologia dei patrimoni, beni culturali e sviluppo economico, comunicatore museale, comunicazione museale, sviluppo territoriale, turismo culturale.