

VMS  
AMS

Verband der Museen der Schweiz  
Association des musées suisses  
Associazione dei musei svizzeri

# Sostenibilità sociale nel museo

Campi d'azione, approcci e raccomandazioni



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI  
Ufficio federale della cultura UFC

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften  
Académie suisse des sciences humaines et sociales  
Accademia svizzera di scienze umane e sociali  
Accademia svizra da ciencias morales e socialas  
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



L'Associazione dei musei svizzeri beneficia del sostegno dell'Ufficio federale della cultura.  
La presente pubblicazione è stata finanziata dall'Accademia svizzera di scienze umane e sociali.

**HAPPY MUSEUMS**

Nachhaltigkeit konkret!

**Colophon** Autrice: Laura Amstutz, Happy Museums | Consulenza: Nadja Buser, Julia Dao, Matthias Fellmann, Daniel Furter, Carole Haensler, Cendrine Hostettler, Pascal Hufschmid, Aisa Martinez, Corinne Müller Sontag, Isabelle Naef Galuba, Pia Viviani, Bernadette Walter, Bettina Wodianka | Redazione: Anne-Laure Jean, Gianna A. Mina | Direzione progetto: Katharina Korsunsky | Traduzione: scriptum | Grafica: Martina Lauterbach | Crediti fotografici: p. 7 dall'alto in basso: Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, fotografia: Zoé Aubry; Musée d'ethnographie de Genève, fotografia: J. Watts; Kunstmuseum Basel, fotografia: Julian Salinas; p. 9 dall'alto in basso: Nouveau Musée Bienne, fotografia: Patrick Weyeneth; Museum Schloss Burgdorf, fotografia: Stadtmarketing, Dylar Berger; Musée Ariana, fotografia: Boris Dunand | © 2024 Associazione dei musei svizzeri e autrice del testo | ISBN: 978-3-906007-76-2 | La presente pubblicazione è disponibile in tedesco, francese e italiano.

## **Musei che si prendono cura della collettività**

Favorire la sostenibilità sociale significa mettere al centro le persone e i loro bisogni, prendersi cura degli altri, coltivare relazioni reciproche e influenzare consapevolmente un futuro equo per tutti e contrario alle disuguaglianze. In tutto questo i musei possono svolgere un ruolo importante: rendendo la propria istituzione un posto migliore in cui lavorare, promuovendo la salute e il benessere, ponendosi come modello per l'impegno sociale e la cultura del dialogo, nonché ispirando l'azione individuale nella società. La sostenibilità sociale contribuisce al miglioramento della coesione sociale.

La sostenibilità sociale abbraccia un ampio spettro di argomenti. Nell'opuscolo si distingue tra aspetti interni ed esterni. Gli aspetti interni riguardano la gestione stessa del museo, la sicurezza economica, le condizioni di lavoro e il benessere dei dipendenti, i temi della diversità e delle pari opportunità nonché la cultura della comunicazione praticata nei musei. Gli aspetti esterni della sostenibilità sociale concernono invece l'impatto sociale dei musei. Praticando e promuovendo l'accessibilità, l'apertura, l'inclusione, gli approcci antirazzisti e la partecipazione culturale ma anche analizzando criticamente i presupposti sui quali essi stessi si basano, i musei agiscono in modo socialmente sostenibile. Si tratta di istanze complesse, che a prima vista richiedono un approccio molto più articolato e globale rispetto alla dimensione ecologica del triangolo della sostenibilità. Tuttavia, anche qui è possibile un approccio graduale e già con piccole misure si può ottenere un grande impatto.

Molte istituzioni già attuano alcuni aspetti della sostenibilità sociale in modo esemplare: si impegnano per il benessere psichico del personale, offrono servizi per i visitatori con disabilità e si sforzano di rendere il museo un luogo inclusivo. Inoltre, promuovono il dialogo e la partecipazione di diverse comunità e si rivolgono a un'ampia popolazione garantendo facilità di accesso e offerte di vario tipo. Tutti questi sforzi devono essere portati avanti e ampliati.

Il presente opuscolo fornisce un'introduzione all'argomento, mostrando diversi campi di azione, illustrandoli con esempi tratti dalla pratica museale e contiene inoltre indicazioni su come avviare o consolidare processi socialmente sostenibili. La panoramica alla fine della pubblicazione offre un primo orientamento e dovrebbe aiutare direttrici e direttori di museo ad avviare un dialogo con le rispettive dell'autorità istituzionale.

## **Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile**

Il tema «Pari opportunità e coesione sociale» è, insieme a «Clima, energia e biodiversità» e «Consumo e produzione sostenibili», uno dei tre assi prioritari della Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030 (SSS) della Confederazione, il cui quadro di riferimento è costituito dai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile globali (SDGs). Le pari opportunità e la coesione sociale mirano a promuovere l'autodeterminazione di ogni singolo individuo, consentendo così al maggior numero possibile di persone di partecipare alla prosperità sociale e di gestire la propria vita in modo responsabile.

La coesione sociale si rafforza, da un lato, riducendo discriminazioni, disuguaglianze e svantaggi e, dall'altro, consolidando la solidarietà tra generazioni. L'attuale disparità tra donne e uomini esistente nel mercato del lavoro rispetto a opportunità di carriera e retribuzione dovrebbe essere eliminata e l'effettiva parità diventare la norma.

L'asse prioritario «Consumo e produzione sostenibili» si indirizza alla sostenibilità sociale e al rafforzamento della giustizia sociale attraverso una maggiore responsabilità delle imprese sia a livello nazionale che all'estero.

## **Implicazioni per i musei**

I musei sono al servizio della società e generano un impatto sociale, il che li rende attori importanti della sostenibilità sociale. Essi possono contribuire a creare una comunità orientata al futuro e socialmente sostenibile, strutturandosi come luoghi accessibili al pubblico il più possibile inclusivi e privi di barriere e promuovendo il dialogo. In quanto centri di apprendimento extrascolastico e luoghi di formazione continua, i musei svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere la coesione sociale, la partecipazione culturale e l'integrazione. Possono essere «luoghi terzi» o «luoghi della comunità» che favoriscono le interazioni sociali e il senso di appartenenza, al di là dei legami familiari e lavorativi. Dando la preferenza alle collaborazioni con produttori socialmente sostenibili, i musei possono contribuire a influenzare positivamente le condizioni di lavoro nel loro ambiente sul lungo periodo.

Il processo per diventare socialmente sostenibile come istituzione richiede empatia, responsabilità e solidarietà da parte di tutti i soggetti coinvolti. Non solo la dirigenza e i collaboratori del museo, ma anche i responsabili dell'autorità istituzionale e gli enti finanziatori hanno un ruolo importante da svolgere.

## **Sfide...**

Nel settore museale si stipulano spesso contratti a progetto e gli incarichi sono limitati a singole mostre oppure il personale è pagato a ore. Questi rapporti di lavoro possono avere un impatto sulla sicurezza sociale e, di conseguenza, anche sul benessere mentale dei collaboratori. Una delle sfide consiste quindi nel creare condizioni di lavoro eque. Nel tentativo di rendere il team più diversificato e inclusivo, i musei mettono inevitabilmente in discussione le strutture esistenti, il che può generare resistenze.

Per rimanere rilevanti, i musei sono anche costantemente chiamati a rimanere al passo con i tempi e a sviluppare programmi innovativi che favoriscano la collaborazione con diverse fasce di pubblico e rispondano alle loro esigenze. Queste sfide rappresentano un processo continuo.

Nell'attuazione di progetti sostenibili, spesso i diversi obiettivi delle tre dimensioni – ecologica, sociale e economica – entrano in conflitto. Misure socialmente sostenibili possono compromettere la sostenibilità economica o avere conseguenze sulla sostenibilità ecologica. Da ciò derivano campi di tensione che richiedono processi negoziali e una definizione delle priorità. Ancorare la sostenibilità sociale alla strategia museale aiuta a chiarire dove si annidano i conflitti.

## **... e opportunità**

La sostenibilità sociale praticata a livello interno dai musei si riflette sul benessere del personale. Un ambiente di lavoro stimolante e solidale, con possibilità di partecipazione e condizioni di lavoro eque, non influisce solo sul livello di soddisfazione ma anche sul benessere dei collaboratori, migliorando la loro motivazione e capacità creativa. Una cultura del lavoro favorevole influenza positivamente lo sviluppo del personale e contribuisce a un funzionamento del museo fiorente e duraturo.

I musei che abbattano le barriere (fisiche, concettuali ed economiche) e favoriscono un'ampia partecipazione a esperienze culturali promuovono l'inclusione e contribuiscono a rendere la loro offerta comprensibile e attrattiva per un pubblico eterogeneo. Lo scambio con diverse comunità consente di raggiungere nuovi gruppi di destinatari. I processi partecipativi si accompagnano all'adozione di una visione pluralistica della collezione o di altri contenuti e danno voce a gruppi marginalizzati o oggetto di discriminazione. I musei offrono ai visitatori una piattaforma per acquisire, ampliare o esaminare criticamente le conoscenze sulla sostenibilità sociale. I visitatori, a loro volta, possono trasferire le conoscenze acquisite nella società producendo un impatto sociale.

In generale, le iniziative socialmente sostenibili non contribuiscono solo ad aumentare la rilevanza e l'attrattività delle istituzioni, ma offrono anche un contributo positivo per i collaboratori e il pubblico in generale.

# CAMPI DI ATTIVITÀ A LIVELLO INTERNO

Affinché il funzionamento del museo diventi socialmente sostenibile, è necessario rivalutare e, se necessario, adattare i seguenti ambiti. Le domande di orientamento devono essere adattate alla specifica realtà del museo:

## Condizioni di lavoro

**Annunci di lavoro:** Le formule utilizzate promuovono la diversità del personale?

**Contratti di lavoro:** Come sono tutelati economicamente i collaboratori (temporanei): retribuzione, 2° pilastro? Quali sono le condizioni quadro per il lavoro flessibile?

**Composizione del team:** Come dovrebbe essere composto il team, e quali esperienze e competenze sono necessarie?

**Responsabilità e carichi di lavoro:** Esiste un organigramma? Le responsabilità e le interfacce sono chiare, i carichi di lavoro sono adeguati?

**Promozione delle nuove leve:** Esistono opportunità di sviluppo all'interno del museo? È possibile partecipare a corsi di formazione e di formazione continua? Come vengono trasmesse le conoscenze ai giovani e come vengono integrate le loro competenze?

**Iniziative di teambuilding:** Come si può rafforzare il team? Chi stabilisce gli argomenti?

**Colloqui con il personale:** Si tengono regolarmente colloqui con il personale? Esistono canali stabiliti per un feedback?

**Volontari:** Come si differenziano i compiti dei volontari da quelli dei collaboratori retribuiti?

**Cultura dell'errore:** C'è spazio per affrontare la giustizia sociale e farne uno strumento di crescita?

## Sensibilizzazione e consulenza

**Corsi di formazione:** Quali formazioni generali nel campo della sostenibilità sociale possono avere un'utilità per il team? Quali conoscenze sono già disponibili?

**Promotori della diversità:** Come raggiungere gruppi finora marginalizzati (dal museo)? Ci sono già esperti interni che possono condividere le loro conoscenze o è necessario ricorrere a consulenze esterne?

**Comitati consultivi:** Quali temi sensibili, come il razzismo o la discriminazione, andrebbero affrontati in modo strutturale? Quali esperti sono disponibili e come possono essere coinvolti?

## Comunicazione, risorse e processi

**Responsabilità:** Le responsabilità nell'ambito della sostenibilità sociale interna sono chiare?

**Risorse:** Con quali mezzi vengono finanziate le misure per promuovere la sostenibilità sociale? Esiste un budget dedicato?

**Strategia:** La sostenibilità sociale è incorporata nella strategia del museo in modo partecipativo, coinvolgendo il personale e l'autorità istituzionale?

**Analisi della cultura aziendale:** Come vengono valutate le strutture organizzative e le modalità di interazione attualmente esistenti all'interno del museo? L'atmosfera lavorativa e lo spirito di squadra sono valutati positivamente?

**Comunicazione trasparente:** Come viene coinvolto il personale nella comunicazione? Come vengono comunicate le decisioni della dirigenza? Come vengono accolte le esigenze del team? Esistono canali di comunicazione e punti di contatto definiti?

## Salute e sicurezza sul lavoro

**Equilibrio vita-lavoro e benessere soggettivo:** Si tiene conto delle esigenze dei dipendenti?

**Infrastrutture e sicurezza:** Quali sono le esigenze relative ai luoghi di lavoro? Sono progettati in modo adeguato e tengono conto di fattori ergonomici, di sicurezza e di potenziale rischio per la salute?

# ESEMPI DI PRATICHE RIVOLTE ALL'INTERNO



## Un approccio di cura verso la collettività

### Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Ginevra

Nell'ambito di un tema annuale 2022/2023 *Santé mentale* nel museo, visitatori, studiosi, artisti e professionisti del settore umanitario hanno discusso dell'importanza della cura. L'attenzione si è concentrata su come i musei possano adottare un atteggiamento di cura nei confronti del personale, dei visitatori e della società. Dal lavoro partecipativo è nato un toolkit disponibile gratuitamente sul sito web del museo. Sono già state attuate misure concrete, tra cui la formazione di tutto il team del museo sul «Primo soccorso per la salute mentale». Il personale ha anche realizzato, in collaborazione con l'artista Nicolas Cilins, un'installazione sul tema del benessere psichico, che è stata presentata nella mostra *Équilibres précaires/A Fragile Balance*.

## Una cultura della comunicazione aperta come strumento centrale

### Musée d'ethnographie de Genève

Dal 2020 il MEG – Musée d'ethnographie de Genève sta sviluppando, insieme al personale e al consiglio direttivo del museo, una strategia di sostenibilità sociale del museo che integra anche pratiche di lavoro sostenibili. Queste includono il concetto di sicurezza e salute sul lavoro, una maggiore flessibilità nell'orario e la promozione del dialogo tra i membri del personale per una cultura della comunicazione aperta. Ad esempio, il museo utilizza diversi canali di comunicazione digitale per lo scambio regolare di informazioni interne. È stata inoltre istituita una «colazione della sostenibilità» in cui si discute in modo informale delle misure adottate, e un gruppo per la sostenibilità, composto da collaboratori di tutti i settori del museo, si riunisce una volta al mese per scambiarsi idee, nonché un consiglio direttivo allargato ai responsabili delle équipes che prendono decisioni congiunte sugli obiettivi specifici del MEG.



## Avviare un processo partecipativo per una carta istituzionale

### Kunstmuseum Basel

Nel 2022, il Kunstmuseum Basel ha avviato un ampio processo partecipativo con il proprio personale allo scopo di sviluppare una carta istituzionale per il museo. I collaboratori hanno inizialmente identificato insieme criticità e punti forza dell'istituzione, dopodiché su questa base sono stati definiti cinque assi prioritari: «Less is more», «Sostenibilità ecologica», «Esperienza del visitatore», «Struttura e comunicazione» e «Diversità». Si è poi proceduto a formare gruppi di lavoro che coinvolgevano tutti i dipartimenti e i livelli gerarchici per lavorare all'applicazione di misure specifiche. Questo processo ha portato alla realizzazione di un orto biologico comune, materiali formativi sulla diversità, eventi per favorire uno scambio informale tra i dipartimenti e all'introduzione di una cassetta postale anonima per i collaboratori.



# CAMPI DI ATTIVITÀ A LIVELLO ESTERNO

Accessibilità, apertura e un impatto positivo sulla società rispecchiano gli aspetti esterni della sostenibilità sociale nel museo. Tali aspetti sono influenzati dai seguenti approcci e misure adottabili.

## Accesso e infrastrutture

**Ingresso e orari di apertura:** Come sono strutturati gli orari di apertura? È possibile (occasionalmente) rinunciare al biglietto d'ingresso?

**Assenza di barriere architettoniche:** Il museo è accessibile alle persone con disabilità e, se sì, a quali?

## Costruzione della comunità e integrazione

**Coinvolgimento e diversità:** Come si possono attrarre moltiplicatori per raggiungere determinati gruppi per il museo? Gli interessati possono partecipare alla realizzazione di processi e mostre? Si presta attenzione alla diversità nell'affidare incarichi a soggetti esterni?

**Membri del comitato direttivo/consiglio di fondazione:** I membri del comitato direttivo/consiglio di fondazione rappresentano la società e i gruppi target indicati dal museo?

**Amici del museo:** Come si può sviluppare una cerchia di amici il più possibile eterogenea?

**Contenuti e linguaggio:** Il museo è una zona libera da discriminazioni e gli oggetti discriminatori sono adeguatamente contestualizzati? Si presta attenzione a un linguaggio semplice e inclusivo di genere? Si utilizzano formulazioni rispettose?

**Persone con disabilità** (uditive, visive, motorie, cognitive o mentali): Quali servizi sono disponibili e chi li sviluppa?

## Impatto sociale

**Mostre e collezioni:** Come vengono affrontati nelle mostre i temi sensibili e il patrimonio culturale storicamente problematico? Come viene esplorata e gestita la collezione in questo senso? La sostenibilità sociale gioca un ruolo nella scelta dei temi espositivi?

**Comunicazione:** Come viene comunicata all'esterno la posizione sociale del museo? Esiste un codice di condotta?

**Visitatori:** Vengono offerte forme di mediazione capaci di esercitare un impatto motivante sulla giustizia sociale?

**Luoghi terzi:** Esistono piattaforme per dibattiti aperti e scambi di idee?

## Partnership e prodotti socialmente sostenibili

**Prodotti e materiali:** Nell'assegnazione di appalti, forniture e partnership vengono presi in considerazione produttori equosolidali e socialmente sostenibili? Quali certificazioni sono disponibili per prodotti equosolidali offerti nello shop del museo?

## ESEMPI DI PRATICHE RIVOLTE ALL'ESTERNO



### L'area d'ingresso aperta a tutti

#### Nouveau Musée Bienne

Lo spazio di accoglienza del Nouveau Musée Bienne è uno spazio liberamente accessibile e senza alcun obbligo di consumazione, un luogo che favorisce le interazioni sociali e offre la possibilità di leggere, lavorare, parlare o giocare. Punti di incontro come questo, in cui non vi è obbligo di consumazione, sono ancora una rarità. Lo spazio e il giardino adiacente possono essere utilizzati per diverse attività: da eventi culturali e corsi a progetti di costruzione della comunità. La progressiva trasformazione dell'entrata avviene in collaborazione con le persone e i gruppi che la utilizzano. Su suggerimento di una vicina, in estate è già stato organizzato un Day-Dance nel parco. Inoltre, il museo intende coinvolgere occasionalmente gli utilizzatori dell'entrata nell'attività del museo, per quanto riguarda ad esempio l'ampliamento e l'accessibilità della collezione.

---



### Coinvolgere attivamente i residenti

#### Museum Schloss Burgdorf

Con il progetto *Zum Wesen der Dinge (L'essenza delle cose)*, il Museum Schloss Burgdorf cerca nuovi modi di acquisire un punto di vista multiforme e localmente integrato sulle sue mostre. A tal fine, un gruppo di progetto ampio e diversificato per professione, background e situazioni di vita seleziona temi e oggetti. Le nuove storie e prospettive elaborate saranno rese accessibili ai visitatori attraverso eventi pubblici e un nuovo video tour. I partecipanti devono vivere nella regione, essere in grado di esprimere le proprie idee ed esperienze in tedesco e avere un atteggiamento reciprocamente aperto e rispettoso. Per la loro partecipazione è previsto un compenso economico. L'obiettivo a lungo termine è quello di coinvolgere diverse comunità locali nell'attività del museo e di rafforzare la diversità del team.

---



### Vivere l'inclusione in tutti i suoi aspetti

#### Musée Ariana, Ginevra

Da oltre dieci anni, il Musée Ariana accoglie visitatori con disabilità intellettive, visive o uditive, disturbi dello spettro autistico o malattie debilitanti. Da un lato il museo organizza regolarmente attività per questi gruppi di utenti, ma dall'altro li coinvolge anche in progetti volti a rafforzare la partecipazione culturale e la coesione sociale, oltre che a promuovere una maggiore consapevolezza negli individui privi di disabilità. A tal fine, l'istituzione collabora con organizzazioni specializzate nell'attività con questi gruppi e provvede a formare regolarmente i collaboratori del museo sulla materia, in particolare i mediatori culturali e il personale addetto all'accoglienza e alla sorveglianza.

## Implementare la sostenibilità sociale nel museo

Il campo della sostenibilità sociale è molto vasto e ogni museo deve decidere autonomamente quali aspetti affrontare e quali attività possono reciprocamente sostenersi e potenziarsi. I seguenti ambiti mirano a facilitare una valutazione preliminare, consentendo così di stabilire le priorità in modo adeguato.

### Mapa sociale

Chi è attualmente coinvolto e chi dovrebbe esserlo in futuro? Quali sono le loro richieste e necessità?

- A livello interno: Collaboratori attuali e futuri, membri del comitato direttivo/ di fondazione, amici del museo, comitato consultivo
- A livello esterno: Visitatori di oggi e futuri (popolazione locale, specifiche associazioni, gruppi e comunità, vicinato)

### Obiettivi di sostenibilità sociale

Su quali ambiti si concentrerà l'attenzione e quali misure (output) e obiettivi (outcome, impatto) saranno stabiliti?

- A livello interno: Condizioni di lavoro, sensibilizzazione e consulenza, comunicazione, risorse e processi, salute e sicurezza sul lavoro
- A livello esterno: Accesso, community building e integrazione, impatto sociale, consumo e produzione socialmente sostenibili

### Piano di azione

Con quali metodi e strumenti il museo si rivolge ai diversi attori della mapa sociale? Quali offerte sviluppa il museo per loro?

- A livello interno: Carta istituzionale, linee guida, descrizione delle posizioni lavorative, agenda delle mansioni, formazione continua, modelli di orario di lavoro, tirocini e presentazioni per promuovere una diversificazione della forza lavoro
- A livello esterno: Accessibilità, inclusione e partecipazione, comitati consultivi, linee guida per l'acquisto di prodotti equosolidali e criteri di assegnazione per partnership socialmente sostenibili

### Comunicazione

Quando e dove vengono comunicate le azioni per la sostenibilità sociale?

- A livello interno: Colloqui con il personale, riunioni di team, notizie interne, riunioni del comitato direttivo o di fondazione, workshop o corsi di formazione
- A livello esterno: Rapporto annuale, sito web, newsletter, eventi, testi di mostre, social media, conversazioni dirette

### Valutazione

In che modo il museo valuta l'impatto delle misure implementate?

- A livello interno: Sondaggi tra i collaboratori, casella postale anonima
- A livello esterno: Sondaggi tra i visitatori, colloqui con gruppi target, partner ed esperti di valutazione

## Riferimenti bibliografici

- Coffee, Kevin, *Museums and Social Responsibility, A Theory of Social Practice*, Abingdon/New York 2023.
- Deutscher Museumsbund e. V. e NEMO – The Network of European Museum Organisations (a cura di), *EU-Presidency Trio Conference, Museums and Social Responsibility – Values Revisited*, Berlin 2020, anche Open-Access
- Ki Culture (a cura di), *Social Sustainability, A Step-by-Step Guide for Sustainable Action* (vol 1), pubblicazione online 2021.
- Museums Association (a cura di), *Measuring Socially Engaged Practice, A Toolkit for Museums*, pubblicazione online 2018.
- Nawijn, Jeroen et al.: *The Museum Impact Toolkit (MIT), Creating and Evaluating Social and Societal Impacts*, pubblicazione online 2022.
- Office fédéral du développement territorial ARE (a cura di), *Aspects sociaux du développement durable, Bases pour l'évaluation de la durabilité des projets*, Bern 2014, anche Open-Access.
- *The Happy Museum* (a cura di), *Case Study – Real Practice, Real Impact, The Story Museum – Wellbeing and Sustainability from the Start*, pubblicazione online 2010.



**Associazione dei musei svizzeri**

Konradstrasse 14, CH-8005 Zurigo

Tel. +41 (0)44 244 06 50

[info@museums.ch](mailto:info@museums.ch)

[www.museums.ch](http://www.museums.ch)