

## PATRIMONI DI PERSONE

VALENTINO NIZZO\*

Mentre scrivo queste pagine è passato poco più di un anno (2 maggio 2017) dalla mia nomina alla direzione di uno dei 32 musei resi autonomi dalla riorganizzazione del MiBACT avviata dal Ministro Dario Franceschini, il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia (da ora in avanti MNETRU), inserito nella seconda e ultima ondata degli istituti di rilevante interesse nazionale previsti dal D.M. n. 44 del 23 gennaio 2016 (art. 6, comma 1, lett. b, punto 3), a un anno e mezzo di distanza dai primi 20.

Si tratta di una finestra temporale troppo breve per tracciare consuntivi e bilanci, ma le esperienze maturate in questo percorso e in quello di sette anni che lo ha preceduto – dapprima come funzionario archeologo territoriale presso la Soprintendenza Archeologia dell'Emilia Romagna, con sede presso il Museo Archeologico Nazionale di Ferrara (2010-2015) e, poi, per due anni presso la Direzione generale Musei (2015-2017), in qualità di funzionario responsabile della comunicazione, promozione e accessibilità culturale del sistema museale nazionale – sono sufficienti per offrire qualche riflessione personale. Forte di

---

\* Direttore Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia

una prospettiva certamente non lunga ma senz'altro piuttosto articolata – soprattutto per il fatto di combinare una visione che precede e accompagna le diverse fasi della riforma, passando dalla dimensione periferica del territorio a quella globale di un organismo centrale per giungere, infine, a quella dell'istituto autonomo – ho maturato un punto di vista senza dubbio privilegiato, che ben riflette il dinamismo che ha caratterizzato il Ministero negli ultimi anni. Una vivacità in forte contrasto con la staticità che lo ha per lungo tempo contraddistinto, cristallizzando per decenni le posizioni professionali di chi, avendo avuto la fortuna di fare il suo ingresso nel ministero molto giovane nel corso degli anni '80, grazie a leggi (poi divenute “famigerate”) come la 285 del 1977, si è ritrovato a ricoprire la medesima posizione, spesso nel medesimo ufficio, per diversi decenni, con scarse opportunità effettive di crescita professionale, salvo quelle garantite da riqualificazioni solitamente fondate su meccanismi volti a premiare l'anzianità piuttosto che l'acquisizione di effettive esperienze e/o competenze.

Al mio ingresso nel MiBACT nel 2010, come vincitore del concorso per funzionario archeologo bandito nel 2008 dall'allora ministro Bondi<sup>1</sup>, la situazione dell'organico ministeriale rifletteva ancora sostanzialmente l'ondata di assunzioni di massa degli anni '80, distribuite in particolare nei ranghi delle aree II e III, tecnico-amministrative, degli assistenti e dei funzionari, con età medie comprese tra i 55 e i 60 anni. Le dinamiche di reclutamento adottate nel concorso del 2008, diversamente da quelle esperite con l'ultimo concorso, prevedevano una graduatoria su base regionale, circostanza che mi costrinse necessariamente a optare per una destinazione diversa da quella di residenza, all'epoca esclusa dal bando per la categoria in cui concorrevo. Una scelta assolutamente non facile, sia per ragioni

---

<sup>1</sup> Si tratta del “Concorso pubblico per esame a 500 posti presso l'amministrazione centrale e periferica del Ministero per i beni e le attività culturali” pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 14 luglio 2008. All'epoca, per non lasciare nulla al caso, considerando che l'ultimo bando risaliva a oltre un decennio prima, partecipai anche al concorso per il profilo professionale di II area, riservato agli Assistenti alla fruizione, all'accoglienza e alla vigilanza (AFAV), come altri miei colleghi dotati di qualifiche superiori a quelle previste da un ruolo che, per fortuna, ha in ogni caso consentito l'immissione nel Ministero di professionisti di alto profilo e grande preparazione, appartenenti a una generazione stremata dall'assenza di prospettive ma, al tempo stesso, molto motivata e perfettamente in grado di interpretare un compito di grandissima delicatezza per il suo riflesso sul pubblico, nonostante fosse stato colpevolmente trascurato nelle precedenti selezioni. Risultai tra i vincitori nella graduatoria del Lazio, ma l'assunzione concomitante in Emilia Romagna nel rango di funzionario archeologo mi impedì di attraversare direttamente anche questa importante esperienza.



di carattere personale, come quelle familiari, economiche e logistiche, sia per le incognite che possono pesare su di una professione profondamente legata alle specificità territoriali, come quella dell'archeologo, la cui esperienza viene maturata direttamente sul campo e può spesso riazzerarsi con il variare delle condizioni ambientali, storiche e geologiche.

Un aspetto che a un profano potrebbe apparire di poco conto, visto che una componente essenziale della nostra disciplina è incentrata su tecniche di scavo che tendono – o dovrebbero tendere – ad avere un valore assoluto. Nella pratica, tuttavia, l'archeologia al mutare del contesto in cui si opera può prevedere una fase più o meno significativa di assestamento, connaturata alla specializzazione individuale e paragonabile, in senso lato, alla distanza che separa l'esperienza di un epatologo da quella di un nefrologo. Per ragioni come queste, risultando escluso il Lazio, avevo orientato la mia preferenza concorsuale sulla regione che non solo aveva messo a bando più posti da funzionario (7) ma, tra le altre, risultava contraddistinta da una assai significativa frequentazione etrusca, perfettamente in linea con il mio percorso di studi e la mia specializzazione scientifica. Una scelta che sarebbe stata poi coronata dalla mia destinazione presso uno dei musei con la più significativa raccolta di reperti etruschi della regione, il Museo Archeologico Nazionale di Ferrara, noto come Museo di Spina, per il fatto di ospitare i reperti recuperati nell'omonima città etrusca sorta presso quella che un tempo era la foce del Po sull'Adriatico<sup>2</sup>.

Ho ritenuto utile citare il mio caso perché lo considero esemplificativo di un meccanismo di scelta che, negli anni seguenti, ha avuto non poche conseguenze a livello nazionale. Com'era facile immaginare, infatti, l'impossibilità di concorrere nella regione originaria di residenza ha innescato in molti casi dinamiche di mobilità territoriale interna volte ad aggirare il limite di cinque anni di permanenza nella sede di prima destinazione previsto dal bando, dando avvio a una fase di assestamento e di fluidità dell'organico non priva di conseguenze sull'operatività degli uffici e sulle capacità gestionali e organizzative dei dirigenti. Situazione ulteriormente aggravata dalle modalità successivamente adottate per il reclutamento degli idonei, dapprima destinati in modo più o meno automatico nelle sole sedi regionali in cui erano attive le graduatorie di merito e, solo dopo

---

<sup>2</sup> Cfr. in proposito anche V. NIZZO, *Archeologia partecipata*, in C. DAL MASO, F. RIPANTI (a cura di), *Archeostorie. Manuale non convenzionale di archeologia vissuta*, Milano 2015, pp. 259-272.



aver unificato a livello nazionale tali liste<sup>3</sup>, dislocati sulla base di emergenze<sup>4</sup> o di appositi interpelli<sup>5</sup>.

Se, dunque, tale procedura ha comportato una significativa (ma tutt'altro che sufficiente) implementazione dell'organico, sul piano meramente gestionale non sempre i suoi effetti sono risultati di piena efficacia, poiché l'attivazione quasi immediata tra gli aventi diritto di strumenti quali il distacco, il ricongiungimento familiare o lo scambio ha prodotto una forte discontinuità nell'azione amministrativa e un notevole stress psicologico tra i richiedenti, ulteriormente aggravati dall'inarrestabile progressione dei pensionamenti, di gran lunga superiore all'integrazione dei neoassunti.

Chi scrive è tra quelli che, per scelta, non hanno mai optato per alcuna procedura di mobilità, sia alla luce delle difficoltà e dei compromessi spesso correlati a questo tipo di meccanismi, sia per la volontà di dare continuità all'azione di tutela e di valorizzazione intrapresa, consapevole peraltro, come si è detto, dell'esigenza di accumulare maggiore esperienza professionale e scientifica sulle peculiarità storiche e archeologiche dei territori affidati. Tale impostazione, tuttavia, non ha impedito che nell'arco dei cinque anni trascorsi in Emilia Romagna la fluidità altrui (sia quella dei colleghi funzionari che quella dei quattro dirigenti succedutisi alla guida della Soprintendenza) determinasse frequenti riassegnazioni dei territori di competenza, con discontinuità e azzeramenti spesso anche assai repentini<sup>6</sup> e non sempre conciliabili con una efficace azione di tutela che, necessariamente, dovrebbe sempre prevedere una adeguata conoscenza degli ambiti in cui si opera e un tempo altrettanto sufficiente per la riorganizzazione e la razionalizzazione della documentazione prodotta e raccolta sul campo (composta, è bene ricordarlo,

---

<sup>3</sup> Con non poche criticità derivanti dalla difficoltà di conciliare meccanicamente parametri di valutazione piuttosto disomogenei, perché elaborati a livello regionale dalle rispettive commissioni selettive, con indici di premialità spesso tra loro assai differenti.

<sup>4</sup> Particolarmente significative quelle correlate al sito di Pompei.

<sup>5</sup> La documentazione integrale relativa a tale procedura concorsuale e al suo successivo iter amministrativo è ancora oggi consultabile tramite questo link < [http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Concorsi/2008/visualizza\\_asset.html\\_402286672.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/Concorsi/2008/visualizza_asset.html_402286672.html) > (vedi 20/5/2018).

<sup>6</sup> Solo in minima parte dettati da ragioni connesse con esigenze di rotazione anticorruzione che, peraltro, mal si conciliano con le specificità imposte dalla tutela archeologica anche se, chi scrive, condivide pienamente l'utilità di tali strumenti, a fronte però di una valutazione più congrua della loro periodicità (dai 5 a max. 8 anni), che tenga maggiormente in considerazione i fattori esperienziali e scientifici precedentemente citati.

spesso anche da significative acquisizioni patrimoniali che richiedono modalità di conservazione, comprensione e valorizzazione che, come noto, vanno ben oltre le fasi di scavo).

Quest'ultimo aspetto, pur essendo di grande rilevanza per la comprensione delle dinamiche di formazione e delle problematiche di gestione dei depositi di materiali archeologici<sup>7</sup>, esula dal tema del presente contributo, pur emergendo in filigrana tra gli aspetti sui quali influiscono maggiormente le endemiche carenze di organico, come si vedrà meglio tra breve.

Alla fluidità orizzontale precedentemente descritta sono andate aggiungendosi – quasi inevitabilmente – anche forme di fluidità verticale, legate all'esigenza giustamente percepita da molti AFAV<sup>8</sup> di guadagnare una qualifica corrispondente alla professionalità acquisita in sede universitaria. Meccanismo, quest'ultimo, piuttosto frequente all'interno di un Ministero, ma che può generare non pochi attriti quando l'assenza di valide alternative e la penuria di bandi concorsuali costringono a percorrere strade che presuppongono per l'ingresso nel mondo dei beni culturali una sottostima delle competenze effettivamente acquisite.

Si tratta, come noto, di una situazione di non facile soluzione ma che, tuttavia, potrebbe essere almeno in parte attenuata riconoscendo un maggiore livello di professionalizzazione agli AFAV e, al contempo, riavviando bandi concorsuali in settori tecnico-scientifici (in particolare di II area) troppo a lungo trascurati, come quelli per assistenti di scavo, disegnatori, fotografi, informatici ecc. ecc. Con conseguente mascheramento di molte professionalità interne in profili troppo generici come quelli degli assistenti tecnici e, soprattutto, degli assistenti amministrativo-gestionali, nei quali spesso sono stati fatti confluire soggetti privi delle competenze e delle esperienze previste nei rispettivi mansionari.

Sono, infatti, ben note a tutti le gravissime carenze di personale del profilo amministrativo di II e III area non solo all'interno del MiBACT ma in tutti i ministeri e, pur a fronte di tale evidenza, restano davvero difficili da comprendere le ragioni ostative all'espletamento di bandi volti a sopperire a una lacuna fonda-

---

<sup>7</sup> Questione delicatissima, particolarmente aggravata dalle modalità in cui si è espletata la riorganizzazione ministeriale avviata nel 2014 e ancora oggi contraddistinta da fortissime tensioni e criticità.

<sup>8</sup> Sia tra gli assunti del 2010 che, in particolare, tra i cosiddetti "ex-giubilari", entrati a tempo determinato nell'amministrazione tra il 1999 e il 2000 e poi, non senza difficoltà, "regolarizzatisi" nell'arco degli anni.

mentale per la vita e la corretta gestione di strutture delicatissime a fronte anche della complessità insita nei meccanismi amministrativi che contraddistinguono il funzionamento di un Paese che, nell'encomiabile tentativo di contrastare la corruzione, ha non poco congelato e rarefatto la sua azione burocratica.

Per le ragioni precedentemente esposte, tuttavia, l'evidenza offerta da una lettura acritica dell'organico non sempre consente di cogliere in tutta la loro evidenza carenze di fatto mascherate dalla genericità delle voci previste nell'organico. Una realtà emersa in tutta la sua drammaticità in seguito all'ultima procedura di mobilità territoriale interna su base volontaria avviata lo scorso anno dalla Direzione generale Organizzazione<sup>9</sup> che se, da un lato, ha in parte attenuato le criticità poste dalle modalità di assunzione precedentemente esperite, dall'altro non sempre ha consentito lo strutturarsi di organici che tenessero conto effettivamente delle esigenze e delle peculiarità dei singoli istituti.

La premialità nelle scelte di mobilità ha infatti tenuto conto di fattori legati alle prerogative dei singoli, favorendo giustamente le categorie protette o i soggetti con maggiore anzianità ma non sempre tenendo conto della loro effettiva esperienza e/o delle loro capacità professionali, tale è la genericità prevista per i profili di area II che, tuttavia, di fatto costituiscono l'ossatura della macchina burocratica, in seguito alla quasi totale estinzione dei funzionari amministrativi di III area. Circostanze che, naturalmente, sono ben note sia agli organi politici sia alle direzioni centrali responsabili, che hanno cercato di compensare i limiti imposti dalla *spending review* ricorrendo ad assunzioni a tempo determinato di professionalità adeguate per tramite di canali di reclutamento come quelli offerti dalla Ales S.p.A., una società in house del MiBACT nata per offrire supporto e servizi al Ministero.

*Bisogna riconoscere che in una situazione di partenza a dir poco drammatica, molti passi in avanti sono stati compiuti, sia per effetto della ricordata mobilità sia grazie all'ultima ondata concorsuale che dovrebbe consentire nell'arco di alcuni mesi l'ingresso di 1.000 nuovi funzionari a partire da graduatorie di merito su base nazionale. La messa a bando di categorie assai poco rappresentate nel ministero ma di fondamentale rilevanza come quella dei funzionari per la comunicazione costituisce senza dubbio una delle novità più importanti di quest'ultimo concorso, poiché risponde a una esigenza irrinunciabile di un ministero votato non solo alla tutela ma anche alla valorizzazione della propria attività istituzionale. Componente, quest'ul-*

<sup>9</sup> Con la circolare n.172 dell'8/8/2017.

*tima, troppo a lungo trascurata in un'epoca segnata da profondi rivolgimenti sul piano delle tecniche e delle modalità di comunicazione.*

*A questa innovazione, tuttavia, in sede concorsuale non è corrisposta un'adeguata definizione del profilo professionale del "comunicatore dei beni culturali", per ragioni correlate essenzialmente all'assenza in ambito universitario di corsi adeguati alla formazione di professionisti con specifica esperienza in questo settore. Di tale impostazione si trovano ampi riflessi nelle procedure selettive che non sempre hanno premiato comunicatori "puri", lasciando spazio a figure ibride di tecnici (archeologi, storici dell'arte ecc. ecc.) con limitate esperienze in un mondo della comunicazione culturale ancora oggi non facile da definire e circoscrivere. D'altronde tale situazione è ben testimoniata dal compito affidato allo scrivente, un archeologo, divenuto responsabile di aspetti importanti della comunicazione del MiBACT, sulla base di titoli esperienziali ma non di una specifica formazione universitaria in questo settore.*

*Un punto debole che potrà essere sicuramente compensato, come si auspica sia avvenuto anche nel mio caso, maturando l'esperienza sul campo, purché l'accesso al ruolo non dia corso a forme di mascheramento della professionalità di ingresso, con conseguente azzeramento degli scopi originariamente perseguiti dal bando.*

*Che le professionalità interne al settore dei beni culturali non siano facili da definire è emerso, peraltro, con esplicita evidenza dall'altrettanto problematica profilazione nell'ultimo concorso dei funzionari "antropologi", con conseguente sovrapposizione della figura del demotnoantropologo (l'antropologo culturale, per intenderci) con quella dell'antropologo fisico; il primo contraddistinto da una componente formativa di ascendenza prevalentemente umanistica, laddove prevale inevitabilmente nel secondo la componente scientifica di matrice medico-biologica.*

*È chiaro che il superamento di tali e tante difficoltà sarà possibile in futuro solo a partire da una piena e compiuta riflessione sulle dinamiche operative e sulle peculiarità di un Ministero la cui complessità è il riflesso stesso della ricchezza, dell'estensione e della varietà di un patrimonio culturale inestimabile, la cui tutela e la cui valorizzazione non possono in alcun modo autosostentarsi, sebbene siano assolutamente auspicabili forme di responsabilizzazione come quelle previste dall'autonomia scientifica, gestionale e amministrativa conferita ai Musei autonomi. Prerogative che, se il bilancio lo consentisse, potrebbero senza dubbio favorire il reclutamento di risorse e/o consulenze esterne. Ma il peso economico per far fronte a esigenze di questo tipo è ancora troppo elevato per istituti come Villa Giulia che hanno dovuto, in primo luogo, far fronte a debiti e manutenzioni urgenti senza poter contare su introiti significativi.*

*La strada della formazione è senza dubbio una delle strade più importanti da percorrere; essa comporta, inoltre, un profondo mutamento della prospettiva di chi era abituato a operare in una Soprintendenza e a ricevere stimoli operativi dall'esterno piuttosto che dall'interno, come di fatto avviene in un Museo autonomo che determina in modo significativo con la sua stessa azione il peso e la mole di lavoro che deve quotidianamente affrontare per far fronte alle sfide poste dalla sua stessa missione. Una rivoluzione copernicana non sempre facile da recepire per chi ha operato per decenni all'interno di un modello come quello delle Soprintendenze nel quale, anche chi scrive, è professionalmente cresciuto.*

*Nei primi mesi alla guida del Museo di Villa Giulia potevo contare su un organico effettivo di 28 AFAV, 2 assistenti amministrativi-gestionali di II area e un solo funzionario archeologo di III area, oltre al supporto (limitato a tre giorni della settimana) di un amministrativo-contabile reclutato per tramite della Ales S.p.A. Una compagine troppo esigua per affrontare la sfida di un istituto autonomo, inferiore a un terzo delle dotazioni auspicabili per una realtà della complessità del Museo di Villa Giulia*<sup>10</sup>. Grazie agli esiti della mobilità territoriale la situazione, fortunatamente, è migliorata, con un sostanziale raddoppio delle forze interne<sup>11</sup> che, in numero rilevante, hanno optato per il passaggio dalla Soprintendenza al Museo autonomo. A tale incremento, purtroppo, è corrisposta l'assunzione di una sola nuova forza – una funzionaria architetto – reclutata tra gli idonei del bando concorsuale, con la conseguenza che l'elevata età media di quanti sono transitati con la mobilità farà sì che, a causa dei pensionamenti, nell'arco di pochi mesi/anni la situazione di Villa Giulia tornerà al livello di gravità riscontrato al principio del mandato. Villa Giulia non è naturalmente l'unico luogo della cultura che versa in tale situazione; si può peraltro osservare che l'immissione di forze esperte provenienti dal medesimo istituto da cui Villa Giulia si è originata ha garantito una continuità nella gestione, particolarmente rilevante per quel che concerne il coordinamento di archivi, depositi e collezioni. La perdita e la dispersione di conoscenze, infatti, è una delle maggiori criticità innescate dalla riorganizzazione, poiché le modalità di gestione di patrimoni delicatissimi come quelli archeologici, legate a emergenze e contingenze di vario tipo, aggravate il più delle volte

<sup>10</sup> Di cui fa parte anche l'importante realtà di Villa Poniatowski, prossima ma fisicamente distaccata da Villa Giulia, la cui apertura ancora oggi può essere garantita per due giorni alla settimana solo grazie all'attivazione di una convenzione con l'associazione volontari dei Carabinieri.

<sup>11</sup> Provenienti prevalentemente dalla dismessa Soprintendenza archeologica dell'Etruria Meridionale.



da carenze di spazi, di mezzi e di risorse, hanno fatto sì nel corso degli anni o dei decenni che informazioni preziosissime rimanessero circoscritte alla memoria, alla responsabilità e all'esperienza dei singoli, senza il supporto di meccanismi che garantissero un serio e attento passaggio di consegne tra chi lascia e chi subentra.

Le conseguenze, a fronte di un patrimonio ben lungi dall'essere digitalizzato, possono essere gravissime e, dunque, la continuità e/o la gestione delle modalità di trasmissione del "sapere" e delle conoscenze acquisite dovrebbero pesare nelle logiche di formazione, assegnazione e mobilità del personale, anche a costo di sacrificare le prerogative dei singoli nell'interesse della collettività cui quei beni appartengono e dei posteri cui vanno trasmessi.

Un auspicio che, per essere tale, dovrebbe naturalmente tener conto dell'impegno, della responsabilità e della disponibilità di tutti, a tutti i livelli.

Bozza autore 19/07/2018. Diffusione Verità