

SUPPLEMENTI
S

L'eredità
di Massimo Montella



IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage
Supplementi 12 / 2022

eum

Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi, n. 12, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN (print) 978-88-6056-796-3; ISBN (pdf) 978-88-6056-797-0

© 2015 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore / Editor in chief Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Tommy D. Andersson, Elio Borghoni, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Sciuolo

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrococchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor Oltrepagina srl

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata WOS
Rivista riconosciuta SCOPUS
Rivista riconosciuta DOAJ
Rivista indicizzata CUNSTA
Rivista indicizzata SIMED
Inclusa in ERIH-PLUS

L'eredità di Massimo Montella

Con il contributo di:

F&G FONDAZIONE
GAETANO E SIMONA
GOLINELLI

L'eredità di Massimo Montella

Atti della giornata di studio (Macerata, 25 novembre 2021)

a cura di
Mara Cerquetti, Patrizia Dragoni

La Sezione di Beni culturali “Massimo Montella” esprime un sentito ringraziamento alla Fondazione Gaetano e Simona Golinelli per il fattivo sostegno alla pubblicazione del fascicolo.

Tavola rotonda “I profili professionali
dei beni culturali e dei musei
dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019”

Valentino Nizzo*

1. *Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?*

“Portate” ogni speranza, voi ch'intrate (?). La parafrasi del monito dantesco interpreta abbastanza bene – soprattutto per il punto interrogativo finale – l'imbarazzo che provo nel confrontarmi con un tema molto delicato¹, dovendo

* Valentino Nizzo, Direttore del Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, Ministero della Cultura, P.le di Villa Giulia, 9, 00196 Roma, e-mail: valentino.nizzo@beniculturali.it.

¹ Cogliendo l'invito delle curatrici, si è cercato di mantenere il presente contributo il più possibile vicino allo spirito e agli stimoli anche estemporanei prodotti dalla tavola rotonda e dagli importanti interventi che l'hanno preceduta e seguita, anche oltre gli spazi fisici della giornata di studi. Per tali ragioni il testo è forse molto più simile a un flusso di coscienza che a un contributo

peraltro tentare una conciliazione tra la prospettiva interna al ministero di funzionario archeologo e, attualmente, dirigente *pro tempore* di un museo autonomo e quella di docente universitario a contratto in discipline fortemente correlate alle questioni in discorso: “Museografia archeologica” presso la Scuola di Specializzazione in Beni Archeologici dell’Alma Mater – Università degli Studi di Bologna e “Comunicazione per l’archeologia” presso la Scuola di Specializzazione della Sapienza – Università di Roma. A questi osservatori senza dubbio privilegiati si aggiunge inevitabilmente anche quello dell’ex studente, formatosi in un mondo universitario (laurea a.a. 1999-2000) nel quale l’apertura all’interdisciplinarietà e alla professione (libera o dipendente) non erano affatto cosa comune e scontata, anche nei livelli di formazione *post lauream*, tutti o quasi volti autoreferenzialmente a privilegiare la prospettiva accademica o, tutt’al più, quella della ricerca.

Come è emerso nella discussione, le recenti riorganizzazioni del Ministero della Cultura hanno senza dubbio contribuito ad avviare una vera e propria rivoluzione epistemologica, nel senso kuhniiano del termine, scardinando paradigmi che precedevano la creazione stessa del dicastero nel 1974 e affondavano le loro radici nel clima positivistico post-unitario, quando formazione, ricerca e tutela (/valorizzazione) nel campo del patrimonio culturale erano posti sotto l’egida della “pubblica istruzione”, nello spirito ancora oggi incarnato dall’articolo 9 della Costituzione che, seppure in due frasi distinte, tra i principali doveri della Repubblica annovera sia la promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica che la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione.

Prima che la “cultura” fosse separata amministrativamente dall’“istruzione”, la complementarietà dei processi formativi e delle carriere era senza dubbio maggiore, anche in virtù di una più diffusa e comune tendenza a transitare da un settore all’altro, solitamente dal ministero all’università. Se tale “circolazione” poteva favorire una più efficace immissione nei processi formativi delle esperienze maturate sul campo dai singoli docenti, l’archeologia in Italia non aveva ancora pienamente maturato la sua identità disciplinare e metodologica, vicina com’era al tradizionale approccio antiquario e storico-artistico. La nascita dell’allora Ministero per i beni culturali e l’ambiente costituiva sotto tale punto di vista una risposta importante – seppure tardiva visti i danni prodotti nel secondo dopoguerra dalle sirene del boom economico – a una esigenza

scientifico e, anche per questo, si è ritenuto opportuno rinunciare ad appesantirlo con note e apparati rinviando alla bibliografia essenziale citata in coda per fornire al lettore alcune letture di riferimento, selezionate anche per offrire una idea della prospettiva dello scrivente. Da ultimo mi preme ringraziare le prof.sse Mara Cerquetti e Patrizia Dragoni per avermi voluto coinvolgere in un’occasione di dialogo di grande interesse e importanza che mi ha costretto a nuove riflessioni e a un rinnovato confronto con la multiforme eredità umana e scientifica di un grande e indimenticato maestro comune, Massimo Montella.

ormai non più procrastinabile sia sul fronte della tutela che su quello della valorizzazione, un neologismo, quest'ultimo, entrato nel linguaggio comune grazie ai lavori della "Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio", presieduta dall'onorevole Francesco Franceschini.

Se tale riorganizzazione contribuì di fatto a rendere più incisiva l'azione del Ministero sul territorio e a diffondere una maggiore consapevolezza della fragilità del patrimonio culturale e ambientale, i rapporti con il mondo dell'università, almeno in campo archeologico, sono diventati sempre più complessi, per la difficoltà di garantire un giusto equilibrio tra esigenze concomitanti e, talvolta, concorrenziali, legate alle attività di ricerca, studio e valorizzazione sul campo. La disciplina delle concessioni di scavo è ancora oggi uno degli ambiti di maggiore conflittualità tra chi, da un lato, deve garantire gli interessi collettivi (anche sul piano amministrativo) e chi, dall'altro, espleta i propri obblighi istituzionali attraverso la formazione e l'indagine sul terreno. La scarsa permeabilità tra obiettivi nella sostanza complementari mostra quanta distanza si sia determinata tra due realtà che dovrebbero non solo convivere ma condividere quotidianamente metodi, strumenti, azioni e traguardi.

Alla trasformazione burocratica fortemente voluta da Spadolini non sembra infatti che sia mai corrisposto negli anni un efficace rinnovamento nei contenuti della formazione universitaria, in grado di rispondere alle esigenze di un Ministero "tecnico" nel quale le competenze scientifiche da sole non possono bastare per la gestione dei complessi equilibri tra interesse pubblico e privato e tra tutela e valorizzazione del patrimonio.

L'introduzione di più o meno specifici corsi di laurea in "beni culturali", seppur significativa, non ha mai di fatto sanato le lacune esistenti in percorsi formativi ben lontani dalla "trincea" della professione. Allo stesso modo, le tappe di studio *post lauream*, pur essendo obbligate per accedere ai concorsi pubblici di terza area, si sono spesso configurate come mere repliche di quanto appreso in precedenza, con spazi esigui per l'approfondimento teorico e pratico di aspetti che possono risultare fondamentali per chi volesse aspirare a un futuro ministeriale o alla gestione di una realtà museale. L'equivalenza spesso prevista in sede concorsuale tra diplomi di specializzazione e dottorati non ha certo contribuito a migliorare la situazione o a fare maggiore chiarezza nella definizione dei percorsi formativi e delle più o meno conseguenti aspettative lavorative. Nell'attesa di una qualche opportunità, chi se l'è potuto permettere – per meriti o condizione – si è così trovato a protrarre nello studio la propria precarietà, accumulando titoli non richiesti dalla premialità dei bandi pubblici o, ancor peggio, di scarsa utilità una volta guadagnata l'ambita posizione. Il ministero, da parte sua, non ha mai particolarmente incoraggiato forme di selezione delle professionalità che andassero pienamente incontro alle sue multiformi esigenze, "accontentandosi" di ciò che l'università era in grado di offrire, senza particolari specificità o competenze se non quelle genericamente

previste e codificate nei mansionari. In campo archeologico si è addirittura passati dai primi concorsi che prevedevano specializzazioni tecniche fondate su discrimini cronologici all'appiattimento di tali specificità nei bandi intercorsi nell'ultimo decennio.

Ancora oggi ben poche delle abilità e conoscenze previste da Montella nella definizione del profilo del direttore museale rientrano nella prassi formativa dell'accademia italiana in campo archeologico, storico-artistico e architettonico e solo in minima parte il recente proliferare di master postuniversitari di vario livello pare compensarle. La cosa ancor più grave, tuttavia, è che in alcun modo tali prerequisiti sembrano essere tenuti in considerazione nei bandi e/o nelle prove selettive, per ragioni che potrebbero essere a loro volta individuate negli stessi limiti di processi educativi che continuano a mostrare difficoltà e/o scetticismo nell'integrare il tradizionale studio dell'archeologia o della storia dell'arte con temi come quelli suggeriti da Montella: il management delle imprese culturali, gli aspetti giuridici, amministrativi e contabili della loro gestione, l'*accountability*, l'organizzazione aziendale, il marketing e la comunicazione, la sicurezza sul lavoro e la normativa sugli appalti pubblici, la pedagogia, la didattica e la sociologia, ai quali non mi dispiacerebbe proporre di aggiungere anche alcune prospettive proprie dell'antropologia culturale.

A mala pena sono oggi presi in considerazione aspetti fondanti come la legislazione di settore, la museografia e la museologia e, in molti casi, ciò avviene solo in forma accessoria, per un numero limitato di ore e di crediti, in un sistema che non ne incentiva la fruizione. Come se un archeologo potesse operare in un mondo nel quale la conoscenza delle leggi in materia o delle più elementari modalità di valorizzazione di ciò che si porta alla luce non fossero aspetti di suo interesse, semplicemente perché in ambito accademico sono rari i casi in cui capita di avvalersi teoricamente e praticamente di tali competenze. Ciò può forse contribuire a spiegare lo scarso appeal che il pubblico è solito attribuire ai nostri musei e parchi archeologici rispetto agli standard internazionali. La sensazione è di trovarsi di fronte a un cane che si morde la coda... e gode nel farlo, grato di non dover "contaminare" la propria educazione con un eccesso di superflue "competenze trasversali". D'altronde se uno sceglie di fare l'archeologo perché dovrebbe occuparsi di marketing e contabilità? Mescolare una nobile materia con i principi dell'economia di mercato costituisce ancora – a detta di alcuni – una profanazione della sacralità del patrimonio culturale. Parafrasando un noto adagio politico: "con la cultura non si deve mangiare!" e, forse, anche per questo molti potenziali professionisti del patrimonio culturale fanno la fame, sono disoccupati o, nei casi migliori, lavorano in un centro commerciale o in un call center provando a "vendere" beni meno nobili di quelli ai quali hanno dedicato gli anni migliori della loro formazione.

La mia "generazione" concorsuale (2010) è l'ultima ad essere entrata prima delle riforme avviate nel 2014 da Dario Franceschini. Ho potuto quindi speri-

mentare il contesto lavorativo di una Soprintendenza archeologica “pre-olistica” nel quale si poteva essere impegnati simultaneamente sia sul fronte della tutela territoriale che su quello della valorizzazione museale. Eravamo tutti più o meno consapevoli che avremmo potuto colmare sul campo le nostre lacune, maturando con l’esperienza ciò che non avevamo potuto trarre dallo studio. Con esiti che, tuttavia, dipendevano dalla predisposizione e/o dalla buona volontà dei singoli, senza alcuna forma di premialità che giustificasse l’impegno, se non le soddisfazioni che ciascuno può provare nel tentativo di espletare al meglio un lavoro per lungo tempo desiderato.

Ma le sorti di un bene così delicato come il nostro patrimonio non dovrebbero dipendere dall’estro e/o dalla buona volontà del singolo funzionario, soprattutto se l’uno e l’altra non sono supportati da basi e competenze che attenuino lo sforzo limitando i danni dell’inesperienza, come dimostrano, solo per fare un esempio, tanti allestimenti museali e mostre temporanee. Così può capitare che alcuni preferiscano privilegiare nel proprio lavoro ciò che meglio conoscono o sanno fare, lasciando da parte le incognite o le improvvisazioni. Ma questo è un privilegio che non tutti possono o dovrebbero permettersi in un contesto lavorativo nel quale l’opportunità di avvalersi di professionisti esterni è limitata dall’esiguità delle risorse e dalle nostre azioni dipendono non solo la tutela e la conservazione ma anche le opportunità di fruizione e di partecipazione al patrimonio della collettività.

Una volta entrati, molto lo si può imparare, naturalmente, grazie allo scambio con i colleghi “anziani” e alle occasioni di formazione organizzate all’interno delle strutture ministeriali, ma è principio elementare e di buon senso che un seme si innesti meglio in un terreno che sia predisposto a farlo germogliare.

La riforma Franceschini, indipendentemente dal giudizio che di essa si può avere sul piano dei contenuti e/o su quello dei tempi e modi di applicazione, ha contribuito in modo estremamente significativo a far emergere le contraddizioni di un sistema che è andato avanti quasi per inerzia sulla scia dell’entusiasmo che lo aveva visto nascere e crescere grazie anche alle consistenti immissioni di personale avvenute tra la fine degli anni ’70 e tutti gli anni ’80. Ma sono proprio queste ultime e, in particolare, gli esiti della ben nota Legge 285/1977 sull’occupazione giovanile che hanno creato una prima grave frattura in un sistema che per funzionare avrebbe bisogno di rinnovarsi periodicamente con procedure che garantiscano al contempo un’efficace selezione delle professionalità. Ciò invece non è avvenuto e gli organici del Ministero sono risultati a lungo saturati con personale che è avanzato per riqualificazioni interne alle quali non sempre sono corrisposti analoghi progressi e aggiornamenti nelle competenze. In quaranta anni le occasioni di ingresso si sono conseguentemente rarefatte, intensificandosi solo a partire dal 2010, quando erano ormai maturi i tempi per il pensionamento dei predecessori, usciti in massa nel corso dell’ultimo decennio, con buona pace per la trasmissione di saperi ai pochi fortunati subentrati.

L'università nel frattempo ha continuato a sfornare ottimi archeologi, storici dell'arte e architetti, costretti a vedere frustrata per anni ogni ambizione di trovare un'occupazione stabile nella pubblica amministrazione, coerente con la loro formazione. Plasmare professionisti eccellenti senza poter loro garantire le pur minime possibilità di ingresso nel mondo del lavoro è un paradosso difficile da accettare in un paese dal patrimonio culturale "esuberante" come il nostro. Eppure l'esercizio della libera professione richiede una "domanda" che è ancora ben lontana dalla potenziale "offerta", come potranno argomentare molto meglio di me i colleghi delle associazioni di settore invitati a questo tavolo, evidenziando anche i traguardi normativi conseguiti negli ultimi anni grazie all'adozione della Legge 110/2014 e, cinque anni dopo, del suo decreto attuativo (D.M. 244/2019) con i quali sono state finalmente codificate le attività degli archeologi.

Ma il mercato è quello che è, logorato da una competizione al ribasso che rende difficile, rischiosa e ancora poco redditizia la libera professione in un contesto nel quale le opportunità migliori continuano a rimanere limitate al miraggio del posto fisso in una pubblica amministrazione.

Gli oltre cinquemila istituti potenzialmente accreditabili nel Sistema Museale Nazionale (circa 500 dei quali statali) potrebbero rappresentare un'adeguata risposta lavorativa per molti professionisti, se non fosse che l'esistenza di gran parte di essi si fonda su forme più o meno legittime di precariato e/o volontariato, con poco margine per l'incremento qualitativo e quantitativo delle professioni culturali.

Il quadro sin qui impressionisticamente delineato è forse fin troppo cupo e poco pertinente alla domanda da cui siamo partiti. Ma chi scrive non detiene una risposta univoca al problema e può solo procedere per approssimazione secondo le logiche caratteristiche di una analisi SWOT, consapevole che il momento storico in cui ci troviamo costituisce un punto di svolta e, forse, anche di non ritorno.

L'introduzione con il D.M. del 23 gennaio 2016 delle cosiddette soprintendenze uniche (o olistiche), fondate sul principio dell'unità territoriale, rappresenta una delle novità più significative del processo riorganizzativo in atto. Senza porre in discussione le competenze scientifiche dei funzionari, ha di fatto riconfigurato le prerogative del dirigente tecnico ponendo l'accento sulle sue capacità gestionali e creando un modello di tutela per molti versi collegiale. Chi come me ha vissuto l'esperienza delle soprintendenze specialistiche sa bene come, in particolare in situazioni di emergenza quali quelle post-sismiche, la collaborazione interdisciplinare tra istituti della medesima amministrazione sia fondamentale per fronteggiare con efficacia e tempestività una grave condizione di rischio. Tuttavia ci sono specificità tecniche non facili da conciliare dipendendo alcune da dati oggettivi come i vincoli ambientali e paesaggistici ed essendo altre correlate ad aspetti meramente predittivi, quali la valutazione del cosiddetto "rischio archeologico" fondata sulla mera probabilità, a sua volta proporzionata al grado di conoscenze acquisite su un determinato territorio.

Al soprintendente unico spetta dunque l'onere di garantire il giusto equilibrio tra le diverse esigenze di tutela, coordinandole, ove possibile, in pareri unitari e coerenti sul piano tecnico e amministrativo.

La definizione di un profilo dirigenziale le cui capacità devono necessariamente andare oltre quelle specifiche del suo ambito professionale non può non avere conseguenze più ampie sul piano della formazione, anche se questo nodo sembra essere stato sciolto recentemente dal primo corso-concorso varato dal nostro ministero per il tramite della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali.

Poche settimane dopo la nostra tavola rotonda, in attuazione del D.L. n. 104 del 2020 convertito con modificazioni dalla Legge 126/2020, è stato infatti bandito un "Concorso pubblico, per esami per l'ammissione di settantacinque allievi al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale per il reclutamento di cinquanta dirigenti di seconda fascia, da inserire nel ruolo della dirigenza tecnica del Ministero della cultura, nelle seguenti aree: archivi e biblioteche, soprintendenze archeologia, belle arti e paesaggio, musei" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 97 del 7.12.2021.

Le tre aree funzionali citate marcano una separazione netta e apparentemente irricucibile tra l'orizzonte dirigenziale delle soprintendenze, quello dei musei e quello degli archivi e biblioteche.

Si tratta di una innovazione senza precedenti che costituisce la diretta e logica conseguenza delle riorganizzazioni attuate nel nostro Ministero a partire dal 2014, con l'attribuzione a poli museali regionali (poi divenuti direzioni regionali) della competenza sui musei e i luoghi della cultura con bigliettazione che in precedenza dipendevano dalle soprintendenze e l'individuazione di una "élite" di istituti dotati di autonomia speciale, contabile, amministrativa e scientifica.

Ne consegue, per i fini del presente contributo, che la risposta alla domanda che ci è stata rivolta non può essere altro che positiva e, in tal senso, le proposte formulate da Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN non solo appaiono ancora valide ma, come auspicato, hanno costituito un punto di riferimento dialettico fondamentale per la definizione di alcuni degli aspetti organizzativi dei musei recepiti ai sensi dell'articolo 114 del Codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004 con ss.mm.ii.) nei cosiddetti "Livelli Uniformi di Qualità" (all. 1 del D.M. 21 febbraio 2018 n. 113) sui quali si fonda l'attivazione stessa del "Sistema Museale Nazionale" e il raggiungimento delle finalità che con esso si intende perseguire.

Se ben applicato, quest'ultimo strumento dovrebbe di per sé porre le basi per il riconoscimento di quelle competenze e specificità professionali che troppo a lungo sono mancate nel settore museale e non solo. Disporne costituisce infatti una condizione fondamentale per il raggiungimento dei requisiti che determinano l'accreditamento al "Sistema".

Ma la teoria è sempre molto lontana dalla pratica e allo stato attuale, almeno in ambito ministeriale, le procedure di reclutamento del personale interno

a tempo indeterminato non consentono alcuna forma di selezione fondata su competenze tecniche che non siano quelle tradizionalmente previste.

Anche nell'élite degli istituti autonomi l'attribuzione degli incarichi si fonda sul capitale umano disponibile e sulla sua buona volontà, nel rispetto di quanto previsto dai mansionari e dalle dotazioni organiche. Queste ultime sono state spesso delineate dalle direzioni generali centrali competenti senza un'approfondita valutazione delle effettive specificità e/o esigenze dei singoli istituti, sulla base di fattori non sempre facili da comprendere che, a titolo di mero esempio, hanno portato ad attribuire al Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia un funzionario demotnoantropologo (mai di fatto entrato in servizio) senza prevederne nemmeno uno restauratore (anche se quest'ultimo è stato poi fortunatamente assegnato, pur non essendo presente in organico). I reiterati tentativi di ottenere una revisione non hanno finora dato alcun esito per ragioni connesse alla complessità di un sistema che necessita di un profondo ma – evidentemente – non semplice rinnovamento.

Anche sul fronte delle figure professionali tradizionali sussistono diversi problemi strutturali, tali da impedire qualunque azione diretta di reclutamento da parte dei singoli musei. La scelta della sede spetta infatti ai vincitori del concorso in ragione dei criteri adottati nella formazione delle graduatorie. Così può capitare che la destinazione finale sia la più “comoda” e non quella più coerente con il percorso formativo del singolo o le effettive esigenze dell'istituto, circostanza di non poco conto se anche la scelta della dirigenza privilegia fattori non correlati alle sue specifiche competenze scientifiche.

Se è giusto premiare le capacità gestionali e trasversali nella selezione di un dirigente è tuttavia necessario garantire che almeno una parte della sua squadra sia composta da professionisti la cui formazione sia coerente con le collezioni che gli sono affidate. Per essere più espliciti: un museo etrusco può anche non essere guidato da un etruscologo, ma sarebbe opportuno che etruscologi siano presenti nell'organico per assicurare un'adeguata e consapevole azione di valorizzazione e conservazione delle raccolte.

Lo stesso vale naturalmente per tutte le altre figure delineate da Montella e in parte recepite nel D.M. 113/2018, la cui professionalità non è stata tuttavia ancora recepita e incanalata in alcuno specifico percorso di reclutamento. Il recente concorso RIPAM (G.U. n. 60 del 30.07.2021) per la selezione di 2736 funzionari amministrativi (300 dei quali destinati al MiC) si è svolto come in passato senza tener conto di alcuna delle specificità dei ministeri destinatari di tali assunzioni e con requisiti di partecipazione così poco delineati da permettere l'ammissione di figure con competenze estremamente eterogenee.

Lo stesso è avvenuto alcuni anni fa con l'ultimo bando destinato a funzionari per la promozione e comunicazione che – per la prima volta in modo significativo – ha dato accesso nel MiC a una figura fondamentale nell'organigramma di qualunque luogo della cultura; anche in questo caso, tuttavia, la selezione è avvenuta sulla base di requisiti assai poco puntuali che hanno

consentito a soggetti con le più disparate esperienze di accedere a un ruolo che richiederebbe competenze molto specifiche e trasversali. Per alcuni archeologi e storici dell'arte è stato un modo per accedere al mondo ministeriale attraverso una "porta laterale" che, tuttavia, può comportare non poche frustrazioni laddove ci si aspetti, come talvolta accade, che una volta dentro le mansioni assegnate possano tener conto dell'effettivo profilo tecnico del lavoratore. Quest'ultima circostanza non è affatto rara date le gravi carenze organiche in cui versano molti istituti tali, spesso, da costringere i dirigenti a rinunciare a un comunicatore qualora esso sia in grado di supplire alle funzioni di un archeologo. Il tutto generando non poche confusioni e attriti in un contesto nel quale l'equilibrio – anche sindacale – tra mansioni e ruoli può risultare più rilevante di un'efficace azione amministrativa.

Sembra dunque valere ancora oggi quanto richiamato in precedenza in merito alla disponibilità e predisposizione dei singoli a maturare le proprie esperienze direttamente sul campo. Con buona pace dei *curricula* accademici e postuniversitari.

Per migliorare la qualità dei sistemi di reclutamento sembra quasi una ovvietà che sia necessario riformarli profondamente, almeno per quanto concerne la pubblica amministrazione del patrimonio culturale. In un mondo ideale ogni ente dovrebbe curare in prima persona la definizione del proprio capitale umano gestendo dall'interno la selezione delle singole professionalità in ragione delle effettive esigenze funzionali. Questo significherebbe, naturalmente, scardinare il modello dei concorsi oceanici *una tantum* assumendosi le responsabilità gestionali di procedure che, almeno nel nostro Paese, sono tra le più delicate e complesse per il rischio di ricorsi e annullamenti cui sono soggette.

Il progressivo affidamento per il reperimento di figure di supporto a società *in house* del MiC quali ALES mostra come, di fatto, tale direzione sia stata da tempo intrapresa – da chi dispone delle necessarie risorse economiche – per supplire, in particolare, a carenze drammatiche come quelle relative al personale amministrativo, legale e contabile oltre che alla penuria di geometri e architetti.

Ma questo modello, seppure efficace per fronteggiare l'emergenza, non garantisce la stabilizzazione e la crescita delle figure professionali selezionate attraverso tali canali. La loro effettiva condizione di "supporti" può infatti incidere sulla definizione dei requisiti e delle procedure di ammissione, non sempre adeguatamente puntualizzati, e rischia di attenuare l'efficacia del loro apporto finendo per frustrare quelle aspettative di carriera che dovrebbero costituire l'ambizione di ogni lavoratore in un contesto nel quale, peraltro, le dinamiche con gli "interni" non sempre sono agevoli.

A fronte di una situazione come quella sinora descritta non è facile, dunque, discutere e ragionare di requisiti e percorsi formativi, sapendo che il principale organismo ministeriale di riferimento potrebbe non essere pronto a tenerli in

debita considerazione nelle fasi di accesso alla professione o ad avvalersene proficuamente durante il suo espletamento.

Le università si trovano in tal modo nella paradossale condizione di non poter garantire alcun riconoscimento a quanti tentino seriamente di procurarsi esperienze formative adeguate alle esigenze di gestione di un museo. La valutazione del possesso di specifici requisiti curriculari in sede concorsuale dovrebbe dunque costituire una condizione essenziale per garantire forme di premialità fondate sulle effettive attitudini e competenze maturate da ciascun candidato in relazione alla posizione per la quale si compete. Ciò potrebbe anche contribuire a limitare alla base il numero spesso elevatissimo di aspiranti che rende finora ineludibile il ricorso a prove preselettive a risposta multipla; una vera e propria "lotteria" che, pur riconoscendo le capacità di logica, concentrazione e la determinazione dei singoli, si traduce agli occhi di molti in una frustrante mortificazione delle competenze tecniche e scientifiche faticosamente acquisite.

Anche sotto tale punto di vista le proposte formulate da Montella continuano ad essere pienamente condivisibili e di buon senso. L'approccio interdisciplinare e l'integrazione di materie trasversali nei piani didattici tradizionali delle lauree triennali e magistrali può senza dubbio orientare in modo più efficace e concreto le scelte degli studenti, consentendo al contempo una più puntuale definizione delle loro inclinazioni e, in funzione di esse, dei percorsi da intraprendere per cogliere le opportunità offerte dal mondo del lavoro. Le scuole di specializzazione dovrebbero quindi rappresentare lo snodo fondamentale per integrare le competenze tecniche e scientifiche precedentemente acquisite nell'ottica della professione. Anche in questo caso la proposta montelliana di estenderne la durata a tre anni prevedendo che l'ultimo sia svolto all'interno delle strutture operative del MiC mi sembra pienamente condivisibile, sia per dare un concreto supporto al Ministero sia per offrire agli studenti una opportunità di conoscere la macchina burocratica dall'interno, con tutte le sue potenzialità e criticità.

Si andrebbe così almeno in parte a ricucire la distanza tra università e ministero cui si è fatto riferimento in precedenza, favorendo altresì quello scambio di esperienze che potrebbe anche tradursi per gli interni in una propizia occasione di aggiornamento grazie alla collaborazione con neolaureati. Il confronto con i meccanismi vigenti in campo medico è evidente e, non a caso, Giuliano Volpe ha suggerito per tale auspicato modello l'efficace definizione di "policlinici dei beni culturali".

Ma tutto il sistema funziona, ovviamente, se questo ambizioso processo ottiene un equo riconoscimento in fase di ingresso nella pubblica amministrazione.

Si potrebbe pensare, come ho proposto nel corso della tavola rotonda, di configurare anche alcuni specifici dottorati sulla base dei medesimi parametri, consentendo che il percorso di ricerca possa tradursi in un'esperienza lavorativa concreta all'interno di strutture museali statali o non statali che da una collaborazione prolungata potrebbero a loro volta trarre benefici, sopperendo alle

carenze sopra ricordate. Un triennio costituisce infatti un orizzonte temporale sufficiente per ideare e concretizzare determinate progettualità culturali e per conseguire obiettivi significativi anche sul piano gestionale e organizzativo, tali dunque da prestarsi a una quantificazione oggettiva dei risultati raggiunti.

Si contribuirebbe in tal modo a dare un senso e un contenuto esperienziale più concreto a titoli di accesso alla professione come le scuole di specializzazione e i dottorati che sono di fatto fondamentali ma che, al momento, risultano ancora ben poco qualificanti, al punto da escludersi l'un l'altro o, nei casi migliori, da sommarsi aritmeticamente, senza alcuna valutazione nel merito della loro effettiva utilità curriculare rispetto alle posizioni messe a bando.

Includendo nel percorso formativo prolungate esperienze lavorative all'interno di strutture del Ministero si doterebbero sin da subito gli studenti di un bagaglio fortemente professionalizzante, la cui efficacia potrebbe costituire anche un parametro di giudizio al momento del conseguimento del titolo, oltre a risultare di grande utilità una volta entrati nel mondo del lavoro.

Il conseguente auspicabile miglioramento dei servizi e della performance museale potrebbe contribuire a dare una maggiore sostenibilità al processo nel suo insieme favorendo al contempo la partecipazione di realtà private e/o del terzo settore tramite apposite forme di partenariato. La condivisione in rete di specifiche figure professionali, come opportunamente ipotizzato dallo stesso Montella, potrebbe costituire uno strumento efficace per gli istituti di medie e piccole dimensioni, purché legati da coerenti e chiare strategie di condivisione delle risorse e degli obiettivi.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

La risposta a questa domanda è stata anticipata nel punto precedente laddove si è richiamato il ruolo recentemente assunto dalla Scuola dei Beni e delle Attività Culturali insieme alla SNA nella gestione dell'imminente corso-concorso per il reclutamento di dirigenti tecnici del MiC.

Lungi dal configurarsi come un ulteriore e assai poco utile livello di istruzione universitaria, il modello adottato sembra effettivamente costituire un'opportuna risposta alle esigenze di un Ministero tecnico come quello della cultura. Adattando alle nostre peculiarità lo schema dei corsi-concorsi promossi dalla SNA, la Scuola fornisce il contenuto specialistico sul quale verterà il percorso formativo degli aspiranti dirigenti.

Com'è avvenuto, dunque, negli ultimi anni anche per conseguenza del Covid-19, la Scuola ha assunto sempre di più funzioni legate all'aggiornamento professionale del personale interno, costretto negli ultimi mesi a lavorare da casa

in ossequio alle norme di contenimento del contagio. In questo modo si sono delineate diverse importanti occasioni per integrare le competenze in ambiti di grande rilevanza per i temi discussi in questa sede, senza alcuna contrapposizione con le prerogative proprie dell'ambito universitario, sebbene spesso tale materiale sia stato reso proficuamente accessibile anche all'esterno del MiC.

La strada intrapresa dalla Scuola in sinergia con la Direzione generale Educazione e ricerca sembra effettivamente costituire la giusta risposta alle carenze esperienziali e formative interne precedentemente lamentate.

Sussistono invece diverse perplessità in merito ad alcuni aspetti procedurali e contenutistici del corso-concorso. Dal punto di vista delle procedure selettive, ancora una volta i prerequisiti individuati per l'accesso alle prove paiono fin troppo limitati. Scuola di specializzazione, dottorato e master si equivalgono di fatto escludendosi l'un l'altro così come l'esperienza professionale maturata all'interno dell'amministrazione non costituisce un requisito aggiuntivo ma meramente alternativo ai titoli di studio *post lauream*.

Aver maturato la propria professionalità all'interno del ministero non offre dunque alcuna premialità se non quella di supplire all'eventuale assenza di qualifiche accademiche.

In un contesto nel quale l'acquisizione di competenze sul campo ha una fondamentale importanza per sopperire alle lacune del sistema universitario, come si è provato a evidenziare in precedenza, il concorso che individuerà i futuri dirigenti ne tiene conto solo in minima parte.

Il corso annuale cui avranno accesso i vincitori sopperirà senza dubbio ad alcune di queste carenze esperienziali, ma difficilmente potrà compensare quanto solo con una dura e prolungata pratica può essere appreso.

L'altro aspetto delicato, almeno nella prospettiva disciplinare propria dell'archeologia, riguarda la separazione prevista tra l'ambito museale e quello delle soprintendenze.

Tale divisione riproduce e amplifica quella tra valorizzazione e tutela che molti ritengono essere alla base delle recenti riorganizzazioni ministeriali. Com'è stato più volte rimarcato, tutela e valorizzazione continuano ad essere complementari nell'azione quotidiana degli uffici centrali e periferici del ministero, poiché non vi può essere l'una senza l'altra. Non si può tutelare un bene mobile o immobile, materiale o immateriale senza valorizzarlo né si può valorizzare qualcosa senza tutelarlo e conservarlo.

Distinguere in modo così netto i percorsi dirigenziali tra musei e soprintendenze rischia di esasperare ulteriormente una divisione di competenze che non dovrebbe avere motivo di esistere. Se le recenti riorganizzazioni hanno senza dubbio avuto il merito di riportare l'attenzione sull'importanza della valorizzazione e della partecipazione collettiva dei cittadini al patrimonio anche attraverso processi attivi come quelli delineati dalla convenzione di Faro, la loro separazione funzionale dall'azione di tutela rischia di ripercuotersi negativamente sull'intero sistema.

Anche dopo la recente riorganizzazione le soprintendenze non hanno infatti mai cessato di fare valorizzazione, promuovendo studi, ricerche, mostre e allestimenti temporanei e permanenti in strutture statali o locali. Così come i musei e i parchi archeologici non hanno mai cessato di tutelare i beni loro affidati, esercitando nel caso dei parchi anche le funzioni proprie delle soprintendenze come ribadito, da ultimo, dal comma 5 dell'art. 43 del D.P.C.M. n. 169 del 2.12.2019.

L'azione delle soprintendenze dovrebbe dunque continuare ad essere complementare a quella dei musei e viceversa. Una divisione troppo netta di carriere e competenze rischia di rendere ancora più difficile di quanto già non lo sia la collaborazione e il dialogo tra strutture periferiche del medesimo dicastero. Sul piano più specifico della formazione è evidente che tale demarcazione potrebbe ulteriormente accrescere la distanza tra due ambiti nati per essere comunicanti, almeno per quelle che sono le specificità dell'archeologia che si nutre di quotidiane scoperte senza le quali non può esservi un effettivo progresso delle conoscenze.

Non è questa la sede per entrare più nello specifico di un problema che potrebbe divenire strutturale, determinando un potenziale rischio di cristallizzazione delle raccolte, non più tempestivamente alimentate dai benefici della ricerca e tutela sul campo. Il rinvenimento di un terzo bronzo di Riace o di una quarta lamina aurea di Pyrgi potrebbe paradossalmente non portare a una loro musealizzazione nelle sedi che conservano le altre opere affini. Alla forza centripeta che ha portato alla nascita di importanti istituzioni museali potrebbe infatti contrapporsi altrettanto legittimamente una forza centrifuga volta a redistribuire i beni sul loro territorio di rinvenimento. Un equilibrio potrebbe essere dettato dal buon senso piuttosto che da apposite circolari, purché entrino in gioco valutazioni che tengano conto della sostenibilità e dell'interesse collettivo correlato a ciascuna delle possibili scelte.

La separazione delle carriere dirigenziali va dunque ponderata con grande attenzione anche perché i professionisti reclutati con l'imminente corso-concorso costituiranno per i prossimi decenni una parte consistente dell'ossatura organizzativa dell'intero ministero e da loro dipenderà il futuro della nostra eredità culturale.

3. Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

Come si è accennato e come è stato preconizzato da Montella, un aspetto fondamentale dell'auspicato dialogo potrà esplicitarsi attraverso un'accorta organizzazione dei percorsi formativi, tale da prevedere una prolungata fase di apprendistato curriculare all'interno degli istituti museali. La pratica potrà in

tal modo integrarsi con la teoria, portando nuova linfa agli istituti ospitanti e offrendo agli allievi occasioni concrete per mettersi alla prova e testare meglio le loro attitudini e capacità, individuando al contempo le strategie più opportune per indirizzare i loro sforzi e le loro ambizioni lavorative.

Comunicazione, didattica, gestione, marketing non sempre sono infatti competenze alla portata di tutti o che si possono acquisire esclusivamente per via teorica. Testarle sul campo può offrire occasioni di crescita importanti sia sul fronte della libera professione che su quello del lavoro dipendente.

Le relazioni intessute dai musei con le università nell'ambito dei percorsi formativi potrebbero favorire collaborazioni professionali con gli ex-allievi più meritevoli, tramite contratti diretti a tempo determinato o forme di reclutamento concorsuale volte a stabilizzarli, qualora gli istituti venissero dotati della possibilità e degli strumenti per gestire in proprio e secondo le rispettive esigenze le procedure selettive, come si è provato ad evidenziare in precedenza.

Come avviene nel privato, per costruire uno staff efficace sarebbe necessario conoscere preventivamente le capacità e le competenze dei singoli professionisti, in modo tale da armonizzare al meglio la loro azione con gli obiettivi dell'istituto. Questo, come si è visto, è al momento l'aspetto più delicato dell'intero processo, tale da richiedere una vera e propria rivoluzione dei meccanismi di reclutamento attualmente adottati.

Se si riuscirà prima o poi a riformare anche questo aspetto, allora sarà forse possibile dar vita a una più efficace e incisiva collaborazione tra università e musei per delineare nuove e concrete opportunità per gli aspiranti professionisti della cultura, sia sul terreno della formazione che su quello del lavoro, potendo contare anche sulla rinnovata capacità dei luoghi della cultura di attrarre risorse e convogliare l'interesse degli *stakeholders*, rendendoli un "ponte" ideale tra pubblico e privato verso nuovi modelli di gestione e occupazione.

Bibliografia essenziale di riferimento

- Casini L. (2016), *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna: Il Mulino.
- Cataldo L., a cura di (2014), *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano: Hoepli.
- Garlandini A. (2007), *La carta nazionale delle professioni museali. Genesi, risultati, prospettive*, «Museologia scientifica», n.s. 1, pp. 129-139.
- Guida alle professioni dei beni culturali individuate dall'art. 9 bis del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (2021), a cura del Ministero della Cultura – Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, Servizio I – Ufficio Studi, <https://dger.beniculturali.it/wp-content/uploads/2021/08/Guida-alle-professioni-dei-beni-culturali_4.8.2021_2.pdf>, 09.01.2022.

- Montella M. (2009), *Il capitale culturale*, Macerata: eum.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Nizzo V. (2017), *Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo) museo autonomo*, in RAVELLO LAB 2017 – *Sviluppo a base culturale. Governance partecipata per l'impresa culturale*, Atti XII edizione Ravello Lab (Ravello, 2017), «Territori della Cultura. Rivista on line», n. 30, pp. 196-205.
- Nizzo V. (2018), *Patrimoni di persone*, in *Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo*, 14° rapporto annuale Federculture 2018, Roma: Gangemi Editore, pp. 151-159.
- Nizzo V. (2019), *Comunicare il Museo Etrusco*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 451-487.
- Professionisti dei beni culturali*, Roma: Ministero della Cultura – Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, <<https://professionisti.beniculturali.it/>>, 09.01.2022.
- Vanni M. (2018), *Il museo diventa impresa. Il marketing museale per il break even di un luogo da vivere quotidianamente*, Torino: Lexis.
- Vigano F., Lombardo G. (2018), *L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI*, in *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*, a cura di A. Luigini, C. Panciroli, Milano: Franco-Angeli, pp. 331-349.
- Volpe G. (2015), *Franceschini (2014) dopo Franceschini (1966): per una visione olistica del patrimonio culturale e paesaggistico*, «Ananke», n. 74, gennaio, pp. 34-41.
- Volpe G. (2016), *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*, Novara: Utet.
- Volpe G. (2018), *Il bene nostro. Un impegno per il patrimonio culturale*, Bari: Edipuglia.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor
Pietro Petroroia

Texts by

Sergio Barile, Mara Cerquetti, Alessandra Cozzolino,
Stefano Della Torre, Patrizia Dragoni, Lorella Giannandrea,
Marcella Giorgio, Gaetano Golinelli, Francesca Iandolo,
Daniele Manacorda, Adele Maresca Compagna, Umberto Moscatelli,
Alessandro Mucciante, Valentino Nizzo, Marina Maria Serena Nuovo,
Enrico Parlato, Pietro Petroroia, Domenica Primerano, Marialuisa Saviano,
Girolamo Sciullo, Giuliano Volpe.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362
ISBN 978-88-6056-797-0