

TEMA

# IL BUON GOVERNO DELLA CULTURA

di ANTONIO LAMPIS\*

*La richiesta di curare un numero monografico sul tema della governance in questa rivista mi è giunta in un anno molto particolare che ha visto l'avvio di un cambio di orientamento politico nel governo, l'approvazione dell'ennesima riforma del ministero della cultura, la diffusa disponibilità dei sistemi di intelligenza artificiale, il compiersi di buona parte dell'iter parlamentare della legge sullo spettacolo dal vivo, l'impiego di fondi PNRR in progetti culturali regionali o comunali di natura molto assortita.*

*In tale congiuntura le riflessioni sulla governance delle istituzioni ed organizzazioni culturali restano quanto mai urgenti anche in considerazione della maggiore frequenza dei cambiamenti di orientamento politico nei governi centrali o locali e persino tra le istituzioni religiose e nelle organizzazioni che oggi si trovano ad essere incisive nella formazione delle coscienze. Le pagine che seguono, composte nella frenetica e torrida estate 2024, hanno potuto affrontare solo alcune tematiche, con l'auspicio di stimolare ulteriori approfondimenti e conseguenti nuove buone pratiche.*

*Quanto ho sperimentato tra centro e periferia in ventisette anni di dirigenza apicale in ambito culturale e nelle conseguenti intense relazioni internazionali mi ha portato a ripetere spesso che in Italia e in molti paesi europei sarebbe ormai indispensabile una legge organica sulla cultura, valida per tutti i settori e tutti i livelli istituzionali, centrali e locali, almeno in tema di trasparenza della selezione delle cariche, aspetti etici, status dei lavoratori e relazioni pubblico-privato. Anche se abbiamo una legge cinema, una buona normativa sui musei, presto una legge sullo spettacolo, una legge organica valida per ogni livello istituzionale sarebbe, inoltre, fondamentale per riconoscere e valorizzare le importantissime aspettative dei piccoli comuni, o comunque si chiamino le comunità diverse dai centri più noti e popolati. Si attende inoltre da decenni un contratto che riconosca un miglior trattamento economico e giuridico ai lavoratori del settore culturale e i nuovi cambiamenti.*

*In particolare, in Italia, una tale legge aiuterebbe a superare la superficiale abitudine di pensare che la gestione della cultura stia quasi solo nel Ministero,*

\* Direttore del Dipartimento Cultura Italiana e Sviluppo Economico della Provincia Autonoma di Bolzano, Alto Adige, Palazzo 3a – Piazza Silvius Magnago 4 – 39100 Bolzano, e-mail: antonio.lampis@provincia.bz.it

*ricordando e raccordando invece meglio il ruolo delle Regioni e dei comuni, già oggi determinanti per la vita delle istituzioni culturali. La legge organica potrebbe finalmente imporre un generale principio di trasparenza nei processi di selezione delle competenze. Il buon esempio dato dalla riforma dei musei – selezionare i direttori dei grandi musei attraverso una giuria internazionale – dovrebbe per legge generale estendersi alle nomine dei direttori dei grandi teatri, degli enti lirici e dei direttori delle altre grandi istituzioni, fondazioni, istituti che ricevono contributi pubblici, e finanche dei loro consigli di amministrazione e presidenze. Ne ho scritto spesso in testi rinvenibili anche sul mio sito [www.academia.edu](http://www.academia.edu) e ne scrivono ora qui importanti attori del panorama culturale europeo.*

*Restando all'ambito romano, in queste pagine si analizza l'attuale riforma del ministero, invero ancora in fieri. La scelta tra segretario generale e direttori di dipartimenti può far discutere, ma l'esperienza insegna che sono le persone a dare carattere alle cariche e sul profilo da disegnare per i capi dipartimento, cerniera tra politica e amministrazione, varrebbe la pena fare una riflessione generale, come d'altronde prevede la normativa sulla dirigenza per la loro selezione. L'attuale disciplina dei criteri e delle procedure per il conferimento degli incarichi dirigenziali risulta ferma ad un decreto ministeriale del 2014 e pertanto ovviamente non è più attuale.*

*Se si vuole salvare il ministero e i suoi uffici periferici dall'attuale grave lentezza di intervento occorre ottenere deroghe dalle norme pensate per gli uffici puramente amministrativi, pianificare al meglio ogni avvicendamento e ogni assenza e quindi introdurre, come per le altre funzioni pubbliche essenziali (Prefetti, Questori, Ambasciatori) la vicarietà programmata con anticipo, dando prova di saper organizzarsi per gestire al meglio assenze e cambiamenti e salvando i dirigenti dal vero cancro del ministero: le avocazioni e gli interim. Servono poi interventi normativi per eliminare l'infinita lista di interferenze sulla responsabilità dirigenziale, opacità e sovrapposizioni nella suddivisione di competenze, inutili pareri di organi collegiali. Fuori dal Collegio Romano una legge generale sulla governance culturale aiuterebbe inoltre a raccordare meglio gli interventi pubblici, rivalutando il ruolo dei privati e del terzo settore, le varie attività di lifelong-learning dentro e fuori i luoghi della cultura e il ruolo delle Regioni, dei grandi comuni e soprattutto le importanti aspettative dei piccoli comuni. Un esempio virtuoso viene ancora una volta dai musei: la commissione di gestione del Sistema museale nazionale ricorda bene che governance centrale non significa solo statale.*

*Per favorire una dirigenza efficace nelle istituzioni culturali occorrerebbe dare effettivo rilievo alle esperienze gestionali maturate e non troppo peso alla specializzazione o alla laurea conseguita in gioventù. Sarà indispensabile riscrivere il curriculum universitario e finanche dei licei, affinché chi poi si occuperà della cura del patrimonio culturale abbia competenze veramente interdisciplinari. Servono persone a loro agio nelle discipline più disparate e che padroneggino comunicazione, nuovi linguaggi, ma anche le conoscenze giuridiche e di buona amministrazione del denaro. A volte, nelle dirigenze, distanziarsi dall'iper-specializzazione è condizione per poter interpretare i nuovi aspetti della*

società e gestire i momenti difficili con competenze intersettoriali. Serve contemporaneamente un sistema di impiego che paghi molto meglio lo specialista e non lo assurga al ruolo di dirigente solo per potergli attribuire uno stipendio dignitoso, lasciando viceversa le dirigenze alle persone che sanno fare bene il difficile mestiere di dirigere. Sono prospettive che hanno visto l'Italia in alcuni casi pioniere e che ora sono invocate anche in altri paesi con modalità organizzative immutate da decenni, come ad esempio emerge dal rapporto ICOM-INTERCOM in tema di leadership, intitolato «Taking the pulse» e pubblicato nel 2022. Nuove regole di governo organizzativo e grande impegno nella formazione comune sono proprio ora indispensabili per l'attesa trasparente modernizzazione. L'alternativa a tale sforzo è chiara: musei, spettacoli, concerti che diventano cartolina di se stessi che tendono ad annoiare il pubblico ed a perderlo per non sforzarsi di cogliere le opportunità – che immagino indicate dal Parlamento – delle nuove tecnologie e dei nuovi modi di raccontare. Una buona governance della cultura richiede un'alleanza tra Stato ed Enti territoriali e terzo settore, tra centro e periferia e privati. È una strada indispensabile per realizzare le enormi potenzialità della cultura per lo sviluppo sociale ed economico della Nazione.

La formazione di chi guida le organizzazioni culturali – nel campo dello spettacolo e nella valorizzazione e cura del patrimonio – costituisce una evidente priorità per il «buon governo della cultura» italiana. Alle sfide così diverse e così complesse, che oggi si pongono in termini di preparazione e di competenze conoscitive, è dedicato il contributo di Marcello Minuti e Valeria Volpe.

Ai modelli di gestione del patrimonio culturale che prevalgono o sono proposti a livello delle Regioni e dei comuni è dedicato il contributo di Vincenzo Santoro, centrato sui criteri e gli obiettivi di efficacia e di efficienza per i soggetti attori, sull'applicazione dei principi di trasparenza e accessibilità all'interno delle istituzioni culturali e l'adozione di modalità di accesso e partecipazione della comunità di riferimento. Un complesso di obiettivi, che tengono conto delle esperienze fatte in tutta Italia, ai più vari livelli e nei diversi campi di attività, che devono poter consentire anche la verifica dell'impatto sociale delle attività dell'istituzione sul territorio e sul pubblico in generale.

Le caratteristiche che dovrebbe avere la leadership nel perseguimento del pubblico bene nelle arti e nella cultura sono richiamate e proposte da Ugo Morelli. Considerazioni che muovono dalla funzione anticipatrice delle dinamiche sociali che caratterizza le arti e la cultura, dal loro ruolo nel mutamento e nell'innovazione sociale – funzione e ruolo che inducono a connotare la leadership nelle istituzioni culturali e nei progetti della cultura in termini di «anticipazione» del pubblico bene.

Alle competenze culturali e alle esperienze professionali delle persone investite della responsabilità e alla figura giuridica e lo statuto della gestione dei beni e delle attività culturali è dedicato l'intervento di Fabio Severino sulla comunicazione della cultura da parte degli enti pubblici e privati intesi a organizzare e valorizzare l'offerta culturale. Obiettivi che implicano conoscenza (analisi) del pubblico – dei pubblici reali e potenziali – e degli strumenti di comunicazione con le relative verifiche: per un verso e per l'altro, scelte di governance che

si possono osservare nell'esperienza più recente delle maggiori istituzioni culturali di Roma della quale sono richiamati in sintesi i risultati.

Le prassi che caratterizzano la governance dell'innovazione digitale nelle organizzazioni culturali italiane sono richiamate nel contributo di Michela Arnaboldi ed Eleonora Carloni, sulla base dei dati raccolti nei report 2021, 2022 e 2023 ad essa dedicati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano. Prevalgono le prassi non strutturate – il ricorso all'innovazione digitale per singole iniziative o occasionali necessità di comparti – mentre si afferma la consapevolezza che l'adozione di modelli di gestione più strutturati, e la conseguente riorganizzazione di ruoli e responsabilità, consentirebbe alle istituzioni culturali del nostro Paese un migliore perseguimento dei loro obiettivi.

Al valore economico, al rendimento e alla gestione degli archivi (la «Cenerentola dei beni culturali») e, in particolare, degli archivi digitali è dedicato il contributo di Antonio Leo Tarasco, che muove dai più recenti indirizzi normativi maturati nell'Unione Europea circa la disponibilità dei dati e il riuso delle informazioni relative al settore pubblico, contenuti in particolare nelle biblioteche, comprese quelle universitarie, nei musei e negli archivi. Temi finora poco o nulla esplorati in particolare per gli archivi, pertinenti alla realtà storica e consacrata del «patrimonio» culturale, che l'innovazione digitale, con la moltiplicazione al limite infinita della loro utilizzazione e valorizzazione, impone invece di considerare e disciplinare a livello nazionale e internazionale.

---

**6**

L'impegno e le responsabilità del Ministero della Cultura nella realizzazione e implementazione a livello nazionale, regionale e locale degli obiettivi del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) nei settori della cultura è puntualmente richiamato nel contributo di Giovanni Iaccarino. Si tratta del sostegno del patrimonio culturale per le prossime generazioni con investimenti intesi a digitalizzarlo, favorendo la fruizione di dati e informazioni e l'offerta di servizi all'interno delle strutture amministrative e all'esterno (specialisti e cittadini). A questo complesso di compiti si aggiungono la rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio culturale religioso e rurale diffusi nelle regioni e nelle province d'Italia, possibili attrattori riqualificati e pubblicizzati di domanda culturale interna e di flussi turistici anche internazionali, e gli interventi nel settore cine-audiovisivo per migliorare la qualità e la competitività delle strutture produttive e del personale applicato all'Industria Culturale e Creativa 4.0.

Nella sezione Documentazione è fornita, dallo stesso Iaccarino, un'informazione dettagliata sull'attività di rendicontazione delle spese negli interventi del PNRR e sulle caratteristiche della documentazione richiesta.

Mentre Giuseppe Cosenza paventa che le innovazioni introdotte con la riforma del Ministero della Cultura, entrata in vigore il 18 maggio 2024, possano divenire un «ritorno al passato», alla divisione in dipartimenti che fra il 2006 e il 2008 uniformò il dicastero della cultura agli altri ministeri e ne burocratizzò le procedure al punto di ingessare il funzionamento degli organi centrali e periferici dell'allora Mibac.

*E Marco D’Isanto e Mauro Pagano illustrano il quadro giuridico di riferimento di una esemplare esperienza di partnership pubblico-privata nella governance del patrimonio culturale come quella del Parco Archeologico dei Campi Flegrei, proponendo i risultati della gestione diretta messi a confronto con quelli del partenariato e riferiti agli anni 2021-2023.*

*Keywords:* Museums, Heritage, Performing Arts, Management of Cultural Institutions, National, Regional and Local Responsibilities, Training, Selection of Public Managers, Transparency, Accountability, PNRR Culture