



**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**

# **Cultura. Punto e accapo**

**a cura di  
Francesco Paolo Campione**

*Testi di:* Gabriella Belli, Marco Biscione,  
Francesco Paolo Campione, Paolo Cerutti,  
Francesco De Biase, Luigi Di Corato, Sonia Farsetti,  
Aldo Garbarini, Loredana Perissinotto, Antonio Scuderi,  
Michele Trimarchi



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con

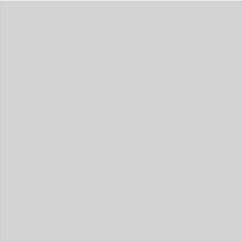


La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**

# **Cultura. Punto e accapo**

**a cura di  
Francesco Paolo Campione**

*Testi di:* Gabriella Belli, Marco Biscione,  
Francesco Paolo Campione, Paolo Cerutti,  
Francesco De Biase, Luigi Di Corato, Sonia Farsetti,  
Aldo Garbarini, Loredana Perissinotto, Antonio Scuderi,  
Michele Trimarchi

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

## **Prefazione**

di *Francesco Paolo Campione* » 7

## **Il programma**

» 11

### **1. La cultura dei prossimi anni, dal grande freddo alla sussidiarietà**

di *Antonio Scuderi e Michele Trimarchi* » 17

### **2. Autonomia e standard di funzionamento per le nuove organizzazioni culturali**

di *Francesco Paolo Campione* » 25

### **3. Dalla parte dello spettatore**

di *Francesco De Biase* » 38

### **4. Il dialogo coi nuovi pubblici: i festival culturali tra contesto e consenso**

di *Paolo Cerutti* » 45

### **5. Il ruolo propulsivo del mercato dell'arte**

di *Sonia Farsetti* » 49

### **6. I musei come attori per lo sviluppo di una nuova fabbrica della cultura**

di *Gabriella Belli* » 55

### **7. Reti di musei ed economie della collaborazione**

di *Luigi Maria Di Corato* » 60

<b>8. L'Unione Europea e le opportunità per la cultura</b> di <i>Marco Biscione</i>	» 70
<b>9. Cultura e istruzione come volano di sviluppo</b> di <i>Aldo Garbarini</i>	» 74
<b>10. Cultura, educazione, economia: e far rima con fantasia?</b> di <i>Loredana Perissinotto</i>	» 79
<b>11. Cinquanta parole chiave per andare accapo</b> di <i>Francesco Paolo Campione</i>	» 87
<b>Pubblico, professioni e luoghi della cultura. Da dove ricominciare?</b> di <i>Francesco De Biase, Aldo Garbarini, Loredana Perissinotto e Orlando Saggion</i>	» 101
<b>Contributori</b>	» 107

# Prefazione

di Francesco Paolo Campione

Che l'attuale sistema di organizzazione e di gestione della cultura in Italia non risponda più a logiche di sviluppo è talmente evidente che non vale forse la pena nemmeno di argomentarlo. Basta guardarsi intorno. E per "sviluppo" non intendiamo un processo di crescita senza fine ma piuttosto, data anche l'attuale congiuntura internazionale, il progressivo passaggio da una condizione di minore a una condizione di maggiore efficienza, senza che questo comporti un inevitabile incremento delle risorse economiche a disposizione o da investire. Eppure le attività culturali non solo sono un elemento distintivo e un asse strategico per l'identità del Paese, ma sono anche uno dei suoi maggiori possibili vantaggi competitivi. Non ci riferiamo qui, naturalmente, soltanto alle politiche turistiche, dove tale vantaggio è indubitabilmente assai rilevante ma, più in generale, a tutto il sistema delle relazioni internazionali

Cos'è possibile fare concretamente, e subito, per invertire la marcia e per avviare un processo di effettiva ristrutturazione, che consenta al Paese di mettere in circolo competenze, creatività e risorse che già esistono e aspettano soltanto di essere attivate?

Per rispondere a questa domanda, un autonomo gruppo di tecnici operanti in diversi settori della cultura, ha elaborato il programma "Cultura. Punto e accapo", con l'intenzione di predisporre un chiaro disegno d'insieme che possa costituire da una parte una piattaforma di confronto periodico a diversi livelli, e dall'altra un punto di partenza condiviso da molti per un profondo rinnovamento del "sistema cultura" in Italia.

Il lavoro di preparazione del documento ha impegnato una decina di persone che nell'arco di due mesi, dalla metà di agosto alla metà di ottobre del 2012, si sono confrontate sulla base di uno scheletro di proposizioni che è stato via via arricchito e precisato, sia nei suoi contenuti sia nel sistema delle relazioni interne dei suoi punti. Il lavoro si è svolto con due modalità fra loro interagenti: a distanza, sulla base dello scambio delle informazioni

e delle riflessioni attraverso una serie di note di lavoro discusse e condivise dal gruppo; e di presenza, sia in occasione di due fine settimana di lavoro che, – non poteva forse darsi diversamente – si sono tenuti in un antico monastero sui colli toscani, sia attraverso una serie di incontri, in gruppi più ristretti, in diverse altre città. Le persone cooptate dal coordinatore nella stesura del documento si sono ritrovate insieme sia in virtù del ventaglio delle loro competenze nei diversi settori della cultura, sia perché accomunate dall'aver per lungo tempo, a livello direttivo, in ambito pubblico o privato, sperimentato ricette di successo fondate sulla pianificazione e sulla programmazione a medio e lungo termine, sull'interazione organica con il territorio, e sullo sviluppo di reti locali, nazionali e internazionali di condivisione e promozione delle attività.

L'adesione e la partecipazione al gruppo è stata libera e gratuita, motivata dalla passione civile e dal piacere di ritrovarsi insieme per condividere e confrontare le proprie esperienze e le proprie valutazioni. In occasione dei due fine settimana di lavoro, il gruppo è stato ospite dell'Associazione Officine democratiche e della Fondazione Big Bang che – oltre a condividere lo spirito dell'iniziativa – hanno, inoltre, sostenuto e organizzato una prima presentazione pubblica del programma, al Museo di Orsammichele a Firenze, il 5 novembre 2012, e ne hanno divulgato il testo sul loro sito web.

Il programma è stato volutamente elaborato per punti, con un linguaggio chiaro e con una sintassi semplice e schematica, così da essere pienamente comprensibile. Non solo, dunque, un documento per gli addetti ai lavori, ma una piattaforma di riflessione per tutti coloro che, da una parte, intendono porsi in una posizione di analisi critica delle questioni relative all'organizzazione e alla gestione della cultura in Italia e, dall'altra, sono disposti a prendere in considerazione una proposta integrata che cerca di trovare le soluzioni più semplici ed efficaci per avviare da subito la ristrutturazione e il rilancio di un settore in profonda difficoltà. Un documento tecnico, dai profondi risvolti politici.

Punto focale del programma è la riorganizzazione del sistema centrale e regionale di governo della cultura, sulla base di una rete di soggetti autonomi, in grado d'integrare armonicamente pubblico e privato e di generare, anche a livello internazionale, sinergie operative ed economie di scopo. Per tali nuove organizzazioni, create con il coinvolgimento attivo delle attuali strutture amministrative, di cui è garantito il mantenimento attraverso l'innovazione, si prevede l'adozione di standard di gestione (ISO 9001) e di un sistema certificato di verificabilità dei risultati, che premi l'efficienza e il merito, non diversamente da quanto oggi già accade in molti altri Paesi europei. Per favorire una rapida affermazione del nuovo sistema, il docu-

mento sottolinea l'importanza dell'adozione di uno strumentario normativo che semplifichi e aggiorni quello esistente, traducendo, anche a livello linguistico, una concezione integrata e flessibile degli organismi di gestione, e proponendo, a diversi livelli, una nuova fiscalità per favorire i contributi, il sostegno e l'accesso alla cultura. Obiettivi primari di un'azione di profondo rinnovamento – che considera, innanzi tutto, lo spettacolo, il paesaggio e il patrimonio artistico e culturale come beni comuni – sono la continuità, la programmazione integrata, l'incremento delle risorse (in particolare di quelle derivanti da autofinanziamento) e la sostenibilità degli investimenti a medio termine.

Per quanto riguarda l'aspetto politico e socio-culturale, il programma si fonda sul principio di sussidiarietà e sulla valorizzazione delle specificità del territorio, in una prospettiva di affermazione europea e internazionale. In tale direzione, il programma assegna un particolare valore alla partecipazione della società civile e al ruolo del settore “non profit” che, nell'attuale fase storica, non possono che essere accompagnati da interventi che mirino da una parte a introdurre nuove figure professionali e, dall'altra, ad accrescere il livello tecnologico, la qualità della formazione, la capacità d'innovazione e la nuova imprenditorialità.

Dato l'approssimarsi delle elezioni politiche nazionali che, qualunque sia il risultato delle urne, segneranno un profondo cambiamento nelle prospettive politiche del Paese, il gruppo di lavoro ha preso autonomamente la decisione di pubblicare il programma “Cultura. Punto e accapo”, accompagnandolo con una serie di approfondimenti critici relativi ai principali punti che esso prende in considerazione e con un glossario che indicizza le “cinquanta parole chiave” per orientarsi e per orientare all'interno dell'enorme mole di questioni aperte nel campo della politica culturale. Gli approfondimenti trattano soltanto alcune delle questioni e degli ambiti specifici del settore della cultura e, in particolare: il tema delle organizzazioni; i partenariati pubblico-privato; i nuovi pubblici; il mercato dell'arte; il ruolo propulsivo dei musei; l'Unione Europea; l'interazione fra cultura e formazione. Ciò, naturalmente, non perché li si ritenga più importanti in confronto ad altri – quali il cinema, la danza, la letteratura o il teatro, solo per citarne alcuni – ma solo perché si tratta di una prima serie di esempi che sarà poi progressivamente ampliata a tutti i settori delle industrie creative e ai temi via via più dibattuti. In tal senso, il gruppo di lavoro accoglierà favorevolmente contributi e proposte di tutti coloro che lo vorranno, per ospitarli in un blog o in un sito web dedicato di prossima apertura. L'ambizione è quella di offrire al pubblico dei lettori, ai professionisti che operano nel campo della cultura e ai politici tutti, non solo quelli che pren-

deranno in mano le redini del Paese, uno strumento di riflessione costantemente aggiornato, agile e circostanziato, che possa, in primo luogo, servire ad attrezzare di contenuti e di strumenti operativi il dibattito sui programmi della cultura. Un'ambizione che il gruppo di lavoro, già allargatosi a un gruppo di sostegno, nel quale sono confluiti i primi sostenitori del programma, intende alimentare organizzando nei prossimi mesi anche una serie di seminari, di conferenze e di dibattiti, in diverse città italiane, per discutere le sue proposte liberamente, civilmente e senza alcuna etichetta ideologica. Riteniamo che, in questo momento, forse più di ogni altra cosa, il Paese abbia bisogno dell'emersione delle competenze e del loro mettersi al servizio, con spirito democratico, di chi sarà chiamato al difficile compito di dare organicità, unità e slancio a un sistema che vive una profonda crisi e che è incapace, almeno nel campo della cultura, di tenere il passo con i suoi tradizionali competitori internazionali. Per farlo, oltre che richiamarsi ai valori morali e civili di cui la storia del Paese è profonda interprete, occorrerà stimolare la più ampia e profonda conoscenza degli attori e delle questioni in gioco, richiamandosi anche al valore di quel cosmopolitismo di cui è stata purtroppo carente la cultura italiana del Novecento. Bisognerà sostenere l'aggiornamento del lessico, del sistema di funzionamento e delle modalità di azione delle organizzazioni culturali, affinché possano proiettarsi solidamente verso il futuro, facendo tesoro di tutti i nostri talenti per farli adeguatamente fruttare. In poche parole, bisognerà davvero mettere un punto e andare accapo.

Morbio inferiore, 13 gennaio 2013

## Il programma

L'attuale sistema di organizzazione e di gestione della cultura in Italia non risponde più a logiche che permettono lo **sviluppo**. È necessaria dunque una sostanziale **ristrutturazione** che consenta al Paese di sfruttare adeguatamente uno dei suoi maggiori vantaggi competitivi, mettendo in circolo competenze, creatività e risorse che già esistono e aspettano soltanto di essere messe in grado di agire. Il passaggio verso il nuovo sistema:

- considera lo spettacolo, il paesaggio e il patrimonio artistico e culturale come **beni comuni**, dinamicamente tesi a realizzare l'uguaglianza di tutti i cittadini;
- prevede il **coinvolgimento delle strutture attuali** nel realizzare la riforma e ne garantisce il mantenimento attraverso l'innovazione;
- tiene conto della potenzialità della più ampia **pluralità di soggetti** che, direttamente o indirettamente, agiscono nel sistema della cultura, siano essi **pubblici o privati**, con una visione d'insieme capace d'integrarne le funzioni, per un rilancio più ampio possibile del settore;
- si fonda sul **principio di sussidiarietà** e sulle specificità del **territorio** in una prospettiva di **affermazione europea e internazionale**.

### 1. Principi ispiratori

- La cultura è un **asse strategico** per l'**identità** e lo **sviluppo interculturale** del Paese.
- Creazione di **modelli di sviluppo a base culturale**, dati dalla **collaborazione tra istituzioni e imprese**.
- **Riorganizzazione del sistema** centrale e regionale di governo della cultura, sulla base di un sistema di **soggetti autonomi** in grado di integrare armonicamente pubblico e privato.
- Nuovo **strumentario normativo** che traduca, anche a livello linguisti-

co, una **concezione integrata e flessibile** degli organismi di governo della cultura.

- Nuova **fiscalità** per favorire i contributi, il sostegno e l'accesso alla cultura.
- Adozione di **standard internazionali** per la gestione delle attività e per un sistema di **verificabilità** dei risultati.

## 2. Assi strategici dell'azione di governo

Si prevedono i seguenti principi di fondo per lo sviluppo degli interventi e delle politiche culturali:

- crescita della **partecipazione della società civile** e del ruolo del settore "non profit";
- miglioramento dell'**organizzazione del lavoro** sulla base delle esperienze pregresse e della sperimentazione di sempre aggiornate **metodiche gestionali**. Certificazione di conformità delle organizzazioni secondo la norma **ISO 9001:2008**;
- promozione e partecipazione a **reti integrate**, locali e internazionali, anche al fine di generare **sinergie operative** ed **economie di scopo**;
- incremento delle risorse, in particolare di quelle derivanti da **autofinanziamento** (contributi, proventi, donazioni);
- subordinazione dei nuovi investimenti alla chiara individuazione di **progetti culturali sostenibili** nel lungo periodo;
- introduzione di **nuove figure professionali**, operatori e imprenditori culturali;
- accrescimento del **livello tecnologico** e della **capacità d'innovazione**, comprese – in particolar modo – la **ricerca**, l'offerta al pubblico di **servizi e prodotti culturali** e la **comunicazione**;
- sostegno alla creatività e alla produzione culturale contemporanea;
- definizione e utilizzo di **misuratori** dell'impatto della cultura sulla qualità della vita dei cittadini.

## 3. Provvedimenti urgenti

- Definizione di un **nuovo regime fiscale** che incentivi tutti gli interventi di sostegno ai progetti culturali. Consolidamento delle agevolazioni già esistenti.
- Semplificazione normativa per facilitare la **circolazione delle opere d'arte** in Europa e nei Paesi extra UE.

- **Coordinamento permanente** del ministero della cultura con i ministeri che hanno competenze di carattere culturale, con la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e con l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani.
- Attivazione di uno **sportello unificato** per incentivare le **relazioni internazionali** della cultura italiana e facilitare l'accesso alle risorse europee, in particolare a quelle dei **programmi quadro**.
- Semplificazione normativa per l'**accessibilità al patrimonio e agli spazi della cultura**, anche in chiave educativa.
- Programma d'**incentivi** a sostegno della **digitalizzazione** e della **promozione multimediale**, per sostenere l'**innovazione**, la **nuova imprenditorialità** e il **cosmopolitismo**.

#### 4. Strutture

Passaggio dalla situazione attuale a una situazione in cui:

- i compiti di produzione, di gestione, di funzionamento e di valorizzazione sono affidate a una rete di **organizzazioni** di interesse pubblico, o di **fondazioni**, qualora le risorse economiche conferite nel lungo periodo dai *partner* privati siano quantitativamente adeguate; organizzazioni e fondazioni sono a **controllo pubblico** (minimo 51%);
- per quanto riguarda la gestione del patrimonio culturale e dei musei, la **tutela** del patrimonio è garantita dallo Stato tramite i suoi organi centrali e periferici.

Le organizzazioni e le fondazioni agiranno come **organizzazioni miste**, secondo principi di massima efficacia ed efficienza, con **autonomia amministrativa e gestionale**, nell'ambito di un **modello di lavoro e di governance condiviso**.

#### 5. Piano di riordino del sistema di gestione delle attività culturali (provvedimenti a breve termine)

Il riordino del sistema di gestione delle attività culturali è dato in primo luogo:

- dall'individuazione dei **requisiti strutturali e operativi** delle diverse organizzazioni;

- dalla definizione di **livelli di efficienza e di servizio** che costituiscono parte degli obiettivi e dei piani di lavoro della rete delle istituzioni. Conseguente **riorganizzazione delle risorse umane** con la creazione di staff e metodiche di lavoro più efficienti;
- dall'obbligo di tenere conto degli **standard** e delle **indicazioni di pianificazione e di programmazione** a medio termine;
- da **sistemi di attività**<sup>1</sup> di ciascuna organizzazione, certificati **ISO 9001:2008**;
- dal ricorso sistematico alla **pianificazione per flussi**;
- da modelli standard di funzionamento delle organizzazioni, che tengono conto di **obiettivi qualitativi e quantitativi**;
- dall'individuazione di **incentivi meritocratici**.

## 6. Supporto formativo

Il supporto formativo che consente di applicare il riordino del sistema è dato:

- da una politica di **alfabetizzazione digitale** generalizzata del personale;
- da **consulenti ISO 9001:2008** che assistono le organizzazioni nel processo di ottenimento della certificazione<sup>2</sup>;
- da una **formazione continua per i dirigenti e i quadri**;
- dalla formazione continua che le organizzazioni forniscono al proprio **personale**.

## 7. Leggi quadro e altri interventi normativi a medio termine

- **Adeguamento del Codice dei beni culturali e del paesaggio** (Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42).
- Legge quadro su **competenze e concorsi** del nuovo Ministero della Cultura.
- In accordo con il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, **revi-**

<sup>1</sup> Per "sistema delle attività" s'intende il documento di funzionamento generale che regola la struttura e l'articolazione interna delle attività della direzione, compresi gli organigrammi. Esso è sostanzialmente dalla "missione" e dai "fini istituzionali" dei quali declina operativamente i contenuti.

<sup>2</sup> Spesa prevista per ciascuna organizzazione: 40.000 euro *una tantum*, più circa 4.000 euro di revisione a cadenza triennale.

**sione dei programmi scolastici**, per educare alle diverse forme della cultura e a una fruizione sociale matura dei beni culturali.

- In accordo con il Ministero degli Affari esteri, revisione del **sistema degli istituti italiani di cultura all'estero** e delle altre organizzazioni per la promozione della cultura italiana all'estero.
- Legge quadro sulla proprietà intellettuale e il diritto d'autore.

## 8. Obiettivi complementari

- Affermazione della **forza di attrazione del nuovo modello** nei confronti degli enti pubblici territoriali (Regioni, Province, Comuni), al fine di avere un modello il più possibile condiviso, nel rispetto delle autonomie locali.
- Allineamento dei principi normativi agli standard delle organizzazioni internazionali di settore.
- Riconoscimento e affermazione del **ruolo sociale delle professioni della cultura**.

### **Gruppo di lavoro e gruppo di sostegno**

*Il gruppo di lavoro che ha realizzato il programma è composto da:*

Francesco Paolo Campione (coordinatore), Marco Biscione, Paolo Cerutti, Francesco De Biase, Luigi Maria Di Corato, Sonia Farsetti, Aldo Garbarini, Andrea Scuderi, Antonio Scuderi, Ivan Snehota, Michele Trimarchi, Alessandro Usai.

*Hanno sin dall'inizio aderito al programma e collaborato nel sostenerlo:*

Gabriella Belli, Guido Candela, Francesca Colombo, Giuliano da Empoli, Cristina Giachi, Roberto Grandinetti, Guido Guerzoni, Loredana Perissinotto, Orlando Saggion, Andrea Vannucci, Filippo Zevi.



# 1. La cultura dei prossimi anni, dal grande freddo alla sussidiarietà

di Antonio Scuderi e Michele Trimarchi

## 1. Che fare?

Il 2012 è stato un anno intenso, per certi versi indimenticabile, per il movimento trasversale che vuole la cultura al centro di un nuovo modello di sviluppo: la crisi globale delle economie mature e dei loro paradigmi, l'inderogabilità di trovare sintesi concrete tra istanze dei territori e politica; di superare un sonno della ragione durato decenni, che ha mantenuto l'industria culturale e creativa sempre ai margini delle (scarse e discontinue) azioni di governo per la crescita. L'impatto di campagne d'opinione – si pensi alla Costituente per la Cultura promossa da *Il Sole 24 Ore* – ad ampio raggio e consenso. Una mole notevole di dati e ricerche<sup>1</sup>, a conferma che il vantaggio competitivo dell'Italia è sempre e viepiù nel suo capitale culturale, dal patrimonio storico-artistico al design, dai giacimenti d'impresa al contemporaneo, dalla musica ai festival. Sono tutti elementi che, oggi, ci fanno dire che non si può attendere oltre. Chi governerà il Paese nei prossimi anni dovrà gettare cuore e cervello oltre l'ostacolo e i propri, fin qui evidentissimi, limiti. Dando vita a pensieri e azioni in grado di liberare energie e promuovere i territori, veri campi strategici nei quali si gioca la sfida del progresso. Ridisegnando la mappa delle risorse e facendo uscire la cultura dai santuari nei quali si è arroccata ed è stata confinata, divenendo strumento di

<sup>1</sup> Di particolare interesse il rapporto *Valore economico del patrimonio artistico e culturale, analisi e benchmark*, curato da Giacomo Neri, Università Cattolica del Sacro Cuore, su commissione della Fondazione Industria e Cultura, dal quale emerge che il PIL dell'Industria Culturale e Creativa italiana (ICC) è di circa 36 miliardi di euro, il 2,6% della ricchezza nazionale (il 3,4% in Francia, il 3,8% nel Regno Unito). Neri mette a punto un indice, il ROCA (*Return On Cultural Assets*), che in Italia si attesta su valori 3 volte inferiori a quelli britannici e francesi. 70 miliardi di euro la nuova ricchezza che potrebbe essere ancora generata dall'ICC italiana, con la creazione di un milione di nuovi posti di lavoro.

potere e privilegio, e non di inclusione, sostenibilità e sviluppo. Com'è possibile parlare e progettare intorno a *smart cities and community* senza includere la cultura in cima alla lista delle energie rinnovabili sulle quali investire?

## 2. Sostenibilità e sussidiarietà, le parole chiave

Un modello di sviluppo “cultura-centrico” non può vedere i fondi statali destinati alle politiche culturali decrescere anno dopo anno, come è accaduto in Italia (1.425 milioni di euro nel 2011, lo 0,19% dell'intero bilancio statale, contro i 2.120 del 2001, come segnalato dall'ultimo Rapporto Federculture)<sup>2</sup>. Su questo non ci sono dubbi.

Tuttavia limitare l'attenzione alle dimensioni della spesa pubblica rischia di trascurare il cuore del problema: regole obsolete, procedure opache, prevalenza dello *status quo*, forti ostacoli all'innovazione, disprezzo per la produzione culturale non convenzionale, diffidenza nei confronti dei fermenti creativi. Stanziare più fondi è necessario, ma continuare a distribuirli con meccanismi che hanno portato la cultura italiana quasi al collasso non farebbe che aggravarne i mali cronici che tuttora l'affliggono. Lo Stato deve tornare a investire in cultura, ma lo deve fare evitando sprechi e attitudini assistenzialiste, che generano vere e proprie sindromi di Stoccolma<sup>3</sup>. Diventando difensore vero del patrimonio culturale, che spesso cade a pezzi. E abilitatore di progetti e partenariati tra istituzioni e privati, coerenti coi territori nei quali nascono e le loro vocazioni. Il fulcro dell'azione pubblica va pertanto spostato con decisione dalla copertura acritica della spesa corrente verso un programma strategico (e dunque di medio-lungo periodo) basato sull'investimento in infra-

<sup>2</sup> Grossi R. (a cura di), *Cultura e Sviluppo. La scelta per salvare l'Italia*, 24 Ore Cultura, Milano, 2012. Dopo la guerra, quando il Paese doveva essere ricostruito, lo Stato destinava alla cultura lo 0,8% della spesa totale. Nel dettaglio dei tagli operati di recente, il Fondo Unico per lo Spettacolo è passato da 501 a 411 milioni di euro (meno 17,9%), in un decennio. Eppure le risorse investite dalle amministrazioni locali, anche in conseguenza del Patto di Stabilità, sono diminuite del 35%, tra il 2008 e il 2011, con una perdita di 500 milioni di euro.

<sup>3</sup> Trimarchi M., “Le regole del gioco: azione pubblica e spettacolo dal vivo al bivio”, *Aedon, rivista di arti e diritto online*, n. 3, ottobre, 2007, [www.aedon.mulino.it/archivio/2007/3/trimarchi.htm](http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/3/trimarchi.htm). I produttori di spettacolo accettano spesso, meccanicamente, di essere imprigionati in un viluppo burocratico, in cambio di sostegni economici e misure di protezione del mercato. Ciò molte volte avviene senza neppure una negoziazione esplicita e genera stasi in termini di produzione e, quindi, di innovazione di prodotto e gestionale.

strutture, tecnologie, risorse umane, connessioni intersettoriali e possibilmente internazionali.

Il supporto istituzionale deve quindi indirizzarsi verso progetti in grado di dimostrare la propria sostenibilità nel tempo e un ritorno adeguato di valore sul territorio, promuovendo forme di sussidiarietà istituzionale, ma soprattutto tra pubblico, mondo produttivo e società civile (quanti musei, teatri e centri culturali italiani resterebbero chiusi, senza il lavoro di tante associazioni di volontariato?). Parliamo quindi di favorire vera sussidiarietà verticale: basta con lo strapotere dello Stato; l'azione pubblica deve piuttosto essere disegnata insieme dal governo centrale, dalle Regioni e dagli enti locali, magari indirizzando gli interventi regolamentari, finanziari e materiali su strati diversi della produzione culturale, in modo da perseguire congiuntamente gli obiettivi istituzionali dei diversi livelli di governo, attraverso il molteplice impatto della cultura sulla qualità della vita.

Parliamo anche di sussidiarietà orizzontale: basta con la contrapposizione e le guerre tra poveri, via a nuove alleanze, nelle quali il settore pubblico deve essere in grado di giocare il ruolo del garante e regista, a livello territoriale; il rapporto tra istituzioni e privati deve essere paritario e basato su pianificazione, chiara attribuzione di ruoli, concertazione e consenso, monitoraggio sugli obiettivi dei progetti.

Parliamo, insomma, di una vera e propria rivoluzione copernicana, che chiami le imprese e il terzo settore a giocare un ruolo da protagonisti, in piena sinergia con le istituzioni. Ma come si fa a rendere concreto questo ragionamento? A far lavorare assieme soggetti che, finora, sono stati più che altro controparti, quando non nemici su un campo di battaglia?

### **3. La scommessa dell'autonomia. Quella vera**

Dietro il concetto di autonomia si sono nascosti, negli anni, veri e propri festival dello spreco e della vanità ignorante, anche e specialmente in campo culturale. Perché finanziare la cultura (poco importa se parliamo di mostre con *budget* milionari, allestite in cima a montagne o in inarrivabili deserti metropolitani, o ricchi sussidi a bande di Paese) è sempre stata come una bandierina del Risiko nelle mani dei poteri più o meno forti. E un'inaugurazione è sempre meglio che rimboccarsi le maniche e lavorare sul serio. Quindi, meglio essere chiari nei termini. La rivoluzione copernicana nella quale crediamo si fa dando piena autonomia giuridica e gestionale a nuove organizzazioni, create per precisi scopi di valorizzazione del capitale culturale territoriale e guidate da piani di gestione "pesanti" come