Indice

p. 11 Prefazione di Gianni Letta
15 Introduzione

Fondamenti di una politica pubblica della cultura
Prima parte

25 Premessa

29 Capitolo 1
Senza storie non siamo. La responsabilità pubblica della cultura nei confronti del futuro

33 Capitolo 2
A chi parlano le grandi mostre?

37 Capitolo 3
La vera sfida è trasformare le mostre in strumenti di cittadinanza culturale

41 Capitolo 4
Il pubblico non è un target: comunità e marketing culturale

45 Capitolo 5
Cultura e algoritmi. Chi governa oggi l'immaginario?

49 Capitolo 6
Giovani senza trama. Identità e narrazione nel tempo digitale

53 Capitolo 7
La città come dispositivo culturale. Spazio pubblico e identità urbana

p. 57 Capitolo 8
Roma oltre l'overtourism. Governare i flussi, redistribuire l'immaginario

65 Capitolo 9
Evento o infrastruttura? La cultura oltre il calendario

71 Capitolo 10
Programmare cultura. Pluriennalità e responsabilità

77 Capitolo 11
Misurare l'impatto culturale. Numeri, qualità, comunità

83 Capitolo 12
Chi decide che cosa vale? Ripoliticizzare la valutazione di impatto

93 Capitolo 13
Il patrimonio come futuro. Conservazione e innovazione

97 Capitolo 14
La seconda stagione della tutela: la sostenibilità come equilibrio

Governare l'immaginario. Modelli, istituzioni e politiche pubbliche
Seconda parte

111 Premessa

115 Capitolo 1
Governare l'immaginario. Manifesto per una responsabilità pubblica della cultura

131 Capitolo 2
Dal modello al metodo, Venezia, Brescia e Parigi nella governance dei Musei Civici

153 Capitolo 3
Uno sguardo internazionale. Spagna, Francia, Regno Unito e Stati Uniti tra autonomia, board, filantropia e responsabilità pubblica

p. 183 Capitolo 4
Diplomazia culturale. L'immaginario italiano come infrastruttura strategica nel mondo

193 Capitolo 5
La sostenibilità dell'immaginario. Mecenatismo, sponsorizzazioni, fundraising e partenariati pubblico-privati

231 Capitolo 6
La geografia del valore pubblico. Filantropia, capitale e coesione territoriale

235 Capitolo 7
L'autonomia incompiuta. Musei statali, personale e governance reale nel sistema italiano

267 Capitolo 8
Governare l'immaginario civico. Una Fondazione per i Musei Civici, Roma Contemporanea e il sistema culturale di Roma Capitale

291 Capitolo 9
Le persone della cultura. Salari, professioni, giovani. La cultura non vive di vocazione soltanto

299 Appendice ragionata
331 Conclusioni
339 Postfazione di Claudio Strinati
343 Bibliografia
365 Ringraziamenti

Introduzione

> È da innumerevoli e diversi atti di coraggio e di fiducia che prende forma la storia dell'umanità.
>
> (Robert F. Kennedy, *Day of Affirmation Address*, Città del Capo, 6 giugno 1966)

Per molti anni ho pensato che il compito delle politiche culturali fosse quello di amministrare il patrimonio. Oggi credo che il loro compito sia molto più ambizioso: creare le condizioni affinché una comunità possa continuare a immaginare il proprio futuro.

Questa convinzione non è nata all'improvviso. È il risultato di un percorso fatto di studio, osservazione, confronto e continua verifica nella pratica amministrativa.

Negli ultimi cinque anni ho avuto il privilegio di vivere la cultura da una prospettiva inconsueta: non soltanto come storica dell'arte e studiosa, ma anche come amministratrice pubblica. L'incarico di assessora alla Cultura del Municipio Roma I Centro mi ha offerto un punto di osservazione straordinario, consentendomi di misurare ogni giorno la distanza – e talvolta la sorprendente vicinanza – tra le idee elaborate nella ricerca e la complessità della loro traduzione in politiche pubbliche. Non considero questi anni semplicemente come un'esperienza amministrativa. Li considero il luogo nel quale molte convinzioni maturate attraverso lo studio sono state confermate, altre profondamente rimesse in discussione e altre ancora sono nate proprio dall'incontro con la realtà delle istituzioni.

Amministrare il centro storico di Roma significa operare all'interno di uno degli ecosistemi culturali più complessi al mondo. Qui convivono musei statali e civici, biblioteche, archivi, università, accademie, scuole, soprintendenze, fondazioni, associazioni, istituzioni ecclesiastiche, imprese culturali, cittadini e milioni di visitatori provenienti da ogni parte del mondo. Ogni decisione richiede di tenere insieme competenze diverse, responsabilità distribuite tra più livelli istituzionali e interessi che raramente coincidono spontaneamente.

È dentro questa complessità che ho compreso come governare la cultura significhi, prima ancora che amministrare singole istituzioni, costruire relazioni, creare fiducia, ordinare responsabilità e rendere possibile la cooperazione. La frammentazione delle competenze non può essere semplicemente negata o eliminata. Deve essere governata attraverso strumenti capaci di mettere in relazione ciò che, nell'esperienza delle persone, è già percepito come unitario.

Probabilmente il primo momento in cui questa consapevolezza ha cominciato a prendere forma è stato durante la pandemia. In quei mesi i musei chiusero, i teatri si spensero, le biblioteche sospesero le loro attività, le scuole furono costrette a reinventare il proprio ruolo educativo e milioni di persone sperimentarono un'improvvisa privazione di luoghi, relazioni ed esperienze culturali.

Fu allora che apparve con particolare chiarezza un paradosso: proprio quando la cultura sembrava diventare "non essenziale", ci si accorse di quanto fosse invece indispensabile. Non soltanto perché continuavamo a leggere libri, ascoltare musica, visitare musei virtuali o cercare conforto nell'arte, ma perché la cultura rappresentava ciò che consentiva alle persone di mantenere un rapporto con la propria identità, con la memoria collettiva, con gli altri e, soprattutto, con l'idea stessa di futuro.

La pandemia mi ha mostrato quanto la cultura fosse essenziale per la tenuta delle comunità. L'esperienza amministrativa mi ha insegnato quanto fosse complesso trasformare questa consapevolezza in politiche pubbliche. È dall'incontro tra questi due percorsi che nasce questo libro.

Parallelamente, non ho mai interrotto il mio lavoro di ricerca. Le riflessioni raccolte in queste pagine sono il risultato di un dialogo costante tra esperienza e studio: il confronto con la letteratura scientifica italiana e internazionale, il diritto amministrativo e la legislazione dei beni culturali, l'economia della cultura, la museologia e gli studi sulla governance; ma soprattutto il confronto continuo con direttori di musei, soprintendenti, studiosi, amministratori, professionisti del patrimonio, fondazioni, imprese culturali, università e organizzazioni internazionali.

Anche la scrittura ha accompagnato questo percorso. Molte delle intuizioni qui sviluppate hanno trovato una prima formulazione negli articoli pubblicati nella rubrica *Politiche dell'immaginario* su *HuffPost Italia*. La scrittura è diventata uno spazio di verifica: un luogo nel quale mettere alla prova le idee, raccogliere obiezioni, interrogare i fatti e misurare la tenuta delle proposte nel dibattito pubblico.

Con il tempo mi sono resa conto che la domanda che aveva guidato la mia ricerca stava cambiando.

Non mi sono più chiesta soltanto come amministrare musei, biblioteche o patrimonio. Mi sono chiesta qualcosa di più radicale: che cosa significa, oggi, governare la cultura?

Questa domanda non riguardava soltanto il mio percorso personale. Negli stessi anni anche il dibattito sulle politiche culturali stava progressivamente evolvendo. Rapporti come *Io sono Cultura* della Fondazione Symbola e il Rapporto annuale di Federculture hanno contribuito a dimostrare, con crescente evidenza, che la cultura non rappresenta un costo accessorio, ma una leva strategica di sviluppo economico, occupazione, innovazione, coesione sociale e rigenerazione dei territori. Hanno avuto il merito di rendere misurabile una centralità che per lungo tempo era stata affermata soprattutto sul piano dei principi.

Ma proprio questa consapevolezza apre una domanda ulteriore. Se la cultura è davvero un'infrastruttura strategica del Paese, secondo quali principi deve essere governata? Come si costruiscono politiche pubbliche capaci di rendere il valore che essa produce duraturo, equo, accessibile e sostenibile?

La tesi di questo libro è che la cultura non costituisce semplicemente un settore dell'azione pubblica, ma una delle sue condizioni fondamentali. Le politiche culturali non hanno soltanto il compito di conservare il patrimonio o di organizzare attività. Sono chiamate a rendere possibile ciò che il patrimonio e la produzione culturale possono continuare a generare: conoscenza, libertà, coesione sociale, senso civico, partecipazione, innovazione e sviluppo. Sono chiamate, soprattutto, a garantire che questa capacità generativa non venga consumata nel presente, ma possa durare nel tempo.

È in questa prospettiva che propongo l'espressione *governare l'immaginario*.

Non nel senso di orientare il pensiero delle persone o di costruire una narrazione ufficiale della realtà. Al contrario, governare l'immaginario significa assumersi la responsabilità pubblica delle condizioni che permettono a una comunità di riconoscersi nella propria storia, interpretare criticamente il presente e immaginare il proprio futuro.

L'immaginario non è un territorio astratto. È fatto di storie, immagini, parole, simboli, opere, monumenti, paesaggi, libri, spettacoli, musei, biblioteche, archivi, scuole, piazze e piattaforme digitali. È lo spazio nel quale una società decide che cosa rendere visibile, quali memorie trasmettere, quali possibilità riconoscere e quali strumenti offrire alle nuove generazioni per costruire la propria identità.

Se le istituzioni pubbliche rinunciano a interrogarsi sulle condizioni in cui l'immaginario viene prodotto e distribuito, questo spazio non rimane vuoto. Viene occupato dal mercato, dagli algoritmi, dalla propaganda, dalla

concentrazione della visibilità e dalla capacità economica di alcuni soggetti di imporre le proprie narrazioni. La responsabilità pubblica della cultura non consiste nel sostituire una voce alle altre, ma nel garantire pluralità, accesso, conoscenza, capacità critica e possibilità di partecipazione.

La tesi che attraversa queste pagine è anche che il XXI secolo richiede una nuova stagione delle politiche culturali. Non perché debbano essere superati i principi della tutela, della conservazione e della valorizzazione, ma perché essi devono essere reinterpretati attraverso il principio della sostenibilità.

Stiamo attraversando un passaggio destinato a modificare profondamente il perimetro del patrimonio culturale italiano. Architetture, edifici pubblici, scuole, mercati, impianti sportivi, opere d'arte, oggetti di design e testimonianze della ricostruzione e del boom economico stanno progressivamente raggiungendo la soglia temporale prevista dalla legislazione per la verifica dell'interesse culturale, quando ricorrano le ulteriori condizioni stabilite dal Codice. Ai materiali tradizionali si affiancano cemento armato, vetro, alluminio, plastiche, materiali compositi e tecnologie industriali; ai monumenti si aggiungono quartieri, infrastrutture, edifici d'uso quotidiano, opere contemporanee e patrimoni diffusi.

Non si tratta soltanto dell'ingresso di nuovi beni nel patrimonio nazionale. Sta cambiando la natura stessa di ciò che siamo chiamati a conoscere, proteggere e trasmettere. Se il patrimonio continua ad ampliarsi mentre risorse pubbliche, organici, competenze specialistiche e capacità amministrative non crescono nella stessa misura, il riconoscimento formale rischia di trasformarsi in una promessa impossibile da mantenere.

La sostenibilità non si aggiunge alla tutela, alla conservazione e alla valorizzazione come una funzione ulteriore. Ne costituisce il criterio trasversale: la condizione attraverso cui verificarne l'efficacia, l'equità e la durata. Significa domandarsi non soltanto che cosa debba essere tutelato, ma come quella tutela possa essere concretamente esercitata; non soltanto che cosa debba essere reso accessibile, ma in quali forme la fruizione possa produrre conoscenza senza consumare il patrimonio e impoverire i territori.

La questione investe i musei, i monumenti, lo spazio pubblico e gli edifici storici abitati. Riguarda la pressione sui grandi attrattori, la qualità della visita, la compatibilità degli usi, i costi della manutenzione, la responsabilità dei proprietari e gli effetti della trasformazione turistica dei centri storici. La crescita degli accessi non costituisce automaticamente un successo, così come la produzione di attrattività non coincide necessariamente

con la produzione di valore pubblico. Gli effetti devono essere conosciuti, misurati e governati.

La sostenibilità riguarda anche la distribuzione delle risorse. Capitali pubblici e privati tendono a concentrarsi nei territori e nelle istituzioni che dispongono già di reputazione, relazioni, competenze progettuali e capacità amministrativa. Le realtà più fragili possono restare escluse proprio perché non possiedono ancora gli strumenti necessari per partecipare ai bandi, costruire partenariati, anticipare le spese e rendicontare i risultati. Non basta quindi chiedersi quante risorse la cultura riesca a mobilitare. Occorre domandarsi dove arrivino, quali istituzioni rafforzino, quali competenze costruiscano e quali disuguaglianze contribuiscano a ridurre.

La cultura produce sviluppo quando non si limita ad attivare iniziative, ma costruisce capacità. E nessuna capacità istituzionale può essere costruita senza le persone.

Restauratori, archeologi, storici dell'arte, archivisti, bibliotecari, conservatori, educatori, mediatori, amministrativi, comunicatori, professionisti dell'accessibilità, del digitale, del fundraising e delle relazioni internazionali costituiscono l'infrastruttura umana della cultura. Le istituzioni possono essere accessibili, innovative, sostenibili e aperte al mondo soltanto se dispongono di professionisti riconosciuti, adeguatamente formati e retribuiti.

La tutela delle competenze è una parte inseparabile della tutela del patrimonio. Questo riguarda in modo particolare i giovani, ai quali il sistema culturale richiede studio, lingue, capacità digitali, flessibilità e passione, offrendo troppo spesso precarietà, bassi salari e percorsi professionali incerti. Una politica pubblica della cultura non può proteggere i beni e trascurare le persone chiamate a comprenderli, conservarli e trasmetterli.

Anche il rapporto tra responsabilità pubblica e risorse private deve essere ripensato. Mecenatismo, Art Bonus, sponsorizzazioni, fundraising e partenariati non sono soltanto strumenti finanziari. Sono dispositivi di governance, perché modificano le relazioni tra istituzioni, imprese, fondazioni, donatori e comunità e possono incidere sulle priorità e sulla capacità delle organizzazioni culturali di programmare nel tempo.

Il principio che guida questa riflessione è semplice: il privato integra, il pubblico governa. Governare significa definire missione, finalità, limiti, criteri di compatibilità, regole di trasparenza e strumenti di valutazione, affinché le risorse mobilitate rafforzino le istituzioni e concorrano realmente alla produzione di valore pubblico.

La responsabilità pubblica dell'immaginario possiede, infine, una dimensione internazionale. La cultura non è soltanto lo spazio attraverso cui

una comunità costruisce il proprio racconto interno, ma anche il linguaggio con cui un Paese entra in relazione con il mondo.

Per questo la diplomazia culturale non può ridursi alla promozione episodica delle eccellenze nazionali. Deve diventare capacità di costruire relazioni durevoli tra istituzioni, città, musei, università, artisti, ricercatori, imprese creative e comunità. Non soltanto presentare la cultura italiana all'estero, ma produrre cultura insieme agli altri, trasformando il patrimonio, la lingua, la creatività e la conoscenza in infrastrutture di cooperazione.

L'Italia possiede un capitale simbolico straordinario, ma non può limitarsi a vivere della reputazione accumulata nel passato. Il problema non è far sapere al mondo che l'Italia possiede cultura. Il mondo lo sa. La sfida è mostrare che il Paese sa ancora produrla, interpretarla, governarla, renderla accessibile e trasformarla in relazione, innovazione e futuro.

Questi temi – tutela, fruizione, lavoro culturale, filantropia, partenariato pubblico-privato, valutazione, turismo, digitale, diplomazia culturale, autonomia e governance – non costituiscono questioni separate. Sono manifestazioni di una medesima domanda: quale responsabilità compete oggi all'istituzione pubblica nel creare le condizioni affinché una comunità continui a produrre conoscenza, memoria, appartenenza e futuro?

Questo libro nasce dal tentativo di dare forma teorica e istituzionale a questa domanda.

Uno degli equivoci più frequenti nelle politiche culturali contemporanee consiste nel trasformare ogni esperienza riuscita in un modello da imitare. Ma la cultura non funziona per replicazione. Ogni città possiede una propria storia istituzionale, una diversa composizione sociale, un patrimonio specifico e un differente sistema di competenze e relazioni.

Per questo nessuna esperienza può essere semplicemente trasferita altrove. Ciò che può essere studiato è il metodo: il modo in cui vengono costruite le decisioni, attivate le alleanze, coinvolte le comunità, organizzate le responsabilità, reperite e governate le risorse, misurati gli effetti e mantenuta una visione nel tempo. I casi analizzati nel volume non rappresentano modelli da copiare, ma strumenti attraverso cui comprendere come problemi analoghi possano trovare risposte differenti.

Anche il metodo adottato riflette il percorso attraverso cui questa riflessione si è costruita. L'esperienza amministrativa costituisce il punto di partenza dell'osservazione. Il confronto nazionale e internazionale offre la necessaria prospettiva comparata. Il diritto amministrativo e la disciplina dei beni culturali verificano la praticabilità delle proposte. L'economia della cultura consente di interrogare la produzione e la distribuzione del valore

pubblico. La museologia e gli studi sulla governance permettono di leggere criticamente l'evoluzione delle istituzioni. Il principio della sostenibilità offre una chiave trasversale per rileggere tutela, conservazione, valorizzazione e fruizione nel tempo. Il tema del lavoro culturale riporta infine l'attenzione sulle persone e sulle condizioni materiali senza le quali nessuna trasformazione può diventare reale.

Il percorso del volume segue questa impostazione. La prima parte costruisce i fondamenti della responsabilità pubblica della cultura e affronta le trasformazioni che investono l'immaginario contemporaneo: il rapporto con i pubblici, le grandi mostre, gli algoritmi, le nuove generazioni, la città, l'overtourism, la programmazione, la valutazione dell'impatto e l'espansione del patrimonio.

La seconda parte porta queste categorie sul terreno delle istituzioni e dei modelli di governo. Il confronto tra sistemi civici e internazionali consente di interrogare autonomia, fondazioni, board, società strumentali e responsabilità democratica. La riflessione si estende alla diplomazia culturale, al rapporto tra missione pubblica e risorse private, alla distribuzione territoriale degli investimenti e all'autonomia museale, per tradursi infine in una proposta rivolta al sistema culturale civico di Roma Capitale.

Il percorso si conclude con le persone della cultura, perché salari, professioni, formazione e ricambio generazionale rappresentano la condizione sostanziale di ogni politica culturale.

Roma viene assunta come laboratorio concreto, non per proporre un modello locale da replicare, ma per verificare come una visione possa tradursi in istituzioni, strumenti, responsabilità e capacità di durare. È una città unitaria nell'esperienza e frammentata nella governance; un luogo nel quale la densità straordinaria del patrimonio convive con la pressione turistica, la pluralità delle competenze, la fragilità di alcuni assetti amministrativi e la necessità di restituire ai cittadini un senso pieno di appartenenza. Proprio per questo Roma rende visibile la questione centrale del libro: non basta possedere patrimonio per produrre cultura. Occorre costruire le condizioni affinché quel patrimonio continui a generare conoscenza, cittadinanza e futuro.

L'obiettivo del volume non è offrire ricette né proporre modelli universali. L'ambizione è costruire un metodo di lettura delle politiche culturali contemporanee capace di tenere insieme responsabilità pubblica, qualità delle istituzioni, sostenibilità, equità territoriale, riconoscimento del lavoro e capacità di innovazione.

Non considero questo libro un punto di arrivo. Lo considero l'inizio di una ricerca che spero possa continuare nel dialogo tra studiosi, amministratori, professionisti della cultura, fondazioni, imprese, università e cittadini.

Se questo volume ha un'ambizione, è quella di contribuire a spostare il centro delle politiche culturali: non più soltanto amministrare il patrimonio, ma creare le condizioni perché una comunità possa continuare a immaginare il proprio futuro.

Perché le istituzioni culturali custodiscono il passato. Le politiche culturali hanno il compito di renderlo accessibile, sostenibile e generativo.

Hanno, soprattutto, il compito di rendere possibile il futuro.

È questo, in fondo, il significato che attribuisco all'espressione *governare l'immaginario*.