

## Cultural Governance: l'evoluzione della gestione delle attività culturali in Svizzera. Una ricerca della Egon Zehlder International.

di Paola Sarcina  
maggio 2003

La società svizzera Egon Zehlder International di Zurigo ha pubblicato nel 2002 uno studio intitolato "Cultural Governance", che analizza il ruolo e i compiti degli organi di controllo nel settore culturale in Svizzera.

Nel piccolo opuscolo di formato tascabile, in francese con traduzione tedesca a fronte, viene compiuta un'analisi dell'industria culturale, settore finanziariamente importato in Svizzera, basandosi sui risultati di una ricerca che ha interessato 20 istituzioni culturali svizzere, tra le più rappresentative della cultura classica – teatri d'opera, teatri di prosa, orchestre classiche, festival, inclusa l'arte cinematografica, musei.

Il titolo della ricerca si basa sull'espressione anglosassone *cultural governance*, che si riferisce al ruolo degli organi di controllo delle imprese culturali e alla loro interazione con la direzione artistica ed organizzativa. Per *cultural governance* si intende quindi l'analisi della gestione d'impresa applicata al settore culturale.

La ricerca della Egon Zehlder è stata strutturata sulla base d'interviste dirette ai presidenti, membri degli organi di sorveglianza, alti dirigenti o membri dell'esecutivo artistico, direttori generali o alti dirigenti delle istituzioni culturali; il libretto costituisce una sintesi delle informazioni raccolte.

Gli argomenti trattati nella ricerca riguardano "la cultura del cambiamento", in riferimento alle forme di gestione scelte dalle varie istituzioni culturali; "la professionalità più o meno marcata dei suoi organi gestionali"; "l'organo di sorveglianza (inteso nel senso del *board* anglosassone) delle imprese culturali e il suo operare nell'impresa culturale"; "la comunicazione tra il consiglio di sorveglianza e la direzione artistica e organizzativa"; "la ricerca di fondi e delle risorse umane".

In questa sede ci soffermeremo solo l'ultimo capitolo, che più ha attinenza con il settore del *marketing* e dello *sponsoring*: "la ricerca di fondi e delle risorse umane".

In Svizzera il maggior contributo a sostegno delle grandi istituzioni culturali arriva, come in passato, dall'intervento pubblico. Ma oggi più che mai la tendenza è verso un sistema misto e il ruolo degli sponsor diviene sempre più importante. Nel *board* delle organizzazioni culturali è stato quindi istituito un comitato apposito per la ricerca di nuovi sponsor.

Conseguenza di questa situazione è che i profili dei membri del board culturale diventano sempre più specialistici, mentre vanno scomparendo i ruoli occupati a titolo unicamente onorifico. Sicuramente gli uomini politici, coinvolti nelle istituzioni culturali delle loro regioni e attivi sia localmente che a livello dei cantoni, non hanno una specializzazione e queste figure non sono più sufficienti, mentre diventa necessaria la collaborazione di personalità con competenze di tipo economico. Ma la questione centrale, che rimane spesso senza risposta, è come fare a convincere i dirigenti d'impresa a portare il loro contributo al settore culturale. La partecipazione a un *board* culturale ha infatti poche attrattive. L'incarico assunto a titolo onorifico, quindi non retribuito, e il prestigio sociale che procura un ruolo nel settore culturale non è oggi particolarmente rilevante. Di contro non esiste alcun programma di formazione per i membri del *board* di una istituzione culturale. Dall'altro lato la stima riconosciuta ai membri del *board* è ancora molto scarsa, sia sui media che nell'opinione pubblica in generale, e questo renderà difficile nel futuro reperire personale competente.

Tutti gli intervistati concordano per ciò che riguarda la sponsorizzazione: in confronto agli alti settori, il controvalore per i contributi in sponsorizzazione nel campo culturale è considerato alto. Il marchio aziendale abbinato a una organizzazione o evento culturale può avere un'alta visibilità. Tuttavia viene valutata ancora insufficiente l'attività intrapresa nella ricerca di piccoli donatori. Sono infatti ancora rari i piccoli benefattori a cui si potrebbero offrire vantaggi speciali, informazioni o manifestazioni espressamente concepite. Quindi è ancora da raggiungere un'alta professionalità nel *marketing*.

Le interviste realizzate mostrano come la questione della gestione dell'impresa sia fortemente dibattuta anche sulle pagine dei principali giornali svizzeri.

Se certamente le grandi istituzioni anche in futuro non avranno difficoltà a trovare professionalità di talento, tuttavia le arti tradizionali, come la musica classica e le arti figurative, salvo poche eccezioni, continuano ad avere più difficoltà nell'attrarre grossi sponsor.

Inoltre, ora più che mai, gli organi di direzione delle istituzioni culturali si trovano in una posizione difficile, a causa di un cambio d'interesse nel pubblico, di una maggiore pressione in favore dell'economia di mercato da parte del potere pubblico, della crescita dei costi, del passaggio dal mecenatismo alla sponsorizzazione, e infine, di un ambiente culturale nel quale la cultura definita "classica" si trova sempre più compressa dalla concorrenza di nuove e sempre più numerose forme culturali.

Per far fronte a questo difficile panorama, si è fortemente e rapidamente evoluta la posizione del "marchio" delle istituzioni culturali, mentre gli organi di direzione tendono a divenire sempre più professionali. In questo contesto gioca un ruolo importante il "new public management" del potere pubblico e gli interessi degli sponsor, che per il loro coinvolgimento normalmente si aspettano un ritorno economico assicurato, a differenza di quello che avveniva in passato con i grandi mecenati.

Gli intervistati riconoscono quindi un particolare significato alla comparazione tra le strutture di direzione e organizzazione delle istituzioni culturali con quelle delle imprese di mercato. Anche i teatri d'opera, infatti, come i teatri di prosa e i musei, devono dipendere da un sistema organizzativo e da una direzione capaci. Come nell'economia di mercato, è necessario che nell'istituzione culturale esista quindi un sistema ben funzionante di "checks and balances" tra l'organo di controllo e l'esecutivo.

Tutti gli intervistati sottolineano per questo la necessità di una *governance* culturale adatta al mondo attuale, non solo al livello degli organi di sorveglianza ma anche della direzione artistica. Dalle interviste emerge il riconoscimento che la missione dell'organo di controllo di un'istituzione culturale consiste nel prendere buone decisioni in materia di personale a un grado ancora maggiore che per un'azienda commerciale, come ingaggiare un direttore artistico che sia adatto all'istituzione e lasciargli un ampio raggio di libertà nell'elaborazione il suo programma. La necessità di lasciare grande autonomia nella direzione artistica si esplica nella natura del "produrre" arte, che non è una scienza esatta.

Anche per questo si è sottolineato che la missione delle istituzioni culturali, si definisce diversamente da quella delle imprese dell'economia di mercato, poiché le prime hanno l'obbligo di avere una gestione equilibrata, ma non di ottimizzare i profitti.

In conclusione la ricerca evidenzia che è necessario distribuire gli incarichi degli organi di sorveglianza, non solo in funzione di criteri politici, ma soprattutto secondo competenze in materia di gestione o di capacità nella raccolta di fondi e reperimento sponsor. È inoltre importante stabilire una chiara ripartizione delle competenze tra l'organo di sorveglianza e l'esecutivo. È poi quindi chiaro che la gestione di un'azienda di mercato e la *governance* culturale hanno obiettivi differenti: le istituzioni culturali che meritano di essere definite tali non possono preoccuparsi esclusivamente di rendiconti e profitti trimestrali, devono essere prima di

tutto un laboratorio di ricerca in cui il *"Return on Investement"* (ROI) è per sua natura a lungo termine e indiretto. E il ROI per le istituzioni culturali che funzionano, è una società libera e umanistica.

Elenco delle organizzazioni intervistate:

Antikenmuseums Basel  
Bundesamt fuer Kultur.  
Festival de Verbier  
Filmfestival Locarno  
Fondation du Grand-Théâtre de Genève  
Freunde der Zuercher Oper  
Konzert und Theater St. Gallen  
Lucerne Festival  
Musée d'Art et d'Histoire GE  
Nenuhin Festival Gstaad AG  
Opernhaus Zuerich  
Orchestre de chambre de Lausanne  
Orchestre de La Suisse Romande  
Pro Helvetia  
Schauspielhaus Zuerich  
Stadt Zuerich  
Tonhalle Gesellschaft Zuerich  
Verbier UBS Youth Orchestra  
Zuercher Festspielstiftung  
Zuercher kunstgesellschaft

Copyright © Fitzcarraldo Consulting. Tutti i diritti riservati.