

ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA  
FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di Laurea in Gestione ed Innovazione  
delle Organizzazioni Culturali ed Artistiche

**La cooperazione culturale europea:  
un consorzio di istituti di cultura per  
promuovere i giovani**

**Prof. ssa Cristina Boari**  
**Reti interorganizzative e organizzazioni culturali**

Tesi di Sofia Amura

---

**Sessione Seconda**  
**Anno Accademico 2004-2005**

*“Si c’était à refaire,  
je commencerais par la culture”*

*Jean Monnet , 1976, Memoires*

*“É lo spirito dello scambio ,che non può convivere con la guerra,.. che prima o  
poi si impadronisce di ogni popolo, ..allora gli Stati lavoreranno come se si  
trovassero in un’eterna alleanza per questo.”*

*“Per la pace perpetua”, 1795, da Gli scritti politici di E. Kant*

*“Si deve investire senza sosta nell’educazione e nell’«economia del sapere»:  
questa è l’unica linea politica per competere efficacemente sulla scena  
internazionale, in cui domina la politica industriale globale.  
L’Europa deve sviluppare una competitività creativa, che superi le necessità della  
concorrenza e che sia fonte della creazione di nuovo impiego.”*

*José Manuel Durão Barroso, Président de la Commission européenne, “Ma  
vision de l’Union européenne et de son avenir”, 2005*



<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLO PRIMO: I GIOVANI E L'EUROPA .....</b>	<b>10</b>
1.1 LA DIPLOMAZIA CULTURALE E GLI ISTITUTI DI CULTURA.....	10
1.2 IL MONDO DEI GIOVANI ARTISTI VISTO DAGLI ISTITUTI DI CULTURA.	12
1.3 BRUXELLES E L'IDENTITÀ EUROPEA: UNA RISORSA STRATEGICA .....	17
1.4 UNA CULTURA “GIOVANE” PER UN DIALOGO COSTRUTTIVO CON IL MEDIO ORIENTE E CON GLI USA .....	20
1.5 PROBLEMI E OPPORTUNITÀ DEI GIOVANI ARTISTI IN EUROPA .....	22
<b>CAPITOLO SECONDO: ANALISI DI CINQUE ISTITUTI DI CULTURA EUROPEI E DEI LORO NETWORK .....</b>	<b>28</b>
2.1 UN CAMPIONE RILEVANTE PER L' UE .....	28
2.1.1 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA ITALIANO .....	29
2.1.1.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL MAE .....	29
2.1.1.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO; .....	30
2.1.2 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA SPAGNOLO “CERVANTES” .....	33
2.1.2.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE .....	34
2.1.2.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO.....	37
2.1.3 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA TEDESCO “GOETHE INSTITUT” .....	41
2.1.3.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE .....	42
2.1.3.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO.....	44
2.1.4 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA DANESE .....	50
2.1.4.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE .....	51
2.1.4.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO.....	52
2.1.5 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA DELLA REPUBBLICA CECA .....	56
2.1.5.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE .....	57
2.1.5.B. ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO.....	59
2.2 LA SCELTA DI UN'ORGANIZZAZIONE A RETE: I PUNTI DI FORZA DI UN NETWORK PER LA PROMOZIONE DELL'ARTE .....	60
2.3 ANALISI DELLE CAUSE DELLE RELAZIONI TRA ISTITUTI DI CULTURA (INTERORGANISATIONAL RELATIONSHIP) .....	66
2.4 CULTURA E NON PROFIT: COSA POSSONO FARE I SINGOLI ISTITUTI PER I GIOVANI ARTISTI .....	72

<b>CAPITOLO TERZO: IL CICEB, UN ESEMPIO DI COOPERAZIONE CULTURALE .....</b>	<b>77</b>
3.1 IL CICEB, UN CONSORZIO PER PROGETTI CULTURALI: PRESENTAZIONE DEL CASO .....	77
3.2 ANALISI DELLE RAGIONI DI UN CONSORZIO, FABBISOGNI DI COORDINAMENTO, DI CONTROLLO: GLI STRUMENTI DI <i>GOVERNANCE</i> .....	79
3.3 L'IDENTITÀ PROPOSTA: I VALORI DIFFUSI DAL CICEB .....	89
3.4 ANALISI DI ALCUNI EVENTI CAMPIONE: L'IMPORTANZA DEI GIOVANI E DEI VALORI "TRASVERSALI" .....	95
3.5 LA RICERCA DI UNA RELAZIONE PRIVILEGIATA CON L'UE: IL PROGETTO LARGE.....	101
3.6 UNA STRATEGIA DI SUCCESSO, "I MEDIA E I GIOVANI" : IL NUOVO PROGETTO CON LA DG CULTURA.....	106
3.7 QUALE FUTURO PER IL CICEB: REPORT CRITICO DELLA CONFERENZA DEL 10.06.05 PRESSO LA DG CULTURA.....	108
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>120</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>125</b>
ISTITUTO ITALIANO DI CULTURA: CENNI STORICI E LEGISLATIVI.....	125
ISTITUTO CERVANTES: CENNI LEGISLATIVI .....	128
GOETHE INSTITUT: CENNI LEGISLATIVI.....	132
ISTITUTO DI CULTURA DANESE: CENNI LEGISLATIVI.....	135
ISTITUTO DI CULTURA DELLA REPUBBLICA CECA: CENNI LEGISLATIVI.....	137
LA PROMOZIONE DEI GIOVANI: UNA TABELLA DI CONFRONTO DELLE AZIONI PROMOSSE DAGLI ISTITUTI ANALIZZATI.....	138
TABELLA RIASSUNTIVA: PROGETTI CICEB.....	143
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>1468</b>
LEGGE 22 DICEMBRE 1990, N. 401.....	150
STORIA DEL "BESEDA VOLNOST" .....	167
STATUTO DEL CICEB .....	172
TITRE III. – Contributions .....	173
TITRE IV. – Assemblée générale .....	173
TITRE VII. – dispositions diverses .....	176

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....	<b>177</b>
<b>Programma e lista dei partecipanti alla Conferenza del 10.06.05</b> .....	<b>178</b>
<b>70 cents for Culture</b> .....	<b>183</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>187</b>
<b>LINKOGRAFIA</b> .....	<b>189</b>
<b>INTERVISTE</b> .....	<b>188</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>189</b>

## INTRODUZIONE

L'arte contemporanea e le avanguardie artistiche aprono la strada, sperimentando forme e linguaggi diversi e innovativi, attraverso rappresentazioni o modificazioni della realtà che si concretizzano in nuovi esiti del design, della moda, della comunicazione pubblicitaria, della produzione materiale e immateriale, migliorando la qualità della vita.

Lo stimolo per la ricerca e lo sviluppo dell'arte contemporanea non può che svolgersi attraverso l'incentivo, più o meno concreto, verso i giovani artisti, che grazie ai loro studi e alle loro idee riescono ad interpretare con sempre maggiore verosimiglianza le sensazioni, i desideri, le inquietudini, le ansie e le certezze del mondo in cui stiamo vivendo.

Il lavoro che seguirà, mette in luce come l'espressione artistica diventi strumento per un'attenta riflessione della realtà e come stia diventando un punto di forza del disegno diplomatico governativo europeo.

Purtroppo nel caso italiano, i finanziamenti alla cultura, intesa come forma di diplomazia culturale, sono ancora esigui, ma questa tesi vuole mettere in evidenza la possibilità di interessanti soluzioni di finanziamento pubblico in un'ottica di politica europea: in questo modo è possibile appianare i dislivelli, connessi a sistemi deficitari, così da poter dare agli artisti di tutti gli Stati le medesime possibilità ed opportunità di emergere in modo da avere un'offerta europea complessiva varia e poliedrica sulla scena internazionale. L'Europa, infatti, essendo una delle principali potenze economiche e culturali del pianeta non può ricavarsi un'identità da "Paese di esportazione" per la giovane arte, analogamente a quanto possono fare Paesi economicamente e culturalmente emergenti.

È dunque chiaro che il problema della creazione di maggiori opportunità per sostenere questo settore sia una tappa del processo più generale di affermazione di logiche selettive, trasparenti e conformi con un criterio internazionale di qualità.

I parametri richiesti dai programmi quadro espliciteranno e incrementeranno attraverso forme d'arte il concetto di "cittadinanza europea" che completa, senza rimpiazzare, il valore di cittadinanza nazionale. La nozione di cittadinanza europea ha un forte valore diplomatico e politico perché si fa espressione dei valori fondamentali che gli Europei condividono e sui quali si basa la Costituzione

europea, che si appoggia senza dubbio alla formidabile eredità culturale di questo antico continente.

Trascendendo dalle divisioni geografiche, religiose e politiche, si riconosce che le correnti artistiche, scientifiche o filosofiche si sono da sempre influenzate e arricchite vicendevolmente nel corso dei secoli, formando l'eredità comune di cui le multiple culture europee oggi si possono vantare.

In seguito a questo percorso storico culturale il modello europeo si situa tra il rispetto dell'espressione culturale di ogni popolo e gli esempi di cooperazione che nutrono ed arricchiscono ogni cultura. Mettere in evidenza i tratti comuni del patrimonio europeo attraverso "giovani" progetti artistici, rinforza il sentimento di appartenenza alla stessa comunità, rispettando allo stesso tempo le diversità culturali, nazionali o regionali, contribuendo alla diffusione della cultura: è per questo che la Comunità europea decide di condurre una politica di favore verso la cultura, ed è in queste nuove forme di policy che è possibile reperire fondi per sostenere i giovani.

Infatti la cultura europea rimane uno dei valori cardine promosso non solo nei programmi specifici, ma viene considerato anche nello sviluppo delle politiche d'insieme: ciò significa che lo sviluppo della cultura intesa in senso lato può essere promossa anche all'interno delle politiche sociali e regionali.

Concretamente si coinvolgeranno i cittadini, gli artisti, i professionisti della cultura in progetti e network europei, favorendo la conoscenza reciproca della creazione culturale, per rinforzare la capacità di espressione di ogni popolo dell'Unione. Un'Europa multifacettata ma anche un'Europa che trasmette i valori della diversità e del dialogo culturale al di là delle sue frontiere.

Partendo, quindi, nel primo capitolo dell'elaborato da una panoramica che esplicita le problematiche legate all'utilizzo della mediazione culturale, come possibile trampolino di lancio dei giovani artisti sulla scena internazionale, si giunge, nel secondo capitolo, ad un'analisi campionaria di cinque Istituti di cultura e dei loro network, per indagare sulla loro azione diplomatica di promozione culturale. Si mettono in evidenza le diverse modalità di azioni culturali dettate dalla presenza di strutture reticolari alle spalle che si differenziano molto tra loro. Questa analisi empirica è stata condotta attraverso visite e interviste con i Direttori ed il personale presso i singoli Istituti, nelle loro sedi di Bruxelles.



Nel terzo capitolo si indaga invece sul consorzio a cui tutti gli Istituti di cultura brussellesi aderiscono, il CICEB – *Consociatio institutorum culturalium europaeorum inter belgas* - un consorzio ideatore di progetti di cooperazione culturale per promuovere i giovani artisti, grazie ai finanziamenti erogati dalla Commissione europea nel settore culturale.

All'interno del consorzio gli Istituti di cultura e le loro rispettive reti sostengono e promuovono la diversità in tutte le sue forme, riconoscendo l'importanza di un patrimonio europeo comune. Il CICEB organizza, quindi, azioni congiunte con lo scopo di accrescere la comprensione e il rispetto tra i popoli. I campi in cui si propone di intervenire sono le arti, l'educazione, la cultura, le azioni sociali e politiche.

Proprio per questo suo ambizioso desiderio il consorzio si pone come diretto referente della Commissione, condividendo con lei importanti valori: il percorso svolto fino ad ora ha dato di certo buoni risultati, testimoniati anche dai progetti realizzati e dalla conferenza presso la Commissione europea, a cui io stessa ho assistito, importante sarà senza dubbio seguire lo sviluppo delle dichiarazioni di intenti in un prossimo futuro.

## **CAPITOLO PRIMO: I GIOVANI E L'EUROPA**

### **1.1 LA DIPLOMAZIA CULTURALE E GLI ISTITUTI DI CULTURA**

Il francese Jean Monnet, uno dei padri dell'Unificazione europea, ispiratore del piano Schumann e Presidente della Ceca, negli anni '60 disse che, se fosse stato possibile ricominciare il processo di integrazione dell'Europa, avrebbe preferito ripartire dalla cultura, piuttosto che dal carbone e dall'acciaio: Monnet si era reso conto che quello culturale era il primo e principale collante, capace di facilitare e favorire l'integrazione fra i popoli.

I fattori che ispirano, determinano ed impongono ad uno Stato moderno la necessità di avere e attuare con tempismo e con mezzi adeguati una determinata politica estera sono numerosissimi e fra questi pare ormai necessario considerare la cultura come uno dei fattori determinanti, assieme a quello geopolitico, economico e militare, della politica estera che può e deve svolgere un Paese.

La dimensione culturale e quella della ricerca scientifica costituiscono, quindi, una componente fondamentale della politica estera. L'impiego di risorse in questo settore rappresenta un vero e proprio investimento perché può dare risultati ben superiori all'entità degli esborsi e recare beneficio al Paese nel suo complesso, non solo in termini di immagine, ma anche di specifici e concreti interessi economici.

La promozione culturale può espletare un ruolo effettivo e determinante nel più vasto contesto delle relazioni internazionali e può essere altresì, per sua natura, coerente alla diplomazia. E' possibile e lecito pertanto parlare di una vera e propria diplomazia culturale che diventi parte inscindibile della politica estera.

La diplomazia culturale serve anche per aprire nuovi spazi di collaborazione in aree geografiche particolarmente delicate, dove è assolutamente necessario adottare strategie integrate in cui la cultura interagisca con la politica e con il mondo degli affari.

Occorre quindi garantire pluralità e varietà delle voci, dei percorsi, delle soluzioni, mirando a valorizzare all'estero la realtà culturale europea, anche per far conoscere correttamente il modo europeo di affrontare i grandi temi economici, politici e sociali, inclusa la sua ricerca di una diversa cultura politica, più in linea

con esigenze di vita e di *government* della collettività, più attenta a regole e a procedure non più nazionali ma europee e mondiali. Bisogna quindi affidare alla cultura una funzione politica.

Lo straordinario patrimonio culturale e le potenzialità intellettuali che l'Europa può permettersi di proiettare nel mondo diventano uno strumento privilegiato di politica estera, non solo per il valore insostituibile dello scambio culturale come veicolo di contatto e di dialogo, ma anche, e soprattutto, per le ricadute di grande portata sul piano economico, politico e, più in generale, dell'immagine della Comunità europea.

La cultura quindi, sembra oggi assumere sempre maggiore importanza nel dibattito politico e l'azione di promozione e diffusione della stessa necessita un supporto strategico mirato.

È quindi fondamentale accorgersi del ruolo portante della mediazione culturale allo scopo di attuare e mantenere buoni rapporti con i Paesi con cui si entra in contatto in maniera più o meno profonda, per la creazione o la riattivazione di canali informativi che operino in tutte le direzioni e che consentano una maggiore diffusione e penetrazione di notizie, che siano un punto d'appoggio all'espansione delle attività di *government* e di orientamento della coscienza sociale.

È assolutamente necessario che i Governi decidano di svolgere proficuamente azioni di mediazione culturale internazionale, all'interno di un disegno congiunto che privilegi l'utilizzo di strumenti consueti ripensati in modo nuovo: ecco il ruolo degli Istituti di Cultura.

Con l'espansione delle relazioni pubbliche internazionali, specialmente con quelle praticate da Organismi di natura pubblica, si potrebbero raggiungere obiettivi che interessano tutta la struttura politico-economica e sociale dei vari Paesi. Infatti, grazie al disegno di mediazione culturale, che favorisce i rapporti fra le varie Nazioni, si riuscirebbe a sensibilizzare e a rendere partecipe una parte sempre maggiore dell'opinione pubblica mondiale, sui fatti, sulle reciproche conoscenze, sulla risoluzione di vari problemi di ordine sopranazionale, creando in tal modo le premesse per una sempre maggiore cooperazione e comprensione fra le varie Nazioni e i vari popoli.

## **1.2 IL MONDO DEI GIOVANI ARTISTI VISTO DAGLI ISTITUTI DI CULTURA**

Gli Istituti di Cultura sono l'Istituzione simbolo dell'immagine, della storia, della cultura antica e contemporanea del Paese che rappresentano. Essi sono dunque agenzie di estrema rilevanza, la cui attività influenza la percezione dell'identità e dell'immagine del Paese d'origine, toccando tutti gli aspetti della presenza della propria nazione nel mondo, anche nei settori non direttamente connessi con la cultura. Gli Istituti di Cultura possono, quindi, considerarsi un'articolazione su territorio straniero della politica estera dei singoli Stati: essi sono i rappresentanti della lingua e della cultura del proprio Paese d'origine presso il Paese che li ospita.

Gli Istituti sono, di conseguenza, legati con la volontà dello Stato che rappresentano, di prassi, come avviene ad esempio nella realtà italiana sono alle dipendenze del Ministero degli Affari Esteri, in altri casi hanno una forte dipendenza dal Parlamento, o con più Ministeri: solitamente i Ministeri coinvolti sono quelli della Pubblica Istruzione e dei Beni Artistici e Culturali.

Sono, quindi, il punto fondamentale di raccordo e di propulsione per le linee guida dell'azione diplomatica e ne danno concreta attuazione. Agiscono in stretta consonanza con le sedi di ambasciate e consolati dei Paesi ospitanti e sono il canale privilegiato per stabilire e mantenere importanti relazioni internazionali. Si sottolinea come la loro attività abbia tutti i caratteri dell'azione diplomatica, e favorisca le relazioni di scambio, spesso non solo culturale, tra Paesi. La promozione della cultura e della lingua del Paese d'origine all'estero non è uno strumento marginale della politica estera e diventa canale efficace per costruire le linee della diplomazia: l'impatto reale dell'applicazione delle linee guida è commisurato alla rispondenza del territorio ed alla forza dei mezzi usati a tale scopo.

La caratteristica forma a rete della struttura dà la possibilità agli Istituti di avere una linea di politica culturale uniforme in tutto il mondo. Questo assume rilevante importanza poiché dà la possibilità a chi si sente legato al proprio Paese di origine di coltivare il senso di appartenenza, senza sentirsi decontestualizzato dal luogo in cui vive: gli Istituti hanno, infatti, il compito di cooperare al fine di integrare le proposte culturali artistiche con la sede in cui operano.

L'attenzione è posta, da un lato, sul *multiculturalismo* dei nuclei di emigrati, ormai naturalizzati nel Paese meta di emigrazione, che si trovano a vivere doppia identità culturale e in primo luogo linguistica: nuclei che danno vita a contaminazioni originalissime e significative su piano culturale perché potenziale ricchezza del patrimonio culturale e linguistico del Paese di origine e fenomeno impossibile da ignorare da parte di attori istituzionali di confine quali appunto gli Istituti di Cultura.

Dall'altro, queste strutture assumono un ruolo strategico fondamentale nella promozione di eventi che promuovano sia l'arte e la cultura del Paese d'origine sia quella del Paese ospitante. Questo avviene in particolare nel caso in cui questa azione divenga un fattore di *policy* all'interno dei piani di sviluppo locale, in relazione alle politiche rivolte all'ambiente, allo sviluppo, all'integrazione, alla qualità della vita.

La loro presenza diffusa li rende nodi significativi di una rete vasta, capace di entrare in contatto con culture e mercati tra i più vari ed interessanti. La struttura a rete permette diverse possibilità d'azione che si riconducono sostanzialmente a due principali modalità, che dipendono dal luogo in cui si origina il progetto: se il progetto nasce nel centro Istituzionale, e viene poi diffuso in tutta la rete, o si genera dalla periferia, creando progetti artistici in collaborazione tra più Istituti in una sede geografica, decentrata da quella Istituzionale.

Date queste due linee guida, declinabili poi in numerose combinazioni, è facile scorgere quale sia la potenzialità latente di queste strutture: se organizzate in maniera efficace e funzionale, possono diffondere in tempi rapidissimi un progetto artistico, dando modo al mondo intero di avvicinarsi e conoscere concretamente il progetto, sono potenzialmente un *worldwide network* non solo virtuale, visto che tutti gli Istituti sono dotati di siti internet funzionali, ma anche reale.

Una valorizzazione della cultura, quindi, come patrimonio continuamente in corso di elaborazione e trasformazione ed estremamente poliedrico, comprensivo delle più varie forme di espressione del genio della moda al design, dalla gastronomia alla letteratura, dall'architettura alla musica, dalla ricerca scientifica al teatro e al cinema, patrimonio su cui investire per lo sviluppo complessivo del Paese da promuoversi e delle sue relazioni con l'estero, considerando l'importante riflesso di questa azione in ambito economico e politico.

La nuova diplomazia culturale assume caratteri di complessità legati soprattutto al desiderio di promuovere la cultura e l'arte contemporanea in tutte le sue forme.

Per questo è importante pensare linee d'azioni efficaci per la promozione dell'arte giovane, così da sfatare i vecchi stereotipi dei singoli Paesi europei, e sviluppare un'immagine nuova e al passo con i tempi, per unire le diversità all'interno di un progetto di integrazione più ampio, grazie ad un'azione comune; infatti solamente con un'azione strutturale e mirata sarà possibile conseguire il risultato di introdurre la produzione artistica all'interno dei circuiti internazionali, focalizzando in maniera appropriata l'attenzione su di essa.

Pensando la dimensione culturale e la ricerca scientifica come componenti fondamentali della politica estera, si attribuisce agli Istituti di cultura un ruolo importante nella politica estera e si riconosce implicitamente come l'impiego di risorse in questo settore sia un vero e proprio investimento per il Paese, non solo in termini di immagine, ma anche a livello di specifiche e concrete ricadute sull'economia.

Creare contatti, infatti, significa aprire il varco a relazioni economicamente vantaggiose, suscitare interesse per la cultura, favorire indirettamente il turismo: promuovere una fotografia attuale del proprio Stato, instaurare relazioni nel presente è fare proprio il vantaggio competitivo connesso alla presenza dell'immenso patrimonio artistico e culturale, di cui ogni Paese a suo modo dispone.

Promuovere la conoscenza, attraverso la diplomazia culturale, concorre a rafforzare l'immagine e il ruolo del Paese nel mondo, a consolidare le sue posizioni sui mercati internazionali e a favorire l'apertura scientifica e tecnologica della ricerca, capitalizzando le potenzialità delle comunità di amanti del Paese in questione e di persone originarie del luogo sparse per il mondo.

L'arte e la cultura vengono promosse all'estero dai diversi Paesi seguendo una molteplicità di modelli e adottando una varietà di strumenti di diversa natura: ma un quadro complessivo ed organico di stimolo e valorizzazione risulta più efficace ed incisivo. Per questo si focalizza l'attenzione sull'attività degli Istituti di Cultura non solo come singoli ma come network.

Nella loro attività gli Istituti di Cultura godono di autonomia operativa e finanziaria, entro i limiti delle funzioni di indirizzo e sorveglianza delle singole autorità statali a cui rendono conto, potendo così adempiere alle loro funzioni

stabilendo contatti con Enti del mondo culturale d'origine come del Paese ospitante, attivando collaborazioni sinergiche con Istituzioni appartenenti a diversi ambiti e sviluppando offerte culturali adeguate al contesto in cui agiscono.

Gli strumenti utilizzati, di seguito brevemente analizzati, mostrano di possedere un elevato potere incentivante nei confronti della progettualità artistica, sia in merito ai contenuti creativi, sia in merito alla sua valenza sociale, ed inoltre si osserva un legame progettuale positivo con le Istituzioni locali con cui si sceglie di attuare la realizzazione.

La risorsa strategica si pone nella capacità di formulare un'offerta culturale adeguata e in grado di avvicinare il pubblico straniero alla cultura del Paese d'origine, che si fonda a sua volta su quella di leggere la realtà in cui ciascun Istituto di Cultura è immerso per coglierne i tratti salienti, capacità entrambe che si basano sulla possibilità di avvalersi del contributo di persone, Istituzioni ed Enti diversi.

Per favorire la mobilità dei giovani artisti esiste la possibilità, in modo uniforme su tutta la rete di Istituti, indipendentemente dalla nazionalità di appartenenza, di offrire borse di studio specifiche per gli artisti che desiderino studiare o approfondire le proprie conoscenze in uno Stato diverso dal proprio: è sicuramente un buon punto di partenza per lo stimolo della ricerca artistica e dell'innovazione, ma siamo ancora molto lontani da un progetto congiunto.

Purtroppo, infatti, non è ancora nata un'azione comune che abbia il desiderio concreto di coinvolgere congiuntamente diverse reti di più Istituti di Cultura; causa di questo potrebbe essere la pesantezza della macchina burocratica degli Istituti, che condiziona le capacità decisionali degli Enti, e ne rallenta fortemente l'azione pratica. Altro motivo potrebbe essere la forte diversità nelle possibilità di investimento o di modalità di azione nella gestione dei progetti.

Non esistendo quindi un'azione globale che metta in opera un disegno congiunto che colleghi tutte le reti degli Istituti, quello che avviene solitamente è la diffusione di progetti all'interno della rete di Istituti dello stesso Paese d'origine, per coltivare il desiderio di promuovere in tutto il mondo lo stesso tipo di immagine dell'essere originario di un luogo e di avere delle radici comuni. Assume poi un peso di minore entità l'origine del progetto, ossia se sia stato pensato in una sede periferica, o dal vertice.

Solitamente la modalità più ricorrente con cui si incentiva la produzione di arte da parte dei giovani è l'ideazione di un progetto, scegliendo all'interno di una rosa di candidati nazionali, promovendolo presso diverse sedi degli Istituti nel mondo. Negli Istituti con maggiore autonomia economica e progettuale, esiste la possibilità che gli artisti propongano al vertice Istituzionale un progetto già pronto, e una volta superato il vaglio di una commissione che ne assicuri la qualità artistica, questo venga prodotto e fatto circuitare nella rete.

Iniziano, inoltre, ad esistere accordi bilaterali tra più Istituti al fine di condividere idee, progettualità e concrete risorse: un esempio frutto di questo è l'importante accordo siglato da i vertici del Goethe Institut e dal Cervantes, è stata l'apertura durante la scorsa primavera di una sede congiunta a Stoccolma, dove si realizzano progetti artistici in coproduzione e economizzano la gestione dei servizi comuni, come ad esempio i corsi di lingua, la biblioteca e l'amministrazione. Questi accordi culturali sono importanti per snellire la burocrazia che può rallentare i contatti culturali e scientifici tra Paesi. In presenza di un accordo culturale bilaterale risulta più semplice lo scambio di personale specializzato e la creazione di organismi *ad hoc* per la realizzazione di progetti specifici e la costituzione di aree di ricerca comune.

Questo esempio è un'importante passo per un'azione combinata di competenze tra diversi livelli di governo: i vertici degli Istituti sono i governi centrali dell'operazione, Istituzioni indispensabili ai fini dell'inquadramento generale, dei principi e delle strategie, e gli Istituti locali forniscono all'azione di promozione un notevole contributo, grazie all'adozione di strumenti specifici particolarmente legati al territorio e alla maggiore flessibilità operativa derivante dalla "vicinanza" con le comunità e con i gruppi di interesse locali.

Esiste poi un'ulteriore possibilità di sviluppo di un progetto, quando nasce l'idea all'interno di un contesto territoriale specifico con un tema *ad hoc*, che stimoli l'azione congiunta di più Istituti in loco: ad esempio nel caso di Bruxelles, si è creata un'importante struttura a livello locale, unendo all'interno di questa più Istituti di cultura, al fine di realizzare progetti che promuovano i giovani.

Questo può essere considerato un passo importante in una visione di medio lungo periodo per promuovere sia la cooperazione tra esperienze differenti sia la promozione delle diversità, partendo dall'idea di base di sviluppare più progetti che sostengano i giovani.



Di altrettanto rilievo ma di tutt'altra origine, sono i progetti realizzati in coproduzione con importanti Enti locali, la cui possibilità di sviluppo è connessa all'autonomia gestionale dei singoli Istituti: spesso gli Istituti propongono il progetto, selezionando il tema e gli artisti da promuovere, mentre le Istituzioni già presenti sul territorio affiancano al progetto importanti artisti del luogo, sponsor o azioni di *fundraising* e sfruttano la propria fama costruita nel corso del tempo.

Queste collaborazioni sono solitamente di successo perché si ha una maggiore disponibilità di fondi e di risorse umane: gli Istituti scelgono solitamente di partecipare apportando un contributo di idee e di tipo organizzativo, inoltre la possibilità di lavorare con consulenti del settore, contattati appositamente per l'occasione, aumenta la probabilità di riuscita del progetto.

### **1.3 BRUXELLES E L'IDENTITÀ EUROPEA: UNA RISORSA STRATEGICA**

Alle Istituzioni pubbliche viene chiesto di diventare parte di quel processo di cambiamento rapido e continuo attivato dal progresso delle conoscenze, dallo sviluppo di nuove tecnologie, dai processi economici e sociali di globalizzazione.

Oggi si chiede alle Istituzioni pubbliche di essere depositarie e garanti di alcuni principi e regole fondamentali su cui poggia il «patto sociale» di convivenza civile ; ad esse si chiede di esercitare funzioni, poteri e di realizzare interventi che si adattino alle mutevoli esigenze dei diversi soggetti sociali e che diventino stimoli per dare risposte reali e concrete a tali esigenze e non vincoli ed ostacoli alla ricerca di risposte soddisfacenti.

Le Istituzioni pubbliche di oggi devono essere capaci di evolversi in parallelo alla evoluzione dei valori, delle conoscenze e dei comportamenti sociali.

Vista, quindi, l'importanza degli Istituti di cultura in una dimensione allargata di politica internazionale, è necessario capire perché la creazione di un'identità europea forte sia così importante: innanzitutto essendo l'Europa una confederazione di "vecchi" Stati che ha al suo interno molte culture forti, si sente oggi la necessità di un'identità comune, che abbia rispetto delle diversità ma che proponga un'idea nuova di sé.

Questa può diventare così una spinta propulsiva per avvicinare Stati fondatori, non più così convinti del sogno europeo, con Stati che da molto tempo desiderano essere parte attiva di questo ideale, che non può e non deve risolversi unicamente nell'idea di un mercato comune.

Oggi la società è entrata in una fase particolarmente delicata: l'ondata di globalizzazione ha creato all'interno della stessa disequilibri che hanno colpito i valori etici, sociali, culturali e politici di quest'ultima provocandone la perdita di essenziali punti di riferimento indispensabili per il suo equilibrio e per la sua identità. La società del nuovo millennio si fa sempre più complessa ed i suoi sistemi interni divengono sempre più specialistici e competitivi, nonché legati da strette e interconnesse relazioni.

Ecco quindi perché la diplomazia culturale e in particolare l'oggetto della sua produzione assume rilevante importanza; il mezzo concreto di questa missione può essere l'arte contemporanea. Essa diviene simbolo dei tempi che stiamo vivendo, essenziale nella percezione e nell'interpretazione dell'immagine di un Paese, o meglio dell'idea di essere Europeo in Europa. L'arte infatti grazie all'immediatezza iconica della sua comunicazione, consente comprensioni e confronti tra culture diverse ben più rapidi di quelli che passano attraverso il linguaggio scritto o parlato.

L'arte contemporanea e le avanguardie artistiche svolgono inoltre la funzione, sperimentando forme e linguaggi diversi e innovativi, di aprire la strada a rappresentazioni o a modificazioni della realtà che potranno tradursi e concretizzarsi in nuovi esiti del design, della moda, della comunicazione pubblicitaria, della produzione materiale e immateriale, migliorando quindi la qualità della vita di tutti i giorni di ciascuno di noi.

Lo stimolo per la ricerca e lo sviluppo dell'arte contemporanea non può che svolgersi attraverso l'incentivo, più o meno concreto, di giovani artisti, che grazie ai loro studi e alle loro idee riescono ad interpretare con sempre maggiore verosimiglianza le sensazioni, i desideri, le inquietudini, le ansie e le certezze del mondo in cui stiamo vivendo.

Esistono comunque dei valori trasversali che il pubblico di riferimento delle opere d'arte, quindi i cittadini tutti, dovrebbero riuscire a fare propri: in tal caso, il fatto di sentirsi europeo diverrebbe un motivo di riflessione e di orgoglio, come è necessario che sia, affinché ciascuno di noi possa credere nella creazione di

un'Europa sempre più unita. La tolleranza e il rispetto della diversità culturale, la ricerca di punti comuni tra le culture dei singoli Paesi, sono valori alla base dell'idea dell'essere europeo, e questi devono essere percepibili, non dalle opere, in quanto i singoli artisti hanno libero arbitrio nel loro operato, quanto piuttosto nelle modalità innovative della progettazione, ossia attraverso la cooperazione e il multilateralismo in tutte le fasi del progetto culturale, dall'ideazione allo svolgimento.

La promozione dei giovani artisti diviene quindi una punta di diamante della politica culturale europea: l'Europa vuole avere un posto di primo rilievo non solo nell'universo culturale passato ma anche in quello presente.

Proprio Bruxelles, "capitale europea" è il punto di partenza, il fulcro propulsivo di un progetto di cooperazione culturale tra Istituti di cultura analizzato in seguito in questo lavoro.

Due sono le cause fondamentali di questa scelta strategica: la prima è sicuramente la prossimità con le Istituzioni europee, e quindi la possibilità di influenzare maggiormente le posizioni istituzionali, cercando di imporre le idee e il proprio operato come punto di riferimento agli occhi delle Istituzioni della volontà congiunte delle singole politiche estere che si incontrano e si scontrano su temi attuali, aggiunta alla forte volontà di porsi come filtro per tutte le informazioni utili ai network di ogni Istituto nazionale.

La seconda motivazione si può ritrovare nel fatto che Bruxelles sia sicuramente un territorio multiculturale, dove sia possibile sperimentare idee e progetti, dove molti giovani possono interagire in maniera attiva, confrontando da subito quali possano essere le reazioni di cittadini provenienti da diversi background, con usi e costumi discordanti.

Fatta un'analisi socio-culturale degli abitanti di Bruxelles, si scopre che solo un terzo della popolazione è di origine belga, un terzo di origine europea e americana, gravitante attorno alle Istituzioni europee, per lo più giovani esperti, consulenti e lobbysti, oltre alla classe politica dirigente, a cui siamo soliti pensare, ed un terzo è di origine asiatica e africana: insomma una società multiculturale e multietnica, aperta alle diversità ed alla convivenza pacifica, in cui sono presenti più modi di vedere e di pensare, tutti ugualmente tollerati ed affrontati.

Una città in cui le manifestazioni culturali sono un momento di incontro, un modo di vivere e condividere, dove la gente è attenta a ciò che accade e quindi il coinvolgimento e la ricettività del pubblico è alta.

È questa la sede naturale, il fulcro di idee e progetti, che qui nascono ma hanno la volontà di diffondersi in maniera capillare, proponendo sempre, in maniera trasversale, i valori capisaldi di cui la diplomazia europea si fa portavoce: l'ascolto, l'attenzione alla diversità e al nuovo, e quindi anche e soprattutto ai giovani artisti, la volontà di informare e coinvolgere sempre e comunque per stimolare il dialogo, il dibattito, la tolleranza al fine di arricchire tutti coloro che fruiscono di queste manifestazioni e di questi eventi, sia che abbiano come target gli specialisti di settore, sia che abbiano come target il grande pubblico.

#### **1.4 UNA CULTURA “GIOVANE” PER UN DIALOGO COSTRUTTIVO CON IL MEDIO ORIENTE E CON GLI USA**

Dopo l'undici settembre ogni europeo pensa che qualcosa sia cambiato. Gli attentati, non solo agli Stati Uniti d'America, hanno portato alla luce del sole l'esistenza di una profonda frattura tra l'Occidente e l'Oriente, e impongono la necessità di trovare una soluzione plausibile che possa essere da tutti condivisa per uscire a testa alta da quest'era del terrore.

Infatti la paura e la diffidenza nei confronti del diverso pervade la vita di tutti i giorni, una possibile via per sconfiggere questo problema, ormai incubo, sia a livello di microcosmo personale, quanto a livello macro, ossia a livello di Stato o di Europa, può essere trovata nella mediazione culturale. Questa deve essere intesa sia come la capacità di indagare al fine di risalire alle cause di questa frattura a prima vista insanabile, sia come la necessità di diffondere valori condivisi per stimolare l'integrazione e il dialogo con l'esterno, sciogliendo la paura dei singoli cittadini attraverso motivazioni sensate e razionali per permettere a ciascuno di noi di guardare al futuro con maggiore serenità, senza la paura insistente di un attentato o di un imminente tracollo economico.

Impossibile infatti trascurare questo problema, soprattutto pensando a quanto sia attuale questa questione sia per la vita dell'individuo, sia per la politica estera di uno Stato e della Comunità europea in toto; la cultura europea è sempre stata una

punta di diamante della politica estera, e ha cercato di differenziarsi da quella americana, pur assumendo talvolta posizioni simili nelle questioni internazionali.

È necessario quindi provare a pensare a quali siano i valori da diffondere per creare una visione unitaria in merito alla questione terroristica, facendo in modo che la comunione di questi diventi un punto di forza per motivare l'unità e la condivisione di un progetto, non solo la condivisione passiva di una paura comune.

È doveroso che valori forti di cui l'Europa si è da sempre fatta portavoce rimangano strettamente connessi ai diritti: dignità, libertà, uguaglianza, solidarietà, giustizia e cittadinanza devono essere il simbolo di un'Europa nuova che mantiene i buoni principi pur evolvendosi e coinvolgendo nuovi partecipanti.

La diffusione dei valori attraverso un'operazione di mediazione culturale aiuta a sostenere l'idea di tolleranza come pieno riconoscimento dell'altro, come atto di inclusione: la cooperazione culturale può aiutare, attraverso progetti di ricerca mirati, ad evitare la ghettizzazione degli immigrati in quartieri ai margini, in cui si ricrea un microcosmo simile ai Paesi di provenienza, in cui i "nuovi" cittadini europei, emigrati di seconda o di terza generazione, ritornino ogni sera dopo aver svolto le attività più o meno servili, sentendosi sempre extracomunitari. In questo modo nelle apparenze vi è il riconoscimento di un'altra cultura, nella realtà se ne prendono le distanze.

Purtroppo questo è ciò che all'oggi si riscontra in molte città europee ed è quello che dobbiamo combattere; infatti non si tratta solo dell'esclusione dei mediorientali, ma si tratta anche di tutte le minoranze provenienti dall'Europa dell'est, dai Paesi "nuovi entranti" con cui stiamo cercando di costruire qualcosa insieme: il famoso tema dell'allargamento tanto discusso su basi teoriche deve avere una concreta attuazione pratica, riuscendo ad includere per davvero i nuovi Paesi in questa dimensione europea .

*Certo dialogare è più difficile che allontanare e chiudere è più facile che aprire. È il rischio che si corre oggi, ovunque nel mondo. In nome dell'esclusività di alcuni valori si sta costruendo una società del sospetto, dell'incomprensione. Ma se ciascuno si chiude orgogliosamente nella propria fortezza, senza preoccuparsi conoscere l'altro ed avvicinarlo, non v'è scampo. La mancanza di comprensione reciproca e dunque fiducia, provoca immancabilmente il conflitto, e come*

sostiene Rodotà, in seguito all'espressione del suo pensiero, oggi più che mai si necessita di momenti di spazio pubblico per sviluppare dialogo e comunicazione. Nuovi progetti culturali possono svolgere per questo un ruolo importante nel rispetto delle differenze culturali, l'azione di giovani artisti può farsi portavoce del dialogo e della comunicazione intelligente tra Stati europei, nuovi o vecchi che siano, dando una visione e delle alternative europee a quanto proposto fino ad ora dagli Stati Uniti.

Così pensiero europeo sarà un'alternativa vera, acquisterà una maggiore forza, e non esisterà più, di conseguenza, il pensiero dei singoli stati, che all'oggi hanno un peso relativo nei confronti degli USA e del Medio Oriente, ma l'Europa si farà portavoce di un pensiero che metta d'accordo tutti, forte ed univoco, creato grazie al dialogo costruttivo dei suoi pensatori e alla condivisione dei valori proposti da parte dei suoi cittadini.

Tolleranza e laicità, negando il confessionarismo, porteranno al rifiuto dell'intolleranza in qualunque forma e al riconoscimento delle ragioni delle minoranze: tutto affinché chiudersi in una fortezza non sia sinonimo di sicurezza, mentre il resto del mondo entra in mille modi nelle nostre case di giorno in giorno, e per non perdere quel bene della modernità che Paul Hazard ha identificato in "un pensiero che mai si accontenta" e che per questo è capace di rinnovarsi e di creare strumenti per affrontare il nuovo.

## **1.5 PROBLEMI E OPPORTUNITÀ DEI GIOVANI ARTISTI IN EUROPA**

Esiste una forte disparità all'interno della Comunità europea per ciò che riguarda l'attenzione ed il sostegno dei singoli Stati nei confronti dei giovani artisti; infatti com'è noto, i Paesi Scandinavi investono moltissimo nella promozione dell'arte e della cultura emergente, al contrario alcuni Paesi, fra cui l'Italia, sono ancora molto lontani dalla creazione di un sistema nazionale efficace che sia un vero punto di partenza e d'appoggio nella sfera internazionale per i giovani artisti.

In un disegno di politica estera congiunta si palesa la necessità di appianare questi dislivelli, per dare agli artisti di tutti gli Stati le medesime possibilità ed

opportunità di emergere al fine di avere un'offerta europea complessiva varia e poliedrica sulla scena internazionale.

L'Europa, infatti, essendo una delle principali potenze economiche e culturali del pianeta non può ricavarsi un'identità da "Paese di esportazione" per la giovane arte, analogamente a quanto possono fare Paesi economicamente e culturalmente emergenti, in quanto un simile posizionamento sarebbe in stridente contrasto con il resto dello scenario internazionale.

Parlando di "*darwismo arbitrario*"<sup>1</sup> di artisti di determinate nazionalità, è necessario approfondire lo studio di quali possano essere le principali debolezze strutturali che caratterizzano il sistema dell'arte italiano, e per analogia i sistemi degli altri Paesi altrettanto deficienti in materia, per capire quali possano essere le azioni risolutive a livello europeo. Gli spunti di risoluzione sono individuabili presso gli altri Paesi europei, che presi singolarmente, risultano essere "leader" del settore: come ad esempio la Germania, la Francia, l'Inghilterra.

Questi, di contro, hanno presso di loro un sistema forte che incentiva gli artisti e da loro modo di entrare nel sistema internazionale con un forte vantaggio competitivo, dovuto all'esperienza maturata all'interno del loro Paese d'origine e alle relazioni internazionali intessute dai Paesi singolarmente.

Per questo è importante un'analisi che permetta un intervento efficace in modo congiunto, partendo da piccole azioni concrete che appianino il dislivello presente in origine presso i Paesi, in modo da creare delle opportunità comuni a cui gli artisti possano partecipare con le stesse probabilità di riuscita eliminando "le barriere all'entrata" connesse con il sistema di provenienza.

Detto questo, si evidenziano gli elementi deficitari del sistema italiano, e dei Paesi con simili mercati, dal punto di vista delle opportunità e della selezione dei giovani artisti.

Queste possono essere riassunte come di seguito<sup>2</sup>:

- *La notevole carenza di spazi espositivi pubblici e privati non profit di qualità;*
- *Lo scarso peso del collezionismo istituzionale e imprenditoriale;*

---

<sup>1</sup> Pier Luigi Sacco, Walter Santagata, Michele Trimarchi, *L'arte contemporanea italiana nel mondo, Analisi e strumenti*, Skira, Opera DARC

<sup>2</sup> ibidem

- *L'esiguità delle risorse pubbliche disponibili per il sostegno e il finanziamento di progetti, viaggi e residenze;*
- *L'arretratezza e l'isolamento della maggior parte delle Istituzioni formative;*
- *L'egemonia di una cultura particolaristica che rende molto difficoltosi i tentativi di cooperazione tra più soggetti o Istituzioni per il raggiungimento di obiettivi condivisi anche minimali.*

Cerchiamo ora di analizzare uno ad uno i punti di debolezza per comprendere che cosa possa fare l'azione europea in concreto in questo settore per promuovere i giovani artisti.

Gli spazi non profit sono di estrema importanza per la crescita e la sperimentazione di giovani artisti: questi permettono, infatti, agli artisti di operare con una relativa autonomia creativa ed una piena libertà di sperimentazione, senza la preoccupazione immediata del proprio lavoro. L'esistenza di questi spazi presso i Paesi europei considerati importanti nel settore dell'arte contemporanea e nella promozione dei giovani assicura agli artisti la possibilità di completare la propria carriera formativa e professionale a spese degli spazi in questione, inoltre garantisce sull'altro fronte che gli artisti che emergono da questo contesto abbiano già una poetica delineata e definita, e siano capaci di proporsi e qualificarsi davanti ad operatori qualificati del settore, e nel migliore dei casi abbiano già saputo relazionarsi con un contesto internazionale.

La valenza di questi spazi è quindi connessa al meccanismo di selezione e di certificazione della qualità degli artisti: questi spazi sono, dunque, capaci di eliminare una parte dell'incertezza legata ad esempio all'investimento dello Stato su un'artista mai comparso sulla sfera internazionale.

Per questo l'esistenza di progetti europei mirati alla creazione o al sostentamento nel medio lungo periodo di spazi non profit pubblici a cui gli artisti possano partecipare e prendere parte è di fondamentale importanza: prima di questo potrebbe essere importante poter garantire la mobilità di giovani artisti in sedi diverse da quelle del Paese di origine, benché sia chiaro che questa sia solo una soluzione parziale.

Per quanto riguarda il collezionismo, non solo in Italia, ma in molti Stati europei dove non è riconosciuto un'importante peso alla cultura i budget sono modesti e disponibili con discontinuità e, inoltre, in un periodo di congiuntura negativa è ancora più difficile trovare ingenti fonti di denaro per un investimento mirato.



Inoltre non è ancora molto diffuso l'uso di collezioni d'arte contemporanea aziendali: queste possono svilupparsi solo in Paesi che abbiano sviluppato una coscienza di responsabilità sociale e intendano l'investimento culturale con una precisa valenza strategica.

Campagne di comunicazione che stimolino l'attenzione su questi temi o eventi di richiamo che mettano in evidenza questi valori possono essere un punto di partenza in questa direzione: se quest'idea della responsabilità passa, come auspicabile, tra i valori cardine della Comunità si spera presto in un passo avanti in questa direzione.

Per ciò che riguarda le azioni divulgative dei singoli artisti, la stessa Comunità europea può, grazie ai nuovi programmi, pensare opportunità per fornire contributi pubblici mirati per coprire i costi di produzione di una mostra all'estero o per finanziare residenze e viaggi di studio. In questo modo si potrebbe sopperire al deficit di alcuni Paesi in questo settore, ad esempio riutilizzando il sistema dei Fondi Strutturali e classificando gli Stati della CE in zone obiettivo, così da sapere dove e come interagire senza un dispendio ineguale di risorse.

Infatti poche esperienze come la realizzazione di progetti all'estero nell'ambito del circuito indipendente o la partecipazione a residenze artistiche di qualità permettono a un giovane artista un reale inserimento nel contesto internazionale. Consci di questo in Germania, in Scandinavia o in Francia, l'invito ad esporre in spazi di ragionevole reputazione comporta con elevata probabilità la possibilità di ricevere un finanziamento da parte dello Stato.

Se i contributi tengono conto di parametri qualitativi connessi all'impatto dell'attività culturale sul territorio, in termini di coinvolgimento, creazione di opportunità formative, risonanza mediatica degli eventi, allora queste risorse non saranno sprecate ma aiuteranno un sistema integrato e complementare a quello pubblico per eccellenza, incoraggiando sempre e comunque competitività e ricerca della qualità al fine di dare la possibilità agli artisti, indipendentemente dalla provenienza, di essere parte attiva del circuito internazionale.

Per ciò che riguarda il problema connesso alla formazione dei giovani artisti presso le accademie, l'azione europea può incentivare la mobilità degli studenti delle stesse, attraverso appositi programmi, ma sicuramente non può andare ad inficiare sull'organizzazione interna delle singole strutture, che si rimettono obbligatoriamente a progetti di riforma da parte dei singoli Stati.

L'ultimo serio fattore di criticità dei Paesi "svantaggiati" è l'esistenza di una dimensione culturale che esalta una concezione fortemente competitiva e individualistica dell'essere artista, precludendo la maggior parte delle opportunità di cooperazione anche quando presentano vantaggi reciproci, favorendo la lotta intestina e la competizione aggressiva senza lasciare spazio ad un disegno di più ampio respiro.

Questo atteggiamento peggiora la condizione di un settore in cui le risorse sono scarse e limita la nascita di iniziative di promozione congiunta in un territorio, o il sostegno collettivo alla realizzazione di progetti curatoriali privi di una finalità commerciale ma utili alla creazione e al consolidamento di relazioni con altri contesti locali di eccellenza: inoltre in seguito a queste disfunzioni del sistema si creano ulteriori deficienze come l'accesso facilitato di alcuni artisti per cause diverse dalla qualità del suo progetto, creando così delle disfunzioni nel processo di selezione ed aumentando l'incertezza del risultato.

È dunque chiaro che il problema della creazione di maggiori opportunità di apertura del sistema verso le piazze internazionali sia una tappa del processo più generale di affermazione di logiche selettive, trasparenti e conformi con un criterio internazionale di qualità: l'Europa può fare qualcosa di concreto per i giovani artisti, agendo con programmi mirati, utilizzando le strutture in modo efficace, riadattando il loro ruolo alle necessità messe in evidenza dall'analisi, per ripensare una strategia di promozione della giovane arte.

Oltre alle soluzioni già suggerite momento per momento potrebbe essere davvero importante che gli Istituti di Cultura, avvalorandosi della fama dovuta al nome e alla funzione istituzionale, presentino con maggiore autorevolezza sulla scena internazionale artisti dello Stato di provenienza, diventando validi trampolini di lancio, sfruttando le sinergie positive dettate dalla presenza sullo stesso territorio di Istituti rappresentanti Stati "leader" nella promozione dei giovani artisti.

La promozione della giovane arte di un Paese è uno strumento efficace come pochi per trasmettere l'identità culturale nei suoi elementi più dinamici di cambiamento. Si tratta quindi di un investimento che, oltre a dare concrete opportunità di affermazione internazionale alle nuove generazioni di artisti

contribuisce all'accreditamento del Paese in questione, come luogo culturalmente stimolante, a cui guardare con attenzione.<sup>3</sup>

Per non gettare tutto il lavoro al vento, è necessario specificare che il meccanismo di selezione assume in questo caso una forte valenza per garantire la qualità di quanto proposto: le scelte degli artisti e la distribuzione delle risorse deve, quindi, avvenire necessariamente con criteri chiari e trasparenti.

---

<sup>3</sup> *ibidem*.

## CAPITOLO SECONDO: ANALISI DI CINQUE ISTITUTI DI CULTURA EUROPEI E DEI LORO NETWORK

### 2.1 UN CAMPIONE RILEVANTE PER L' UE

In questa sezione dello studio si espongono e si commentano i principali risultati emersi dalla rilevazione sul campo effettuata presso cinque Istituti di Cultura operanti a Bruxelles: questi compiono un'azione diplomatica di promozione culturale, ma hanno alle spalle strutture reticolari che si differenziano molto tra loro per l'organizzazione "interna" alla rete.

I casi studiati sono un campione significativo: l'Istituto Italiano di Cultura –IIC- scelto per la sua importanza sul territorio per ragioni socio-politiche connesse alla presenza di Italiani in Belgio, l'Istituto di Cultura Spagnolo –Cervantes- scelto per la sua forte identità dovuta all'esistenza dell'accentramento di *governance* nella sede centrale di Madrid, l'Istituto di Cultura Tedesco -Goethe Institut- una delle più antiche Istituzioni culturali internazionali, con una struttura molto moderna, simile ad un'istituzione privata, l'Istituto di Cultura Danese, piccolo per dimensioni, se confrontato ai precedenti "colossi", ma estremamente funzionale e attivo, e l'Istituto della Repubblica Ceca, un simbolo di un Paese nuovo con molta voglia di emergere e di riscattare il suo passato.

L'indagine è stata condotta attraverso visite dirette presso gli Istituti e interviste con i Direttori ed il personale. Le interviste sono focalizzate sul funzionamento dei singoli Istituti e della loro rete: l'attenzione è rivolta alle modalità con cui la presenza di questa struttura agisce attivamente e condiziona le proposte nell'attività e nella programmazione delle singole sedi. Grazie a queste interviste sono emerse le modalità di progettazione e di gestione delle attività caratteristiche degli Istituti, e di conseguenza le diversità, i vantaggi e le deficienze dei singoli attori nel proporre i giovani artisti all'interno del loro circuito.

## **2.1.1 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA ITALIANO**

Vista la classificazione precedente<sup>4</sup> del *Sistema Italia* come deficitario nella promozione dei giovani, si analizza ora il funzionamento degli IIC per capire come sia possibile interagire per cambiare qualcosa, se non a livello centrale per lo meno nella sede di Bruxelles.

Gli Istituti Italiani di Cultura hanno un legame molto forte e vincolante con il Ministero da cui dipendono e per questo possono considerarsi come un'articolazione su territorio straniero del Ministero degli Affari Esteri, MAE. Dipendenti dal MAE (secondo quanto definito nella legge n. 41/90) e più precisamente dalla Direzione Generale per la Promozione e la Cooperazione Culturale, gli Istituti Italiani di Cultura costituiscono oggi una rete presente con 93 sedi in 57 Paesi nel mondo, con il compito di promuovere la diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero.

### **2.1.1.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL MAE**

Partendo dal tracciato normativo, arrivando fino alla definizione del campo operativo degli Istituti, si è delineato il ruolo degli IIC come centri propulsori della cultura e della lingua italiana sotto la ferma egida del MAE. Nella riunione dei 93 direttori degli IIC, tenutasi nel luglio del 2000 presso la Farnesina, si è affermata questa linea di pensiero che deve essere seguita dagli Istituti di Cultura nella promozione della cultura italiana. In questa sede si è evidenziato il desiderio di dar nuovo impulso ad una diplomazia culturale, basata su iniziative capaci di trasmettere un'immagine aggiornata del *Sistema Italia* e su un'offerta modulata secondo i caratteri peculiari dei destinatari.

La stessa linea è stata ribadita anche alla conferenza di presentazione delle linee guida per i Distretti culturali dal Direttore Generale per la promozione e cooperazione culturale del MAE, Francesco Aloisi de Larderel, che ha parlato della fitta rete di Istituti e scuole che diffondono la cultura italiana nel mondo e degli strumenti della Farnesina al servizio delle iniziative del settore privato all'estero. *“Sono tre gli obiettivi della politica culturale italiana verso il mondo:*

---

<sup>4</sup> Cap.1 par. 1.5

*dare sostegno ai processi e alle iniziative di internazionalizzazione della cultura e della scienza italiane, promuovere il contributo italiano alla cultura e alla scienza internazionali, valorizzare le radici della nostra eredità culturale e dei valori fondamentali della società italiana.”*

La nuova diplomazia culturale assume dei caratteri di complessità legati soprattutto al desiderio di promuovere la cultura e l'arte contemporanea italiana in tutte le sue forme.

Pensando la dimensione culturale e la ricerca scientifica come componenti fondamentali della politica estera, si attribuisce agli IIC un ruolo importante e si riconosce implicitamente come l'impiego di risorse in questo settore sia un investimento per il Paese, non solo in termini di immagine, ma anche a livello di specifiche e concrete ricadute sull'economia.

Alla base della decisione di una presentazione uniforme degli Istituti a livello di politica internazionale ci sono delle motivazioni politico-economiche: la richiesta della promozione indiretta tramite la cultura del turismo e del “*made in Italy*” per incentivare le esportazioni.

L'uniformità d'azione viene data grazie ad un modello di rete integrata, con in cui è presente un'organizzazione come *guida*: questa si compone del MAE, braccio operativo, e della Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero, mente della programmazione.

Si nota subito che se il passaggio di informazioni gerarchiche che partono dal centro alla singola cellula è molto serrato, il contatto tra i vari IIC è da poco una realtà; nel 2000 c'è stata la prima conferenza dei Direttori degli IIC. Inoltre il feedback di informazioni avviene in maniera celere ed efficace dall'IIC al MAE, ma non si può dire altrettanto della circolazione delle informazioni in senso inverso.

### **2.1.1.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO**

Per comprendere il network degli IIC presenti nel mondo è necessario pensare dettagliatamente quale il pensiero e quali le azioni dettate dalle linee guida del

MAE: la rete di IIC non è di tipo spontaneo, ma è stata creata in base ai dettami del MAE, all'interno di un'azione più complessa di attività diplomatica.

Gli Istituti Italiani di cultura nascono e agiscono sul territorio come promotori della lingua italiana, considerata quale veicolo del patrimonio artistico e culturale. A questo proposito Pialuisa Bianco, Direttore dell'Istituto italiano di cultura di Bruxelles, prende una posizione innovativa, ponendo l'accento sulla necessità di utilizzare il patrimonio culturale italiano, e non la lingua "l'italiano non è una lingua di uso comunicativo per penetrare nel contesto internazionale, meglio avere come obiettivo l'approfondimento e l'ingrandimento della nostra rete linguistica". La gestione dei corsi di lingua, quindi, è particolarmente importante come strategia di accesso presso gli altri Paesi e come capitolo, anche delicato, delle attività degli Istituti. Per ciò che riguarda la gestione della programmazione culturale degli Istituti, sostiene che questi debbano essere "in grado non soltanto di elaborare una strategia culturale ma anche che debbano essere in grado di capire come vadano gestiti e finanziati gli eventi".

Esistono linee comuni per tutti gli IIC nel mondo, azioni e strumenti prestabiliti affinché siano rappresentanti uniformi dell'Italia<sup>5</sup>.

Inoltre nella loro attività gli IIC godono di autonomia operativa e finanziaria, entro i limiti di indirizzo e sorveglianza del Ministero, potendo così adempiere alle loro funzioni stabilendo contatti con Enti del mondo culturale italiano come del Paese ospitante, attivando collaborazioni sinergiche con Istituzioni appartenenti a diversi ambiti e sviluppando offerte culturali adeguate al contesto in cui agiscono.

---

<sup>5</sup> Per definire le funzioni fondamentali attraverso cui operano in concreto per le suddette finalità generali, ricorriamo al testo di legge (art. 8, legge 401/90) secondo il quale gli Istituti:

- a) stabiliscono contatti con istituzioni, enti e personalità del mondo culturale e scientifico del paese ospitante e favoriscono le proposte e i progetti per la conoscenza della cultura e della realtà italiane o comunque finalizzati alla collaborazione culturale e scientifica;
- b) forniscono la documentazione e l'informazione sulla vita culturale italiana e sulle relative istituzioni;
- c) promuovono iniziative, manifestazioni culturali e mostre;
- d) sostengono iniziative per lo sviluppo culturale delle comunità italiane all'estero, per favorire sia la loro integrazione nel paese ospitante che il rapporto culturale con la patria d'origine;
- e) assicurano collaborazione a studiosi e studenti italiani nella loro attività di ricerca e di studio all'estero;
- f) promuovono e favoriscono iniziative per la diffusione della lingua italiana all'estero, avvalendosi anche della collaborazione dei lettori d'italiano presso le università del paese ospitante, e delle università italiane che svolgono specifiche attività didattiche e scientifiche connesse con le finalità del presente articolo.

L'IIC di Bruxelles promuove l'Italia grazie alla collaborazione sia con le Istituzioni Italiane di rappresentanza all'estero, quali la Camera di Commercio e le rappresentanze regionali, sia con un'associazione -Sintesi- con cui è attivo un rapporto pluriennale per la programmazione cinematografica, sia partecipando alla realizzazione di eventi all'interno di organizzazioni locali.

Le modalità di promozione si incentrano maggiormente sulla promozione delle arti figurative, con la produzione di mostre, solitamente appoggiandosi alle sponsorizzazioni di Istituzioni o Istituti bancari Italiani operanti all'estero, e attraverso l'organizzazione di cineforum, evento di richiamo per la comunità italiana all'estero. Inoltre l'IIC si impegna ad organizzare conferenze sui temi di attualità e alla presentazione di libri in italiano su temi di politica internazionale<sup>6</sup>.

La risorsa strategica, in questo frangente, si pone nella capacità di formulare un'offerta culturale adeguata e in grado di avvicinare il pubblico straniero alla cultura italiana, oltre che essere fonte di richiamo per le personalità italiane all'estero. Si deve sottolineare che il contesto territoriale brussellese è isolato, in quanto non è comparabile ad altre sedi. Bruxelles si caratterizza per una forte presenza di personalità politiche rilevanti, di Istituzioni di rappresentanza che si rapportano giornalmente alle sedi delle più importanti Istituzioni europee. La promozione culturale risulta qui più che mai uno strumento di conoscenza e di visibilità dell'azione diplomatica e molti sono gli interessi in gioco nella realizzazione di un evento.

Inoltre, da quando è presente la nuova Direttrice, alcuni eventi di successo, qui ideati e prodotti, vengono riproposti come "pacchetti" presso altri IIC, come ad esempio l'evento sulla letteratura e il vino, "vini, poeti e guerrieri" che verrà riproposto a Berlino. Questi scambi avvengono grazie allo sfruttamento di quei famosi "legami deboli" precedentemente teorizzati. La spinta propulsiva di queste collaborazioni deriva infatti dalle reciproche conoscenze dei Direttori o da collaborazioni del personale addetto.

Sintetizzando, quindi, le funzioni su cui si articola l'attività istituzionale del singolo nodo della rete degli IIC, se ne opera una riduzione a tre grandi momenti:

---

<sup>6</sup> Come ad esempio la presentazione della Veronesi Foundation in collaborazione con il Parlamento europeo, o la conferenza sull'innovazione nella PA con la partecipazione del Commissario Frattini



- leggere il contesto in cui si agisce e analizzare il pubblico di riferimento;
- strutturare un'offerta adeguata sulla base di collaborazioni con il mondo culturale sia italiano sia del Paese ospitante;
- organizzare operativamente mostre, manifestazioni, attività ed eventi opportunamente pubblicizzati e il cui turn out va costantemente monitorato.

Detto ciò è doveroso mettere in luce la scarsità delle relazioni trasversali degli IIC: questa deficienza del sistema porta con sé uno spreco di energie e di risorse che attraverso la creazione di collaborazioni e la presenza di tavole rotonde per lo meno tra IIC di zone limitrofe potrebbero portare ad una realizzazione di eventi di maggior rilievo e ad un'offerta più varia ed interessante.

La prima conferenza dei Direttori degli IIC si è tenuta nel 2000, speriamo che seppur con ritardo, si ponga rimedio in modo costruttivo a questo spreco di energie e si cominci ad utilizzare in modo proficuo i legami trasversali del network esistente, non contando solo sulla buona volontà dei singoli Direttori.

### *2.1.2 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA SPAGNOLO "CERVANTES"*

L'istituto di Cultura spagnolo è il punto di riferimento della comunità spagnola: la "*comunidad hispanohablante*" è composta infatti da chi parla castigliano, dalla comunità galiziana, catalana e basca e idealmente da tutti coloro che parlano spagnolo in America Latina.

L'Istituto è un'unica entità pubblica senza scopo di lucro ed ha personalità giuridica propria al fine del compimento delle sue attività: ha una sede sociale, sita a Madrid, e le diramazioni della sua sede sono presenti in tutti i cinque continenti.

Creato solo nel 1991, lo stesso Re di Spagna<sup>7</sup> afferma "si è avuto un risultato inaspettato da parte di un' istituzione che, pur così giovane, ha saputo diventare la

---

<sup>7</sup> Dal discorso del Re al Comitato di Patronato, Palacio Real Aranjuez, Madrid, 14 Ottobre 2004

colonna vertebrale della produzione culturale spagnola facendosi importante portavoce della comunità che parla spagnolo nel mondo.”

### **2.1.2.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE**

Il Cervantes di Bruxelles è una cellula di un disegno proporzionato su scala mondiale, come già anticipato nel precedente paragrafo, e per questo la sua attività risponde in modo preciso e puntuale agli organi di vertice che lo governano.

Una forte *attenzione alla tecnologia* è il principio guida comune che abbraccia tutte le attività proposte, dall'insegnamento delle lingue nel concreto<sup>8</sup>, al desiderio di creare una comunità, reale e virtuale, parlante spagnolo<sup>9</sup>.

Il Ministro degli Esteri, Miguel Ángel Moratinos<sup>10</sup>, sostiene che il Cervantes, “dopo aver sorpassato la prima tappa di assestamento del suo ciclo di vita, si appresta ora ad entrare in una fase di maturità. Questa nuova fase si apre con i migliori presagi, dimostrata la sua capacità di crescita e di promozione del patrimonio linguistico e culturale, ora l'Istituto si impegna ad adattarsi alla società della nuova tecnologia e dell'informazione.”

Per questo è stato creato un'enorme archivio virtuale, in cui si possano reperire atti di conferenze e di congressi, pubblicazioni, dove si possano visitare mostre, ed esiste un forum: è una comunità spagnola che studia approfonditamente la sua lingua e la sua cultura e mette a disposizione della comunità stessa le conoscenze maturate, nell'idea che la lingua sia il veicolo attraverso cui accedere alla conoscenza.

Ogni tre mesi viene pubblicata sul sito la rivista “Cervantes”, che si occupa di informare tutta la comunità virtuale su quanto fatto nel mondo dalle varie sedi.

---

<sup>8</sup> progetto AVE, Aula Virtual de Español, progetto che permette di studiare lo spagnolo attraverso corsi teledidattici : [www.ave.cervantes.es](http://www.ave.cervantes.es)

<sup>9</sup> per questo esiste una sezione [www.hispanismo.cervantes.es](http://www.hispanismo.cervantes.es) dov'è contemplata l'idea della creazione di una comunità spagnola che studia approfonditamente lingua e cultura spagnola e la mette a disposizione della comunità stessa le conoscenze maturate, nell'idea che la lingua sia il veicolo attraverso cui accedere alla conoscenza.

<sup>10</sup> Nell'occasione del suo discorso presso il Comitato di Patronato, Palacio Real Aranjuez,, Madrid, 14 Ottobre 2004

I dati hanno dimostrato che questa strategia innovativa è stata molto apprezzata dagli utenti: solo nell'ultimo anno ci sono stati sei milioni e mezzo di visitatori al centro virtuale Cervantes.

Lo stesso Re di Spagna<sup>11</sup> sostiene la necessità dell'introduzione delle nuove tecnologie, diretta conseguenza di un modello integrato per rispondere efficacemente ai bisogni della "comunità hispanohablante, che da entrambi i lati dell'Atlantico, è una comunità giovane e pulsante, con un futuro promettente. Sono la lingua e la cultura che producono creazioni degne di ammirazione e danno a questa comunità una vitalità straordinaria. Questa lingua comune esprime attraverso tutte le sue forme culturali, le diversità dei popoli che la parlano, conservando il tesoro della sua unità linguistica."

Nell'arco di dieci anni le domande di corsi di spagnolo sono raddoppiate: è quindi importante sostenere con adeguato supporto, dando una facile accessibilità permessa dal mezzo virtuale in uso, la diffusione della lingua, che non deve essere solo un tramite per le operazioni commerciali, ma un mezzo al servizio dello scambio di idee filosofiche e del pensiero scientifico e della ricerca. Insomma l'obiettivo di lungo termine di questa politica di diffusione della lingua e della cultura è quello di fare in modo che lo spagnolo sostituisca l'inglese sulla scena internazionale.

"Con la conoscenza dello spagnolo diamo modo di conoscere la storia del nostro popolo e la nostra cultura nelle sue forme più alte, "il Don Chisciotte", la biblioteca di Borges, García Márquez, ma non solo: la cattedrale Burgos, l'acquedotto di Segovia, i boulevard di Buenos Aires e un angolo della Habana Vieja. La nostra memoria, il nostro presente, il nostro futuro, la nostra vita.

Ogni nuovo membro di questa comunità riceve il testimone degli antenati: lo Spagnolo, la sua cultura, non sono solo il nostro patrimonio ma quello dell'umanità tutta, è quindi nostro compito introdurre innovazioni all'altezza del passato, senza dimenticarlo, studiandolo quindi in tutte le sue forme e conoscendolo."

Ad una promozione della cultura e della lingua virtuale, si affianca nella realtà concreta e tangibile l'attuazione di diversi progetti ed attività: seppur sotto la guida di un unico direttore in rappresentanza della sede, l'Istituto è suddiviso al

---

<sup>11</sup> Nell'occasione del suo discorso presso il Comitato di Patronato, Palacio Real Aranjuez., Madrid, 14 Ottobre 2004

suo interno in tre *macroaree* tematiche, l'area culturale, l'area dell'educazione e l'area accademica.

Queste rispondono in linea di massima ai tre Ministeri che decidono le linee guida in maniera congiunta: ognuna delle tre ha un budget e una programmazione dei responsabili della stessa.

Ogni *macroarea* del singolo Istituto inserisce la sua attività all'interno di un disegno pluriennale adottato su scala mondiale dagli organi di vertice; ad esempio la *Sezione cultura*<sup>12</sup> è suddivisa in più discipline:

- a) arte plastica e architettura
- b) musica e arti sceniche
- c) cinema
- d) lingua e letteratura
- e) filosofia e scienze sociali
- f) Scienza e tecnologia

ed ognuna di queste ha il suo calendario che si sviluppa in più posti nel mondo. La sezione cultura deve diffondere l'idea che oggi la comprensione della ricchezza della diversità del patrimonio culturale e della vitalità della creazione della comunità spagnola passa attraverso l'interazione tra società diverse, ed è questa l'unica via per avvicinare il pubblico all'arte.

Data questa linee di principio, il Cervantes di Madrid -centro dell'Istituto stesso- invita ogni cellula della sua rete ad emanciparsi progettando di sede in sede la forma più consona per l'interazione con l'ambiente circostante. Essendo basata la programmazione su alcuni temi cardine dettati dal vertice, ad esempio la diffusione dei film proposti al Festival di San Sebastian.

L'attuazione della programmazione culturale deve comunque e sempre essere il portavoce della "filosofia Cervantes", che propone tre criteri cardine:

- pluralità di tendenze in ogni campo di creazione e di pensiero
- consenso diffuso che rifletta la qualità dei prodotti culturali offerti
- coerenza su tutta la rete e stabilità dei prodotti offerti.

Questi tre principi cardine si attuano mantenendo salda l'idea che "il Cervantes sia un'Istituzione che promuove la cultura come strumento fondamentale per vincere i pregiudizi e le fratture frutto dell'ignoranza, al fine di trasformare una realtà non

---

<sup>12</sup> informazioni nel dettaglio per le altre sezioni presenti sul sito [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es)

troppo differente in un'alleanza tra culture. Un'alleanza in cui le possibili differenze politiche e socioeconomiche siano superate creando dei legami di complicità culturale basati sul rispetto e la libertà delle differenze.<sup>13,</sup>

Il Cervantes di Madrid ha siglato un accordo con il Goethe Institut a livello internazionale, per condividere alcuni progetti e alcune sedi sul territorio: questo accordo ha dato i suoi frutti, creando una sede condivisa a Stoccolma. Questo accordo però non ha ancora avuto alcuna influenza concreta sull'attività del Cervantes di Bruxelles.

### **2.1.2.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO**

L'equipe direttiva del Cervantes<sup>14</sup> si è da poco riunita presso La Coruña per discutere in una tavola rotonda delle prossime strategie di diffusione della cultura e della lingua spagnola nel mondo: l'azione culturale spagnola all'estero sarà dettata dai principi della somma di sinergie, razionalizzazione degli errori e moltiplicazione dei risultati.

La rete di centri presente nel mondo conta oggi 71 membri, 40 dei quali utilizzano attivamente il metodo virtuale -AVE- per insegnare la lingua: esiste quindi una reale risposta ed un forte desiderio di uniformità dell'offerta e di apertura alle nuove tecnologie.

Visto il successo comprovato dalla fama guadagnata dal Cervantes, come centro studi per la lingua e promotore di attività culturali<sup>15</sup>, 302 centri di lingua hanno richiesto di integrarsi in futuro all'interno della rete.

Proprio per la struttura particolare del Cervantes, il legame con gli altri centri della rete presenti nel mondo è fortissimo: si stanno aprendo nuove sedi, con la possibilità di agire su realtà extra-europee, cercando di creare una rete sempre più capillare. Nel 2005 si sono inaugurate nuove sedi a Stoccolma, prima sede frutto di una preziosa collaborazione con il Goethe Institut, a Belgrado, a Praga, a Sofia.

---

<sup>13</sup> Discorso del Ministro degli Esteri, Miguel Ángel Moratinos, durante la riunione del Patronato dell' Istituto Cervantes , Palacio Real de Aranjuez, 14 ottobre 2004, Madrid

<sup>14</sup> ossia tutti i Direttori dei 71 Cervantes presenti nel mondo

<sup>15</sup> si contano più di 4000 eventi realizzati complessivamente in tutte le sedi nell'ultimo anno.

Nel 2006 il prossimo obiettivo è l'Asia: si prevede l'apertura di sedi a Pechino, Nuova Delhi e a Tokio.

L'inaugurazione di queste nuove sedi aprirà una porta alla cittadinanza del mondo e alla cooperazione: i centri formano una rete, reale e virtuale, che avrà un meraviglioso effetto boomerang, chi si avvicina alla conoscenza dello spagnolo, non si approccia solo a una lingua parlata da 400 milioni di persone, ma anche alla possibilità di conoscere una gran varietà di culture con un passato brillante ed un futuro promettente. La conoscenza di questa lingua è un passaggio obbligato per essere parte attiva di questa comunità e di questa cultura.

Due sono i grandi obiettivi geografici di espansione della rete Cervantes: l'Europa e l'Asia. Il Cervantes infatti si deve installare in tutti Paesi dell'Unione europea, aumentare il numero di centri in Asia e consolidare la sua azione negli Stati Uniti, con il Messico e il Brasile, dove il Cervantes sta sviluppando accordi con i Ministeri degli Esteri e dell'educazione al fine di promuovere l'insegnamento dello Spagnolo nella scuola secondaria.

Pensate a livello centrale alcune tematiche di progetto, ogni singola sede ospita un'iniziativa diversa in loco, che non si ripete uguale in nessun altro luogo, inoltre tenendo saldo il principio dell'attenzione alle nuove tecnologie, sono stati creati dei programmi virtuali a cui ogni singola cellula è invitata a partecipare con il suo contributo.

Quest'anno, oltre ai progetti pluriennali di seguito elencati, il Cervantes celebra su scala mondiale il quarto centenario della prima pubblicazione di "Don Chisciotte della Mancha" ed è visibile lo sforzo fatto dal Cervantes di Madrid e dalle diramazioni degli Istituti stessi, che ospitano eventi connessi all'avvenimento, di approfittare di quest'occasione per diffondere e promuovere l'opera dello scrittore, promuovendo trasversalmente la lingua.

Oltre alla traduzione dell'opera letteraria in una versione per bambini, saranno presenti progetti multiculturali che coinvolgeranno varie discipline: dalla musica alla gastronomia, dalla pubblicità all'insegnamento dello spagnolo come lingua straniera. Per ciò che riguarda l'arte plastica, ad esempio, ci saranno mostre con illustrazioni riguardanti Don Chisciotte di artisti contemporanei come Gordillo, Tàpies, Arroyo, Günter Grass e Saura. Per ciò che riguarda il teatro, la danza e la musica sono stati scelti spettacoli e pezzi musicali che si rifanno all'universo dell'opera.

In ambito cinematografico è stato creato un documentario sulla presenza di Don Chisciotte nel cinema: insomma un esempio di come sia possibile trasporre lo stesso tema coniugandolo in tutte le discipline artistiche.

Il secondo progetto principe dell'anno è il terzo Congresso Internazionale della Lingua Spagnola, che si terrà in Argentina, organizzato assieme alla Reale Accademia Spagnola e alle maggiori autorità Argentine.

Attraverso questi avvenimenti si dà una concreta applicazione alle idee proclamate nei discorsi divulgativi che tracciano le linee della politica estera.

Grazie a queste opportunità si creano delle reti reali e virtuali in cui si facilita la discussione e la progettazione congiunta per mini progetti all'interno di un tema macro.

I progetti pluriennali portati avanti dal Cervantes sono:

- come già anticipato, una sottorete interna *-Hispanismo-* una comunità che mette in relazione tutti coloro che si occupano di alti studi letterari ispanici, della lingua e della cultura. Questa sotto-comunità ha scelto di avere un forte supporto virtuale che ne diviene il punto di riferimento: esiste una biblioteca, un forum per i letterati, degli eventi virtuali. Il tutto è pensato per rielaborare in modo trasversale il messaggio culturale che vuole fare della lingua spagnola il veicolo principe dell'acquisizione della conoscenza. Questo portale è quindi il punto di riferimento di tutti coloro che hanno a che fare con gli studi di lingua spagnola; qui si possono reperire informazioni su congressi, seminari, borse di studio ed offerte di impiego nel settore, sui centri universitari di studio presenti nel mondo, e sulle associazioni che si interessano di questo.
- Esiste poi una sezione virtuale che vuole diffondere l'arte contemporanea spagnola di matrice iberica. È in atto un esteso programma multidisciplinare con cui si mettono in opera simultaneamente esposizioni di carattere storico unite all'arte contemporanea. Forte è in questo caso la presenza del cinema spagnolo e latino americano, dovuta alla fama acquisita da questa disciplina presso i Festival internazionali, e divenuta per questo un'importante fonte di richiamo per il pubblico.

- un progetto dalla tematica specifica “Esuli della Cultura Spagnola” per un omaggio speciale al Poeta Pablo Neruda, in occasione del centenario della sua nascita.
- il progetto “Cento anni di musica in Spagna” che unisce alla promozione della disciplina musicale anche la ricerca di luoghi idonei dove mettere in scena spettacoli di danza contemporanea sulla colonna sonora delle musiche del progetto, accompagnando ad eventi musicali spettacoli teatrali in lingua originale.
- Un progetto di promozione della multiculturalità presente all’interno della stessa Spagna: una cultura congiuntamente galiziana, basca e catalana<sup>16</sup> assieme a quella “spagnola” tradizionale. Il direttore dell’Istituto sostiene in proposito “credo che l’Istituto debba essere prima di tutto un grande centro culturale dove l’architettura, l’urbanistica, la scienza, il disegno, la letteratura, la biologia, la medicina, il cinema, il pensiero, la fisica e le arti sceniche si diffondano in modo congiunto con lo spagnolo e le altre lingue di Spagna, e in nessun caso debba essere considerato come una mera accademia di lingua: ogni Paese con i suoi mezzi di comunicazione deve impegnarsi a tal fine.<sup>17</sup>”
- Un programma speciale dedicato al mondo arabo ed ebraico, per tentare una riconciliazione degli uni verso gli altri. Infatti il Cervantes ha 12 centri siti presso Paesi arabi e mussulmani: ma quest’azione si sviluppa anche presso i centri siti negli Stati Uniti d’America, dove è forte la presenza di comunità ebraiche.

È chiaro quindi come l’attività dell’Istituto abbia una forte rilevanza nel disegno di politica internazionale, e come, seppur con un forte accentramento al vertice lasci uno spiraglio a nuove idee e a nuovi progetti, sviluppati con ogni forma d’arte, purché ricomprenda i valori ideali del manifesto del Cervantes: è possibile quindi intravedere una rete più accogliente per i giovani artisti spagnoli, rispetto a quella sviluppata nel caso italiano.

---

<sup>16</sup> Il primo accordo di collaborazione c’è stato con l’ Istituto Ramon Llull, nel settembre 2004, per promuovere in forma congiunta la cultura catalana attraverso la rete dei centri, e sono in previsione accordi con la Reale Accademia Galiziana. Sono in corso di trattativa anche gli accordi con la comunità basca.

<sup>17</sup> Discorso del Director, César Antonio Molina, riunione del Patronato del Instituto Cervantes, Palacio Real Aranjuez, Madrid, 14, 10, 2004



### *2.1.3 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA TEDESCO "GOETHE INSTITUT"*

Il Goethe-Institut è l'Istituto di Cultura della Repubblica Federale Tedesca : anch'esso, come gli altri Istituti di Cultura è attivo in più sedi diffuse in tutto il mondo.

Promuove la conoscenza della lingua tedesca all'estero e si fa portavoce della cooperazione culturale internazionale, trasmettendo un'immagine globale della Germania, diffondendo informazioni sulla vita sociale, culturale e politica dello Stato in questione.

Con la sua rete di Istituti, di centri, di associazioni culturali, di sale di lettura, di centri d'esame e di studio di lingua assume un ruolo chiave nella politica estera nei settori della formazione e della cultura. A differenza degli Istituti precedentemente analizzati, il Goethe ha la possibilità di porsi come partner di organismi pubblici o privati che desiderino diffondere la cultura.

L'istituto può offrire importanti consulenze grazie alla sua competenza professionale e al dialogo sviluppato da ogni sede presente nel mondo sull'offerta di manifestazioni che abbiano per oggetto la società e la cultura tedesca, poiché l'Istituto è il suo portavoce e ne è il suo più autorevole conoscitore.

La struttura flessibile secondo cui è organizzato questo Istituto da la possibilità di frequenti collaborazioni con chi si occupa attivamente della Germania, della sua cultura e della sua lingua, potendo scegliere in maniera indipendente i suoi partner di lavoro, senza necessitare del consenso politico, come avviene nei casi precedentemente analizzati dove gli Istituti di cultura sono alle dirette dipendenze di uno o più Ministeri.

“Il principio guida dell'azione del Goethe è quello di riempire i buchi politico-culturali creati dalla globalizzazione e di sviluppare i concetti innovativi per rendere il mondo in cui viviamo più aperto alla comprensione, un mondo in cui la diversità culturale sia visto come una ricchezza.<sup>18,</sup>”

Già da queste parole presenti nel Manifesto si nota come questa struttura sia moderna, aperta alle diversità ed abbia delle possibilità progettuali di ampio

---

<sup>18</sup> dalle parole di Jutta Limbach, Presidentessa del Goethe Institut, Jahrbuch 2003/2004

raggio che danno l'opportunità ai giovani artisti, se capaci, di inserirsi in questo circuito.

### **2.1.3.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE**

Vista la presenza di così tante sedi nel mondo e soprattutto la disposizione non ingente di fondi, il Goethe incita le sue sedi ad attuare progetti di fund raising<sup>19</sup> sul territorio, soprattutto in Paesi dove questa pratica è entrata nella mentalità "comune", come appunto gli Stati Uniti, altrimenti viene incoraggiata anche l'attività di sponsorship<sup>20</sup>. Ovviamente il successo di queste pratiche non dipende solo dalla capacità dei Direttori dei singoli Istituti, che operano in maniera "imprenditoriale", ma anche dalla risposta del territorio ai progetti proposti: nel caso dell'Istituto di Bruxelles hanno avuto successo gli accordi di sponsorizzazione con importanti marchi tedeschi, solitamente di multinazionali o di banche, operanti in Belgio. Per sviluppare ulteriormente questa politica di

---

<sup>19</sup> Ecco la lettera della Presidentessa, *Jutta Limbach*, come sommo esempio di questa linea politica: "A healthy person is half sick without money". Thus wrote the young man whose name was later to grace that of our institute. 200 years on, the Goethe-Institut finds itself in a similar predicament. In order to do the work we wish to do, we are dependent on your support now more than ever.

We organise cultural projects, provide information services and carry out language work in 128 towns and cities across the globe. In our work we endeavour to create an image of Germany which is devoid of clichés, enabling people abroad to perceive our country in a manner which is both realistic and diverse. We are generously supported in our efforts by public spending.

These grants are, however, not always sufficient to fund particularly interesting projects nor to give us enough leeway to react promptly to current challenges.

For this we need your help. Whether as a sponsor or patron, there are many ways of supporting the work of our institutes. Germany needs a Goethe-Institut – and the Goethe-Institut needs sponsors! As the president of this organisation I would like to warmly thank you in advance for your kind support.

<sup>20</sup> Sponsoring and public private partnerships are models from which all concerned can profit. The Goethe-Institut can offer you the sponsor a sense of presence probably unique to Germany in 78 countries of the world, plus close links with the national cultures of these nations. Over the past year German businesses have exported goods to the tune of over 530 billion Deutschmarks to France, Great Britain, the United States of America, Italy and the Netherlands, making them Germany's top export candidates. 23 Goethe-Institutes operate in these countries; these have undoubtedly made a not inconsiderable contribution to the pro-German climate in these states.

Innovative, new projects which help to create a contemporary image of Germany while accentuating the traditional highlights of German culture are usually met with much local interest and are imperative in painting a modern and diverse portrait of Germany. As a sponsor you can be a part of these events, profiting in turn from the resonance they generate. There are many different ways of supporting such projects, such as the provision of donations in kind, for example. We are proud of the great and varied support we receive from businesses and concerns in industry and commerce and would herewith like to thank all those who have helped us in the past. We would be happy to help you find an interesting project for your company. Why not give us a call?

diffusione della mentalità di “arte-cultura come bene pubblico” è stato creato un ufficio che si occupa di sensibilizzare l’opinione pubblica in merito a queste tematiche.

Ritroviamo in quanto citato in nota, quella che può essere considerata la politica generale del Goethe Institut e quelli che possono essere i *format* da cui partire per attuare progetti idonei ai territori di riferimento in cui opera: ogni direttore ha la possibilità di scegliere se e come fare fund raising, quali tattiche adottare, chi contattare e come fare la raccolta fondi, dalla semplice sponsorizzazione alla fidelizzazione dell’impresa coinvolta.

Solitamente per l’importanza che ricopre questa attività sia a livello pratico, in quanto una buona campagna di fund raising può dare maggiori possibilità di spesa ed investimento, sia a livello di spendita del nome, sono i Direttori dell’Istituto che si occupano di questa azione affiancandosi uno studio di consulenti che li aiuti nella progettazione della campagna.

Questo disegno si inquadra perfettamente nel proposito di integrazione e collaborazione con l’ambiente circostante, al fine di promuovere l’immagine positiva della Germania nel luogo in cui opera l’Istituto.

Un’altra decisione importante a livello di diplomazia culturale presa da Monaco in questi ultimi anni, che influisce sulla struttura di tutti gli Istituti presenti in Europa, è quella di chiudere tutte le biblioteche cartacee europee del Goethe-Institut per trasferire il materiale delle stesse in altri Paesi, dove si reputa che la lettura ed il prestito dei libri sia ancora un’azione efficace per la diffusione della cultura tedesca<sup>21</sup>.

All’oggi infatti si è riscontrato, in base a studi condotti dalla sede centrale che mantenere aperte biblioteche e centri studi cartacei è una decisione non economica nella gestione dei centri europei: si è per questo quindi di liberare queste risorse investendo sul virtuale in Europa e spostando il materiale presso le sedi Mediorientali e Asiatiche.

---

<sup>21</sup> Ossia in società dove i libri siano ancora reputati “beni di lusso” e dove la percentuale pro-capite di libri letti aumenti o sia stabile di anno in anno.

Questa era una attività portante e caratteristica fino a pochi anni fa; i fondi così liberati iniziano ad essere destinati a settori di maggiore interesse, quali ad esempio l'Ufficio di informazione sulle politiche europee<sup>22</sup>.

I centri di informazione, invece, che hanno come attività caratteristica quella di offrire consulenze su argomenti riguardanti la vita culturale, sociale e politica tedesca, sono rimasti ma una parte della loro attività è stata inserita all'interno dei siti web, risparmiando sul personale front-office. È invece rimasta l'attività di intermediazione per promuovere i contatti e le collaborazioni fra Centri di Informazione e le Biblioteche tedesche e belghe: grazie a questa, si sostengono progetti per la promozione di attività editoriali, si stabiliscono collaborazioni costruttive con altri fornitori di informazioni del Paese ospitante e soprattutto con biblioteche, centri di informazione, archivi di documentazione, editori e librai.

Tale attività viene svolta al fine di agevolare e promuovere:

- lo scambio di opinione fra gli operatori del settore.
- la costituzione nelle biblioteche locali di un settore relativo alla Germania.
- l'istituzione di una rete di collaborazione con biblioteche locali e la costituzione di unità collettive di informazione presso i centri locali di servizio con specifico riferimento alla Germania.

Grazie a quest'azione viene in un certo qual modo "esternalizzato" il servizio di biblioteca cartacea non più presente fisicamente nell'Istituto.

### **2.1.3.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO**

Il Goethe-Institut di Bruxelles è stato fondato nel 1959 per organizzare e sostenere manifestazioni culturali, quali conferenze, esposizioni, concerti e spettacoli di danza, promuovendo la cultura tedesca ma cercando sempre la cooperazione con altre Istituzioni del Paese ospitante. In questo modo contribuisce alla creazione concreta di un'immagine diversificata della Germania e allo sviluppo di un dialogo interculturale con la capitale europea ed il Belgio tutto.

---

<sup>22</sup> Quest'ufficio è presente solo nella sede di Bruxelles ed ha l'importante funzione di cercare opportunità e progetti a cui il Goethe Institut possa partecipare: una volta trovate ha il compito di redarre i progetti e di reperire in tutta la rete di Istituti il personale specializzato necessario.

Grazie al suo Centro di informazioni, si fa rappresentante nei confronti di chiunque sia interessato della vita culturale, sociale e politica della Germania, non solo proponendo materiale informativo multimediale e mettendo in evidenza l'esistenza di corsi di lingua, ma anche proponendo la sua programmazione culturale e consigliando manifestazioni che abbiano a soggetto la Germania che siano presenti al momento sul territorio, senza la necessità che queste siano direttamente gestite dall'Istituto.

Questa attività viene svolta sia dalla sede di Bruxelles, che consiglia nelle manifestazioni in atto sul territorio belga quelle in cui siano presenti opere tedesche, sia dalla sede centrale, a Monaco, che, attraverso il suo sito internet, dedica una forte attenzione a quanto succede negli Istituti presenti nel mondo, fornendo un archivio virtuale, con recensioni e commenti, non solo sulla cultura, suddivisa per discipline, ma anche sulle tematiche di attualità, di istruzione, sui media e su temi politici: insomma un quadro completo del mondo in cui viviamo, letto attraverso gli occhi della Germania, che si interessa di sé e di quello che la circonda.

Questi articoli presenti sul sito centrale hanno la funzione di dare una visione uniforme, un'opinione di riferimento e di informazione, che funga da collante tra tutti gli Istituti presenti nel mondo. Questa "sezione virtuale" si divide in più sottoparti: ARTE, MEDIA ED INFORMAZIONE, EDUCAZIONE E SCIENZA. All'interno di esse è possibile trovare ulteriori suddivisioni in base a diverse tematiche affrontate, ad esempio la sezione ARTE<sup>23</sup> si suddivide in Danza, Design and Fashion, Film, Letteratura, Media Art, Musica, Pittura, Scultura e Grafica, Fotografia, Teatro, Società. Ogni articolo di commento è corredato da link verso siti connessi con il tema in questione e con il calendario dettagliato delle azioni svolte presso i singoli Istituti.

Esistono inoltre due tematiche comuni per cui sono stati organizzati degli avvenimenti a livello mondiale: *il bicentenario della morte di Schiller* e *i mondiali di calcio 2006*, che si svolgeranno in Germania.

---

<sup>23</sup> Le altre sezioni sono così suddivise; MEDIA AND INFORMATION: Contemporary History, Europe, Law, Philosophy, Political Culture, Religion, Social Concerns, Sports, The Economy, The Environment, Towns, Cities and Regions. EDUCATION AND SCIENCE: Book Industry, Internet, Libraries, Radio and TV, The Press Research and Technology, School and Work, Studying

In occasione del bicentenario della morte di un così importante scrittore della scena letteraria tedesca sono state ideate molte manifestazioni in tutta la rete di Istituti, con oggetto questo tema.

Quest'avvenimento offre, infatti, l'opportunità ai Goethe Institut di collaborare su scala mondiale proponendo eventi di forte richiamo per la promozione di un'insigne figura della letteratura tedesca, seconda solo a Goethe nel panorama letterario.

“Come lo stesso Goethe, Schiller fu una figura poliedrica, idealista e realista, poeta e filosofo. Fu un promotore della libertà, un sostenitore dell'essere umano e dei suoi diritti: unì le virtù sociali con la poesia, propose l'azione politica connessa alla morale civile.

Inoltre le sue opere hanno un valore importantissimo per la lingua perché assieme a quelle dei suoi contemporanei sono i primi esempi del tedesco moderno, come oggi viene parlato in Germania.

È per tutti motivi precedentemente elencanti che il Goethe Institut decide di farsi promotore degli eventi che mostreranno al grande pubblico l'importanza di quest'autore, drammaturgo, uomo di scienza e fermo educatore, facendo luce e chiarendo i malintesi che una critica cieca aveva additato in anni bui come “piccolo borghese” o ancor peggio sostenitore del Nazionalismo razziale.”<sup>24</sup>

Le principali tematiche sulla base delle quali si è incentrata la riflessione e la conseguente organizzazione di eventi sono: *Noi e Schiller, o sul piacere transitorio di essere lasciato ai posteri*<sup>25</sup>, *Schiller e la Legge*<sup>26</sup>, *Friedrich Schiller: Master della tragica caduta*<sup>27</sup>, *l'esercizio della Volontà il modo di essere liberi*<sup>28</sup>, *Heaven-Storming Schemes and Small Beer – la Germania si prepara per*

---

<sup>24</sup> Dal discorso di Jutta Limbach, Direttrice dell'istituto, per la presentazione dell'anno di Schiller

<sup>25</sup> A round date for the anniversary of a death makes us more serious than a round date for that of a birth. Whereas with a birthday we can all rejoice that the world gave us a genius (or even just an amiable human being), a deathday challenges us to consider what the celebrated figure still has to say to us. Piety is not enough: with the best intentions, it achieves merely a funeral. But what is still alive about the dead man, what of him lives in us?

<sup>26</sup> Schiller as the advocate of freedom, self-determination and justice: Jutta Limbach's 2001 Marbach Schiller Speech considers the highly charged relations in Friedrich Schiller's works of penal law, society and the individual.

<sup>27</sup> Schiller the playwright, who expressed the liberty ideals of the end of the 18th century uncompromisingly in his plays, and Schiller the historian are one and the same. We know Schiller as the poet of the dichotomy between idealism and reality. It is time to become acquainted with a new Schiller: the thinker who saw history as a fatal affliction.

<sup>28</sup> After Schiller's death on May 9, 1805, an autopsy was performed on the corpse. The lungs were found to be 'gangrenous, pulpy and quite disintegrated; the heart 'without muscle substance'; the kidneys 'completely deformed and the tissue dissolved'. It was lapidarily noted in the result: 'In

*l'anno di Schiller*<sup>29</sup>, *Ciclo di conferenze: Friedrich Schiller 2005 – Pensieri sulla libertà*.<sup>30</sup>

Tra le più importanti manifestazioni ricordiamo un'esposizione sui carteggi tra Goethe e Schiller, accompagnata da un'esposizione di libri in edizioni originali, ed una serie di serate dal tema «Schiller et Beethoven».

Per l'organizzazione e la comunicazione di tutti questi eventi è stato creato un sito internet apposito<sup>31</sup>, è stata attivata una collaborazione con l'università di Jena, un accordo con la città di Tubinga, promuovendo le visite in loco, visto lo stretto legame con la vita del poeta, e infine sono stati messi in opera una serie di eventi che hanno il loro centro a Weimar e a Marbach.

Altro evento di forte richiamo, magari di minor spessore culturale, in cui il Goethe Institut ha deciso di impegnarsi sono i mondiali di calcio "*Weltsprache Fußball – calcio, lingua universale*".

Il calcio è entrato a far parte della cultura quotidiana ovunque nel mondo e al di là delle frontiere. Inoltre, nel calcio si usa un linguaggio che tutti capiscono. Una ragione sufficiente, per il Goethe-Institut, per mettere la sua rete, disseminata in 80 Paesi all'estero, al servizio della gioia che scatena un evento come quello dei Mondiali di Calcio.

Indipendentemente dall'opinione che se ne ha il calcio ha di fatto acquisito un'importanza notevole, entrando a far parte di ampi settori della vita. Negli ultimi 10-15 anni il calcio è diventato, come oggetto di conversazione, il terreno di gioco del pensiero prediletto di artisti, scienziati ed intellettuali. Sempre più persone ritengono che il modello di realtà rappresentato dal calcio si adatti ai più svariati settori, individuali e collettivi della vita ed anche alla letteratura.

"Tor für Deutschland" è la riprova del fatto che il calcio esercita un grande fascino e che le sue innumerevoli sfaccettature vanno ben oltre l'evento sportivo in quanto

---

view of this condition, one must wonder how the poor man could live so long'. Had not Schiller himself said that it was the spirit which built his body?

<sup>29</sup> Weimar and Marbach am Neckar are the central sites for the events commemorating the 200th anniversary of the death of the dramatist Friedrich Schiller. New performances of his plays, exhibitions and a comic-strip draw a new picture of this classic writer.

<sup>30</sup> Rüdiger Safranski, philosopher and writer, Ulrich Raulff, Director of the Schiller National Museum and German Literature Archive and Jutta Limbach, President of the Goethe-Institut, discussed the subject of the renaissance and contemporary relevance of a classic writer at the Goethe-Forum in Munich. The panel discussion was accompanied by Bas Böttcher presenting "Schillernde Rapoetry".

<sup>31</sup> <http://www.schillerjahr2005.de/>

tale. Il tema centrale della mostra "Weltsprache Fußball - calcio, lingua universale" è l'uomo: indipendentemente dall'età, dalle origini o dalla posizione sociale che occupa, egli cede al fascino del pallone. Il calcio unisce, il calcio entusiasma - ovunque nel mondo.

Per promuovere quest'evento è stata pensata una mostra fotografica itinerante: le fotografie verranno esposte in 143 sedi del Goethe-Institut dislocate in 77 Paesi. La mostra itinerante, che si compone di 50 fotografie, si svolgerà tra febbraio 2004 e agosto 2006. Lo scopo è quello di invitare il mondo intero a partecipare ai Mondiali di Calcio organizzati dalla FIFA in Germania per il 2006.

“Se c'è una manifestazione che può rivendicare il titolo di evento mondiale, è proprio il campionato mondiale di calcio. Non meno di due miliardi di persone hanno assistito alla partita tra il Brasile, ultimo campione del mondo, e la Germania, prossimo Paese ospitante. Ma al di là dell'effetto che provocano quei riflettori puntati sulla scena del calcio internazionale di alto livello, c'è un altro aspetto che va menzionato: questo sport funziona anche come catalizzatore di incontri. La mostra "Weltsprache Fußball" è un mezzo di comunicazione globale, che - con accenti diversi - trasmette un messaggio ugualmente comprensibile nei quartieri poveri, nelle metropoli globalizzate, nei Paesini della Baviera o in quelli del Burkina Faso<sup>32</sup>.”

La scelta di proporre film sul tema del calcio è stata fatta per affiancare ad un evento sportivo la trasmissione di importanti valori civili, infatti “i film incentrati sul tema del calcio parlano di bellezza dello sport, di spirito combattivo ma anche di vita quotidiana. A cominciare dal leggendario gioco a palla, vengono affrontati anche temi come: lo spirito di squadra, la cultura del tifoso, le foto di famiglia, la religione e le diversità culturali. Sepp Herberger, i bambini di strada honduregni, le ragazze turche di Berlino o i monaci tibetani: tutte persone che ci fanno partecipare al loro entusiasmo e percepire un senso di unità che travalica ogni frontiera.”<sup>33</sup>

Il Goethe-Institut, in collaborazione con il British Council, e in concomitanza con i Mondiali di Calcio che avranno luogo in Germania, ha raccolto una serie di film realizzati in vari Paesi. Sono previsti vari formati: lungometraggi, documentari,

---

<sup>32</sup> Jutta Limbach: Premessa alla mostra itinerante

<sup>33</sup> Jutta Limbach: Premessa alla mostra itinerante



cortometraggi e film d'animazione, che verranno presentati nel 2005 nelle sedi del Goethe-Institut e del British Council all'estero.

Inoltre per incentivare la riflessione e promuovere la produzione di giovani artisti sul tema, il Talent Campus del festival del cinema di Berlino organizza un concorso di cortometraggi sul tema del calcio, dell'amore per il calcio. I giovani cineasti vengono invitati a trasporre sulla pellicola la loro passione per il gioco, l'amore per il calcio, il culto del calcio e la cultura della loro patria<sup>34</sup>.

Si ricorda poi il ruolo particolare dell'Istituto sito a Bruxelles si pone come punto di riferimento di tutta l'istituzione per la ricerca di opportunità connesse all'ambito europeo, adottando una prospettiva internazionale.

Questo significa sia che quest'ufficio fa un lavoro di collegamento tra l'Unione europea, il comitato di direzione generale del Goethe-Institut e la rete mondiale dei centri e sia che quest'ufficio ha il compito di sviluppare la cooperazione, come spesso è richiesto dai programmi europei, con altri partner europei e belgi.

Oltre a questa funzione di avamposto nella ricerca di opportunità a livello europeo per tutta la rete, è difficile ritrovare un disegno pratico comune a tutti gli Istituti, disposto nei minimi particolari, in quanto questo sarebbe contrario ai principi di base su cui si fonda l'organizzazione dell'Istituto, secondo cui sono presenti, solo ed esclusivamente delle linee guida generali nella gestione, ed una suddivisione delle responsabilità, dei compiti e degli obiettivi molto chiara, dove ognuno si relaziona solo con il suo superiore se e nel caso in cui necessiti dell'autorizzazione per un progetto specifico o di un'elargizione di un finanziamento.

Quindi ogni Istituto fa capo a sé in linea di massima, ogni Direttore può scegliere, in base alla sua équipe di consulenti a disposizione, le linee della sua programmazione: deve chiedere poi l'autorizzazione per la qualità ai comitati scientifici a Monaco e il budget necessario alla sua zona di riferimento.

Il Goethe-Institut in Belgio attua la sua politica culturale favorendo i contatti e le collaborazioni fra il Belgio e la Germania in settori fondamentali della cultura mediante organizzazione, consulenza e intermediazione, in particolare per:

- seminari interdisciplinari, dibattiti, contatti per la realizzazione di manifestazioni culturali su temi di attualità che abbraccino tutti i più

---

<sup>34</sup> [www.berlinale-talentcampus.de](http://www.berlinale-talentcampus.de)

importanti campi di interesse culturale internazionale, quali l'arte, la filosofia, la pedagogia, le scienze e i media, nonché temi di carattere sociale, economico, politico, giuridico e tecnologico

- incontri con scrittori e studiosi su temi letterari ed editoriali
- rassegne e retrospettive cinematografiche, con la partecipazione di cineasti e studiosi di cinema tedeschi, nonché informazioni sul cinema tedesco, collaborazioni a festival cinematografici europee mediante il prestito di film internazionale.
- mostre, soprattutto di arte contemporanea, contatti fra artisti, critici e storici dell'arte tedeschi.
- manifestazioni musicali, in particolare di musica contemporanea
- tournées in Europa di compagnie teatrali e di danza tedesche, e “scambi di piazza” con produzioni di compagnie teatrali europee che presentino opere di autori tedeschi, contatti fra drammaturghi, registi e specialisti di teatro.

Si impegna inoltre, in base alle sue possibilità e capacità, a partecipare attivamente alle tematiche progettuali proposte dalla sede centrale.

#### *2.1.4 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA DANESE*

L' Istituto di Cultura Danese è, come nel caso degli altri Istituti precedentemente analizzati, il portavoce della Danimarca nel mondo: vuole rafforzare l'avvicinamento internazionale alla cultura danese e alla Danimarca organizzando scambi culturali e fornendo informazioni culturali e turistiche del Paese di cui si fa rappresentante.

Sostiene pertanto i progetti che incentivano la cooperazione culturale, dando una visione della cultura danese, intendendo in senso lato il termine, interessandosi quindi delle arti, delle tradizioni e della società tutta. Comprende nei suoi progetti non solo gli artisti, ma anche professionisti danesi o stranieri che propongano progetti sulla Danimarca.

Proprio perché nella sua filosofia si palesa il desiderio di “far entrare in contatto” con il Paese, organizza viaggi di studio, scambi professionali, conferenze,

seminari, corsi di lingua, esposizioni, festival, proiezioni di film, concerti, spettacoli teatrali, di danza ed meeting letterari.

Inoltre quest'Istituto è il capofila di una rete culturale dei “*nordic countries*”<sup>35</sup>; infatti solo la Finlandia e la Danimarca hanno un Istituto di Cultura ma tra i due è il più attivo. Per farsi rappresentante di questi organizza non solo corsi di lingua Danese, ma su richiesta anche di Svedese, Finlandese, Norvegese, ed inoltre propone progetti culturali che abbiano un “fil rouge” che dia un'immagine composita ma integrata di questi Paesi.

Per il suo finanziamento, ha l'obbligo di attuare campagne di fund raising e di cercare sponsor per la progettazione.

#### **2.1.4.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE**

La filosofia promulgata dall'Istituto si incentra su tre settori cardine che dettano le linee per la sua politica culturale e influenzano la sua programmazione e le attività messe in atto.

Tre sono quindi i settori di maggior interesse:

- le azioni culturali; il principio guida nell'organizzazione delle stesse è l'attenzione sia alla diffusione dell'identità dei Paesi del Nord Europa, sia all'identità dello Stato Danese.
- La società; attenzione alla diffusione della cultura in senso lato, caratteristica sia del *modus vivendi* danese sia di quello dei popoli del nord Europa. In questi progetti c'è sempre la ricerca di un tema comune su cui le singole identità siano portate a riflettere e a trovare punti di accordo e di differenziazione. Inoltre vengono organizzati seminari e viaggi per gruppi in modo da dare la possibilità ai partecipanti di vivere seppur per un breve periodo in questa dimensione sociale.
- Corsi di lingua; l'Istituto organizza corsi di danese, svedese, norvegese e finlandese, e svolge anche un'attività “di accoglienza” per

---

<sup>35</sup> intendendo come tali Danimarca, Svezia, Finlandia, Norvegia.

coloro che decidono di intraprendere la loro carriera in Belgio, fornendo corsi di diversi livelli sia in lingua francese che fiamminga<sup>36</sup>.

Per stimolare una maggiore integrazione con lo Stato in cui opera l'Istituto si organizzano manifestazioni di comune accordo con altre Istituzioni danesi, olandesi, lussemburghesi e belghe operanti sul territorio; è sempre e comunque l'ambasciata danese a dare il placet in Belgio, perché è il punto diretto di riferimento sul territorio.

L'Istituto di Cultura danese è il diretto punto di riferimento per le azioni linguistiche, culturali e di identità sociale presente in Benelux. Esso coordina le azioni e i rapporti istituzionali sui tre Stati: Olanda, Belgio e Lussemburgo. L'istituto con sede a Bruxelles è quindi il capofila della microrete di Istituti presenti in questa zona dell'Europa. Le decisioni e le linee guida vengono pensate in questa sede, poi presso gli altri due Stati vengono stipulati gli accordi specifici in riferimento ai progetti con l'ambasciata, la sede dell'Istituto e gli Enti locali.

La programmazione di lungo periodo per l'organizzazione di eventi e manifestazioni viene fatta presso l'Istituto di Bruxelles, che ne è il diretto referente per il Benelux nei confronti del vertice in Danimarca.

#### **2.1.4.B ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO**

Per la sua presenza a Bruxelles e la conoscenza approfondita della scena culturale del Belgio, della Danimarca, dell'Olanda e del Lussemburgo, l'Istituto con sede a Bruxelles può facilmente agire come moderatore e favorire lo sviluppo di idee e progetti innovativi, che hanno l'obiettivo costante di aprire le mentalità del pubblico a cui sono indirizzate verso il rispetto della diversità culturale e verso l'attenzione alla creazione di una propria identità caratteristica.

Risulta quindi una sorta di piattaforma tra diverse culture e pubblici, dove le sue attività di negoziazione e mediazione si sviluppano con particolare efficacia, inoltre il suo network di contatti è ampliato dalla costituzione di un consorzio tra Norvegia, Svezia, Danimarca e Finlandia per promuovere corsi di lingua.

---

<sup>36</sup>La scuola di lingue è organizzata in collaborazione con l'Alliance Française, l'Istituto Culturale finlandese e le Ambasciate svedesi e norvegesi.

A quest'azione che ha avuto il suo incipit nello sviluppo di corsi di lingua, verranno affiancati eventi promozionali di tipo turistico- culturale oltre all'interessante azione di scambi-culturali sviluppata. Questo consorzio sviluppa l'idea di base di una “*Nordic Network*” con l'obiettivo di promuovere lingue e culture simili, mettendo comunque in evidenza le loro diversità. Inutile nascondere che alla base di questa scelta c'è una motivazione sostanziale, un *gap*; solamente la Finlandia e la Danimarca hanno un Istituto di Cultura, gli altri Paesi hanno dei dipartimenti inglobati nel Ministero, privi di libertà e di indipendenza decisionale.

L'istituto di Bruxelles diviene quindi il “centro direzionale” di queste politiche, il punto di incontro e di diffusione delle politiche del Nordic Network su tutto il Benelux, infatti grazie all'Istituto di Cultura danese è possibile promuovere la cultura non solo danese, ma “nordica”, uniformemente in tutto il Benelux, differenziando di Paese in Paese. Inoltre si stanno attivando forti collaborazioni con nuovi stati membri del nord - Europa; al momento è in studio un progetto con l'Estonia, culturalmente molto attiva.

A livello di macrorete l'Istituto Danese celebra in ogni sua sede il bicentenario della nascita di Hans Christian Andersen : le iniziative che partecipano toccano tutte le discipline artistiche e si svolgeranno presso varie sedi istituzionali nel corso del 2005. Esposizioni, concerti, happening letterari, festival di teatri, conferenze e forum per approfondimenti linguistici partendo dall'analisi delle opere dell'autore saranno consacrate a diffondere la conoscenza di Andersen.

Tra gli eventi di maggior richiamo ricordiamo “l'esposizione itinerante”, attraverso cui sono state presentate fotografie e dipinti di oggi e di ieri per ricordare la vita ed i luoghi dello scrittore.

Il progetto Hans Christian Andersen 2005 si propone, quindi, come obiettivo quello di diffondere, in Danimarca e all'estero, la figura del favolista danese.

“Attraverso tale progetto, sarà possibile conoscere in dettaglio le opere di Andersen e disporre di una varietà di informazioni sulla sua persona. Le celebrazioni in suo onore offrono, in tal modo, una vera e propria occasione per mettere in primo piano il grande poeta danese: occorre infatti considerare se l'immagine di Andersen, formata col passare degli anni, non sia troppo ristretta e limitata riguardo a quella che i testi anderseniani e il poeta stesso sono in grado di illustrare rispetto ai nostri tempi.

Tale immagine idealizzata deve quindi dare la precedenza all'autentico lato umano dello scrittore: non solo era un narratore di favole per bambini di qualsiasi età ma era anche un giornalista dall'acuto senso critico, un affascinato studioso di testi scientifici, un sensibile esistenzialista, un entusiasta redattore di diari e taccuini di viaggio, un appassionato scrittore di romanzi, un ritagliatore minuzioso di immagini cartacee nonché un eccentrico nevrotico e ipocondriaco ossessionato del sesso. Era un uomo dotato di demoni, sogni, rimpianti e visioni. In altre parole, era una persona in carne e ossa.<sup>37</sup>”

Hans Christian Andersen 2005 sarà quindi un avvenimento di ampia dimensione che presenterà grandi progetti di vario tipo e iniziative di respiro popolare, ma anche produzioni "di nicchia" orientate solamente a un target limitato.

Inoltre per rendere l'offerta "Hans Christian Andersen 2005" maggiormente uniforme in più centri si è costituita una delegazione di "Ambasciatori di Hans Christian Andersen 2005" selezionati tra celebrità provenienti soprattutto dal panorama della cultura, che si impegnano a suscitare l'interesse internazionale per il progetto Hans Christian Andersen 2005. La decisione di promuovere la figura del favolista è stata presa per promuovere i valori di una pronta comunicazione verso un pubblico molto vasto: il suo talento consiste nell'abilità di rivolgersi a qualsiasi persona, sia ai bambini sia agli adulti, e le sue opere presentano delle verità universali sulla natura e sulla psicologia umana che sono rilevanti per lo sviluppo del singolo individuo.

In questo progetto di ampio respiro l'Istituto danese non ha dimenticato di affiancare alla promozione di una personalità del passato così importante, forse lo scrittore danese più noto a livello mondiale, la promozione del presente, affiancando un progetto indirizzato ad artisti contemporanei.

La Fondazione Hans Christian Andersen<sup>38</sup> ha l'incarico di diffondere la conoscenza della vita e del linguaggio dell'autore di fiabe e, inoltre, di garantire

---

<sup>37</sup> Parole della Direttrice dell'Istituto Larsen.

<sup>38</sup> La Fondazione Hans Christian Andersen 2005 ha piena responsabilità di pianificare, coordinare e comunicare tutti i festeggiamenti in onore di Andersen nel 2005, a livello sia nazionale sia internazionale, e ha sede nel Convento delle Vergini Nobili (Det Adelige Jomfrukloster) di Odense.

La Fondazione è nata su iniziativa dello Stato danese, rappresentato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e dal Ministero di Economia, Finanze e Attività Produttive, e del Comune di Odense, della Regione di Fyn e della Fondazione Bikuben. Il consiglio di amministrazione della fondazione è costituito da nove amministratori, e Anker Boye, il sindaco del Comune di Odense, è stato nominato presidente.

che vari artisti di oggi producano opere di alta qualità ispirate, direttamente o indirettamente, dalla vita e dalla bibliografia anderseniana. Per questo sono stati pensati dei seminari per lo studio dell'opera ed indetto un concorso per la scrittura di fiabe: questo è il programma specifico pensato per scrittori esordienti.

Poiché la Fondazione si occupa di gestire avvenimenti che coprono molti generi, all'interno delle rassegne pensate per l'evento vengono affiancate opere del tempo e contemporanee utilizzando il filo conduttore della promozione dell'opera e della figura dello scrittore: opere cinematografiche e televisive, letteratura, spettacoli teatrali, opera, danza, multimedia, musica classica e contemporanea, intrattenimento, arte figurativa, mostre, attività didattiche e eventi di richiamo turistico sono organizzati con l'obiettivo di creare tante immagini diverse di Andersen, includendo anche interpretazioni anderseniane derivanti dal mondo frequentato attivamente dal poeta stesso.

L'aspetto più interessante è l'alternanza di avvenimenti di respiro popolare con produzioni particolari rivolte a un pubblico target determinato.

Oltre all'avvenimento dell'anno, nella programmazione di lungo termine l'Istituto ha un obiettivo importante nello svolgimento della sua attività istituzionale: raggiungere proficui accordi di collaborazione con partner vecchi e nuovi. Il problema delle scarse risorse economiche affidate all'Istituto viene risolto con la pratica di campagne di fund raising, e con lo sfruttamento di sinergie dovute alla realizzazione di progetti in collaborazione con altri Enti o organizzazioni<sup>39</sup>.

L'Istituto si è poi specializzato nella progettazione di eventi, spesso infatti viene proposto il "pacchetto progetto-danese", chiedendo all'ente con cui si attua la collaborazione di ospitare il progetto, fornendo le strutture, facendo pubblicità e pagando le spese di trasferimento degli artisti.

La collaborazione nasce da un accordo informale: si lavora e ci si accorda di progetto in progetto. Si mira ad una collaborazione ripetuta con le organizzazioni con cui il primo esperimento è andato a buon fine: vi sono poi i casi di "*hosting organisation*" bilaterale in cui si chiede semplicemente un appoggio per le strutture all'ente ospitante: infatti la sede di Bruxelles non dispone né di teatro né

---

Sono in tutto tre i rappresentanti del Comune di Odense/della Regione di Fyn, tre dello stato danese e tre della Fondazione Bikuben.

<http://it.hca2005.net/Italiano/La+Fondazione+HCA2005>

<sup>39</sup> L'Istituto non ha in bilancio una voce specifica per la programmazione di eventi.

di sala cinema all'interno dell'Istituto, scelta fatta per eliminare i costi di manutenzione delle stesse.

La collaborazione è estesa non solo agli Enti ma anche ad organizzazioni e privati che propongano progetti di collaborazione interessanti: all'oggi tra i partner scelti per le collaborazioni in atto vi sono sia Istituzioni governative in Benelux e in Danimarca, che operino sia a livello internazionale, nazionale, regionale e locale, sia i musei, le sale da concerto, le organizzazioni letterarie e teatri.

La collaborazione si allarga poi ad altri settori, quali la sanità, l'assistenza sociale, la formazione e l'educazione : in questo caso gli avvenimenti organizzati possono servire per una campagna di raccolta fondi congiunta o per promuovere anche verso fasce protette la cultura e la lingua dei Paesi del Nordic Network.

L'Istituto è attento ai possibili stakeholders, cercando frequenti contatti anche con i centri e le associazioni culturali locali, con i dipartimenti di insegnamento superiore e universitario, e con gli altri Istituti di cultura presenti in Belgio, oltre ad altri gruppi che manifestino interesse verso il centro, ad esempio in passato sono state organizzate manifestazioni con il *Centre Belge des Bandes Dessinées*<sup>40</sup>, con les Halles de Saint Gery<sup>41</sup>, con Istituzioni presenti a Lovanio e a Gandt<sup>42</sup>. Sono inoltre state organizzate alcune manifestazioni alla Grande Place in accordo con gli Enti pubblici locali e regionali.

### **2.1.5 PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO DI CULTURA DELLA REPUBBLICA CECA**

L' Istituto di Cultura della Repubblica Ceca è stato scelto in quest'analisi come rappresentante di un nuovo Stato entrante, desideroso di ottenere una certa visibilità ed un certo riconoscimento da parte degli Stati già presenti da anni in Europa.

---

<sup>40</sup> Il Museo Nazionale Belga dei Fumetti: museo molto importante sul territorio, dato che il Belgio è la patria dei fumetti.

<sup>41</sup> Un centro culturale che lavora in collaborazione con la municipalità di Bruxelles.

<sup>42</sup> Importanti Centri universitari della realtà Belga, sia per la parte fiamminga che per la parte francofona



Il suo progetto è quello di porsi come capofila di una sottorete di Istituzioni culturali dell'Europa centro-orientale<sup>43</sup>: questi Stati desiderano infatti convogliare le proprie risorse, economiche e organizzative, al fine di vincere lo stereotipo che identifica i Paesi dell'est Europeo come poveri di risorse economiche e culturali. Attraverso questo progetto vogliono far conoscere la loro cultura e le loro tradizioni.

Inoltre quest'Istituto ha alle spalle una collaborazione vitale e molto attiva con un comitato autonomo, il "*beseda volknost*", un'organizzazione spontanea che riunisce cechi di prima, seconda e terza generazione abitanti in Belgio.

#### **2.1.5.A L'ISTITUTO COME NODO DI UN NETWORK CENTRALIZZATO: LE LINEE GUIDA DEL VERTICE**

L'Istituto di Cultura ceco di Bruxelles ha come diretto riferimento sul territorio il Centro Ceco del Turismo in Belgio, proprio per dare ulteriore dimostrazione del disegno di diplomazia culturale sviluppato dalla Repubblica, ossia di fare delle sue strutture il primo forte punto di riferimento per chi arriva in un nuovo Stato o per chi desidera avere delle informazioni su una nuova realtà: la collaborazione congiunta dei due Istituti assicura che l'immagine promulgata sia a 360°, quindi di attualità culturale, sociale e turistica.

Per questo la rosa di attività affidate all'Istituto tocca diversi settori, che vengono promossi attraverso singoli eventi ma che si curano di promuovere in maniera trasversale anche gli altri settori non direttamente interessati in quel frangente.

L'Istituto infatti per ciò che riguarda la sua sezione « commerciale » organizza presentazioni di imprese, esposizioni, seminari e workshop promuovendo in questo modo anche il turismo *incoming* verso la Repubblica<sup>44</sup>. Fornisce inoltre dei servizi di consulenza per gli investimenti e studi di mercato<sup>45</sup>. Quest'attività è

---

<sup>43</sup> sono state organizzate conferenze in collaborazione con Mouvement Européen Belgique e manifestazioni, (come ad esempio Suite Europe Centrale, dans le cadre de la plate-forme Culture Europe Centrale) presso importanti centri belgi per diffondere quest'idea e per riflettere su questo tema. [www.grandhoteleurope.be](http://www.grandhoteleurope.be)

<sup>44</sup> proprio a questo scopo viene redatto in inglese il mensile "*Heart of Europe, for tourist and businessmann*", [www.heartofeurope.cz](http://www.heartofeurope.cz)

<sup>45</sup> in particolare offre studi sulle possibilità di investimenti nel settore turistico sia per imprenditori belgi che cechi, offre il servizio di organizzazione di conferenze, facilita la domanda e l'offerta di

gestita dall'Istituto perché è un'attività che permette di entrare in contatto con la realtà commerciale trovando possibili partner e sponsor e perché è una fonte di guadagno sicura per l'Istituto.

La scelta di offrire la propria professionalità e le proprie fonti di conoscenze sulla realtà economico sociale si è dimostrata essere una vincente, soprattutto considerate le necessità di fondi dell'Istituto.

Inoltre l'Istituto affianca a questa attività quella di assistenza ai cittadini Cechi, attraverso un servizio che aiuta coloro che vogliono stabilire un'attività in Belgio, con una particolare attenzione verso studenti e artisti.

La sezione "cultura" offre invece il servizio di organizzazione di esposizioni, concerti, festival di cinema, dibattiti e pubbliche letture; si parla di servizi offerti perché il centro Ceco desidera cercare dei partner privati o pubblici con cui produrre in collaborazione.

Gli eventi organizzati in sede hanno solitamente una funzione divulgativa, in particolare informano e coinvolgono la comunità di residenti in loco su temi di attualità riguardanti la Repubblica, su temi inerenti la storia e la civilizzazione, la scienza e la ricerca, e diventano il punto di riferimento per chi desidera informarsi su scambi culturali o desideri recarsi a lavorare nella Repubblica Ceca.

La stessa sezione si occupa poi dell'assistenza di fasce protette, quale ad esempio quella dei giovani, dedicando particolare attenzione ed appoggio sia ai giovani artisti che ai giovani studenti.

Le linee guida ministeriali indirizzano la programmazione artistica su tre livelli, suddivisione necessaria in base alla tipologia di budget utilizzato:

- Il primo livello è la programmazione autonoma, per cui vengono utilizzati i fondi ministeriali: l'Istituto ha l'obbligo di organizzare 10 esposizioni all'anno, e di garantire 4 avvenimenti<sup>46</sup> al mese presso la sua sede.
- Il secondo livello richiede la programmazione di eventi con partner; dalle Istituzioni europee a Istituzioni locali, come ad esempio il Bozart o altri centri promotori di cultura belga. In questo caso nel momento in cui viene deciso il progetto da promuovere viene stipulato un accordo più o meno formale per decidere come dividere l'organizzazione che può essere più o

---

impiego, e fornisce materiale turistico promozionale. Per questo servizio il Centro Ceco si avvale di due agenzie specializzate *CzechTrade* e *CzechInvest*.

<sup>46</sup> Si considerano come tali anche dibattiti o proiezioni di film.

meno condivisa, le spese di pubblicità e la logistica stessa di messa in opera del progetto. I progetti sono nati, quasi sempre, da accordi bilaterali.

- Il terzo livello è quello di una programmazione con altri Istituti dello stesso Stato: quali *la maison de Prague*, l'Ambasciata e il Consolato. La decisione di sviluppare un'idea artistica in modo congiunto avviene sotto l'obbligo di trattare una tematica inerente la cultura ceca.

Per avere una maggiore autonomia ed un peso più rilevante, il vertice dell'Istituto sta cercando di promuovere una rete, come ad esempio la "*Nordic Network*" che unisca, pur rispettando le diversità, il Centro Europa in modo da combattere lo stereotipo diffuso presso i vecchi europei di un'Europa dell'est con poco da offrire. In questo modo unendo assieme le diverse culture si possono creare e finanziare progetti più ampi che promuovano la cultura non ancora molto conosciuta di questi Paesi.

#### **2.1.5.B. ANALISI DEL NETWORK INTERNO: RELAZIONI CON GLI ALTRI ISTITUTI DI CULTURA PRESENTI NEL MONDO**

La rete degli Istituti di Cultura Cechi si limita a 19 membri, inoltre vista l'ingente necessità di denaro e la novità di un'istituzione dedicata alla cultura completamente rinnovata, i contatti sono ancora scarsi.

La rete di Istituti esistente si inserisce all'interno di un disegno più ampio di decentralizzazione: gli Istituti hanno la libertà di gestire i fondi, derivanti da un contributo statale, senza un eccessivo obbligo di rendicontazione né verso il vertice, né dell'operato verso altri Istituti.

Aggiungendo a questo quadro, il forte desiderio ministeriale di vedere integrati i suoi membri con il territorio in cui ogni singolo Istituto opera, si nota come elemento unificante dei centri sia un forte investimento nelle comunicazioni e nelle relazioni verso l'esterno piuttosto che tra i singoli membri.

Per questo nell'agenda di avvenimenti organizzati in passato ritroviamo soprattutto accordi con musei o centri culturali locali: vincolo di questi avvenimenti è la tematica centrale o trasversale, che deve sempre interessare la cultura Ceca.

L'unico legame con il Paese d'origine molto stretto e fortemente riconoscibile è quello con la comunità ceca in Belgio, quest'associazione spontanea, nata nel 1901, organizza eventi di richiamo per la comunità ceca e contatta settimanalmente tutti i suoi aderenti attraverso una mailing-list, in cui si mettono in evidenza tutti gli eventi culturali e sportivi a cui si suppone parteciperà la comunità Ceca in Belgio. "BESEDA"<sup>47</sup> la comunità dei Cechi in Belgio è un'associazione nata spontaneamente con scopi sociali e politici per creare una rete di aiuto e di appoggio per i cittadini cechi in Belgio. In seguito è diventata anche un' associazione ludico-culturale, volta a mantenere le tradizioni e la lingua in terra straniera. È una fonte di stimolo e di creazione di idee per l'Istituto; propone e organizza eventi nel centro, utilizzando però fonti alternative a quelle statali: queste si inseriscono nella seconda sezione per l'organizzazione eventi già analizzata nel precedente paragrafo.

## **2.2 LA SCELTA DI UN'ORGANIZZAZIONE A RETE: I PUNTI DI FORZA DI UN NETWORK PER LA PROMOZIONE DELL'ARTE**

Gli Istituti di Cultura hanno diffusione capillare in tutto il mondo: la struttura a rete permette loro di rapportarsi in maniera uniforme pur adattandosi alle complessità dell'ambiente specifico in cui ogni singolo Ente si trova ad operare. In particolare si analizzano le reti portatrici di diplomazia culturale, create dai singoli Stati, in base agli accordi diplomatico-legislativi che stanno alla base della formazione di queste strutture, portando l'attenzione sul modo di operare di un singolo nodo di ciascuna rete, i singoli Istituti nazionali presenti a Bruxelles, con il suo vertice e con gli altri nodi della sua stessa rete.

Innanzitutto è necessario notare quanto sia appropriata la scelta di strutturare queste organizzazioni in forma reticolare, dato che l'esistenza di organizzazioni a rete si riscontra solitamente in contesti di elevata complessità ambientale, dove risulta cruciale la relazione con l'esterno che l'organizzazione è in grado di svolgere. La complessità ambientale deriva dalla da tre grandi fattori di cambiamento:

---

<sup>47</sup> Vedi allegato a fine tesi.

- il crescente processo di internazionalizzazione dei settori, che sposta il confronto competitivo su dimensioni globali, infatti gli Istituti sono costretti, volenti o nolenti, a relazionarsi con la dimensione mondiale, in quanto portatori di diplomazia culturale.
- lo sviluppo di un potenziale tecnologico sempre più pluralistico e differenziato, con gradi crescenti di progettazione e organizzazione, il network infatti si sviluppa sia virtualmente che nella realtà.
- cambiamenti intervenuti a livello di offerta e domanda che hanno portato ad un'evoluzione del consumo. In particolare dobbiamo considerare la particolarità del mercato culturale ossia il fatto che l'indice di scambio non è il prezzo ma la fiducia<sup>48</sup>, e la certezza nella scelta del consumo è fortemente condizionata da questa fonte di informazione.

L'agire in modo congiunto di questi tre fattori di complessità impone agli Istituti la necessità di sviluppare una capacità di interazione con l'ambiente esterno, e questa si può concretizzare nell'utilizzo della struttura a rete.

Il network permette una forma di relazione non competitiva, di ordine *cooperativo e collaborativo*, dando la possibilità di reperire risorse e capacità critiche in modo stabile ed affidabile all'esterno dei confini organizzativi.

Notiamo infatti nei casi presentati quanto sia fondamentale per la progettazione ed il reperimento di fondi la creazione di legami con organizzazioni radicate nel territorio, tecnica adottata ad esempio dall'Istituto Danese e Ceco, oppure con importanti imprese o banche dello stesso Stato, come nel caso del Goethe Institut per attuare efficaci campagne di sponsorizzazione e di fund raising.

Se pensiamo, infatti, ai legami sviluppati dagli Istituti, il ricorso a capacità e a risorse esterne riguarda principalmente le attività funzionali: di ricerca e progettazione, di finanziamento delle attività.

Si vuole mettere in evidenza che in questo caso l'obiettivo non è quello della riduzione dei costi ma di vantaggio funzionale e di trasformazione delle catena del valore: proprio per questo risulta di fondamentale importanza a livello di rapporti interorganizzativi il processo di selezione per la coerenza ed il funzionamento della rete. La selezione di partner a livello locale è dettata dalla discrezionalità e

---

<sup>48</sup> Luciene Karpik, L'economia della qualità, Sviluppo e organizzazione, n.125, Maggio-giugno 1991

dalla convenienza dei singoli Istituti. L'intensità dei rapporti e la loro stabilità relativa aumentano la consapevolezza dell'importanza della forma reticolare.

Questa sfida strategica e organizzativa deriva dalla necessità di rispondere con uguale efficacia sia all'esigenza di differenziazione delle unità presenti nei vari mercati per poter avere un'adeguata rispondenza "nazionale", sia all'esigenza di gestione di mercati sottoposti ad intensi processi di globalizzazione.

In questo modello di rete integrata, le unità locali non sono più, come si nota dai casi presentati, il semplice portavoce di una volontà centralizzata nel baricentro dell'organizzazione, né solo agenzie di adattamento alle realtà locali, ma sono fonte privilegiata di idee, risorse e competenze indispensabili da utilizzare a beneficio di tutta l'organizzazione.

In una rete che funziona come forma di governo, alternativa al mercato, l'attenzione è concentrata sulla valutazione *dell'efficienza e dell'efficacia*, dimensioni che si riscontrano nello svolgimento dell'attività, allocando razionalmente le risorse e esercitando propriamente le funzioni di coordinamento e di relazione.

Tra i casi analizzati notiamo sia nel caso del Cervantes che nel caso del Goethe una rete grande e funzionale, dove il disegno dell'organizzazione rispecchia le idee di policy di lungo periodo, sottese alla filosofia peculiare delle singole Istituzioni. Presso il vertice degli Istituti notiamo però nel contempo quanto risulti essenziale il contributo apportato dal singolo nodo della rete.

Pur avendo infatti strutture molto diverse, la loro funzionalità ed il loro successo nelle attività proposte sono decretati da una progettazione per aree, con compiti ed obiettivi definiti, legati da un tema globale: l'impresa guida diventa così centro di coordinamento per la trasmissione di informazioni e di contatti con spirito collaborativo. È, infatti, riscontrato che affiancando ad uno sviluppo prevalentemente incentrato su forze e risorse interne di un network, è possibile raggiungere ottimi risultati grazie ad una efficiente divisione del lavoro e a legami interorganizzativi non casuali, ma sistematici e di dimensioni rilevanti.

In questo modello di rete integrata, riscontriamo la presenza dell'organizzazione guida, dove identifichiamo questa stessa con il vertice dell'organizzazione, sia questo inglobato o meno nel Ministero. L'organizzazione *guida* ha le seguenti caratteristiche:

- occupa una posizione centrale che da automaticamente potere, anche se questo viene usato nella consapevolezza fondamentale che si esiste e si opera solo in relazione stretta con altri attori.
- è caratterizzata da un numero superiore di relazioni rispetto agli altri attori della rete.

La presenza di una chiara leadership porta con sé il vantaggio di accentrare i processi decisionali e i principali meccanismi di gestione al fine di consentire di diffondere ed ottenere risposte in modo rapido da parte di tutti gli organismi della rete.

È facile immaginare come in un tipo di struttura come questa acquistino una valenza forte i così detti “*legami deboli*”, perché forniscono informazioni e conoscenze spesso al di fuori della portata delle relazioni forti. I legami interpersonali danno la possibilità di fare circolare prodotti, servizi, informazioni, potere e sentimenti. In un mondo estremamente politicizzato, come quello degli Istituti di cultura, vista la loro vicinanza più o meno formale con il Ministero, sono le coalizioni trasversali ed i sistemi di relazioni che legano più persone ad assumere importanza: si creano in questo caso delle lobby di potere che indirizzano le organizzazioni e condizionano le scelte della programmazione, delle attività e della scelta del personale, nonché la scelta dei partner nei progetti.

Le caratteristiche delle reti informali assumono, quindi, rilevanza. Le reti informali si sviluppano in una dimensione orizzontale nei rapporti interpersonali e interessano individui non necessariamente collocati all'interno dei confini dell'organizzazione. In questo caso sono la fiducia, la reciprocità e il riconoscimento delle interdipendenze fra attori le basi per cui si creano questi rapporti.

È necessario considerare che spesso nel caso degli Istituti di Cultura è il rapporto di fiducia interpersonale che può essere il fattore scatenante della creazione di una collaborazione per pensare e progettare un evento: un'accurata divisione del lavoro ed un'attenta combinazione delle asimmetrie mirata alla relazione di interdipendenze significative stimola il corretto funzionamento ed i risultati di questi rapporti.

Questo si può riscontrare sia a livello centrale, quando la collaborazione nasce da buoni rapporti diplomatici ai vertici, come nel caso della collaborazione permanente siglata dal Goethe Institut e dal Cervantes per la sede di Stoccolma, o

per la collaborazione temporanea, esempio quella tra il British Council e il Goethe per i mondiali di calcio, oppure può accadere a livello locale: l'Istituto Ceco collabora con alcune importanti Istituzioni belghe presenti sul territorio.

L'autonomia data alle unità distinte e, in alcuni casi autonome, determina l'esistenza di poli innovativi: lo sviluppo di singoli progetti su un tema e la loro pronta comunicazione alle altre sedi, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, genera un flusso di informazioni superiore per qualità e quantità a quella riscontrabile nel caso in cui tutto fosse pensato e programmato dal vertice<sup>49</sup>.

Quest'affermazione vuole richiamare l'attenzione su quanto sia importante la scelta strategica di creare forum, rassegne stampa e punti di incontro e di contatto virtuali tra i vari Istituti compiuta dal Cervantes, con un investimento più sostanzioso, e dal Goethe.

In questo modo infatti si favorisce la visibilità e la buona pubblicità di un progetto ben riuscito: la notizia arriva agli altri Istituti, al pubblico di riferimento e ai cittadini.

Questo processo aiuta la fidelizzazione dei membri della rete e rafforza il senso di identità della struttura, inoltre può favorire una sana competizione tra Istituti che desiderino avere un maggior peso nel disegno complessivo di politica internazionale. Le relazioni tra Istituti di Cultura non sono, quindi, solo di tipo verticale ma anche orizzontale e laterale, e si crea un flusso di informazioni trasversale che attraversa gli attori presenti nel processo di progettazione.

Cercando di tirare le fila, in seguito all'esame di queste basi teoriche, si evidenziano i caratteri presenti in un network, che ne sono anche i suoi punti di forza, utili per l'analisi del network sviluppato dagli Istituti.

L'attenzione è rivolta alla compresenza di legami formali deboli che comportano interazioni forti nella prassi, ai connotati di autonomia con i necessari condizionamenti "gerarchici", all'interazione e alla differenziazione, alla stabilità di fondo e alla presenza incerta di confini nelle scelte di collaborazione.

Date queste caratteristiche della struttura, che diventano anche il suo punto di forza, si può notare che il network presenta l'enorme vantaggio di incrociare diverse catene del valore, se intendiamo come tali nel caso considerato la somma di quelle che sono sostanzialmente le attività caratteristiche realizzate per il volere

---

<sup>49</sup>Kaneko e Imai, 1987 da Grandi, Lorenzoni, le organizzazioni a rete: tre concetti di base, Economia e Politica Industriale n.64, 1989, pag. 289



della direzione del singolo Istituto e come attività di base quelle dettate dal vertice modificando quelle dei singoli: questo permette l'esistenza alla base di un progetto di fondo, deliberato e pensato nella sua azione, quale è il disegno di diplomazia culturale di ogni singolo Stato, e contemporaneamente la presenza di un ampio margine decisionale per la generazione di meccanismi spontanei capaci di emergere e conformarsi in situazioni non prevedibili dai progetti esterni.

La rete rappresenta, quindi, una potenziale opportunità di collocarsi in una posizione competitiva attraverso lo sfruttamento di forti interdipendenze.

Inoltre è importante considerare quando si esamina un settore come quello dell'arte che la struttura a rete porta con sé un forte vantaggio connesso: la formazione e la circolazione di informazioni utili per eliminare l'incertezza nelle decisioni, sia con gli attori interni che con gli attori esterni che si relazionano con il sistema.

Le informazioni e le valutazioni di performance dell'attività svolta dagli Enti scaturiscono dal sistema sociale in cui i singoli interagiscono, e circolano nella rete informale grazie ai "legami deboli" che per questo assumono una notevole importanza.

Visto il settore in cui gli Istituti operano, ossia un mercato in cui la fiducia è l'elemento segnalatore della valenza dell'attività svolta, la certezza della circolazione di informazioni di qualità, che si formano all'interno di un sistema che garantisce la veridicità delle stesse, pena la svalutazione di tutto il sistema, è uno dei maggiori vantaggi della struttura a rete.

Nel settore dell'arte, infatti, esiste un'asimmetria informativa della qualità degli artisti e dei progetti proposti e, per capire cosa abbia valore e cosa no, sicuramente la presa di posizione a favore di un'artista diviene immediatamente una certificazione positiva per l'autorevolezza dell'ente riconosciuto. L'intervento di Istituzioni, di critici e di personalità riconosciute come autorevoli sono in questo caso importanti segnali di comunicazione e certificazione e possono essere fonte della creazione o dell'aumento del valore dell'opera di un giovane artista.

Se consideriamo poi che un fattore chiave per il successo di un'artista in questo settore è sicuramente la gestione delle relazioni e conseguentemente il consenso che egli riesce ad aggiudicarsi presso le strutture con cui entra in contatto; è un apparato socio-relazionale che decreta il suo successo assieme al valore intrinseco della sua opera.

In questa prospettiva il valore dell'artista non può essere definito a priori ma emerge necessariamente da una serie congiunta di fattori e di relazioni, sviluppatasi nel corso del tempo e portate avanti all'interno della struttura a rete, grazie soprattutto all'utilizzo dei "legami deboli" e alle relazioni interpersonali all'interno della rete, che condizionano necessariamente in un secondo momento l'attività progettuale della rete.

Il funzionamento dinamico di queste Istituzioni, e quindi l'apertura a nuove idee e progetti, e la possibilità di affiancare il loro nome alla promozione di giovani artisti diviene più che mai un trampolino di lancio per questi stessi.

È importante quindi che l'immagine degli Istituti sia sempre al passo con i tempi e che la burocrazia e processi decisionali o di finanziamento macchinosi non tolgano lo slancio a progetti interessanti.

Una strategia vincente per inserire nuovi artisti senza consumare troppe risorse sia progettuali che finanziarie è quella proposta dal Goethe Institut nel caso dei mondiali di calcio, dove si inserisce all'interno di un progetto di richiamo internazionale, visto il tema, un concorso per giovani cineasti.

Inoltre per soddisfare il requisito della "certificazione della qualità" delle capacità del vincitore viene scelta una giuria di fama internazionale, ossia quella del Berlino Film Festival.

### **2.3 ANALISI DELLE CAUSE DELLE RELAZIONI TRA ISTITUTI DI CULTURA (INTERORGANISATIONAL RELATIONSHIP)**

Analizzate le possibili motivazioni per la scelta di una struttura a rete, ora in base all'analisi proposta da Christine Oliver, si individuano sei possibili cause che determinano la creazione delle relazioni interorganizzative: ossia quelle relazioni che possono svilupparsi sia da legami forti che da legami deboli e fanno nascere un'importante relazione che farà scaturire in seguito un rapporto di collaborazione per la creazione e lo sviluppo di un progetto, lo scambio di informazioni e la condivisione di capacità.

Premesso il fatto che ogni singola organizzazione opera in un contesto ambientale che è necessariamente connesso con la sopravvivenza della stessa e che il successo dell'organizzazione dipende criticamente dai legami che ha creato con

le altre organizzazioni, è ora possibile cominciare ad esaminare questi determinanti teorici per applicarli al caso.

Definiamo come relazioni interorganizzative (IOR) gli scambi che avvengono all'interno di legami consolidati sia all'interno dell'organizzazione, che tra organizzazioni, una volta inserite queste stesse nel contesto ambientale in cui prosperano.

Gli Istituti di Cultura sono tutti, in maniera maggiore o minore, parte integrante dei Ministeri degli Affari Esteri (MAE) dello Stato che rappresentano; oggi, per svariate motivazioni, gli Istituti hanno deciso di interagire tra di loro, così da unire sinergie e forze al fine di rappresentare al meglio lo Stato di cui si fanno portavoci.

In base all'analisi proposta da Christine Oliver si individuano sei possibili cause che determinino la creazione delle relazioni interorganizzative: queste aiutano a spiegare perché e sotto quali condizioni le organizzazioni decidano di stabilire delle relazioni per lo scambio di informazioni e la condivisione di capacità.

Con questa analisi si cerca di capire quali siano i presupposti per cui possa nascere una relazione bipolare di Istituti di Cultura, e quali possano essere i vantaggi scaturiti in seguito a queste nuove relazioni. Come già notato dai casi analizzati, il Goethe Institut e il Cervantes sono i primi Istituti che hanno ricercato questo legame al fine di intervenire in nuovi mercati, nella fattispecie quello svedese, in maniera sinergica dando vita ad una sede congiunta a Stoccolma.

Poiché queste relazioni sono fonte di complessità e se non gestite con la giusta governance rischiano di scadere in momenti di degenerazione dell'ordine del sistema rete, già molto complesso, è possibile valutare a priori, grazie a questo impianto teorico, quali possano essere i pro e i contro. Grazie a questo sistema è possibile pensare se possono diventare un modo risolutivo per portare beneficio alle falle di alcuni sistemi dell'arte, quali ad esempio quelle del mercato italiano.

Definiamo come relazioni interorganizzative –IOR- oggetto della nostra analisi, gli scambi che avvengono all'interno di legami consolidati sia all'interno dei confini dell'organizzazione, che tra organizzazioni, considerata anche l'influenza del contesto ambientale in cui prosperano.

In particolare l'indagine si interessa di quelle che si creano o che si sono già create tra organizzazioni, comprendendo non solo gli Istituti come possibili partner.

Sei sono i fattori critici: necessità, asimmetria, reciprocità, efficienza, stabilità e legittimazione. Sono queste le contingenze secondo cui è possibile che un'organizzazione decida di interagire con un'altra, facendo nascere una relazione tra organizzazioni.

Data una chiara definizione della "personalità" dei singoli Istituti, attraverso una veloce fotografia delle loro attività, si pensa che un'organizzazione scelga con ragion di causa quali relazioni intraprendere e quali modalità seguire poi nello svolgimento della relazione stessa. Le contingenze che si creano in seno a questa decisione, spiegano la presenza di una prospettiva formale o informale con cui un'organizzazione si pone nella ricerca di una relazione.

Iniziamo analizzando la necessità, primo dei sei determinanti, definita come l'obbligo della formalizzazione legale o di regolazione formale della relazione, perché richiesta dalle autorità superiori, e non dettata dal desiderio spontaneo della creazione di un rapporto. Whetten distingue in questo caso tra strutture interrelazionali di adattamento volontario (livello spontaneo), strutture di alleanza (livello intermedio), e strutture corporate (livello formalizzato): in alcuni casi, come ad esempio quello della Repubblica Ceca, analizzando il corso storico dell'Istituto, possiamo ritrovare nella sua evoluzione un passaggio per tappe attraverso le dinamiche descritte. Lo stesso possiamo dire del recente accordo stipulato dal Cervantes e dal Goethe per la creazione della sede congiunta dell'Istituto a Stoccolma.

Il rischio associato alla creazione di una relazione in seguito ad un dettame proveniente dall'autorità superiore, creando una situazione fortemente gerarchizzata e burocratizzata, può portare alla perdita di risorse e ad un parziale distacco dall'ambiente circostante, dato che le decisioni sono prese al vertice e non dalle singole parti dell'organizzazione: insomma il caso di Stoccolma, da poco inaugurato, funzionerà solo se non diventerà la somma della burocrazia di due Istituti, funzionanti entrambi molto bene, ma con leggi e modalità di controllo molto diverse. L'aspetto positivo di un livello formalizzato nella relazione è per contro l'accrescersi della frequenza delle relazioni e dei contatti dovuti a necessità sostanziali formalizzate da pratiche burocratico - amministrative.

Altra possibile causa della nascita di un legame è l'asimmetria, ossia l'esercizio potenziale di potere e controllo su un'organizzazione subordinata, o sulle sue risorse.

Questo frangente si riscontra nel caso in cui ci si trova in una dinamica di scarsità di risorse: questa strategia funziona quando l'organizzazione che si trova in difficoltà sceglie di cercare l'esercizio del potere, influenzando e controllando un altro Ente, apportando ad esempio nuove idee e competenze in relazione al progetto scelto.

Esempi di questo determinante per la creazione delle relazioni sono l'Istituto della Repubblica Ceca e quello Danese che adottano questa strategia per la realizzazione di eventi, cercando risorse economiche, sottoforma di sponsorizzazioni o con programmi di fund raising, convincendo centri di cultura locali. Questa modalità quindi denota una risoluzione del problema di deficit del settore a livello locale, a differenza del caso precedente, dove il disegno relazionale era originato dai due vertici della rete.

In questo caso gli aspetti negativi possono essere la perdita di una parte di discrezionalità e di potere nel processo di decision-making: sebbene le organizzazioni abbiano particolare avversione alla perdita di autonomia e controllo è necessario però mettere in evidenza i lati positivi dell'unione di forze e della promozione di programmi congiunti, soprattutto a livello di visibilità e di impatto positivo sull'ambiente circostante. L'ingiustizia, le informazioni distorte, la manipolazione, l'ineguaglianza, la coercizione, solitamente cause di conflitto nel caso di relazioni politiche o negoziate, possono essere affrontate al meglio con l'unione congiunta di più forze.

La reciprocità, terzo determinante in esame, è intesa come la cooperazione, la collaborazione e la coordinazione tra organizzazioni, in un'accezione di contrapposizione ai concetti di dominio, potere e controllo.

Si riscontra quando le organizzazioni hanno un mutuale interesse o perseguono gli stessi obiettivi; sicuramente questo determinante è presente in maniera trasversale nella creazione di relazioni con altri Istituti, ma per ora non è stata mai il determinante principe nella creazione della relazione. La reciprocità è comunque una strategia che si riscontra soprattutto nel terzo settore dei servizi e del non profit, caratteristiche peculiari del settore culturale.

Seppure talvolta la strategia dell'asimmetria sembri contrastare la reciprocità, se questi atteggiamenti sono applicabili in campi diversi, come illustrato, è possibile siano entrambi presenti nelle modalità relazionali di una stessa organizzazione.

La comunione di mezzi e di scopi è una delle caratteristiche peculiari degli Istituti per un possibile inserimento nello scenario europeo: la motivazione della scarsità di risorse è anche qui una delle spinte propulsive per quest'atteggiamento, si sceglie in questo caso la via della cooperazione contrapposta alla concorrenza.

In questo caso però il comportamento è caratterizzato da atteggiamenti di equilibrio, armonia equità e mutuo supporto: i vantaggi della formazione di questo legame eccedono gli svantaggi all'interno di una logica di strategia comune e condivisa.

L'efficienza, quarto parametro analizzato, si riscontra soprattutto in una dinamica interorganizzativa: la formazione di legami e relazioni è volta al miglioramento degli output organizzativi, per un desiderio di maggior controllo delle risorse volto ad una migliore relazione con l'ambiente esterno al fine di avere maggiori vantaggi reciproci.

È una dimensione che si rivolge quindi ad una maggiore dinamicità e flessibilità dell'organizzazione: l'obiettivo che si persegue con essa è quello di economizzare sui costi di transazione, inserendo all'interno dell'organizzazione stessa appositi dipartimenti o uffici preposti alle relazioni interorganizzative di modo da economizzare sulla ricerca di informazioni, solitamente mediate dal mercato.

Caso può essere, ad esempio, quello dell'ufficio Europa, presso il Goethe Institut, che nell'Istituto con sede a Bruxelles, si interessa di vagliare tutte le opportunità fornite dalla Comunità europea per l'Istituto di Cultura e le diffonde in maniera capillare in tutte le sedi presenti nel mondo attraverso questo canale prioritario di trasmissione.

La stabilità, quinto parametro dell'analisi, è solitamente utilizzata come risposta adattiva per eliminare l'incertezza del mercato: nel settore culturale si parla di incertezza del mercato sia nel caso di scarse risorse, sia nel caso di lack of knowledge, che può essere intesa sia come impreparazione all'argomento o mancanza di professionalità nell'ambito scelto per l'azione.

È quindi l'incertezza che induce le organizzazioni a legami stabili e duraturi che diano dipendenza e prevedibilità nelle relazioni: questa dimensione ha sicuramente spinto gli Istituti alla ricerca di stabilità nelle relazioni intraorganizzative, grazie anche alla formalizzazione data dai singoli Ministeri, sia interorganizzative, che partendo da relazioni casuali e informali si sono poi evolute in una dimensione di stabilità formalizzata.

Con la legittimazione, ultimo dei parametri in esame, come suggerito dalla letteratura organizzativa, si vuole intendere il caso in cui l'ambiente istituzionale imponga pressioni sulle organizzazioni che sono tali da giustificare gli outputs delle attività stesse.

La legittimazione motiva scelte organizzative volte a confermare precedenti norme, usi e consuetudini e comportamenti già usati in passato; questo serve per migliorare la propria immagine, la propria reputazione e il proprio prestigio, per confermare la congruenza nei confronti di norme date dal contesto istituzionale, tipiche dell'ambiente in cui gli Istituti stessi sono inseriti.

Ad esempio è la legittimazione che motiva la scelta di mantenere membri di prestigio, "di chiara fama" come sono definiti i Direttori dell'Istituto Italiano ad esempio, ai vertici della struttura per aumentare l'immagine e la reputazione dell'organizzazione.

In particolar modo considerando l'ambiente culturale e politico in cui le strutture in analisi si inseriscono questo parametro risulta particolarmente rilevante per una strategia di successo. Non di minore considerazione il fatto che stabilire una relazione forte con un'Istituto di particolare prestigio può accrescere il potere e la visibilità di un'Istituzione "minore", strategia adottata ad esempio dall'Istituto di Cultura Ceco, che pur avendo scarse risorse a disposizione riesce attraverso preziosi accordi con importanti Istituzioni locali, ad esempio il Bozart, o con accordi bilaterali con Istituti, nel caso quello tedesco, ad aumentare la sua fama e il suo prestigio.

Ovviamente seppur analizzati singolarmente i determinanti funzionano in maniera combinata nella creazione di relazioni: per creare una relazione stabile duratura ed efficiente, come gli Istituti stanno cercando di fare spinti dalle motivazioni strategiche o puramente economiche, porta all'interno di sé un forte trade-off tra perdita di autonomia e prevedibilità della relazione al fine di ottenere un maggiore controllo e maggiore stabilità.

La perdita di controllo è giustificata da un modello di governance che assicuri e permetta nelle relazioni un rapporto di equità, reciprocità e armonia e soprattutto la disponibilità di risorse aggiuntive: queste devono essere pensate di caso in caso, trasferire infatti un modello di governance da un'organizzazione all'altra risulterebbe sicuramente non efficace, inoltre quanto avviene a livello centrale ha

spesso un forte freno nella burocrazia-amministrativa, che lede fortemente l'autonomia progettuale degli Istituti.

Si nota anche che se la relazione presenta una forte efficienza, questo può essere motivo e stimolo per la condivisione e il raggiungimento di mutui scopi.

Cercando quindi di evidenziare quali sono state le casistiche empiriche vincenti per la creazione delle relazioni è facile pensare a questi esempi come punti di riferimento per progettare la creazione di altre relazioni che risultino positive nello sviluppo globale del sistema dell'arte per porre un maggiore accento sui giovani.

Si nota però che le iniziative più efficaci per lo sviluppo della progettualità nelle attività culturali sono state quelle che operavano in una realtà territoriale ristretta e limitata nel tempo, dove quindi era possibile una forte autonomia decisionale in relazione al progetto scelto, unica eccezione a questo disegno è il caso del progetto del Goethe e del Cervantes.

#### **2.4 CULTURA E NON PROFIT: COSA POSSONO FARE I SINGOLI ISTITUTI PER I GIOVANI ARTISTI**

Un efficace utilizzo dei legami creati dai network degli Istituti di cultura può essere un buon punto d'inizio per sfruttare le sinergie: si nota infatti che nei network degli Istituti più dinamici e flessibili le possibilità per inserire i giovani artisti negli eventi di forte richiamo su tematiche di ampio respiro è una strategia che paga.

Infatti inserire una sezione giovane, nelle celebrazioni in memoria di importanti scrittori della scena culturale, che trasversalmente interessi più discipline, sposando opere di fama internazionale con opere "nuove" induce sicuramente la curiosità del pubblico e lo sprona ad avvicinarsi ai giovani artisti.

Inoltre l'utilizzo di tematiche di interesse non per forza connesse con il settore, come può essere per il Goethe il caso dei mondiali di calcio, induce gli Istituti a promuovere forme d'arte necessariamente vicine a dei valori etici che sono maggiormente condivisibili anche da chi solitamente non si interessa all'arte.



In questo modo i progetti fanno parlare di sé perché promuovono valori “sani” per la società, ma inducono anche l’interesse sulle opere d’arte che sono foriere di questi.

Più difficile è la proposta di iniziative che abbiano ad oggetto solo artisti contemporanei; in questo caso il target di pubblico si riduce fortemente, e l’evento “di nicchia” deve essere percepito necessariamente come di qualità non solo dal pubblico presente ma dalla comunità tutta, sia perché, comunque, una parte dei finanziamenti di sostegno ai progetti è pubblica, sia perché la fama internazionale degli Istituti deve garantire in un certo qual modo la qualità delle opere proposte.

Per ciò è importante che la rosa di artisti promossi sia valutata da alcuni comitati scientifici che certifichino la qualità in maniera “oggettiva” guadagnandosi la fiducia del sistema.

In alcuni casi, tra cui purtroppo anche il caso italiano, avviene talvolta che gli artisti sostenuti presentino opere di valore artistico mediocre e di conseguenza svalorizzino la fama di tutto il sistema: infatti lo stesso Sacco sostiene che il 77,3% delle esposizioni riguarda artisti non affermati nel panorama internazionale, e questi si dividono in due categorie che i dati non ci permettono di separare: giovani non ancora arrivati al successo, ma di potenziale qualità e artisti di scarso valore artistico, la cui promozione non è giustificabile sotto il profilo della migliore cultura italiana<sup>50</sup>.

Per contro la pubblicizzazione in rete di eventi di valore e la forte apertura verso le nuove tecnologie è senza dubbio una modalità strategica interessante per favorire i legami e le comunicazioni formali ed informali tra i vari attori del sistema. Le riviste, i forum ed i punti di incontro e discussione sono sempre stimoli per nuove idee e nuovi progetti, inoltre le informazioni ed i confronti si possono trasmettere in maniera più celere e meno filtrata.

Questa può infatti risultare una buona forma di certificazione per testimoniare il valore di quanto fatto e valutare in risposta l’interesse del pubblico.

Nel settore pubblico risulta di fondamentale importanza “certificare” l’operato dell’organizzazione, sia per una logica di congruenza ed economicità, legata al buon operare dell’organizzazione, sia per una logica di equità e giustizia,

---

<sup>50</sup>Pier luigi Sacco, Walter Santagata, Michele Trimarchi, *L’arte contemporanea italiana nel mondo, Analisi e strumenti*, Skira, Opera DARC

nell'ampia accezione di assenza di sperpero del denaro pubblico, tematica a cui tutti i cittadini sono estremamente sensibili.

Oltre a questa tematica tanto cara a noi tutti, inseriamo inoltre la problematicità peculiare del settore dell'arte, ossia la necessità di proporre opere di qualità e di dare credibilità per aumentare la qualità del sistema.

La difficoltà è individuare metodi utili alla valutazione della performance. Infatti, non possono considerare solo la logica delle 3E in una dinamica di breve termine, dato che queste organizzazioni non possono dare conto del loro operato solo con indicatori puramente economici. Lo stesso Ministero Italiano<sup>51</sup> si è reso conto di questo problema ed ha definito tre concetti per valutare la performance :

- l'out-put (impatto quantitativo) ossia quanto le azioni programmate abbiano raggiunto il segmento di pubblico obiettivo.
- l'out-take, (impatto qualitativo) ossia la qualità nella modalità di raggiungimento del pubblico obiettivo.
- l'out-came (impatto di processo), ossia l'ambito di modificazione della percezione, delle opinioni e delle aspettative del destinatario.

Benché questo possa essere uno sforzo degno di considerazione, sicuramente non sono questi indicatori che risolvono la questione: gli indicatori numerici non sono significativi, poiché non misurano il reale successo di un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi.

In realtà gli obiettivi da sviluppare e di cui si necessita testimonianza nel lungo periodo sono: la necessità di ampliare le proprie vedute, migliorando continuamente e rimanendo sempre aperti al confronto e alle nuove sfide, dandosi un obiettivo di riferimento in cui si considera anche l'ambiente circostante con una visione allargata dall'embeddedness e dai legami con l'ambiente, e la necessità di rendere più concreto e misurabile possibile il successo raggiunto così da poterne dare notizia agli stakeholders.

Tre sono le macro-aree di indagine per comprendere l'effettiva riuscita di un progetto:

- la mobilitazione delle risorse

---

<sup>51</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle Amministrazioni, Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, analisi e strumenti per l'innovazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004

- l'effettivo lavoro di staff
- il progresso compiuto nel soddisfare l'obiettivo

La mobilitazione delle risorse e l'effettivo lavoro di staff non sono aree così difficili da indagare, infatti per ciò che riguarda la prima macro area possiamo individuare indicatori concreti di fund raising, di crescita di membership, dell'importanza dell'Istituto nel settore: importante è poi la comunicazione della riuscita dell'evento. Inoltre indicatori di questo tipo, se archiviati per ogni progetto organizzato presso le diverse sedi, possono diventare oggetto di spunto e di confronto per la stessa realtà, nel corso degli anni, e per altri casi, effettuato un appropriato bench marking.

Per ciò che riguarda poi la seconda macroarea, individuiamo come possibili indicatori concreti il numero di persone che usufruiscono di un programma particolare e il numero di progetti completati dall'organizzazione.

Per ciò che riguarda la terza macroarea si considera molto difficile l'individuazione degli indicatori, ma estremamente cruciale; infatti creare ad esempio delle modalità di incentivazione del personale per fare in modo che questo raggiunga efficacemente i suoi obiettivi, è un metodo molto utile, ma adottato da pochissime organizzazioni.

Concrete misurazioni d'azione sono di fondamentale importanza in una visione di marketing più allargata, ossia per attrarre donors e costruire certezze per un supporto pubblico.

La diffusione dell'idea, certificata anche attraverso un sistema di indicatori "oggettivi", come viene solitamente fatto a livello di progetti europei, di una buona riuscita dei progetti per incentivare i giovani può convincere anche le Istituzioni più nuove ad investire in questa linea politica, magari se non a livello di vertice, dove comunque una spinta propulsiva è importante, a livello locale.

Le collaborazioni locali, infatti, hanno magari minore risonanza sulla stampa ma hanno sicuramente una maggiore presa sul territorio, dovuta all'approfondita conoscenza degli operatori della zona in cui lavorano.

Per questo nel prossimo capitolo si analizza un caso di un consorzio di Istituti di cultura, di cui sono membri anche quelli analizzati, radicato nel territorio brussellese, che utilizza la stessa metodologia richiesta dalla Commissione europea per la progettazione di eventi, ossia attraverso la definizione di micro - obiettivi; così si può dare la possibilità di evidenziare un successo raggiunto su

larga scala, metodo chiaro e semplice anche agli occhi di coloro che sono estranei all'organizzazione.

Sono comunque la creatività e la perseveranza che fanno trovare metodi chiari ed efficaci per esplicitare l'operato di un'organizzazione, rendendo quantificabile il suo successo agli occhi sia di chi è membro dell'organizzazione, sia di chi ne è estraneo. Questo fattore è di fondamentale importanza per la legittimazione dell'organizzazione e il raccoglimento delle risorse: comprovando il suo successo in modo concreto è possibile incentivare i legami tra l'organizzazione e l'ambiente esterno e tra i membri stessi dell'organizzazione.

## **CAPITOLO TERZO: IL CICEB, UN ESEMPIO DI COOPERAZIONE CULTURALE**

### **3.1 IL CICEB, UN CONSORZIO PER PROGETTI CULTURALI: PRESENTAZIONE DEL CASO**

Il Ciceb, acronimo di *Consociatio institutorum culturalium europaeorum inter belgas*, è un'associazione internazionale di diritto belga<sup>52</sup> senza scopo di lucro. È stata creata nel 1999 da 7 Istituti culturali nazionali degli Stati Membri della UE in territorio belga per completare la missione bilaterale dei suoi membri con un insieme di attività fondate su un comune interesse europeo. L'Associazione, che conta oggi 12 Istituti soci, ha l'obiettivo di costituire una rete culturale efficace e costruttiva nel cuore dell'Europa.

I dodici membri, tra i cui ritroviamo ovviamente gli Istituti precedentemente analizzati, sono oggi l'Alliance Française, il British Council, l'Istituto della Repubblica Ceca, l'Istituto Danese, il Goethe, il Cervantes, l'Istituto Italiano di Cultura, l'Istituto Ungherese, l'Istituto Finlandese, quello Irlandese, quello Belga e quello Austriaco: questi aderiscono sia allo Statuto<sup>53</sup>, sia ad una dichiarazione d'interesse comune.

È importante sottolineare che i membri dell'associazione sono gli Istituti presenti in Belgio e non le singole reti da questi sviluppate: ciò significa che le attività del CICEB non sostituiscono quelle caratteristiche, già analizzate nei casi presentati, dei singoli membri, bensì sono ad esse complementari. L'attività di programmazione del consorzio è organizzata attraverso una serie di programmi che permettono di esplorare i comuni centri di interesse e di creare progetti di profilo europeo proponendo tematiche volte alla condivisione di valori.

Le attività dell'associazione comportano l'organizzazione di seminari, conferenze, eventi artistici e programmi linguistici, organizzate da gruppi di membri CICEB ad hoc costituiti in base ai progetti e alle specifiche competenze sviluppate da ciascun Istituto nella sua esperienza passata.

---

<sup>52</sup> Asbl: association sans but lucratif, associazione non profit con soci aderenti

<sup>53</sup> testo integrale negli allegati

L'attività del CICEB è principalmente basata sulla cooperazione dei differenti Istituti: lo stesso manifesto recita *“la missione del CICEB è di fornire un quadro in cui gli Istituti di cultura Europei, presenti in maniera permanente in Belgio, e ugualmente le reti da loro sviluppate a livello europeo, cooperino allo sviluppo di progetti culturali di carattere multilaterale. Il CICEB è un'associazione senza scopo di lucro, le cui attività sostengono e promuovono la diversità in tutte le sue forme, riconoscendo l'importanza di un patrimonio europeo comune. Il CICEB organizza azioni congiunte con lo scopo di accrescere comprensione e rispetto tra i popoli. I campi in cui si propone di intervenire sono le arti, l'educazione, la cultura, le azioni sociali e politiche.”*<sup>54</sup> il suo valore aggiunto risiede quindi nella collaborazione congiunta da parte degli Istituti membri.

Con il suo contributo al dibattito sulla politica culturale europea, quindi, il CICEB esprime un punto di vista non basato sulla priorità nazionali, ma vuole farsi rappresentante della ricerca di una visione comune, in cui ogni cultura nazionale venga inserita nel contesto della sua appartenenza europea.

Presso altre capitali europee esistono altre esperienze di cooperazione tra Istituti di cultura, come nel caso di Parigi, il FICEP<sup>55</sup>, il consorzio di Bruxelles è però un caso unico per il suo obiettivo di lungo periodo di creare una “filosofia” europea, da trasmettere attraverso i valori trasversali alla base dei suoi progetti culturali.

Esistono due problematiche fondamentali nello svolgimento delle sue attività, ed entrambe sono collegate alla questione della rivalità e dello scontro di interessi: l'attività del CICEB non può sostituirsi all'attività di programmazione svolta dalla DG CULTURA, né può diventare il suo principale interlocutore senza partecipare ad una *call for proposal* che aggiudichi con evidenza pubblica il progetto al CICEB. La sua attività si deve porre quindi in modo complementare e non sostitutivo dell'attività della Commissione.

Il secondo problema di rivalità si crea nella dimensione di singole reti nazionali, dove nessuna sede può essere preferita alle altre, in base alla sua posizione geografica: la sede di Bruxelles non può essere dotata di una quantità maggiore di fondi solamente perché sita a Bruxelles.

Per questo si evidenzia la necessità della ricerca di fondi europei con progetti che abbiano tematiche alternative rispetto a quelle proposte dai network nazionali, o

---

<sup>54</sup> da Manifeste, [www.ciceb.org](http://www.ciceb.org)

<sup>55</sup> [www.ficep.biz](http://www.ficep.biz)

con piani transnazionali di fund raising che leghino il nome del consorzio a dei valori socio-politici condivisi.

Il CICEB si distingue quindi per essere una rete europea al servizio delle culture e delle lingue dell'UE e rappresenta una rete culturale considerabile, poiché ogni Istituto membro beneficia di una reputazione incontestata nell'ambito della promozione culturale e linguistica.

Mettendo in comune la dimensione internazionale e i numerosi partner locali, gli Istituti contribuiscono in maniera congiunta all'arricchimento e al rafforzamento del tessuto culturale europeo, senza abbandonare le attività caratteristiche degli Istituti stessi.

### **3.2 ANALISI DELLE RAGIONI DI UN CONSORZIO, FABBISOGNI DI COORDINAMENTO, DI CONTROLLO: GLI STRUMENTI DI GOVERNANCE**

La creazione di una struttura contrattuale- organizzativa consortile è legata al fatto che in un contesto non commerciale, questa permetta una condivisione di scopi e obiettivi che promuovono l'organizzazione, pur mantenendo l'autonomia degli Istituti dal punto di vista economico, finanziario ed operativo.

Il consorzio è un'Entità giuridica che nasce come strumento per promuovere le finalità di cooperazione e mutualità: infatti, l'attività dei consorziati non deve né assorbire né sostituire l'attività dei singoli. Le attività dei singoli non costituiscono un oggetto di scambio, ma sono rivolte al perseguimento di uno scopo comune.

Prima di cercare di comprendere le motivazioni intrinseche della scelta della forma consortile grazie alla rivisitazione d'alcune teorie sui consorzi è utile capire quanto si riscontra nella realtà del caso in esame.

Per analizzare i fabbisogni di coordinamento e di controllo e comprendere appieno gli strumenti di *governance*, è necessario partire da una breve analisi dello Statuto<sup>56</sup>, strumento giuridico regolatore del caso, dove si evidenziano i

---

<sup>56</sup> quello del CICEB, oggetto di indagine, è allegato in originale.

seguenti punti salienti, importanti per comprendere le modalità di *governance* attuate:

- *Organi deliberativi e amministrativi:*
  - A. Assemblea generale: È nel concreto l'organo che governa il CICEB, il suo centro decisionale: in base all'art. 9, quest'organo è composto di tutti i membri dell'associazione<sup>57</sup>, ed è presieduta dal Presidente del CdA. Tra i compiti più importanti si riscontrano il potere d'approvazione del budget, di modificazione dello Statuto, di scioglimento dell'associazione, di sospensione ed esclusione dei membri<sup>58</sup>.
  - B. Consiglio d'amministrazione: gli Istituti membri sono di diritto gli amministratori, nelle persone dei loro Direttori<sup>59</sup>. Questo organo ha il compito di proporre il budget e di informare l'Assemblea dell'attività consortile. Ha i poteri più estesi sia per l'amministrazione sia per la gestione dell'associazione: dai Direttori, vertici degli Istituti, si diffondono le linee guida presso le singole Istituzioni.
  - C. Coordinatore: è la persona incaricata dal CdA che si occupa della gestione concreta e della coordinazione dei progetti svolti dal CICEB.
- *La responsabilità dei consorziati verso terzi:* gli Amministratori non assumono alcuna obbligazione personale verso terzi, né sono responsabili del loro mandato, tranne che in caso di dolo.<sup>60</sup>
- *Il controllo sui consorziati:* È il coordinatore che controlla e coordina le azioni di progettazione dei consorziati. È invece l'Assemblea generale che nomina un revisore dei conti, egli può essere sia interno sia esterno, ed avrà il compito di vigilare sulla gestione economico-finanziaria.

---

<sup>57</sup> Direttori degli Istituti, Responsabili CICEB, Coordinatore.

<sup>58</sup> L'assemblea generale ordinaria delibera con la maggioranza del cinquanta per cento dei presenti, quella straordinaria con maggioranza dei due terzi.

<sup>59</sup> Gli Istituti membri sono: il Goethe Institut, l'Istituto Danese, il Cervantes, l'Alliance Française, il British Council, l'Istituto di cultura Finlandese e l'Istituto di cultura Italiano. Il CdA delibera con maggioranza dei due terzi dei presenti. La presidenza dura un anno ed è a rotazione, decisa in base all'ordine alfabetico dei paesi membri.

<sup>60</sup> In base all'art.24 dello Statuto



- *I contributi e le prestazioni accessorie dei membri*: La ricerca di finanziamenti per i progetti avviene attraverso le risposte a *call for proposal* o attraverso progetti di fund raising a hoc.<sup>61</sup> Tutti gli Amministratori operano a titolo gratuito.
- *Recesso ed esclusione dal consorzio*: tutti i membri sono liberi di recedere dal consorzio senza preavviso<sup>62</sup>. Per ciò che riguarda l'esclusione<sup>63</sup>, tutti i membri possono essere esclusi dall'Assemblea, in base alla proposta del CdA.

In seguito a questa analisi degli aspetti formali della *governance* consortile, si pone l'accento, quindi, sull'estrema adattabilità ed eterogeneità della struttura giuridica, che rende possibile la flessibilità della struttura consortile, consentendo una suddivisione efficiente della catena del valore.

Ogni progetto da svolgersi è scelto ed ideato dall'Assemblea, che ne decide le linee guida: questo è poi affidato al Coordinatore che decide chi fa cosa. Ogni Istituto, nella fattispecie del suo referente CICEB, ha determinati compiti ed obiettivi specifici, che sono fondamentali per la riuscita del progetto nella sua globalità.

In questo modo è possibile ritrovare presso alcuni Istituti i centri della catena del valore che sono attivati per la progettazione, la riuscita e lo sviluppo del progetto.

In merito al progetto in opera, sono attribuiti i compiti ai singoli Istituti: i progetti sono a «geometria» variabile e la partecipazione iniziale dipende sia dagli interessi in gioco, sia dalle risorse umane e finanziarie a disposizione. La regola alla base d'ogni progetto è il sostenimento dello stesso da almeno 4 Istituti.

Due elementi rilevanti si evidenziano nella divisione della catena del valore relativa ad un progetto specifico: il problema del controllo interno e delle modalità d'esercizio, la possibilità dei partecipanti di continuare a misurarsi all'esterno con un mercato di riferimento dove la competitività premia o aziona i comportamenti dei singoli, e per questo si sente la necessità di mantenere e preservare competenze distintive "originali".

Analizzando la realtà del CICEB, troviamo una risposta a queste due questioni considerando il ruolo guida della struttura centrale del consorzio stesso.

---

<sup>61</sup> da Statuto i contributi finanziari dovuti all'associazione saranno assicurati dal prelievo di una percentuale sulle somme versate, provenienti dal finanziamento dei progetti affidati al CICEB.

<sup>62</sup> in qualsiasi momento indirizzando al CdA una lettera di dimissioni, fatto l'obbligo di pagamento di quanto dovuto in base ai patti già sottoscritti dai membri in questione, in base all'art.6 dello Statuto.

<sup>63</sup> In base all'art.7

Questa si adopera per *la cooperazione delle differenti forme reticolari* che ne fanno parte e per *il grado di coesione strategica e di complementarietà tecnica economica* della rete, due strumenti utili per un coordinamento ed un controllo efficace.

Analizzando in particolare la dimensione della cooperazione, questa è la rosa di attività che si evidenzia nel caso del CICEB:

- la creazione di una rete efficace per la distribuzione capillare delle informazioni e dei progetti sviluppati dal consorzio, infatti le decisioni che vengono prese dall'Assemblea e approvate dal CdA composto dai Direttori degli Istituti, vengono poi diffuse dal vertice, coinvolgendo immediatamente tutti coloro che dovranno collaborare per il progetto con il loro lavoro e la loro esperienza personale.
- la promozione della propria attività verso terzi: la principale strategia di comunicazione è quella sviluppata attraverso la partecipazione ad eventi importanti presso le maggiori Istituzioni europee, come si metterà poi in evidenza nel paragrafo 3.4. analizzando eventi passati.
- la partecipazione a gare d'appalto, *call for proposal* della CE, principale modalità di reperimento dei fondi per l'attività caratteristica di progettazione eventi, infatti maggiore è il numero dei Paesi cooperanti al progetto, maggiore è la possibilità di aggiudicarsi la gara, secondo le regole della CE.
- lo sviluppo di programmi congiunti di ricerca trasversale, per la promozione dei giovani artisti senza dimenticare i valori etico –sociali; ogni progetto parte da un'idea comune, che viene poi sviluppata in modi e tempi differenti, coordinata dalla figura del Coordinatore, che segue i principi guida del CdA.
- la prestazione di assistenza e consulenza tecnica: ogni Istituto ha all'interno del suo staff degli specialisti del settore, e la collaborazione ed il confronto incrociato di questi, che vengono coinvolti dai responsabili CICEB per scrivere un progetto e svilupparlo, questo porta ad un grado elevato di qualità nella prestazione della consulenza.
- il controllo qualitativo degli artisti proposti: ogni Istituto vaglia all'origine la qualità degli artisti considerati, prima di proporli, ed inoltre

gli artisti vengono sottoposti ad una seconda prova qualitativa che si ha nel momento in cui sono obbligati al confronto con artisti di altre culture, considerando il doppio desiderio di ciascuno di emergere e di portare avanti le proprie radici culturali.

Grazie all'attività di cooperazione il consorzio riduce il costo di utilizzo di un determinato know-how<sup>64</sup> (o dello sfruttamento di un know-how comune per l'ottenimento congiunto di output diversi<sup>65</sup>) e ottiene sinergie di complementarità, ossia un governo delle risorse critiche, materiali e immateriali, con maggiore cognizione di causa al fine di raggiungere più facilmente il perseguimento di un'opportunità strategica, quale può essere lo sviluppo di un progetto fortemente voluto e la vincita di una *call for proposal*.

La condivisione di obiettivi, e di conseguenza, il forte stimolo per un atteggiamento cooperativo, limitano la possibilità di un comportamento opportunistico. Ciascun Istituto può controllare il comportamento degli altri in modo diretto osservando la produzione del consorzio e verificandone l'adeguatezza rispetto a standard predefiniti. Inoltre con l'obiettivo dell'ottenimento di sinergie e l'uso di una strategia di complementarità per ottenerle, si riesce a sfruttare la varietà di competenze e conoscenze apportate dai vari membri del network.

Le competenze, già possedute dai consorziati anteriormente alla costituzione del consorzio, trovano in questa forma organizzativa una valorizzazione distintiva: la finalità predominante che guida i partecipanti è quella dello sfruttamento in chiave competitiva di una risorsa disponibile che solo in combinazione con altre, esterne e complementari, viene ad esprimere in modo compiuto il suo potenziale. Quest'atteggiamento evidenzia appieno la coesione strategica e la complementarità tecnico-economica della rete: la costituzione del consorzio assume quindi rilevanza poiché i singoli consorziati tendono a considerare le risorse apportate al network dagli altri componenti come risorse esterne e complementari, indispensabili per il perseguimento della propria strategia competitiva<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> se vogliamo un caso di economia di scala

<sup>65</sup> caso dell'economia di scopo

<sup>66</sup> in questo fenomeno possiamo riscontrare l'esistenza di reti convergenti.

Per ciò che riguarda il grado di coesione strategica e di complementarità tecnico-economica della rete definiamo il consorzio del caso come un “consorzio distribuito”: in esso si ricercano vantaggi competitivi legati ad un progetto comune di risorse complementari. Le integrazioni di competenze e di know-how servono per la realizzazione di un articolato progetto, e il raccoglimento delle competenze e del know-how necessario avviene attraverso l’utilizzo delle risorse presenti nei vari network, che per questo possiamo definire come complementari. Un’attenzione particolare deve essere posta sull’accordo contrattuale, con cui si qualifica il consorzio come *rete formale a struttura centrale ad accesso specifico*. L’accezione di “formale” vuole sottolineare che i rapporti tra i soggetti aderenti alla rete vengono regolamentati ex ante grazie al contratto: questo risulta, quindi, essere un meccanismo fondamentale di coordinamento e di controllo.

Ogni singolo Istituto è rappresentato – da contratto – dal Direttore. Per l’Istituto Italiano di Cultura si tratta di Pia Luisa Bianco, per il Cervantes, si sta ora aspettando la nomina del nuovo Direttore, per il Goethe-Institut Bruessel, Margaretha Hauschild, per il Centro Ceco, Pavel Cernoch, e per l’istituto Danese, Lone Leth Larsen.

Fino ad ora, l’adesione al CICEB, è avvenuta su base volontaria: sebbene la struttura sia ad accesso specifico esiste però la possibilità che uno Stato dei 25 membri non abbia un Istituto di Cultura, ma fornisca ugualmente servizi culturali alla comunità presente in Belgio solo attraverso le attività proposte dall’ambasciata. Poiché in questi casi non sarebbe possibile associarsi per questioni di ordinamento statutario<sup>67</sup> ma esiste la comunanza di scopi ed intenti, è possibile ovviare al problema grazie alla presentazione di una domanda di adesione che soddisfi i criteri dello Statuto: nel 2005 nel CICEB sono entrati l’Istituto Ungherese e quello Olandese.

Si tutela così il principio di autonomia, cosicché un Istituto possa decidere di aderire solo nel caso in cui sia interessato ed invogliato dall’attività del consorzio, senza subire obblighi dettati dalle convenienze politiche. Il contratto rimane comunque il metodo attraverso cui si legittima il controllo di tutta la struttura da parte del suo fulcro centrale.

---

<sup>67</sup> o addirittura si ha il caso di alcuni Stati, soprattutto quelli entranti, che non hanno una rappresentanza formale in Belgio

Questo è così rilevante perché, se flessibile, può dare all'organismo di controllo la possibilità di assumere il duplice ruolo di controllo e coordinamento: la decisione da parte della struttura centrale di porsi come leader o come coordinatore definisce di conseguenza gli strumenti per garantire coordinamento e controllo.

Il compito della struttura centrale è quello di favorire la valorizzazione delle risorse in un sistema di scambi che, pur garantendo la disponibilità all'interno del network, consenta una ripartizione equa del beneficio congiuntamente realizzato. Infatti se la decisione di partecipare ad una *call for proposal* o la scelta di scrivere un progetto viene presa a livello centrale e di comune accordo, è poi il Coordinatore che, definito un programma temporale, assegna precisi compiti ai singoli referenti che si trovano presso gli Istituti.

Solitamente il controllo di fenomeni opportunistici e dei meccanismi di selezione dei partecipanti avviene attraverso l'utilizzo di relazioni sociali: per tutelarsi da comportamenti opportunistici, il consorzio è una rete che investe tipicamente in interrelazioni sociali<sup>68</sup>, in meccanismi di decisione congiunta basata sul consenso (codecisionali)<sup>69</sup> e in relazioni di vincolo<sup>70</sup>.

Le relazioni sociali assumono rilevanza nel coordinamento e nel controllo dell'attività dei consorziati: queste garantiscono il corretto svolgimento nel meccanismo di scelta dei membri, assolvendo al problema della necessità di prerequisiti sociali e informativi.

L'accordo riveste, dunque, per i partecipanti un elevato grado di importanza strategica e diventa il simbolo di una forte compatibilità normalmente esistente tra i membri che vi partecipano.

Le relazioni sociali sono importanti perché risultano essere un meccanismo di coordinamento tra i consorziati, a cui si aggiungono come rinforzo, le relazioni basate sul consenso condiviso; ad esse è affidato il compito di qualificare il coordinamento interno all'organizzazione orientandolo verso la formazione di un solo indirizzo strategico e gestionale condiviso da tutti i consorziati.

---

<sup>68</sup> le relazioni *sociali*, dette anche di costituzione di fiducia, si oppongono alle relazioni di misurazione poiché si basano sulla costituzione di norme sociali e di linguaggi comuni per garantire il coordinamento in situazioni in cui l'equità non assume carattere seriale.

<sup>69</sup> le relazioni di *codecisione* riguardano la definizione di meccanismi decisionali fondati sulla partecipazione e sul consenso

<sup>70</sup> Le relazioni di *vincolo* riguardano l'imposizione di limiti espliciti alla discrezionalità individuale degli Istituti consorziati;

Le relazioni basate sulla fiducia e sul consenso condiviso servono per sopperire al problema della misurabilità dei contenuti originali dei singoli e a fare percepire un surplus a livello congiunto.

Con il consorzio si ha la possibilità di ridurre alcune categorie di costi, note in letteratura come costi di transizione<sup>71</sup>, ossia i costi connessi alle attività di coordinamento, di integrazione, di ripartizione del surplus, di utilizzo di meccanismi tipicamente organizzativi, quali la programmazione esaustiva.

Questi costi assumono particolare rilevanza nella fase di gestione del consorzio perché sono fondamentali per scegliere tra più alternative che si propongono.

L'esistenza di un buon coordinamento interno al CICEB elimina una parte dei costi di transizione perché la struttura centrale ha il ruolo di "facilitatore" delle relazioni interne al CICEB e delle relazioni tra il network e l'esterno.

È necessario ora interessarsi a quali possano essere gli strumenti di governance, utilizzati dal Coordinatore per svolgere effettivamente il suo ruolo di "facilitatore" nella produzione di progetti CICEB.

Tre sono le variabili importanti, su cui il Coordinatore deve adoperarsi per mantenere il controllo, per la gestione funzionale di un consorzio:

- *il grado di coordinamento*, definito come la variabile esplicativa del modo con cui i rapporti tra unità di un aggregato sono indirizzati verso obiettivi prefissati.
- *il grado di dominanza*, inteso come l'esistenza di un particolare orientamento tale da conseguire da parte di una o più delle realtà aggregate, di condizionare e regolare il funzionamento delle altre.
- *il grado di integrazione tecnico economica*, che attiene all'esistenza di rapporti tra un'area di un Istituto con un'area di un altro che svolge attività affini. Questi, pur riconoscendo la separazione istituzionale e la sottoposizione degli Istituti alla guida di distinte potestà deliberative, esaltano la presenza di risorse che si completano e l'attitudine di queste aree a perseguire progetti comuni.

Le tre dimensioni, che il Coordinatore deve ponderare per riuscire nella sua attività, si ritrovano tutte all'interno del consorzio: l'equilibrio tra le tre dimensioni deve essere raggiunto attraverso l'utilizzo di forze di coordinamento e

---

<sup>71</sup> La letteratura definisce i costi di transizione come an activity which is engaged into satisfy each part to an exchange that the value given and received is in accord whith his or her expectation

non con azioni di dominanza, in base ai principi che regolano la struttura consortile

La coordinazione e un'integrazione tecnico-economica di uguale intensità risultano necessarie per il funzionamento, perché il consorzio prevede ampie divisioni della catena del valore, collocate lungo un processo di progettazione. Infatti la catena del valore del CICEB è suddivisa in diverse aree che hanno la loro sede presso i singoli Istituti, ognuna delle quali deve dimostrare la sua leadership nello svolgimento della mansione caratteristica, affidatagli dal Coordinatore, viste le competenze in sede di Assemblea, per non correre il rischio di non essere più considerata nello svolgimento del progetto successivo.

Nel CICEB il rapporto che lega i consorziati è di tipo paritetico e sia sotto il profilo delle responsabilità, sia dell'assunzione del rischio nei confronti dell'esterno vale la regola del mutuo soccorso: in questo caso il consorzio è definito "clanizzato".

Infatti in questo caso, come tipicamente nei consorzi clanizzati, gli obiettivi di tutti i consorziati tendono a convergere verso un unico fine, ossia il completamento del progetto per cui ha avuto origine il consorzio, ma la possibilità del comportamento di ciascuno dipende fortemente da quanto operato dagli altri consorziati: esiste quindi una intrinseca asimmetria informativa di natura tecnologica.

Di certo le attività svolte da ciascun consorziato non sono immediatamente riproducibili, dal momento che le conoscenze e le competenze coordinate nella rete sono specifiche del singolo partecipante e tali tendono a restare, anche se la loro completa valorizzazione può avvenire solo all'interno del network.

Il controllo viene quindi esercitato attraverso il timore delle clausole penali presenti nel contratto: in questo modo si limitano comportamenti opportunistici. È un controllo ex ante che cerca di regolare le relazioni formali: questo è esercitato solitamente da un consorziato verso gli altri.

Altra forma di controllo è quella dell'analisi dei comportamenti nel corso dello svolgimento dei processi, forma di controllo visionabile soprattutto da parte del Coordinatore: in questo caso i meccanismi di controllo sociale assumono carattere non formale dato che i meccanismi di controllo esulano dai meccanismi di mercato, e la relazione che si origina tra i consorziati nasce come una relazione di carattere cooperativo e non di scambio.

Inoltre per i soci che faranno parte del consorzio per un lasso di tempo medio - lungo si avrà la formazione di un concetto di identità collettiva e di conseguenza si creerà un'idea definita delle capacità tecniche della struttura: si evidenzieranno e si sfrutteranno così le sinergie e le complementarità tecnologiche, produttive e commerciali esterne al fine di valorizzare la propria competenza distintiva, una competenza propria del CICEB, che permetterà di superare problemi derivanti dalle dimensioni del progetto sostenuto di volta in volta, e di trovare le risorse idonee per affrontare il grado di complessità tecnologica e l'entità del rischio economico richiesto dal progetto: in questo modo ci sarà il superamento di barriere e vincoli posti dalla internazionalità del progetto scelto.

Si sottolinea che la forma di *governance* proposta dal consorzio si rivela particolarmente efficace nelle situazioni in cui la necessità di integrare attività tecnologicamente diverse, sviluppate da soggetti dotati di autonomia gestionale, e si coniuga con la necessità di ridurre il numero di soggetti coinvolti nella regolazione dei rapporti della rete con l'esterno. Grazie a tale forma appare possibile ottenere una razionalizzazione degli sforzi di coordinamento e di integrazione con positive ripercussioni in termini di riduzione dei costi associati a tali attività di regolazione.

Un ulteriore vantaggio differenziale della forma consortile è quello di imputare in modo immediato ad ogni singolo partecipante la relativa quota di surplus, evitando così oneri e difficoltà di una successiva ripartizione dello stesso.

Infine, grazie alla flessibilità ed alla duttilità di questa struttura, già precedentemente segnalate, si ha la possibilità di modellare l'accordo in funzione di specifiche esigenze, progettando ad hoc le condizioni operative più convenienti e le modalità di intervento più opportune: la flessibilità unita alla possibilità di modifiche in corso di funzionamento sono caratteristiche che ben si adattano ad attività che comportano transazioni complesse, o realizzate da un numero di attori limitato e non completamente governabile tramite il meccanismo della programmazione esaustiva.

Il consorzio costituisce una forma intermedia ed autonoma, classificabile come *make externally governed* e in questa prospettiva il contratto scritto diviene lo strumento tipico di regolazione delle relazioni cooperative *non equity*: sono i flussi di informazione e le relazioni sociali che decretano il funzionamento del sistema, combinati di concerto con le competenze caratteristiche dei consorziati.



I flussi informativi sono a due vie polarizzati verso il centro, che assume il ruolo specifico di integratore e decodificatore dei linguaggi, e la fiducia formale tra i consorziati assume in questo caso un'importanza molto rilevante.

Il sistema di *governance* e controllo si compone quindi di meccanismi diversi, che potremmo definire di tipo “manageriale”, amministrativo e sociale: si persegue l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di capacità relazionali unite alle capacità caratteristiche specifiche di un consorzio che opera in ambito culturale per affrontare un ambiente competitivo complesso.

### 3.3 L'IDENTITÀ PROPOSTA: I VALORI DIFFUSI DAL CICEB

Per comprendere veramente quali siano i valori portati avanti da questo consorzio è necessario indagare sul concetto di identità, di capitale sociale e di *embeddedness*.

L'identità è un concetto connesso a quello di capitale sociale, definito come l'insieme di risorse presenti nelle comunità di individui<sup>72</sup>: le relazioni e le aggregazioni di persone sono spesso connesse alla condivisione di valori e obiettivi nonché ai loro legami con l'ambiente.

La formazione di una cultura propria dell'organizzazione la rende chiaramente riconoscibile nel contesto ambientale, e i legami forti che legano profondamente le persone che vi appartengono motivano la condivisione di obiettivi e scopi dell'organizzazione: questo è quanto si intende per senso di identità. Infatti sono definiti *clan*<sup>73</sup> quelle organizzazioni che creano una cultura ben definita, stabile e condivisibile da parte di tutti i membri dell'organizzazione in una prospettiva di lungo termine. Questo è importante dato che si riscontra che una cultura fortemente condivisa, soprattutto in organizzazioni non profit, è un meccanismo di regolazione e di controllo.

---

<sup>72</sup> Bourdieu, “*social capital is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of durable network of more or less institutionalised relationship of mutual acquaintance or recognition*”.

Coleman “*social capital is a variety of entities with two elements in common: they all consist of some aspects of social structures and they facilitate certain action of actors within structure*”

<sup>73</sup> termine utilizzato in una classificazione mercato, burocrazia, clan: come presentato nello studio di Alan L. Wilkins e William G. Ouchi, *Efficiency Cultures: exploring the relationship between culture and organisation performance*, da *Administrative science quarterly*, Vol.28, No. 3, *Organisational Culture*

I valori che stanno alla base della creazione del CICEB sono quelli della tolleranza diffusa, dell'interculturalità, dello stimolo al dialogo partecipato al fine di creare un'identità europea condivisa.

Nelle organizzazioni-clan –quale è il CICEB- sono tre le chiavi strategiche che si riscontrano: innanzi tutto queste organizzazioni hanno *un vantaggio tecnologico*<sup>74</sup> *significativo*, che permette loro di avvantaggiarsi rispetto a punti di vista esterni, screditandoli, forti della loro comprovata capacità, dovuta all'esperienza.

Inoltre queste organizzazioni *fanno proprie culture già esistenti* e quindi già condivise e questo aiuta il possibile pubblico di fruitori delle iniziative ad avvicinarsi a queste organizzazioni.

Ultimo elemento, di cruciale importanza, è l'essere finanziate da risorse definite *committed* come gli Istituti di Cultura, appendici dei Ministeri ed i finanziamenti Comunitari: questi non sono connessi a cicli economici di breve periodo e sono riconosciuti dall'opinione pubblica come sostegni necessari per un benessere sociale diffuso.

Un'organizzazione-clan ha dei forti vantaggi nel caso di incertezza e di transazioni complesse, come le trattative politiche, rapporti che intercorrono tra Istituti e Ministeri, all'interno del CICEB e con la Commissione Europea.

La situazione di incertezza viene risolta con la conoscenza diffusa e condivisa, che fa capire in tempi brevi, quale sia la miglior via per l'organizzazione e il miglior interesse collettivo, la percezione della congruenza di obiettivi che porta a ragionare in una dimensione di equità di lungo termine.

La caratteristica di intangibilità del capitale sociale, che rafforza l'identità all'interno dell'organizzazione, si lega profondamente al senso di appartenenza alla stessa da parte dei suoi consorziati.

Negli studi di matrice strategica ed organizzativa, infatti, il capitale sociale è stato utilizzato per mettere in relazione il valore delle relazioni personali e sociali o la posizione di un attore focale nella struttura sociale delle relazioni con un insieme di vantaggi diversi. Il concetto di capitale sociale è stato approfondito per spiegare le dinamiche relazionali ed i processi di interazione tra attori diversi. La dimensione più interessante per l'analisi specifica è quella che indaga le relazioni

---

<sup>74</sup> inteso in questo caso come maggiore conoscenza ed esperienza nella progettazione e gestione di progetti culturali

*all'interno e tra sotto-unità organizzative*<sup>75</sup>, poiché ha il vantaggio di facilitare lo scambio di risorse e la diffusione dell'innovazione (Hansen 1999), la creazione del capitale intellettuale (Nahapiet, Ghoshal 1998) e rafforza l'efficienza ed l'efficacia dei team lavorativi, riducendone anche i tassi di turnover (Krackhardt 1996).

Si studia quindi non la relazione sociale ma la risorsa che essa può divenire nel momento in cui fornisce dei vantaggi: si indaga ciò che può potenzialmente apportare una relazione di qualsiasi tipo per arrivare a valutare la risorsa che effettivamente diviene una volta attivata con i diversi e possibili fattori di positività connessi.

La definizione più completa di *social capital* è stata formulata piuttosto recentemente da Nahapiet e Ghosal (1998), come la somma delle risorse attuali e potenziali che acquistano valore o derivano direttamente dai network di relazioni possedute da un individuo o dall'unità sociale, andando a comprendere sia i network che gli asset mobilizzati con tali network. Questi due autori hanno inteso il vantaggio competitivo secondo una prospettiva di tipo sociale. La tesi sostenuta dai due autori è che il capitale sociale diviene un vantaggio che riesce a facilitare alcune forme dell'azione sociale e ad influenzare positivamente lo sviluppo del capitale intellettuale<sup>76</sup>, influenzando direttamente su quelle condizioni necessarie allo scambio ed alla combinazione della conoscenza necessaria per lo sviluppo e l'innovazione in genere<sup>77</sup>: esempio della mobilitazione di queste risorse, che sono

---

<sup>75</sup> le altre dimensioni individuate dalla teoria sono: quella di *attori singoli all'interno delle imprese*: il social capital influenza positivamente il raggiungimento di posizioni di successo per la carriera lavorativa. Granovetter lo reputa un fattore facilitante per l'attività di reclutamento di individui da parte delle imprese, grazie all'utilizzo di legami deboli; e quella di *all'interno e tra imprese*: è un elemento capace di ridurre i tassi di fallimento e di mortalità delle imprese, facilita lo sviluppo e la diffusione dell'imprenditorialità, favorisce ed accelera la diffusione di meccanismi di apprendimento all'interno delle imprese.

<sup>76</sup> inteso come «the knowledge and knowing capability of a social collectivity»,

<sup>77</sup> In base alla classificazione proposta da Nahapiet & Ghosal il capitale sociale può essere, secondo gli autori, scomposto in tre dimensioni strettamente dipendenti ed interrelate tra di loro:<sup>77</sup>

*Strutturale*: tutto ciò che riguarda l'interazione sociale e la *location* degli attori focali all'interno di una struttura sociale di interazione, studiando il concetto dal punto di vista sociale e non dell'attore singolo.

*Relazionale*: si definisce come tale la dimensione che riguarda la fiducia e il senso di legame all'organizzazione, interessandosi quindi alla dimensione del singolo.

*Culturale-Cognitiva*: si definisce così la dimensione che si interessa della presenza di codici condivisi che facilitano la comprensione comune, la condivisione di idee e obiettivi.

Sebbene il capitale sociale possa assumere forme differenti, necessariamente queste tre dimensioni sono presenti. La dimensione strutturale del capitale sociale stimola la fiducia e l'attendibilità, che rappresentano la dimensione relazionale. I valori comuni ed una visione condivisa, manifestazioni della dimensione cognitiva del capitale sociale, possono incoraggiare lo sviluppo di relazioni di

necessariamente connesse alla messa in campo di determinate capacità caratteristiche ed al reperimento di asset specifici presso i propri network si verifica nel primo momento di progettazione congiunta.

Infatti in una dimensione di condivisione di identità e di capitale sociale, i singoli membri interagiscono all'interno di una master routine che li aiuta a risolvere problemi che possono sconfinare i confini della razionalità: ossia per esempio l'incapacità, dettata dalla posizione del singolo, di comprendere il processo *in toto*. In questo caso è la stessa routine che da loro la capacità per affrontare il problema mettendolo in relazione con situazioni positive o negative già affrontate in precedenza: questo avviene perché i gruppi di progettazione sono scelti ad hoc in base anche alle capacità dimostrate in passato.

Inoltre sebbene ciascun individuo abbia chiari confini che definiscono la sua azione, è necessario si creino routine che incitino il passaggio di informazioni tra di essi, al fine di evitare incomprensioni e malintesi nell'avanzamento dell'azione. Il capitale sociale, nella sua particolare accezione di capitale culturale, grazie a linguaggi e frameworks condivisi, può risolvere, almeno in parte, questo problema: in questo contesto si creano le relazioni di qualità, e per questo è possibile generare nuove idee, innovazione, creatività ed un efficace *problem-solving*. La relazione di valore è la *conditio sine qua non* affinché questo possa avvenire. Sono infatti le relazioni trasversali tra addetti alle stesse mansioni presso diversi Istituti con sedi dislocate sul territorio a generarle.

Questo avviene grazie all'incentivo verso questo tipo di comunicazione dettato dall'esistenza di un network.

Per questo è necessario che le decisioni prese e gli obiettivi proposti siano largamente condivisi all'interno dell'organizzazione: gli obiettivi, infatti, devono essere chiaramente manifesti nell'ambiente esterno in modo da poter trovare dei punti in comune con le altre organizzazioni, così che questi diventino punti di forza all'interno delle relazioni che intercorrono sia tra Istituti di differenti Stati già consorziati, sia un punto di partenza per i nuovi membri futuri e per i rapporti con la Commissione europea.

---

fiducia, dal momento che esse includono obiettivi comuni e valori tra gli individui, e questa comunanza di valori permette di rendere armoniosi i differenti interessi ed evitare comportamenti opportunistici.

Infatti date le diverse culture da cui partono i progetti, legate insitamente ai contesti socio-culturali di cui si fanno portavoce, non è difficile pensare alla presenza di possibili conflitti, che possono essere risolti solo appianando le diversità, facendo degli obiettivi comuni un punto di forza.

Il problema è che l'approccio multiculturale deve trovare dei punti efficaci in comune che si facciano portavoce di una sola visione pur rimanendo multifaccettata, per questo è importante conoscere innanzitutto il "capitale culturale" e "l'identità" da cui partono le singole organizzazioni per pensare concretamente alla creazione di un capitale culturale "a livello aggregato", come avviene presso il CICEB.

Risulta poi interessante capire quali legami si possono creare tra l'organizzazione e il suo ambiente e quanto questi stessi possano influenzare il successo dell'organizzazione: *l'embeddedness istituzionale* si riferisce alle interconnessioni-relazioni formali tra i membri e le Istituzioni chiave dell'ambiente in cui interagisce l'organizzazione- tra una popolazione ed il suo ambiente istituzionale<sup>78</sup>.

Questa dimensione viene attentamente studiata perché si pensa che i legami istituzionali conferiscano legittimità e risorse: per questo la crescita stessa dell'organizzazione è legata all'*embeddedness* dei suoi membri nell'ambiente. La sopravvivenza ed il successo del consorzio nel lungo termine sono anch'esse profondamente connesse a questo fatto.

La legittimazione nell'ambiente si crea quando l'azione proposta dall'organizzazione è riconosciuta come l'unica e la migliore: viene cioè intesa come il soddisfacimento dell'aspettativa dovuta dall'organizzazione al suo contesto di riferimento nel corso degli eventi. Un'ulteriore modalità di dare legittimità all'organizzazione è la costituzione di legami con altre organizzazioni, come i singoli Ministeri o la Commissione, organizzazioni già legittimate, operanti nell'ambiente: aderire ad altre organizzazioni e collaborare con esse, da al consorzio uno status di prestigio ed aumenta la sua credibilità, aprendo le porte per nuove risorse disponibili.

---

<sup>78</sup> definizione di C. Oliver e Joel A. C. Baum, Institutional embeddedness and the dynamics of organisation in populations, American Sociological Review, Aug 1992, Spesso questo concetto viene anche definito come *densità relazionale*

Queste azioni qui evidenziate sono insitamente legate al concetto di fiducia concessa dall'ambiente all'organizzazione. L'embeddedness fa riferimento all'idea concettuale che il comportamento economico -organizzativo è necessariamente imbrigliato, incastonato, all'interno di un più ampio contesto sociale, enfatizzando un legame stretto e indissolubile tra economia e sociologia.

Infatti, si riscontra che l'organizzazione adotta non solo codici condivisi all'interno dell'organizzazione stessa, ma che vi sono anche modalità di comportamento che sono ampiamente diffuse nel contesto in cui opera, e si crea di conseguenza una sorta di comunità allargata in cui interagire, dove lo scambio si basa sulla fiducia<sup>79</sup>. Contemporaneamente però l'organizzazione sviluppa al suo interno una cultura locale: quella del *clan*, come già evidenziato.

Questa dimensione, ossia il fatto che il *clan*<sup>80</sup> sia strettamente connesso ed inserito nel suo contesto, differenzia, quindi, l'organizzazione nello scambio sia dalla dinamica di mercato che da quella della gerarchia, attraverso la fiducia che funge da coordinamento. Infatti in queste organizzazioni è la cultura sociale –senso di identità- che si pone come la maggiore forma di controllo utilizzato, e detta le linee per le relazioni con l'ambiente esterno<sup>81</sup>.

Proprio per questo si pensa che le organizzazioni in questione risultino maggiormente dipendenti: in questo caso gli individui che interagiscono al loro interno sono in parte influenzati dall'ambiente esterno in cui operano.

Nelle modalità di azione ed interazione c'è, quindi, la necessità di ragionare a livello di *stakeholders*, non considerando solo il volere dei membri effettivi: così da poter legittimare l'operato dell'organizzazione nel contesto ambientale.

L'embeddedness per l'organizzazione clan che opera in modo connesso al suo ambiente è il vantaggio competitivo dell'operare in situazioni di incertezza o di complessità, in quanto il legame con l'ambiente può essere la chiave di volta per una pronta risoluzione dei problemi. È proprio per questo infatti che il CICEB

---

<sup>79</sup> Alan L. Wilkins e William G. Ouchi, *Efficiency Cultures: exploring the relationship between culture and organisation performance*, da *Administrative science quarterly*, Vol.28, No. 3, *Organisational Culture*

<sup>80</sup> idem

<sup>81</sup> Contestualizzando questa dinamica all'interno di una teorizzazione più ampia, si evidenzia che sono individuati dalla teoria tre modelli alternativi per governare gli scambi di transazione: il mercato, la gerarchia e i *clan*. In tutte queste tre casistiche sono le modalità di scambio di cui si desche regolano la relazione: è, infatti, il modo di determinazione del valore dello scambio che fa la differenza, nel caso del mercato è il prezzo l'indice del valore dello scambio, nel caso della gerarchia è un significato legale o di prestigio che dà valore, nel caso dei clan è la fiducia.

pretende di essere, legittimato dalla qualità delle azioni promosse, il diretto portavoce degli Istituti di Cultura presso la Commissione Europea.

### **3.4 ANALISI DI ALCUNI EVENTI CAMPIONE: L'IMPORTANZA DEI GIOVANI E DEI VALORI "TRASVERSALI"<sup>82</sup>**

Visto il desiderio molto forte del CICEB di porsi come diretto referente presso la Comunità europea, in relazione alla sua attività divulgativa e culturale, si è deciso di mettere in evidenza gli eventi con cui il CICEB si è adoperato per raggiungere questo obiettivo: si esamina il caso della *Maratona di racconti* con il Consiglio d'Europa, il caso di *Reporting the Elections in a Europe of 25* con il Parlamento europeo e il caso di *la creatività, una risposta al mondo dei disabili* con la Commissione europea.

L'attività del CICEB non è solo un'azione di diffusione della cultura ma vuole essere anche e soprattutto un'azione di promozione della diversità culturale, com'è già stato ribadito. La missione del CICEB si distacca e si differenzia da quella dei singoli Istituti, che mantengono i propri indirizzi identitari indipendentemente dalla partecipazione a questa rete per ciò che concerne i singoli progetti.

Infatti l'idea dell'azione del CICEB è quella di porsi come strumento di politica culturale volto alla diffusione e alla condivisione di principi europeisti che rafforzino sempre di più la comunità, l'unico popolo europeo, la tolleranza alla diversità e al dialogo.

Premesso questo, possiamo ora in rassegna i progetti passati di maggiore importanza così da evidenziare i valori trasversali che caratterizzano l'organizzazione e la progettazione degli eventi organizzati.

Il primo progetto analizzato è quello della *Maratona di racconti*, un progetto proposto annualmente, da ormai quattro anni, dove sempre nello spirito di promozione dei giovani artisti e dello stimolo per la conoscenza della diversità insita nelle tradizioni e nelle culture europee, il CICEB ha organizzato un evento in cui 10 narratori provenienti da 9 Paesi europei diversi hanno raccontato storie

---

<sup>82</sup> C.f.r. tabella riassuntiva pag.133

moderne e tradizionali in lingua originale. Questo evento, che ha come target il grande pubblico, è stato organizzato in collaborazione con il Bozart, all'interno della JEL<sup>83</sup> che conta più di 400 eventi in 36 Paesi.

Il 26 settembre, con la giornata europea delle lingue –JEL – si vuole raggiungere un target molto vasto, dai bambini agli adulti di qualsiasi classe e professione, incoraggiando l'apprendimento delle lingue straniere per stimolare la comprensione ed il dialogo tra i popoli.

Questo importante avvenimento è stato pensato dal Consiglio d'Europa di concerto con le maggiori Istituzioni europee, e sia per una questione di prestigio, sia per la condivisione di valori, il CICEB si pone in prima linea per l'organizzazione di eventi innovativi all'interno di questa cornice.

Una scoperta congiunta della tradizione francese, tedesca, italiana, attraverso storie e racconti fantastici: “un lasciarsi prendere dal ritmo del finlandese, dalla vivacità dello spagnolo e dai dittonghi mistici e misteriosi del danese: una panacea di tradizioni, epoche e culture”<sup>84</sup>: si sono riuniti giovani cantastorie che si sono fatti rappresentanti della lingua e della tradizione del proprio Paese d'origine.

La scelta di partecipare all'interno di un'iniziativa di ampio respiro, che ha coinvolto moltissimi Paesi europei, è simbolo del desiderio di diffondere l'idea della tolleranza alla diversità: infatti parlare una lingua altrui significa avvicinarsi all'altro, togliendo le barriere, mettendosi alla sua portata e anche il solo fatto di conoscere in maniera approssimativa un'altra lingua è già un'enorme sforzo per la comunicazione, indipendentemente dall'età e dal livello culturale di chi si approccia a questa esperienza: sono infatti l'entusiasmo e la buona volontà le caratteristiche vincenti ad essere stimulate con questo progetto.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> JEL : Journée Européenne des Langues, giornata europea delle lingue. La giornata europea delle lingue è un'iniziativa creata dal Consiglio d'Europa di concerto con l'Unione europea nel 2001, anno europeo delle lingue. Grazie ad una serie di attività organizzate in tutta Europa il 26 settembre si celebra la diversità delle lingue e se ne incoraggia l'apprendimento. Nel 2004 ci sono stati più di 600 avvenimenti in 24 Paesi.

<sup>84</sup> Da « Célébrons notre diversité ; que cette journée particulière marque le point de départ de l'apprentissage d'une nouvelle langue, ENTRER DANS UNE ÈRE POLYGLOTTE, Neil Madden ».

<sup>85</sup> Alla luce di questi fatti, risultati di studi condotti dal Consiglio di Europa quattro anni fa, questa Istituzione ha deciso di organizzare la prima giornata europea delle lingue che d'ora in avanti verrà celebrata tutti gli anni il 26 Settembre. All'oggi infatti si contano 225 lingue autoctone europee, e dato che questo continente ha un patrimonio molto vario è necessario sconfiggere lo stereotipo, comune a molti europei, di pensare di vivere in un ambiente monolingue : infatti oltre ad essere un grave deficit culturale, in quanto il pensiero di continuare a parlare solo la propria lingua e pretendere di essere capiti ha dei retaggi colonialistici, è necessario che gli europei vincano questa situazione di arretratezza culturale, visto che ormai la metà della popolazione mondiale è bilingue,



Il CICEB lo sostiene anche per questioni di diplomazia culturale dato che la conoscenza di altre lingue non è solo un vantaggio economico in ambito lavorativo, ma la conoscenza della principale modalità di comunicazione ci incoraggia a aprirci a nuovi orizzonti, a nuove culture e ad allargare la nostra elasticità mentale, costretti a confrontarci con diversi sistemi di rappresentazione e con visioni del mondo differenti : insomma questo è un modo come un altro per diffondere la tolleranza.

Conoscere un'altra lingua straniera risulta essere un inno all'indipendenza: non avere modo di esprimersi significa dipendere completamente da qualcun altro. Il rendersi indipendenti riflette in questo caso il rispetto per l'identità e per la cultura altrui e la tolleranza nei confronti della diversità<sup>86</sup>.

La valenza del progetto proposto dal CICEB con la sua *Maratona di racconti* è certificata, dallo studio Lingo che sostiene che il progetto sia tra i cinquanta migliori in Europa per la promozione e l'apprendimento delle lingue.

Il secondo importante progetto analizzato è *Reporting the Elections in a Europe of 25*: un'iniziativa del 2004<sup>87</sup>.

Con la collaborazione di 40 giovani giornalisti che hanno seguito i candidati al Parlamento Europeo nei 10 Paesi « nuovi entranti », il progetto ha voluto proporre un approccio molto diverso all'avvenimento in questione, volendo diffondere un messaggio di democrazia, assieme alla pura cronaca dei fatti. Questa iniziativa ha permesso ai giornalisti di rendere noti ai cittadini dell'Unione quali siano i metodi e i mezzi con cui viene esercitato il potere decisionale democratico presso questi Paesi, portando l'attenzione anche sui nuovi territori, già parte integrante dell'Unione, ed inoltre il progetto ha permesso di creare un network tra i giovani giornalisti europei.

---

e almeno un quarto della popolazione è plurilingue, nel senso che almeno un quarto della popolazione mondiale possiede gli skills di base per la comprensione e l'espressione in una lingua considerata "straniera" per confronto alla sua lingua madre.

<sup>86</sup> Da « Célébrons notre diversité ; que cette journée particulière marque le point de départ de l'apprentissage d'une nouvelle langue, ENTRER DANS UNE ÈRE POLYGLOTTE, Neil Madden ».

[www.coe.int/jel](http://www.coe.int/jel) : site de la Journée européenne des langues ; il inclut un calendrier des manifestations et propose un nouveau jeu pour tester ses connaissances des langues en Europe.

[www.coe.int/portfolio](http://www.coe.int/portfolio) : site du Portfolio européen des langues.

[www.ecml.at](http://www.ecml.at) : site du Centre européen pour les langues vivantes (Graz, Autriche).

[www.europass.cedefop.eu.int](http://www.europass.cedefop.eu.int) : site de l'Europass de l'Union européenne.

[www.coe.int/minlang](http://www.coe.int/minlang) : site de la Charte européenne des langues régionales ou minoritaires

<sup>87</sup> <http://www.ciceb.org/reporting-eu-elections/index.php>

La bassa partecipazione alle elezioni europee del 1999<sup>88</sup> riflette una mancanza generale di interesse e probabilmente di sensibilizzazione. Proprio perchè si è riscontrata una reale mancanza di visibilità sull'influenza delle decisioni prese dai parlamentari europei nel condizionare la vita quotidiana è stato pensato un progetto per richiamare l'attenzione su quest'importante avvenimento politico, cercando di catalizzare tutta l'attenzione sulla missione politica della Comunità europea, sfruttando l'onda degli ultimi temi di attualità molto discussi, come ad esempio l'impatto dell'allargamento, la Costituzione europea o la guerra in Irak. Certo di riuscire in questo scopo il CICEB ha lanciato questo progetto, così da permettere ai giovani giornalisti europei di seguire lo svolgimento della campagna elettorale di un candidato al Parlamento europeo di un Paese diverso dal proprio. Con i racconti dei giornalisti si mette in evidenza la visione di questo importante avvenimento della vita democratica europea in un Paese diverso dal proprio, i giochi, le attese e le inquietudini pre- elettorali e permette la creazione di una rete europea di giornalisti con una visione maggiormente delineata di ciò che significhi «essere parte dell'Unione europea».

Il progetto è stato pensato da un'equipe formata dall'Alliance française, dal British Council, dal Centro Ceco, dall'Istituto di cultura Irlandese, da quello Danese, dal Goethe Institut e dall'IIC ed ha coinvolto le loro risorse progettuali ed organizzative per *Reporting the Elections*, in seguito ad un'iniziativa di successo condotta in Inghilterra per documentare le elezioni dal British Council.

Il Parlamento europeo ha dato il suo apporto ed il suo appoggio fornendo la documentazione e le location, mentre la partecipazione dei candidati è stata di tipo volontario. La valenza del progetto è stata testimoniata anche dalle diverse fonti di sponsorizzazione del progetto.<sup>89</sup>

Il progetto è stato pubblicizzato presso il Parlamento dando visibilità ai 40 giornalisti, esplicitando l'obiettivo, le tappe e rendendo noti agli occhi dell'opinione pubblica gli attori del progetto stesso<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> 49,4% in media e meno del 40% in Inghilterra

<sup>89</sup> Alliance Française Brussels-Europe, British Council Brussels, Czech Airlines, Danish Newspaper Foundation, De Volkskrant, Det Danske Kulturinstitut Benelux, Eesti Ekspress, European Parliament Brussels, European Parliament London, European Voice, Goethe-Institut in Brussels, London, Tallinn and Zentrale München, Le Dome Hotel, Permanent Representation of Denmark to the EU, Permanent Representation of Finland to the EU, Permanent Representation of France to the EU, Permanent Representation of Germany to the EU, The Royal Danish Embassy in Brussels, TvDanmark Fyn.

<sup>90</sup> di età inferiore a 35 anni.

Solo così è stato possibile creare una « squadra » di lavoro capace di documentare e capire in profondità le fasi, talvolta delicate, del processo elettorale nei nuovi Paesi della EU, considerando che in alcuni di essi questa forma di espressione di democrazia è molto giovane.

Quest'incontro ha voluto contestualizzare le elezioni all'interno di un quadro ben più ampio; il messaggio di base è stato quello di più facile accessibilità agli strumenti di democrazia, diffusosi sia a livello europeo, sia a livello di stato singolo. I temi del dibattito, obiettivi principe della comunicazione verso l'opinione pubblica, trasmessi attraverso lo sviluppo di questo progetto sono :

- quale possa essere il significato del recente fenomeno di allargamento per i 15 nuovi Stati entranti, e il suo immediato impatto sui territori di questi stessi Paesi.
- all'interno di questo nuovo contesto, quale debba essere il ruolo del Parlamento e dei suoi membri.
- se le motivazioni della preferenza al voto a livello di Parlamento debbano legarsi a quelle dei cittadini a livello di elezioni politiche nazionali.
- la rappresentazione e la conseguente documentazione dei Paesi presi in esame negli articoli redatti dai giornalisti.

I giornalisti sono stati testimoni presso i dieci Paesi scelti: Cipro, la Repubblica Ceca, la Danimarca, l'Estonia, la Finlandia, la Francia, l'Ungheria, la Polonia e l'Inghilterra. In questi luoghi hanno raccolto le loro testimonianze sia con articoli di giornale, sia in formato audio, attraverso interviste radiofoniche, sia in formato video: articoli e riflessioni degli stessi saranno poi presenti sul web.

Importante ed estremamente innovativa è la modalità di report dell'elezioni, ossia non solo attraverso la forma canonica di articoli, ma anche attraverso interviste e filmati; in questo modo si ha una percezione della realtà più diretta ed integrata nella comunicazione. Inoltre risulta estremamente innovativa e proficua l'idea di coinvolgere giornalisti giovani da inviare in Paesi diversi dal proprio

Questo da la possibilità in primo luogo ai giovani coinvolti di sentirsi parte di una comunità unica, ed inoltre sviluppa un forte potenziale di innovazione creativa non solo a livello di prodotto di comunicazione, ma anche nelle formule adottate nella modalità di *problem-solving* e nella scelta dei mezzi adoperati. Per rendere

poi più chiaro il messaggio del progetto la prima parte di «cronaca» viene raccontata in più lingue della Comunità Europea, mentre la parte di commento è redatta in Inglese, Francese e Tedesco, lingue veicolari della Comunità<sup>91</sup>.

***La creatività, una risposta al mondo dei disabili*** è il terzo progetto analizzato per evidenziare i valori portati avanti da quest'organizzazione<sup>92</sup>.

In occasione dell'anno europeo per le persone portatrici di handicap, indetto dalla Commissione europea DG IMPIEGO ED AFFARI SOCIALI, il CICEB ha organizzato un forum con il sostegno della Commissione. In quest'occasione si sono riuniti esperti, artisti e persone che lavorano nel settore, che sono a contatto giornalmente con questa problematica per discutere sulle possibili modalità di inserimento sociale e culturale delle persone portatrici di handicap: l'obiettivo di questa conferenza è stato infatti quello di promuovere l'idea che le persone disabili potessero partecipare alle attività sociali e culturali proprio come tutte le altre persone, se aiutati con soluzioni creative e innovative<sup>93</sup>.

Questo progetto è stato ideato per trovare in seguito ad una discussione aperta tra le personalità più esperte in Europa su questo tema una soluzione: la società europea ha delle lacune enormi per ciò che riguarda le possibili proposte di inserimento professionale dei giovani disabili, e dell'accessibilità degli stessi all'arte, alla cultura ed al divertimento più in generale.

Con un approccio multiculturale si possono pensare delle politiche più appropriate per risolvere il problema, trovando soluzioni, condividendo le esperienze di quanto di meglio sia già presente in Europa utilizzando questo forum come momento di think-thank.

Questa conferenza multilaterale ha desiderato promuovere l'accesso dei giovani disabili nel settore culturale su scala europea. Infatti questo incontro è il frutto di un lungo lavoro di mediazione e discussione: in questa sede si sono incontrati per la prima volta le associazioni che solitamente lavorano con i disabili, i decisori politici, i rappresentanti del mondo associativo, gli artisti, i maggiori rappresentanti di Istituzioni culturali e gli architetti<sup>94</sup>.

In questo modo si sono esplorate le opportunità esistenti per i giovani disabili non solo per ciò che concerne il loro possibile inserimento professionale ma anche per

---

<sup>91</sup> <http://www.ciceb.org/reporting-eu-elections/journalists.php>

<sup>92</sup> <http://ciceb.org/creative>

<sup>93</sup> <http://ciceb.org/creative/pdf/programme.pdf>

<sup>94</sup> Nel caso di persone disabili è vivo il problema delle barriere architettoniche.

ciò che riguarda le loro potenzialità in ambito socio-culturale. Le due tematiche principali affrontate in questa sede sono:

- l'accesso ai mestieri e alla formazione professionale nel settore culturale, ossia come possibili creatori di cultura.
- l'accesso ai luoghi della cultura, come fruitori della stessa, in cinema, teatri e quanto altro.

L'obiettivo più ampio di questa conferenza è quello di diffondere l'idea che i giovani disabili devono poter partecipare alle stesse attività che sono date agli altri giovani, senza aggravare, attraverso un'ulteriore esclusione, l'handicap che ciascuno di loro porta con sé per la vita.

Per dimostrare praticamente questo concetto è stato ideato e messo in scena lo spettacolo "*Gettare il proprio corpo nella battaglia*" dal coreografo Raimund Hoghe, che è stato rappresentato nel corso dell'avvenimento con la collaborazione di artisti disabili, per dare una dimostrazione pratica che quanto teorizzato è possibile e l'importante è volerlo: questo ha voluto essere solo un primo esempio di una lunga serie di avvenimenti sul tema.

### **3.5 LA RICERCA DI UNA RELAZIONE PRIVILEGIATA CON L'UE: IL PROGETTO LARGE**

Oggi sono tre i progetti in corso d'opera, tutti ricercano il sostegno finanziario da parte dei programmi della Commissione e per questo, pur essendo progetti culturali, affrontano tematiche socio-culturali legate a valori importanti per la creazione di un'identità europea; *enLARGEment*, un progetto connesso alle arti visive, *i Media e i giovani*, un progetto connesso all'uso dei nuovi media, ed un terzo, che sarà un approfondimento di un progetto già proposto, *la Maratona di racconti*, che verrà rivisitato nella sua modalità di diffusione, proponendola su ampia scala: verranno organizzate delle performance all'interno dei maggiori aeroporti europei, per dare ancora più risalto alla necessità di imparare nuove lingue, nuove culture, avvicinandosi a queste realtà anche e solo attraverso un viaggio.

Il progetto *enLARGement*<sup>95</sup> ha un'importanza molto forte per il CICEB poiché è il primo progetto che viene organizzato in risposta ad una *call for proposal* della DG<sup>96</sup> EDUCAZIONE E CULTURA della Commissione Europea, all'interno del programma *Cultura 2000*<sup>97</sup>.

È quindi il primo passo importante nella missione di lungo termine di questo consorzio, ossia quella di porsi come il punto di riferimento e di contatto tra le Istituzioni culturali nazionali ed i rappresentanti politici dell'Europa, proprio nel settore culturale ed educativo: questo infatti sarebbe lo sbocco sperato, visti gli obiettivi e le attività dei singoli Istituti a livello nazionale.

I maggiori promotori e sostenitori di quest'idea sono i quattro Istituti che partecipano in maniera più attiva all'ideazione e alla progettazione di quanto prodotto dal CICEB come consorzio: l'Alliance Française, il Goethe e il British Council e l'Istituto Danese.

Le motivazioni sottese a così tanta vivacità sono connesse, nei primi tre casi, alla disponibilità di fondi, mentre per ciò che riguarda l'Istituto Danese, il fatto che sia il portavoce di più culture è la ragione della sua forza. Dato l'incipit alla progettazione, proponendo un'idea, si decide come creare gruppi di lavoro in relazione alle competenze richieste dal progetto, ed è il Coordinatore ad interessarsi delle modalità e dei tempi di svolgimento necessari, sia prima di presentare il progetto entro il termine di scadenza della *call*, sia una volta vinta, quando il progetto deve essere effettivamente sviluppato e portato avanti. È importante comunque considerare che l'obiettivo del CICEB è quello di promuovere la diversità culturale, senza avvantaggiare uno Stato, in confronto ad un'altro: benché la spinta propulsiva parta inizialmente da quattro Istituti si cerca

---

<sup>95</sup> ne è comparso anche un articolo su

[http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources\\_info/newsletter/21/december\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/newsletter/21/december_fr.html)

<sup>96</sup> Direzione Generale

<sup>97</sup> [http://europa.eu.int/comm/culture/index\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/culture/index_fr.html), il programma CULTURA 2000 è il primo programma quadro comunitario posto in atto nel settore Cultura. Il programma mira a contribuire allo sviluppo di uno spazio culturale comune ai popoli d'Europa, caratterizzato sia da un patrimonio comune che da una diversità culturale ed artistica. Il programma favorisce la cooperazione transnazionale tra i creatori, gli attori culturali e le Istituzioni culturali degli Stati membri. Mette a disposizione un budget totale pari a 240 Milioni di Euro per il periodo che va dal 2000 al 2006. Questo programma può cofinanziare ogni anno 200 progetti di cooperazione culturale suddivisi fra le aree di performing-arts, arti plastiche e visuali, letteratura e traduzioni letterarie, heritage e storia della cultura, approfondita anche attraverso festival, esibizioni, workshop creativi e di riflessione, viaggi. Ogni progetto deve obbligatoriamente attivare la cooperazione di almeno cinque Paesi. All'oggi, con un'Europa a 25 si devono coinvolgere anche la Norvegia, il Lichtenstein, l'Islanda, la Bulgaria e la Romania. Inoltre questo programma permette anche azioni di cooperazione con Stati non-europei.

sempre di coinvolgere nel corso del progetto un numero più ampio possibile di Paesi in rappresentanza delle loro culture: in tutti i progetti citati le personalità coinvolte avevano svariate provenienze, toccando così un ventaglio molto ampio di rappresentanza.

Il festival di cortometraggi *enLARGement* coinvolge nella produzione dei suoi cortometraggi artisti provenienti da 24 Stati: l'idea è quella di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema dell'allargamento.

Infatti “il desiderio dell'appartenenza ad un unico Stato europeo deve essere contagioso”<sup>98</sup>: il messaggio diffuso attraverso questi cortometraggi è che l'entrata nell'Unione dei Paesi dell'Europa centro-orientale porterà nel lungo termine un vantaggio dal punto di vista culturale a tutti i Paesi che vi appartengono.

Un sentimento pro-europeo condiviso è la base importante per costruire il dialogo e la collaborazione all'interno di una nuova Europa unita. Infatti è necessario che il desiderio di allargare le frontiere, molto forte e sentito da parte di uomini e donne dell'Europa centro-orientale sia altrettanto forte anche per i Paesi “vecchi” e sia quindi possibile approfittare con decisione delle grandi occasioni che l'allargamento offre e di progettare il nostro futuro in modo tale che pace, libertà, sicurezza ed uguaglianza di possibilità modellino il volto del nostro continente nel 21° secolo. I contatti tra le persone, la conoscenza reciproca e l'esperienza delle nostre differenti prestazioni culturali e tradizioni rappresentano il vero contributo autentico di quest'opportunità.<sup>99</sup>

L'Europa è da intendersi come comunità di valori fondamentali quali il rispetto della dignità umana, della libertà, dei diritti umani, della tolleranza e dello stato di diritto: le possibili fonti di conflitto e di disparità culturali devono essere vinte anche e soprattutto attraverso progetti di mediazione culturale. Grazie a questi sarà possibile trovare le risposte a domande importanti come la ricerca dei valori di riferimento per i cittadini europei, e necessariamente i possibili metodi di tutela, oppure si cercherà una plausibile risposta alla necessità di risvegliare nei singoli un sentimento d'appartenenza all'Europa che vada ad aggiungersi, ampliandolo, a quello per lo Stato d'origine. Inoltre sarà necessario pensare in quale modo sia

---

<sup>98</sup> dalla dichiarazione del Ministro federale degli Affari Esteri della Repubblica Austriaca, Benita Ferrero-Waldner

<sup>99</sup> dalla dichiarazione di Gunter Verheugen, Commissario dell'Allargamento, Commissione europea 1999-2004

possibile avvicinare il cittadino europeo alle Istituzioni dell'unione, offrendogli l'opportunità di sentirsi un cittadino a pieni diritti.

*Quello che dobbiamo costruire ora è un'unione dei sentimenti e degli intelletti, sostenuta da un forte senso della comunanza del nostro destino: la consapevolezza della nostra comune cittadinanza europea.*<sup>100</sup>

**Large** vuole, quindi, essere la celebrazione culturale di una nuova Europa attraverso il linguaggio cinematografico: è un progetto trans-europeo che esplora e celebra le diversità culturali, con il supporto di *Cultura 2000*, un programma della Commissione europea, in risposta ad una *call* per “la celebrazione della dimensione culturale dell'allargamento”.

Nel 2004, il CICEB propone il progetto: questo è costituito da 8 cortometraggi di una durata tra gli 8 e i 15 minuti. Ognuno di questi è nato dalla collaborazione tra 3 giovani professionisti del settore: un produttore, un regista e uno scenografo. Ognuno ha nazionalità diversa: i giovani artisti coinvolti provengono da 24 Paesi differenti.

Il progetto è divenuto il motivo di una collaborazione congiunta per questi giovani professionisti provenienti da tutta l'Europa, indipendentemente dal proprio Paese d'origine. Grazie al loro lavoro si è tracciata un'immagine inedita della cooperazione cinematografica in una nuova Europa.

Dopo una selezione dei giovani partecipanti, il CICEB ha organizzato un workshop presieduto dal regista danese Mogens Rukov<sup>101</sup>, che ha imposto tre parametri di immagine, che devono essere ricorrenti nei film: *una stazione ferroviaria*, *una chiamata al cellulare* ed un *sms*.

Questo l'unico obbligo per i cortometraggi, per la trama, la location e quant'altro completa libertà ai singoli gruppi di lavoro, senza limiti di esplorare esperienze di vita in qualsiasi Paese europeo.

Tre sono i «produttori-mentors» del progetto: Despina Mouzaki<sup>102</sup>, Olivier Guerpillon<sup>103</sup> e Ales Hudsky<sup>104</sup> che hanno aiutato a sviscerare il concetto del progetto, la sua realizzazione e la sua produzione donando una borsa d'incoraggiamento pari a 5000 € per ogni film.

---

<sup>100</sup> dichiarazione di Romano Prodi, presidente della Commissione Europea nel 1999, davanti al Parlamento Europeo

<sup>101</sup> regista di *Festen, It's All About Love, Reconstruction*

<sup>102</sup> CINEGRAM, Grecia

<sup>103</sup> DFM, Svezia

<sup>104</sup> SYNERGIA, Repubblica Ceca



In seguito a questo workshop a Bruxelles è nato un film composto da otto cortometraggi, frutto del lavoro di altrettante equipe, nati in diverse location, recitati in diverse lingue, in vari stili in base all'interpretazione personale degli stimoli dati da parte degli artisti. Visti insieme, gli otto corti, mostrano la creatività dei giovani artisti contemporanei attraverso un lavoro intelligente che rappresenta una nuova Europa, mettendo in evidenza le possibilità per essere liberi, la paura del nuovo e dell'ignoto, la ricerca di un significato nella vita di tutti i giorni, i desideri e le inquietudini della vita moderna, il posto dell'individuo nella società e soprattutto come la cultura e la creatività si possano inserire per dare una risposta alle domande della società moderna.

Questa produzione evidenzia quanto di unico e di caratteristico accomuna i membri dei nuovi Stati con i membri dei vecchi. Inoltre mette in luce il forte potenziale di una collaborazione creativa che proviene soprattutto dall'unire insieme esperienze artistiche provenienti da diversi background. Attraverso la sua diffusione in tutta Europa *Large* raggiungerà diversi pubblici con lo scopo di avvicinare gli spettatori all'Europa e alle nuove culture che la formano.

Il CICEB ha lavorato in partnership con organizzazioni pan-europee e nazionali, collaborando anche con scuole di cinema presenti in tutta Europa al fine di scegliere i migliori giovani artisti presenti nel territorio europeo.

Inoltre per la stessa distribuzione del progetto sono state contattate importanti Istituzioni e distributori cinematografici, che hanno inserito all'interno di festival la proiezione del progetto dandone il giusto risalto: la proiezione degli stessi è avvenuta anche a Bologna, presso la Cineteca<sup>105</sup>, all'interno di un Festival sui corti, a Barcellona, all'interno del festival Alternativa<sup>106</sup>, ed inoltre sono stati supportati da importanti figure sul mercato cinematografico europeo, come ad esempio il Premiers Plans<sup>107</sup> d'Angers e European Coordinator of Film Festival<sup>108</sup>. Tutte queste organizzazioni hanno collaborato anche nel corso del

---

<sup>105</sup> <http://www.cinetecadibologna.it/>

<sup>106</sup> [http://www.alternativa.cccb.org/alt2004/index\\_eng.html](http://www.alternativa.cccb.org/alt2004/index_eng.html)

<sup>107</sup> [www.premiersplans.org](http://www.premiersplans.org)

<sup>108</sup> [www.eurofilmfest.org](http://www.eurofilmfest.org): The European Coordination of Film Festivals (ECFF) is a network of 200 audio-visual festivals with strong roots in the regions of Europe. Member festivals are dynamic, cultural events which have made a commitment to promote the diversity of the European moving image. Their mission is to develop all forms of services and joint-projects that will strengthen our Members' promotion and circulation of the diversity of the European moving image

progetto, fornendo grazie ad alcuni esperti<sup>109</sup>, scelti ad hoc, con la loro esperienza ed appoggio.

Oltre a questo circuito ideato appositamente per raggiungere un pubblico più vasto, i cortometraggi saranno proiettati presso le strutture delle reti globali di ogni Istituto di cultura, membro del CICEB. Per facilitare la diffusione di questi corti, sono stati tutti sottotitolati in inglese, francese, olandese, ceco, tedesco e spagnolo e doppiati in 19 lingue<sup>110</sup>.

### **3.6 UNA STRATEGIA DI SUCCESSO, “I MEDIA E I GIOVANI” : IL NUOVO PROGETTO CON LA DG CULTURA**

Quattro membri del CICEB – il Goethe-Institut, l’Alliance Française, l’Istituto di cultura Danese e the Louvain Institute for Ireland in Europe – sono gli organizzatori di questo progetto finanziato dalla DG Educazione e Cultura della Commissione europea in risposta alla *call* «Cittadinanza europea attiva»<sup>111</sup> all’interno del programma MEDIA<sup>112</sup>.

Il progetto *i media e i giovani* si interessa dell’influenza dei media sui giovani, come fonti di opinione, interazione e di stimolo per lo sviluppo di una cittadinanza attiva.

Con questo progetto si vuole portare l’attenzione dell’opinione pubblica, in particolare dei giovani, cittadini del futuro, sulla problematica della cittadinanza attiva e sul valore aggiunto di essere cittadini europei: l’incipit di questo lavoro avrà il suo fulcro nelle tavole rotonde e nei workshop organizzati tra i maggiori comunicatori europei contattati per l’occasione. Attraverso una discussione

---

<sup>109</sup> per la Cineteca Guy Borlée, per il Festival Alternativa Tessa Renaudo, per Premiers Plans Frédéric Lavigne e per la Coordination Européenne des Festivals de Cinema Pierre Duculot

<sup>110</sup> Rassegna stampa su large : <http://www.ciceb.org/documents.php?type=6>

<sup>111</sup> NGO/2005/059, Citizen for Europe: promotion of Active European Citizenship

<sup>112</sup> il programma MEDIA ha l’obiettivo di risolvere in parte le debolezze strutturali del settore audiovisivo: per fare fronte alla rivoluzione digitale, l’esigenza di opere audiovisive è immensa e le strategie di commercializzazione di tali opere devono essere mondiali. L’industria europea del settore audiovisivo è mal preparata a raccogliere questa sfida: la limitatezza della circolazione transnazionale delle opere prodotte negli Stati membri comporta a tutti i livelli (ideazione, produzione e distribuzione) un investimento poco redditizio da parte degli europei che nuoce alla commercializzazione delle loro opere e quindi alla loro capacità di investimento. Il programma, successore del programma MEDIA 1996-2000, si occuperà di creare un ambiente favorevole allo sviluppo dell’industria cinematografica, audiovisiva e multimediale europea nell’arco temporale che va dal 2001 al 2005.

costruttiva e propositiva sarà possibile pensare quali possano essere i mezzi per invitare alla riflessione e alla partecipazione, e in quale modo sia possibile creare nuove forme non canoniche per attivare la partecipazione.

Innanzitutto si necessiterà di una campagna ex ante, attuata attraverso filmati, pubblicità, trasmissioni radio e televisive, nonché eventi per attrarre l'attenzione sul tema.

Si dovrà poi trasmettere e comunicare le modalità per essere cittadini attivi. L'incipit del progetto è stata una tavola rotonda di quattro giorni<sup>113</sup> a Bruxelles, a cui hanno partecipato 30 giornalisti scelti: lo scopo del seminario è stato quello di "formare" i giornalisti, che solitamente hanno come target i giovani (+14), sulla problematica della cittadinanza europea e sulle tematiche europee particolarmente rilevanti per la partecipazione dei giovani. Il seminario ha avuto inoltre lo scopo di stimolare un confronto costruttivo per condividere esperienze e per pensare modalità creative di comunicazione dirette ai giovani per riuscire ad affrontare anche tematiche serie, solitamente trascurate da questo target.

Questo seminario ha prodotto una serie di articoli sul tema della cittadinanza attiva e delle opportunità per i giovani cittadini europei, e sono stati pubblicati e diffusi attraverso i media: questi hanno un duplice target, i giovani e tutti coloro che in futuro produrranno attivamente qualcosa per invitare alla riflessione su questo tema. Infatti questa produzione vuole essere anche una linea guida per tutti coloro che poi saranno coinvolti nel progetto: sono quindi il frutto del lavoro e della discussione, diffusi come opuscolo divulgativo per lo stimolo ad una riflessione e ad una maggiore partecipazione da parte dei colleghi.

Il CICEB si preoccuperà di rendere questa informazione fruibile alle Istituzioni nazionali ed europee, agli educatori, ai centri culturali e alle ONG in tutto il mondo della redazione, sia attraverso la creazione di un opuscolo in formato cartaceo che con la creazione di un sito internet.

---

<sup>113</sup> dal 17 al 20 ottobre 2005

### 3.7 QUALE FUTURO PER IL CICEB: REPORT CRITICO DELLA CONFERENZA DEL 10.06.05 PRESSO LA DG CULTURA.

Lo scorso giugno si è tenuta a Bruxelles, presso la Commissione europea, una conferenza intitolata *The potential for a network of National Cultural Institutes in Europe*, sostenuta dalla Commissione e in primo luogo dal Commissario Figel<sup>114</sup> per discutere le possibilità di un network funzionale di Istituti culturali europei ed evidenziare le maggiori problematiche, i suoi punti di forza e di debolezza.

Tutti i Paesi sono stati formalmente invitati, grazie alla presenza dei Direttori dei loro Istituti di Cultura o di un rappresentante dell'attività culturale presso il Ministero degli Affari Esteri dei Paesi in questione<sup>115</sup>.

Lo scopo dichiarato di questa conferenza è stato quello di promuovere gli interessi della cooperazione, di presentare le possibili offerte, le attese ed i possibili gap di quest'esperienza, ma si è chiaramente espresso il desiderio di creare un punto privilegiato di dialogo tra gli Istituti, riuniti nella figura del consorzio, e la Commissione.

Inoltre è stato introdotto il tema della ricerca di un disegno di cooperazione allargato, cercando il coinvolgimento anche dei Paesi extra-europei: l'idea alla base di questa politica rimane quella della proposta di una linea identitaria unica per la Comunità europea, che pur nelle diversità delle culture dei Paesi, dia un'idea omogenea di Europa, nel rispetto della promozione della varietà culturale e linguistica, creando con quest'esperienza uno spirito di affermazione e condivisione di un'identità culturale propria, di cui l'Europa è ancora alla ricerca.

La conferenza ha trattato molte problematiche in maniera trasversale, ed ha evidenziato quali siano state le esperienze recenti più riuscite, ma tre sono state le domande cruciali a cui si è cercato di dare una possibile risposta:

- *Quali opportunità per i progetti europei? Il bilateralismo o il multilateralismo?*
- *Qual è il valore aggiunto per gli Istituti che decidono di partecipare in maniera congiunta alla presentazione di progetti in risposta a call for proposal della CE – all'interno e all'esterno dell'Europa?*

---

<sup>114</sup> Jan Figel, Commissario per la DG Educazione e Cultura della Commissione Barroso

<sup>115</sup> allego la lista dei partecipanti ed il programma della conferenza.

- *Come può un network di Istituti di Cultura nazionali avere un peso rilevante sul disegno di policy della CE?*

Attraverso una discussione partecipata si è cercato di trovare delle risposte non solo teoriche e di facciata a queste problematiche, indagando tra le esperienze passate quali fossero le chiavi di successo per poterle poi adattare ai casi futuri.

Una risposta al primo quesito si può trovare già nel discorso del Commissario Figel: questo evidenzia che un progetto multilaterale permette la discussione di più punti di vista provenienti da esperienze diverse, incentivando così un dialogo ed un confronto necessario, e rientra a piena regola nel *moral commitment* di promozione dell'allargamento "intelligente" e della cooperazione, mantenendo uno scambio di qualità incentrato sulla creazione di un'identità partecipata da una cittadinanza attiva.

Infatti le parole chiave, riassuntive del desiderio del Commissario, sono *teamworking* e *networking*: la Comunità europea lavora con lo stesso spirito, sia nella progettazione interna, sia nella ricerca di partner internazionali attraverso accordi frutto di convenzioni firmate in vista di nuove collaborazioni, come per l'appunto quella da poco sviluppata con il Messico.

Inoltre l'incitamento alla riunione di sinergie per la progettazione congiunta su temi europei è il punto di partenza per poter sfruttare i fondi raccolti attraverso la campagna di sensibilizzazione e di fund raising – 70 Cents for Culture<sup>116</sup> - pensata dal Parlamento europeo in collaborazione con alcune importanti Fondazioni.

Un primo esempio di successo della collaborazione tra Commissione europea e CICEB si è avuta con la presentazione di LARGE, progetto culturale multilaterale in risposta ad una *call for proposal*, all'interno del programma *CULTURA 2000*, primo programma di orientamento esclusivamente culturale.

---

<sup>116</sup> [www.efah.org/70cents](http://www.efah.org/70cents) o [www.eurocult.org](http://www.eurocult.org): Culture bind us together as Europeans. In the recent words of European Commission President José Manuel Barroso, "the question of what Europe can do for culture and what culture can do for Europe have acquired a new sense of urgency". Much needs to be done – urgently- to enhance our understanding of our fellow European citizen. Yet, a critical moment in Europe's development, the EU's budget for culture amounts to roughly 7 cents per citizen a year: a minuscule figure. Today, the European Cultural Foundation (ECF) and the European forum for Culture and Heritage are launching a campaign – the 70's cents for culture campaign- to boost the resources which the EU make available for culture. At a cost of just 70 cents per citizen per year, the 2007 cultural programme would have more realistic budget of 315 million euros. The ECF and EFAH support the growing efforts of members of the European Parliament to achieve such a budget.

Quindi questo risulta un buon punto di partenza per collaborazioni multilaterali che verranno favorite rispetto a progetti bilaterali, quali quelli messi in opera nella maggior parte dei casi dagli Istituti fino ad oggi.

Il Commissario Figel evidenzia poi le future opportunità, portando l'attenzione sui progetti di cooperazione con Stati extra-europei e sostiene che si potrebbe approfittare in modo migliore di eventi come l'anno di partnership con il Giappone –2005- pensando progetti ad hoc anche per queste occasioni ottenendo finanziamenti interessanti.

Questo è un chiaro invito per il CICEB a diventare un collaboratore attivo della politica culturale della Comunità europea, facendosi portavoce della diplomazia culturale in cambio di importanti sostegni, non solo formali, quindi connessi al prestigio della collaborazione, ma anche e soprattutto sostanziali, mantenendo come punti fermi della progettazione i valori trasversali dell'interculturalità e dell'identità.

Così facendo la cooperazione creatasi non risulta più solo formale, e diviene possibile inglobare in un disegno più ampio e complesso i proficui contatti con realtà extra-europee già sviluppati da alcuni Istituti<sup>117</sup>, dando maggiore risalto ai progetti passati, prevedendo un'evoluzione dei contatti anche con la possibilità di maggiori finanziamenti.

Un'altra chiara richiesta, nonché velata promessa di finanziamento, è quella di promuovere l'importante valore socio-politico della cittadinanza attiva come strumento di democrazia: i diritti fondamentali, il senso di appartenenza, la creazione dell'identità sono il punto di partenza per la tutela dello stato di diritto, per la presenza di pari opportunità.

All'interno di un disegno di progettualità incentrato su queste tematiche si chiede l'inserimento di passate esperienze bilaterali con ONG transfrontaliere: il loro coinvolgimento è utile al sostegno della società civile nella globalità del suo essere, soprattutto per prendere contatto con i Paesi terzi, e ad esempio anche con la realtà balcanica.

La progettazione multilaterale, pur riconoscendone la difficoltà legata al coordinamento di sinergie, risulta essere la forma maggiormente valorizzata dalla

---

<sup>117</sup> come ad esempio il Goethe Institut che ha sviluppato un'importante rete di contatti con l'Asia.

Commissione europea per il finanziamento di progetti, per le seguenti motivazioni:

- La Comunità europea ed i suoi valori rimangono un punto saldo nei progetti.
- La motivazione dei singoli Istituti partecipanti viene rafforzata, al fine di acquistare un maggior peso nel gruppo.
- La competizione ed il desiderio di migliorarsi sia tra Istituti partecipanti allo stesso progetto che a progetti diversi viene stimolata e mantenuta viva.

È importante quindi capire, la possibile risposta al secondo quesito, ossia quale sia il valore aggiunto per gli Istituti che decidono di partecipare con progetti multilaterali, attraverso il consorzio, alla presentazione di progetti in risposta a call for proposal della CE, che richiedano l'attivazione degli stessi sia all'interno che all'esterno dell'Europa.

Attraverso progetti di cooperazione gli Istituti acquistano maggiore importanza e visibilità, adottando una prospettiva di condivisione e non di isolamento nella globalizzazione, inoltre decidendo di cooperare con Paesi extra-europei quali l'Asia e l'Africa diventa necessario rafforzare l'idea di Europa, dandone un'immagine definita al di fuori dell'UE.

Non è escluso che attraverso questi progetti sia possibile creare delle vie alternative per la risoluzione di problemi politici, dettati a volte anche dalle differenze culturali, creando degli spiragli di dialogo, adottando una strategia di "diplomazia culturale" europea.

Infatti solamente attraverso la creazione di una rete globale è possibile porsi come un punto di riferimento forte di fronte ai Paesi non europei.

Si analizzano velocemente delle esperienze di cooperazione congiunta di successo, collaborazioni tra più Istituti che vi sono state sia per progetti temporanei, sia per brevi progetti che si inseriscono in un disegno di lungo termine, come quello della piattaforma per l'Europa orientale<sup>118</sup>: i due progetti citati in seguito potrebbero avere maggiore sviluppo e seguito, ma purtroppo non dispongono di fondi a sufficienza, per questo sono state suggerite vie "europee" per reperirli.

---

<sup>118</sup> Di cui il capofila è l'Istituto di cultura della Repubblica Ceca, cfr. il 2° capitolo

Tra le esperienze esistenti di cooperazione congiunta, in Europa centrale o orientale risalta il progetto portato avanti dal Centro Ceco per la creazione di una piattaforma di cultura per l'Europa orientale: ad un'idea molto innovativa si affiancano però delle carenze strutturali connesse sia a problemi burocratici, dettati dalle differenti lingue e legislazioni dei Paesi d'origine, ma anche e soprattutto dalla carenza di fondi e di strutture adeguate.

In questo caso, ad esempio, la partecipazione ad una gara europea con tematiche connesse ad *incoming country* potrebbe essere la giusta occasione per trovare almeno una parte importante di fondi per sviluppare quest'idea.

Una soluzione già sperimentata con successo per un parziale reperimento con una raccolta fondi si è avuta nel caso dell'Istituto Werner, un'istituzione culturale che opera grazie alla collaborazione di Francia, Germania e Lussemburgo: la loro attività si finanzia attraverso l'autotassazione e l'utilizzo esclusivo di quanto hanno in dotazione, e la carenza economica viene sopperita suddividendosi il lavoro a livello di risorse umane, gestendo sempre ogni progetto, mostra, conferenza, esposizione temporanea, a tre mani come work in progress.

Questo è un esempio di progetto che può essere sviluppato in maniera allargata e più flessibile usufruendo delle competenze e del sostentamento dei fondi europei: a riprova della riuscita di progetti culturali importanti, frutto della collaborazione di più Stati si cita il *tanz festival*<sup>119</sup>, manifestazione di teatro danza che grazie al sostegno ed al logo di *Cultura 2000*, ha potuto raccogliere i maggiori ballerini di danza contemporanea e ha diffuso questo spettacolo in una parte di Europa, la Russia, dove il pubblico è abituato per tradizione a spettacoli di danza classica.

Questo festival ha dato l'opportunità di scoprire le forme coreografiche ed i linguaggi artistici più innovativi della danza contemporanea ad un pubblico appassionato, come quello russo, che ha avuto modo di scoprire giovani artisti provenienti da tutta Europa.

Ventidue compagnie sono state coinvolte in questo progetto, provenienti dall'Austria, dal Belgio, dalla Danimarca, dalla Finlandia, dalla Francia, dalla Germania, dall'Italia, dall'Olanda, dalla Svezia, dalla Svizzera, dall'Inghilterra e dalla stessa Russia, portando a San Pietroburgo anche nomi importanti della scena

---

<sup>119</sup> Europe dances to the Russian tune: il teatro di San Pietroburgo ha ospitato il TanzTheater Europas Festival, organizzato dal Goethe Institut in collaborazione con la Finlandia, l'Austria, e l'Olanda e molti partners in numerosi Paesi europei. L'iniziativa è stata sostenuta dal programma CULTURA2000. Partner speciale è stata la Baltisches Haus in Russia.



internazionale quali Tero Saarinen, Anouk van DiJk, Sasha Walz, Jan Febre, Pedro Peuwels<sup>120</sup>.

Assieme alle opportunità di progettazione congiunta si notano anche alcune problematiche: i legami tra i popoli europei sono ancora molto scarsi, infatti in seguito ad uno studio condotto dalla Commissione si è evidenziato che la curiosità verso i Paesi dell'UE è molto forte, in quanto gli europei viaggiano molto e si interessano della vita culturale degli altri Paesi, ma purtroppo i legami sono ancora deboli, legati al passaggio durante una vacanza: per questo i progetti culturali devono mettere in risalto ciò che abbiamo in comune, evidenziandone i punti di accordo, invogliando i cittadini a creare dei legami duraturi.

La condivisione in progetti europei non deve essere solo formale, ma edifici, risorse umane e know-how devono essere condivisi appieno. Per una buona riuscita ed una coordinazione efficace si devono stabilire *ex-ante* quali siano i target primari nei progetti ed una coerente *SWOT analysis* per determinare effetti positivi e collaterali.

Importantissima per la riuscita del progetto è la strategia di comunicazione e promozione per diffondere il messaggio al target scelto in un raggio geografico il più largo possibile.

Nella collaborazione tra più Istituti esistono poi, ovviamente, delle variabili dettate dalla “chimica” delle singole Istituzioni; vi sono infatti alcuni esempi molto evoluti di cooperazione duratura e concreta, come quella del Goethe Institut con il Cervantes<sup>121</sup>, mentre altre Istituzioni sono ancora alle prime esperienze.

È importante per dare la possibilità a tutti di collaborare, pur partendo da background diversi, definendo obiettivi ed adottando soluzioni per monitorare e quantificare come procedano i progetti: per *l'EU Film Festival*<sup>122</sup> i parametri analizzati vertevano sulla *rilevanza*, sulla *forma* e sulla *qualità*, in quanto questi sono stati valutati come i discrimen più importanti per raggiungere una buona visibilità nella realizzazione del progetto.

---

<sup>120</sup> <http://www.goethe.de/oe/pet/deptheat.html>

<sup>121</sup> Anche l'Istituto culturale Greco sta cercando una collaborazione simile; sono in atto le trattative per utilizzare la sede del Palazzo Reale come sede di rappresentanza dell'Istituto stesso, in collaborazione con il Goethe Institut.

<sup>122</sup> Dall'intervento di Heinrich Blomeke, Goethe Institut Monaco, Acting Deputy Secretariat General

L'audience a cui si rivolgono i progetti è multiculturale, inoltre attraverso la progettazione multilaterale si mira ad esperienze di molteplicità e contaminazione di cultura.

Si devono ricercare nuovi pubblici: i giovani ed i bambini possono e devono essere target considerati nella progettazione culturale, intendendo il concetto di cultura in senso lato, possono infatti essere inseriti programmi educativi, che incentivino l'apprendimento delle altre lingue e l'utilizzo di risorse multimediali come forme di contatto.

Le culture nazionali restano sempre e comunque distinte dall'idea di cultura europea; l'accesso alla cultura in Europa è ormai alla portata di tutti, il problema non è quindi, per il target adulto, quello dello stimolo alla conoscenza bensì quello dell'incitamento ad una discussione partecipata per sensibilizzare il pubblico all'idea della nuova cultura che si sta creando.

Esiste quindi una proposta di *Europei Engagés*, ossia una proposta che incentivi la circuitazione di artisti ed intellettuali che si facciano portavoce dell'Europa per invitare il pubblico alla riflessione, utilizzando poi questo evento come sorta di think-tank per mettere in comunione le sinergie che si sviluppano dalla collaborazione di più Istituti.

Per essere parte attiva nella policy dell'UE sicuramente questo può essere un buon punto di partenza: l'importante è tenere ferma l'idea che non si rimpiazza nulla di ciò che esiste a livello locale per trasporlo a livello europeo, e per proporre eventi interessanti esistono diverse modalità che sfruttano le opportunità di una progettazione multilaterale o bilaterale per creare progetti di cooperazione.

È quindi necessario che i progetti di cooperazione siano coordinati da una struttura centrale, quale il CICEB, altrimenti si rischia che siano diffusi a macchia di leopardo, come è avvenuto fino ad oggi. In questo modo è possibile scavalcare il problema della presenza di attori forti, garanti dell'effettivo successo del progetto. La spendita del nome e l'inserimento all'interno di un consorzio può garantire la riuscita di un progetto proposto e portato avanti anche da Istituti "minori".

La collaborazione è ancora frammentaria in territorio europeo, si spera infatti che con l'incentivazione ed il finanziamento dei nuovi programmi, i progetti di cooperazione che promuovono l'idea di Europa aumentino; il nuovo obiettivo della diplomazia culturale europea sarà la ex - Jugoslavia.

Facendosi promotore di una cooperazione più certa, il CICEB può diventare, quindi, una piattaforma di comunicazione tra vari Istituti che decidano di lavorare su più tematiche, facendo uno sforzo qualitativo per l'offerta proposta ed adoperandosi ad uno sfruttamento più attivo dei finanziamenti.

Da una base comune di politica culturale che ne detta le linee per le azioni di diplomazia diffusa, il CICEB può divenire il propulsore di progetti di successo nel locale, ma se pensati in una dimensione di ampio raggio questi possono divenire un evento di grande portata.

In particolare ci si riferisce alla possibile diffusione di un evento molto interessante organizzato a Berlino attraverso la cooperazione di più Paesi dell'Europa orientale per l'occasione di *the cultural year of the 10 new entering countries*, coinvolgendo giovani artisti per riflettere su questo evento.<sup>123</sup>

L'azione culturale deve essere quindi stimolata perché attraverso la cultura i cittadini acquisiscono un senso di appartenenza alla Comunità europea, dall'idea di identità multiculturale si arriva ad un'idea di identità interculturale e multifaccettata.

È stato pensato un distacco del CICEB, il CICEBplus<sup>124</sup> per creare una linea diretta tra la Commissione ed il CICEB: quest'appendice si dovrà occupare di porre un maggiore accento sull'aspetto interculturale dei progetti culturali.

È importante sia a livello di progetto singolo che di network aumentare la consapevolezza e la presa di coscienza di un alto livello culturale europeo per la visibilità e la sostenibilità delle azioni proposte, e di conseguenza è necessario il buon funzionamento del network.

Attraverso il dibattito in sede di questa conferenza si è espressa la chiara volontà di sviluppare programmi e progetti multi-Europei, convogliando gruppi di Paesi o coinvolgendoli tutti, riconoscendo l'enorme beneficio per i "piccoli" Istituti di accedere ad una rete diffusa.

Si riconosce inoltre la presenza di forti drivers bilaterali, a livello di Stati membri, e si necessita che questi siano i promotori ad un livello altrettanto significativo di azioni di networking.

---

<sup>123</sup> Dall'intervento di Zsusa Breier, Direttrice di *the cultural year of the 10 new entering countries*

<sup>124</sup> nome dato all'attività del CICEB quando si pone come piattaforma di comunicazione e base per progetti di cooperazione

La cooperazione da infatti la possibilità di allargare gli orizzonti; è dunque necessario che a livello di singolo Istituto sia ponderata diversamente la bilancia nel caso di un progetto bilaterale o multilaterale, in quanto un progetto multilaterale ha tutte le potenzialità per soddisfare gli alti standard di qualità ed essere di conseguenza finanziato da un programma europeo.

Inoltre in una prospettiva futura sarà possibile iniziare a collaborare anche con Paesi esterni alla UE, in quanto la stessa UE inizierà ad assumere un ruolo attivo per facilitare la cooperazione, dato che le delegazioni estere<sup>125</sup> cominceranno a stimolare progetti e ci saranno maggiori agevolazioni: dove un qualsiasi Istituto membro del CICEB ha la sua sede, questa potrà diventare il cuore di un progetto di cooperazione culturale, ospitandolo e facendosene promotrice.

Si spera in un arco di lungo periodo che l'EU inizi a finanziare parzialmente anche i network, e non solo i progetti da loro proposti: la coordinazione di Istituti e dei loro network, attuata dal CICEB risulta essere un Ente estremamente importante per la politica culturale europea, soprattutto ora che si sta cercando di creare un filo diretto tra gli Istituti e la Commissione, ponendo proprio il CICEB come interfaccia. Questo avrà per gli Istituti la funzione di Coordinatore, per la CE la funzione di portavoce, punto di comunicazione per discutere le linee di politica culturale e la programmazione: il raggiungimento di un accordo sulla struttura e sulle modalità di finanziamento è dunque fondamentale.

Per assumere questo ruolo di piattaforma di comunicazione tra Istituti il CICEB dovrebbe dotarsi di maggiori risorse che gli consentano di ricercare e diffondere informazioni utili sui nuovi programmi europei e che gli permettano un pronto contatto con le altre sedi europee, inoltre il CICEB può e deve contattare, visti i valori che promuove, anche i Paesi europei dove non sono presenti Istituti di Cultura.

Infatti sebbene il CICEB non possa auto-nominarsi diretto referente degli Istituti di cultura presso la Commissione per una chiara questione di rivalità tra Istituti<sup>126</sup>, sono innegabili alcune caratteristiche connesse alla sua posizione territoriale privilegiata, alla sua forte familiarità dovuta anche ad una conoscenza non formale

---

<sup>125</sup> come ne esistono già alcuni esempi; 6<sup>ème</sup> Festival Culturel Européen en Algérie, organisé par le Services Culturels des Etats membres de l'UE et la delegation de la Commission Européenne en Algérie

<sup>126</sup> si ricorda infatti che gli Istituti aderenti al CICEB non hanno una rilevanza particolare a livello di rete singola.

con le politiche europee: per questo vorrebbe porsi, a ragione, come il referente europeo per i network degli Istituti nel mondo.

Perciò sarebbe necessaria una distinzione tra CICEB come caporete e come Istituzione a Bruxelles: si è pensato, dunque, di racchiudere questa funzione di caporete sotto la denominazione di CICEBplus. Per questo suo ruolo in particolare si hanno delle determinate aspettative nei confronti della CE, si chiede infatti:

- Sussidiarietà tra le due Istituzioni.
- Non accentramento della programmazione solo ed esclusivamente in risposta alle richieste della CE, infatti esiste già presso la DG CULTURA una sezione preposta all'organizzazione di eventi, e il CICEB non deve diventare né il suo diretto concorrente né il suo potenziale sostituto.
- Deve essere mantenuto il rispetto nei confronti delle diverse modalità di lavoro messe in opera dai 25 Stati diversi, se questi rispettano gli standard di qualità della CE.
- Devono essere attivati dei punti di contatto culturale in ogni stato per chiarire la politica culturale dell'UE. In questo modo sarà garantita la corretta e capillare informazione non dando adito a polemiche legate ad una possibile facilitazione per il CICEB.
- La modalità di finanziamento dovrà sempre seguire una modalità di aggiudicazione a chiara evidenza pubblica.

Se saranno rispettate queste richieste il CICEB potrà essere premiato per i suoi progetti di qualità, definiti come tali in seguito alla risposta ai parametri comunitari, ed inoltre potrà diffondere i valori trasversali promossi in tutta l'Europa utilizzando i network dei singoli Istituti, senza però essere accusato di facilitazioni o favoritismi grazie all'utilizzo di call for proposal come modalità di assegnazione dei finanziamenti.

Il CICEB potrebbe essere quell'organo formale che manca per un dialogo certo e di qualità con la Commissione europea. Il CICEB desidererebbe vedere riconosciuta questa sua attività attraverso l'apposizione di un link diretto sul sito della DG CULTURA, anche se la CE desidererebbe non promuovere la conoscenza dei suoi collaboratori in questo modo, perché riconosce che questa è una modalità di contatto utile solo per gli specialisti di settore e desidera creare un

dibattito più ampio, per raggiungere il pubblico e coinvolgere anche quelli Stati della CE che non hanno Istituti di cultura.

Si richiede comunque un flusso continuo di informazioni per essere un punto di riferimento per la CE così da riuscire nel suo obiettivo di fare diventare la cultura un valore cardine del processo di unificazione.

La posta è alta ed il CICEB può essere molto utile: esso stesso è portatore di valore aggiunto per la cooperazione in tema di politica culturale, soprattutto se i governi nazionali parteciperanno in maniera attiva, riconoscendo e contribuendo alla sua azione, partecipando in modo più o meno formale con la presenza di un rappresentante in questa sede.

Insomma l'obiettivo è quello dell'inclusione e non dell'esclusione: infatti seppure siano solo 12 i membri effettivi si mira all'ascolto di più voci per fare in modo che non vi sia un processo di colonizzazione e sopraffazione culturale. Le parole chiave da diffondere sono quindi *inclusione e flessibilità*.

Il CICEB si propone quindi nel breve termine di compiere un passo per volta, funzionando bene a Bruxelles, dimostrando la sua capacità di operare per poi diffondere il suo modello su ampio raggio ed ha nel prossimo futuro il desiderio di scindersi in più sottoaree, ognuna connessa al suo ambito di competenza:

- CICEB, per la creazione di un'efficace rete a livello locale.
- CICEB*plus* per mantenere regolari contatti con la CE, per porsi quindi come strumento di dialogo, per concertare nuove strategie e sviluppi di policy.
- EUNCRO, per sviluppare piani di policy per i progetti di cooperazione internazionale.

In questo modo è possibile trovare l'immediato referente in relazione ai singoli progetti, creando gruppi di lavoro ad hoc, estremamente preparati, che risultino essere fonte viva di brainstorming.

Le tre sottoaree lavoreranno con un costante dialogo stimolato e coordinato dal CICEB, che diffonderà la sua forte identità trainante per la definizione di una linea politica di lungo termine.

Inoltre per tutte e tre le sottoaree sarà importante mantenere una comunicazione per scambiare informazioni e links con Istituti non presenti sul territorio belga e con Stati che non hanno Istituti di cultura.

Grazie a questa struttura più flessibile sarà possibile coordinare maggiormente azioni con la CE, con i Paesi del Magreb, con gli USA<sup>127</sup> e con il Canada<sup>128</sup>, sfruttando magari anche alcuni canali già esplorati dalla CE. Importante sarà la creazione di un forum permanente per creare una discussione continua e produttiva in autonomia dai Governi e dalla CE.

Il CICEB però dovrà mantenere il primato di azioni di qualità, poiché infatti l'assicurazione del rapporto privilegiato con la CE è dato dal fatto di essere il migliore a livello qualitativo per l'attività proposta sul campo.

Per ciò che riguarda l'attività di cooperazione extra-europea il CICEB è ancora in fase di sperimentazione: per questo si aspetta una maggiore attenzione ed una maggiore pianificazione per rendere più efficiente ed efficace la sua azione, in questo modo sarà possibile far convergere le politiche culturali europee e quelle dei singoli Stati.

La conferenza ha quindi chiarito alcune importanti posizioni, mettendo in evidenza quali saranno le nuove vie intraprese dal network per rafforzare la sua visibilità: il CICEB vuole diventare un esempio ed un punto di riferimento per coloro che vogliono intraprendere esperienze simili sviluppando capacità e conoscenza adeguata e riconosciuta nel settore.

---

<sup>127</sup> Azione di cooperazione UE-Stati Uniti: <http://europa.eu.int/comm/education/ec-usa/usa.html>

<sup>128</sup> Azione di cooperazione UE-Canada: <http://europa.eu.int/comm/education/canada/canada.html>

## CONCLUSIONI

A differenza di quanto avviene nell' Istituto italiano di cultura, dove la programmazione artistica ed il suo finanziamento sono dettati da un forte formalismo gerarchico, presso il CICEB si crea un possibile spiraglio per trovare finanziamenti pubblici per progetti innovativi in cui promuovere i giovani artisti. Il CICEB si è dimostrato negli anni una realtà in evoluzione, nato come consorzio per aggiudicarsi gare di lingue, ora ha un obiettivo più vasto: la promozione e la diffusione di valori di tolleranza attraverso progetti culturali.

La sua azione integrata e complementare a quella specifica dei singoli Istituti, è funzionale alla promozione di network, di eventi culturali e alla socializzazione e collaborazione tra gli artisti. Inoltre grazie alla sua strategica posizione territoriale ha deciso di inserirsi e di farsi portavoce dell'azione politica europea, ricercando i finanziamenti pubblici della Commissione proponendo progetti artistici ad alto livello qualitativo, che coinvolgano i migliori giovani artisti di tutta Europa.

Il CICEB ha, dunque, tutti gli strumenti per cogliere appieno le opportunità date dalle Istituzioni europee che dedicano una particolare attenzione alla cultura, settore economico comunque regolato dai principi e dalle regole del trattato europeo della libera concorrenza e della libera circolazione nel mercato interno, ma con un'importante specificità di settore considerata nelle policy: la specificità riconosciuta ai beni e alle attività culturali è una condizione particolare in ragione della loro doppia natura, quella di beni e servizi che offrono possibilità importanti per la creazione di ricchezza e di impiego, ma allo stesso tempo da tutelare perché vettori della nostra identità culturale, che riflette e condiziona la nostra società<sup>129</sup>.

Consce di questo, le politiche dell'Unione incentivano i "buoni" comportamenti creativi erogando i finanziamenti solo in seguito ad una rigida selezione, e cercando di rimuovere, quando possibile, le barriere fisiche e legislative che ostacolano l'attività creativa.

---

<sup>129</sup> È proprio per questo motivo che il settore culturale non è lasciato alle sole forze del mercato e l'Unione interagisce per integrare questa sensibilità particolare all'interno di tutte le sue politiche. I film sono tutelati ed incentivati con programmi di diffusione transnazionale, sia nella fase di produzione che nella fase di diffusione<sup>129</sup>, e la diffusione delle opere d'arte in formati tecnologici è tutelata da una severa regolamentazione, inoltre per agevolare lo scambio di beni di natura culturale, alcuni di questi subiscono una tassazione IVA ridotta(ad esempio i libri).



Proprio sull'onda di queste attenzioni specifiche, il CICEB si è affermato come avamposto e piattaforma di dialogo europeo per creare progetti vincenti che diano la possibilità ai singoli Istituti di cultura di collaborare, svincolati parzialmente dal vincolo dei finanziamenti ministeriali, avendo così la possibilità di muoversi in maniera più autonoma ed innovativa nel settore culturale, senza abbassare il livello qualitativo delle proposte. L'azione del CICEB rientra dunque a pieno titolo in quella proposta dal Commissario Figel, *l'educazione, la formazione e la cultura sono una parte integrante dell'azione di cooperazione tra l'unione ed i suoi partner internazionali, soprattutto in seguito al processo di allargamento. Le popolazioni con una solida educazione sono il simbolo di Paesi con un elevato progresso sociale, similmente culture forti e vibranti danno la possibilità ai Paesi di far sentire chiaramente la loro voce sulla scena mondiale. Materia grigia e creatività, e un conseguente scambio di idee, sono investimenti necessari per raggiungere una migliore qualità della vita e stabilire solide relazioni internazionali. Per questo l'Unione, con l'aiuto di organismi internazionali come il WTO e l'UNESCO, sta facendo tutto il possibile per assicurare a tutti gli Stati il diritto di preservare la propria identità culturale e per sostenere l'industria di questo settore. Non c'è altro modo per sostenere la diversità culturale e stabilire una base di dialogo propositivo tra i popoli.*<sup>130</sup>

Proprio per la condivisione dei principi di questa filosofia da parte del CICEB sarà probabile l'aggiudicazione di finanziamenti dei due nuovi programmi culturali, MEDIA 2007<sup>131</sup> e CULTURA 2007<sup>132</sup>. I progetti che hanno già usufruito di questi finanziamenti – i due programmi proposti per il 2007 sono sostanzialmente il rinnovo dei precedenti - sono entrambi degli ottimi esempi di cooperazione culturale come forma di diplomazia.

---

<sup>130</sup> Discorso di Jan Figel , *Europe at the international crossroads*, The Magazine, Education and Culture in Europe, Issue 24-2004

<sup>131</sup> Media 2007: sarà il diretto seguito del programma MEDIA e MEDIAplus, con un budget proposto pari a 1.055 miliardi di Euro con i propositi di: conservare e promuovere la diversità culturale e il patrimonio assicurando il pubblico accesso e incoraggiando il dialogo tra culture, incrementare la circolazione di film europei e di produzioni audio-visuali, sia all'interno che all'esterno dell'Europa, rafforzare le performance commerciali del settore audio-video, trovando strategie vincenti nel contesto di un libero mercato competitivo.

<sup>132</sup> CULTURA 2007: diretto prosieguo del programma CULTURA 2000, si pone l'obiettivo di estenderle il valore aggiunto, con un budget proposto pari a 408 milioni di Euro, e dandosi tre obiettivi principali: incentivare la mobilità internazionale per chi lavora nel settore culturale, favorire la libera circolazione di beni ed attività culturali e stimolare il dialogo interculturale.

Contribuiscono alla valorizzazione di uno spazio culturale comune agli europei, favoriscono la cooperazione tra autori e artisti, operatori culturali, promotori privati e pubblici, e creano una rete culturale ad hoc coinvolgendo in tutte le fasi del progetto anche Enti culturali degli Stati membri e degli altri Stati partecipanti. Entrambi i programmi, poiché sostenuti da finanziamenti comunitari, soddisfano **garanzie di qualità**, necessarie per l'eleggibilità. Ciò significa che questi sono progetti finanziariamente sostenibili, che si prevede un accordo di partnership ed una cooperazione effettiva, e che possiedono un sostanziale valore aggiunto europeo.

La qualità dei progetti è definita in base ai criteri di **pertinenza**, ossia coerenza con gli obiettivi del programma, **di risultati**, ossia il fatto che i risultati erano corrispondenti alle risorse adoperate, **di raggio d'azione** ossia il fatto che il progetto si rivolga ad un gruppo bersaglio predefinito corrispondente alle risorse adoperate, **di competenza**, ossia la sicurezza che il progetto sia condotto con le adeguate risorse umane, con una struttura organizzativa e da una direzione di progetto esperta. Questi criteri sono utilizzati sia a priori, per aggiudicarsi un finanziamento, che a posteriori, attraverso un'analisi congiunta da parte di una società di consulenza (PLS Ramboll<sup>133</sup>).

I progetti scelti garantiscono delle performance di successo anche nella dimensione dell'**impatto**, che si declina sostanzialmente in tre dimensioni: **il valore aggiunto europeo**, che si esplica nel sostenere la nascita di network europei, che favoriscano la cooperazione organizzativa/istituzionale e la mobilità degli artisti e delle opere d'arte in termini di creazione di una nuova cooperazione transnazionale e di nuovi partnership che sembrano essere sostenibili, **il valore aggiunto culturale dei progetti**, ossia la promozione di nuove forme di espressione culturale e il miglioramento della formazione e dell'accesso alla cultura, creando nuove forme di espressione culturale, attraendo, alle rappresentazioni, un pubblico quello originariamente previsto e favorendo la mobilità degli artisti e degli operatori culturali e **l'impatto socioeconomico** che si identifica nel favorire iniziative tra operatori culturali e sociali per creare

---

<sup>133</sup> Società di consulenza olandese che ha condotto l'indagine "Relazione sull'attuazione del programma CULTURA 2000 negli anni 2000 e 2001, RELAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO, AL PARLAMENTO EUROPEO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI, Bruxelles 24.11.2003

integrazione sociale e arricchimento culturale per i settori più svantaggiati e per i giovani.

Proprio per la riuscita positiva di questi progetti “pilota” sarà possibile pensare in futuro anche a nuove forme di cooperazioni che interagiscano su altri territori, come ad esempio nei Balcani e nell’area del Mediterraneo, considerate come *priority regions*.

Per quest’azione sarà possibile sfruttare anche altre azioni della Comunità europea, sebbene non abbiano come unico fine quello della promozione della cultura, quanto piuttosto allarghino il campo a possibilità di cooperazione socio-culturale.

L’Europa dà la possibilità ad alcuni Paesi terzi, che abbiano stabilito accordi di partnership con Paesi europei, di partecipare ai programmi comunitari: quest’azione è agevolata nei confronti dei Paesi terzi verso est, in una prospettiva di accettazione e integrazione nel processo di allargamento.

In seguito alla caduta del muro di Berlino ha lanciato dei nuovi programmi<sup>134</sup> per facilitare la transizione del blocco dei Paesi comunisti verso l’economia di mercato: i Paesi partner sono incoraggiati a cooperare tra loro, anche attraverso dei progetti che possono coinvolgere la sfera culturale.

Inoltre nel corso degli anni ’90 si è sviluppata una piattaforma di relazioni con Africa, America Latina ed Asia, sia a livello regionale che europeo<sup>135</sup>: questa è volta alla conservazione e alla tutela del patrimonio e dei valori e dell’identità di questi Paesi. L’Unione ha deciso per questo di sostenere l’industria cinematografica locale, l’organizzazione di manifestazioni culturali e la messa in opera di servizi di sostegno alla cultura.

Inoltre è stata data una maggiore attenzione ai Paesi del Mediterraneo e del Medio Oriente nel rispetto e nella promozione delle differenze culturali: sono state intraprese delle azioni nel settore dell’audiovisivo, del patrimonio e per lo sviluppo e l’educazione dei giovani<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup> FARO, per preparare i Paesi dell’Europa centro-orientale all’adesione all’unione, TACIS per finanziare progetti di cooperazione e d’assistenza degli Stati dell’ex-URSS con l’Europa.

<sup>135</sup> In base all’accordo di Cotonou sottoscritto dall’Unione e da 77 Paesi dell’Africa, dei Caraibi e del Pacifico.

<sup>136</sup> Programma MEDA, all’interno del quale ci sono questi 3 programmi culturali EURO-MED: Heritage, Audiovisuel e Jeunesse. Inoltre anche Euromedis, per favorire l’accesso elettronico al patrimonio culturale.

Inoltre non si deve dimenticare il fatto che la cooperazione culturale viene stimolata e sostenuta anche attraverso azioni di cooperazione di importanti Istituzioni di settore, quali l'UNESCO e il Consiglio d'Europa. In questo caso si tratta di un'azione di cooperazione puntuale, incentrata nell'organizzazione di forum per stimolare l'interesse su argomenti comuni e giungere a soluzioni condivise, o sull'organizzazione di campagne di sensibilizzazione comune o nel finanziamento congiunto di progetti rilevanti.

Da poco infatti è stata firmata con l'UNESCO la prima convenzione mondiale per sostenere la cooperazione culturale al fine di promuovere la conservazione della diversità in tutta Europa: la convenzione ha l'obiettivo di coinvolgere tutti gli Stati aderenti all'UNESCO e non solo quelli della CE. Ribadisce quindi il concetto già proposto dall'art.151 del trattato di Maastricht<sup>137</sup>, che chiede la cooperazione in senso "largo", anche con i Paesi candidati ed entranti, compresa la Turchia che entrerà nel programma Cultura 2000 dal 2006, per promuovere una cooperazione sostenibile per lo sviluppo di un dialogo interculturale, per rafforzare la pace, la sicurezza e la stabilità a livello mondiale.

Inoltre il 2008 sarà "l'anno europeo del dialogo interculturale" e saranno messi a disposizione 10 milioni di euro per progetti culturali, educativi, rivolti ai giovani, allo sport e alla cittadinanza per incentivare la riflessione sulla ricchezza della diversità: le possibilità per ottenere finanziamenti sono dunque svariate e molteplici ed il CICEB ha tutte le qualità per proporre progetti vincenti che si abbiano una forte risonanza nel panorama europeo. Proporre giovani artisti risulta quindi una scelta strategica vincente per essere il principale referente della Commissione: in questo modo è possibile dare forma nuove idee, creando progetti innovativi, svincolandosi dai condizionamenti dei singoli finanziamenti statali.

---

<sup>137</sup> Art.151: La Comunità e gli Stati membri favoriscono la cooperazione con i Paesi terzi e le Organizzazioni Internazionali competenti nell'ambito della cultura, e in particolare con il Consiglio d'Europa

## APPENDICE

### ISTITUTO ITALIANO DI CULTURA: CENNI STORICI E LEGISLATIVI

Essendo gli Istituti alle strette dipendenze del MAE, è all'interno della legislazione che ritroviamo le disposizioni che caratterizzano le linee di indirizzo della loro attività e della loro programmazione artistica.

Rispondono all'intento di promuovere la diffusione della lingua e della cultura italiana e di sviluppare le relazioni intellettuali con i Paesi stranieri.

La stessa legge ne individua i momenti salienti in cui viene attuata l'attività culturale: la realizzazione e la promozione di corsi, lezioni e conferenze, la pubblicazione di opere riguardanti la storia, il pensiero e l'arte italiana. La legge sottolinea l'importanza dell'acquisizione della conoscenza della cultura del Paese d'origine unita a quella in cui l'Istituto opera: questa deve essere sempre presente in maniera trasversale all'interno di tutte queste azioni.

Si evidenzia però che la linea di promozione culturale è sempre e comunque attivata di concerto con i consolati e le ambasciate: tutte le iniziative avvengono comunque sotto la spinta propulsiva dell'idea di favorire l'avanzamento culturale delle collettività italiane all'estero, e sono espresse tramite accordi quadro che ne danno le linee guida nel particolare.

Gli IIC sono disciplinati dalla legge n. 401 del 22 dicembre del 1990. E' interessante notare, prima di passare alla lettura degli articoli che più strettamente riguardano gli IIC, quali siano le responsabilità e le funzioni che il legislatore attribuisce al vertice ministeriale, così da comprendere meglio quanto a fondo siano legate le attività degli Istituti e l'orientamento dello Stato nel tracciare le linee guida dei rapporti con l'estero: rapporti di cui gli Istituti di Cultura sono attivi promotori, tanto da essere attori di rilievo sulla scena della diplomazia.

Il Ministero esercita sugli Istituti funzione di indirizzo e vigilanza ed è impegnato nella realizzazione di pacchetti di interventi culturali di notevole qualità ed impatto, spesso in sinergia con programmi di tipo economico-commerciale, nel quadro delle relazioni internazionali.

All'art. 3 si trovano specificati i modi e i mezzi attraverso cui viene esercitata la funzione di indirizzo precedentemente individuata: il vertice ministeriale definisce in primo luogo degli accordi quadro per gli scambi culturali che saranno poi

portati avanti dai singoli IIC, in secondo luogo la politica del Governo viene recepita dalle sedi degli Istituti grazie alla mediazione di rappresentanze diplomatiche ed uffici consolari, infine, è di competenza del Ministero la definizione di obiettivi e di indirizzi relativi alla promozione e alla diffusione della cultura e della lingua italiana all'estero, avvalendosi della consulenza e del prezioso aiuto della Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero<sup>138</sup>.

Questo palesa la limitata indipendenza dell'Istituto non solo nella possibilità di gestione dei fondi ma anche nella tipologia di programmazione proposta.

In base all'art.7 comma 3, si notifica che gli IIC sono regolati nell'organizzazione e nel funzionamento con l'apposito "Regolamento degli Istituti di Cultura Italiani", ossia il decreto 392/95.

Queste sono le due fonti giuridiche grazie alle quali è possibile comprendere il funzionamento concreto degli IIC, in seguito all'analisi dei meccanismi di gestione finanziaria e economico-patrimoniale: ogni IIC ha una dotazione assegnata annualmente dal Ministro ed un fondo scorta istituito presso ciascuno di essi, per l'effettuazione dei pagamenti necessari alle spese di funzionamento.

È interessante studiare quest'aspetto perché in Istituzioni fortemente burocraticizzate, è l'unico indice concreto dell'azione e dell'autonomia dell'IIC per la sua programmazione di attività in sede.

Le dotazioni per le attività culturali di promozione non sono mai ingenti; la programmazione si conforma alle linee guida dettate dal MAE e solamente negli IIC, dove sono presenti "*direttori di chiara fama*<sup>139</sup>", quale la sede di Bruxelles, è possibile una programmazione complementare a quella prevista dal MAE.

Questi hanno maggiore disponibilità economica, in quanto si riconosce che "*i direttori di chiara fama*" hanno un incarico speciale, volto alla realizzazione di progetti specifici da attuare con la collaborazione degli Istituti stessi: a Bruxelles è Direttrice Pialuisa Bianco, che si interessa di diffondere la cultura italiana

---

<sup>138</sup> Accanto alle rappresentanze diplomatiche ecco quindi un altro attore istituzionale a coadiuvare il governo nel tracciare le direttrici della diplomazia culturale: con ruolo di raccordo tra Istituti e Ministero e di coordinamento degli Istituti tra loro, composta da 26 esponenti di spicco del mondo culturale italiano e da rappresentanti dienti che svolgono promozione culturale su territorio nazionale, la Commissione esprime pareri sulla programmazione culturale e sulle iniziative di promozione proposte dai Direttori dei differenti Istituti. È quindi questo l'organo fulcro delle linee guida della programmazione culturale che verrà poi diffusa e attuata presso i singoli IIC presenti nel mondo.

<sup>139</sup> come definiti dal testo di legge.

contemporanea con particolare interesse alle discipline del cinema e delle arti figurative, e attraverso l'uso di conferenze, visto il suo passato di giornalista.

È, in questi casi, il Direttore che predispone annualmente il programma di attività e promuove le iniziative e le manifestazioni atte a rappresentare la ricchezza e l'attualità della cultura italiana nelle sue varie espressioni. Egli predispone inoltre il bilancio preventivo e consuntivo: è quindi in questa figura che il Ministero riconosce il suo portavoce e diretto referente della sua azione all'estero.

L'attività decisa annualmente può svolgersi a titolo oneroso per gli utenti; a Bruxelles sono a pagamento i corsi di lingua italiana ed alcune attività, come ad esempio il cinema ed il teatro.

Inoltre per dare l'opportunità ai singoli Istituti di avere una maggiore disponibilità economica, si ammettono sponsorizzazioni e donazioni in conto diretto, previa autorizzazione della rappresentanza diplomatica o dell'ufficio consolare competente per il territorio: questa pratica è ancora troppo poco diffusa presso l'Istituto Italiano, e probabilmente viste le difficoltà burocratiche per avere il via libera questa possibilità di finanziamento non è considerata con l'importanza che meriterebbe. Le disposizioni ministeriali sono molto rigide per la disposizione di fondi: purtroppo molti progetti che non si originano dal centro ma dalla periferia non possono trovare un'adeguata realizzazione nella realtà per assenza di finanziamento.

## ISTITUTO CERVANTES: CENNI LEGISLATIVI

Come per l'IIC è utile partire dalla legge che istituisce l'Istituto Cervantes nel 1991 con il fine di diffondere la lingua e la cultura spagnola nel mondo.

Lo stesso Zapatero parla dell'Istituto come “un grande ambasciatore della cultura nel mondo: uno dei più attivi perché aggiunge brio a tutte le lingue e culture presenti in Spagna, perché tutte fanno parte ugualmente della nostra identità e ci arricchiscono di giorno in giorno”<sup>140</sup>.

È stato creato con la legge 7/1991<sup>141</sup> : con la presente si iscrive formalmente al Ministero degli Affari Esteri, come avviene per l'IIC, nella realtà poi l'organizzazione e la programmazione interna prende come punto di riferimento diversi Ministeri: il MAE è quello prescelto per la maggiore disponibilità di portafoglio.

Per comprendere gli obiettivi di diplomazia culturale, specifici del Cervantes, si analizza l'art.3, dove si specificano i fini dell'Istituto, questi sono:

- la diffusione e l'insegnamento della lingua spagnola, come mezzo per la comunicazione
- la diffusione della cultura in coordinazione con altri organismi statali che hanno competenze in proposito
- predisporre attività che aiutino a salvaguardare il patrimonio linguistico e culturale e a rafforzare l'unione ed il riconoscimento della comunità che parla spagnolo nel mondo.

Inoltre, lo stesso Zapatero<sup>142</sup> sostiene che “la cultura spagnola ed ispano-americana ha oggi un ruolo determinante nella scena internazionale, e la crescita economica del Paese innalza di giorno in giorno il valore della lingua, sempre più utile anche nelle relazioni commerciali.” Ma “non si deve pensare alla lingua come unico veicolo utile per il mondo del lavoro, ma ci si deve accorgere della potenza di tale mezzo per cooperare, perché la forza della lingua sostenga anche le minoranze e quei popoli che sperano in un destino migliore, in nuove opportunità, in un mondo non lacerato dalle disuguaglianze”.

---

<sup>140</sup> Dal discorso di Zapatero al Comitato di Patronato, Palacio Real Aranjuez,, Madrid, 14 Ottobre 2004

<sup>141</sup> Testo integrale in appendice

<sup>142</sup> Dal discorso di Zapatero al Comitato di Patronato, Palacio Real Aranjuez,, Madrid, 14 Ottobre 2004



Anche in questo caso, come nel caso italiano, si riconosce quindi l'estrema forza e potenza dell'azione culturale come mezzo di diplomazia e dialogo tra i popoli: inoltre si nota il forte desiderio della Spagna di porsi come interlocutore preferenziale nei rapporti tra Europa - America Latina, richiamando l'attenzione sui problemi socio-economici che vivono questi Paesi, proponendo la lingua e la cultura come possibili vie di dialogo privilegiato.

Le attività svolte dall'Istituto possono essere proposte in base all'iniziativa del Cervantes oppure in collaborazione con terzi: in ogni caso comunque alla base di ogni progetto deve esserci l'idea di diffusione e conoscenza del pensiero "ispanico".

Essendo la formazione dell'Istituto molto moderna, si lascia ampio respiro nella scelta delle attività da proporre per promuovere l'identità che rende coesa la comunità: si spazia dal corso di lingua, all'organizzazione di convegni e conferenze, agli eventi culturali, il tutto volto alla promozione dello spagnolo come lingua veicolare.

Per questo è stato pensato un apposito sistema "il protocollo di collaborazione" da stabilire con organizzazioni private, Università, organismi non profit nazionali e stranieri, purché si rispetti l'idea della promozione dell'identità.

Notiamo dalla presenza di queste affermazioni nel testo di legge che istituisce il Cervantes la volontà di rendere veloce e efficace la collaborazione con altri Enti, individuando in queste azioni una fonte di ricchezza e di allargamento delle risorse non solo economiche ma anche progettuali.

La *governance* di questa Istituzione è affidata rigorosamente al vertice, che ha un potere decisionale amplissimo.

Il meccanismo con cui il potere è gestito è indice di una forte democrazia al vertice e di un sentito rispetto dei poteri; tre sono gli organi sostanziali, il Comitato di Patronato, il Consiglio di Amministrazione e il Presidente.

Collaborano all'interno degli organi al vertice importanti personalità in rappresentanza dello Stato, e ogni organo ha compiti precisi e ambiti di competenza definiti.

Il Comitato del Patronato<sup>143</sup> è l'organo di rappresentanza "ideologica": elabora il pensiero "Cervantes" che sta alla base dell'attività di ogni singolo Istituto presente nel mondo.

Com'è facile immaginare quest'organo ha la funzione della rappresentanza istituzionale davanti alla comunità tutta: esso risponde delle linee guida della diplomazia culturale e propone le priorità per l'attuazione delle stesse ma non ha alcuna funzione operativa.

Questa è affidata al Consiglio di Amministrazione composto da membri in rappresentanza dei tre Ministeri che partecipano alla formazione della "filosofia Cervantes", ossia il Ministero degli Esteri, quello della Scienza e dell'Educazione e quello della Cultura e dal Direttore vero e proprio dell'Istituto.

Quest'organo ha una funzione importantissima nel definire praticamente l'attività dell'Istituto: approva nello specifico le borse di studio, i regolamenti delle stesse, il bilancio preventivo e decide i criteri per stipulare accordi con altri Istituti e può proporre al Ministero la creazione di fondazioni o di entità senza scopo di lucro.

Il Direttore viene nominato dal Consiglio dei Ministri, in seguito ad una proposta congiunta dei tre Ministeri.

I suoi compiti sono sostanziali per il funzionamento dell'Istituto: propone i piani di programmazione in accordo con il CDA, sceglie il personale alle sue dipendenze, quindi ha capacità di scelta sulle persone preposte al capo delle sedi sul territorio non-spagnolo, e rappresenta l'Istituto dal punto di vista tecnico, sia sul piano nazionale che internazionale.

Notiamo in seguito all'analisi del testo di legge una sostanziale differenza dall'organigramma dell'IIC; grazie a questa forma di *governance*, seppur complicata e pluralista, si garantisce il funzionamento di una rete che irradia dal vertice le decisioni di politica estera con un disegno chiaro e capillare.

Infatti l'esistenza di un solo istituto in cui si accentra il potere è un chiaro segno del desiderio di non sconfinare in iniziative collaborative nascenti dal basso o

---

<sup>143</sup> È composto da personalità insigni che devono decidere congiuntamente le linee guida a livello globale; per questo si affida la presidenza onoraria a Sua Maestà il Re, quella esecutiva al Capo del Governo, che necessariamente si deve avvalere della collaborazione del Ministro degli Esteri e di quello del Ministero dell'educazione, e quello della Scienza e Cultura, di alcuni membri del CDA, del Direttore dell'Istituto e di una commissione di 25 membri insigni, esperti di letteratura, membri delle più importanti accademie di Spagna.

Questa commissione assomiglia molto per ruolo e indirizzo alla Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero.

presentate in una sola sede, l'uniformità e il senso di appartenenza alla comunità sono i principi sulla base dei quali è pensata la struttura.

Certo con questa struttura si corre il rischio che la comunicazione sia legata alla struttura gerarchica e sia unidirezionale; dal vertice alla base senza considerare troppo i feedback di risposta.

## GOETHE INSTITUT: CENNI LEGISLATIVI

Il Goethe Institut è un'associazione di diritto tedesco, fondato in Germania. Grazie a questa struttura centrale, con sede a Monaco di Baviera, l'Istituto è collegato alla politica culturale tedesca: riceve una parte di finanziamenti dal Ministero degli Esteri, ma mantiene una certa libertà decisionale dallo stesso, in quanto il Ministero non ha potere coercitivo sulle decisioni progettuali da prendere.

La casa fondatrice dei Goethe Institut è sita a Monaco di Baviera; nasce nel 1955, con l'idea di creare una rete di scuole di lingua per poter insegnare una lingua tedesca uniforme in Germania e in Europa, e imporre il tedesco parlato in Germania come quello corretto<sup>144</sup>.

I principi alla base della missione del Goethe sono cambiati nel tempo, e la sua struttura si è evoluta di conseguenza, adattandosi per la promozione non solo della lingua tedesca ma anche dell'identità germanica.

La decisione della promozione della cultura si attua mantenendo saldi due principi trasversali: *l'integrazione culturale* e *la qualità di quanto promosso*.

Per compiere quest'azione assume due semplici principi guida:

- non si esporta mai quanto prodotto a Monaco, secondo l'idea della "ricerca del dialogo non centralizzato": questo significa una continua ricerca della sinergia nella produzione e nella diffusione del messaggio con le realtà circostanti, una scelta culturale non imposta ma condivisa.
- soddisfazione del desiderio di integrazione culturale negli anni futuri attraverso l'investimento di fondi ed energie in Europa Orientale, Asia e Paesi "islamici". Dietro quest'azione è presente un obiettivo a lungo termine di comunicazione con questi Paesi, attraverso la condivisione di progetti culturali come momento di dialogo.

Fin dalla sua fondazione i valori di dialogo, tolleranza, apertura verso il diverso sono stati un punto di forza della strategia politica dell'Istituto: questo infatti è nato nel 1951, subito dopo la seconda guerra mondiale, ed ha da sempre manifestato il desiderio di cancellare, almeno parzialmente, l'idea della Germania

---

<sup>144</sup> inglobando così anche il tedesco dell'Austria, della Svizzera e del Sud Tirolo.

che si è creata e si è diffusa in tutta Europa in seguito agli eventi connessi al regime nazista. Ha desiderato inoltre essere da sempre portavoce del popolo tutto, seppur diviso da un muro: nel 2001 è stata organizzata a Berlino una mostra che celebrava i 50 anni dell'Istituto e dava testimonianza della sua evoluzione congiunta alla storia della Germania<sup>145</sup>.

La struttura del Goethe Institut è molto complessa, esiste la sede centrale a Monaco dove sono presenti dei “comitati scientifici” che si interessano della qualità degli spettacoli e degli eventi che hanno il sostegno del Goethe in tutto il mondo. Sono suddivisi per discipline: ne esiste uno per l'arte<sup>146</sup>, uno per le arti figurative, uno per la musica, uno per il teatro e danza, uno per il cinema.

Questi hanno la funzione di dare una valutazione qualitativa sugli artisti, che diventano, in seguito all'approvazione, portavoce della cultura tedesca nel mondo: in questo caso quindi non esiste una rosa di artisti “ministeriali” che porta lo spettacolo nel mondo, ma vengono valutate le proposte caso per caso e viene deciso se possono essere finanziate e prodotte con l'ausilio organizzativo e monetario del Goethe.

Possono essere gli Istituti, presenti in maniera decentrata sul territorio a proporre un progetto, o gli artisti stessi, o singole manifestazioni e festival, che desiderino avere la collaborazione ed il “brand” del Goethe Institut.

L'opinione dei comitati scientifici esperti nelle discipline è vincolante, ogni manifestazione, concerto o mostra passa in un primo momento al vaglio della commissione di riferimento.

Per ciò che riguarda le decisioni burocratico-amministrative e la suddivisione del budget, l'Istituto è suddiviso al suo interno in tre aree, decise per regione geografica di competenza:

- Istituti esteri<sup>147</sup>, presenti in 79 Paesi
- Istituti interni: 16 Istituti presenti in Germania.
- Centrali: Monaco, Bonn, Berlino

---

<sup>145</sup> <http://www.goethe.de/z/03/50-jahre-gi/>

<sup>146</sup> Si specifica arte e arti figurative in quanto il primo si interessa sostanzialmente di pittura, il secondo di tutte le altre discipline inerenti all'arte.

<sup>147</sup> Le zone in cui sono suddivisi gli Istituti esteri sono; Europa (nord-ovest, centro-est, sud-est), America (Nord- America, Messico, Cuba), Sudamerica, Asia (sud-est, est), Nuova Zelanda e Australia, Nord Africa e Africa Subsahariana.

Il budget stanziato di anno in anno viene suddiviso in base alle necessità ed alle priorità delle tre aree, decisa la sua suddivisione con un disegno di policy di lungo periodo dal centro di Monaco.

Il budget Europeo viene diviso in tre *macroaree*, ciascuna di queste ha un quantitativo monetario da suddividere a seconda delle esigenze e dei progetti presentati dalle *microaree* presenti, per l'Europa queste sono:

- Londra, a cui fanno capo l'UK, l'Irlanda, l'Inghilterra, il Benelux e la Scandinavia.
- Parigi a cui fanno capo la Spagna, il Portogallo, la Francia e l'Italia.
- Praga, a cui fanno capo i Paesi dell'Europa dell'Est

Ogni singolo Istituto si deve relazionare con la sua *microarea* di appartenenza per concertare il suo budget annuale, mentre deve riferire al comitato scientifico di riferimento quando decide di mettere in opera un progetto artistico; inoltre ciascun Istituto si relaziona con l'ambasciata presente nella sua stessa sede in via formale, perché per comodità amministrative è in queste che la struttura giuridica degli Istituti si inserisce all'estero.

## ISTITUTO DI CULTURA DANESE: CENNI LEGISLATIVI

L'Istituto Culturale Danese è un'istituzione di diritto privato senza scopo di lucro, sotto l'egida del Ministero della Cultura Danese, che fu fondato nel 1940.

La governance è in mano al vertice dell'Istituto stesso: è un'organizzazione non profit di diritto danese, che ha il suo centro in Danimarca e delle filiali nel resto del mondo. Le sue linee di indirizzo sono strettamente legate alle linee politiche del Ministero: esiste un forte legame fra le due Istituzioni ma l'Istituto Danese ha libertà di gestione del patrimonio e di programmazione.

L'Istituto ha la sua sede centrale a Copenhagen e ha delle filiali a Bruxelles (per il Benelux), in Estonia, in Lettonia, in Lituania, in Polonia, in Gran Bretagna, in Germania e in Ungheria. La sua rete si estende principalmente ai Paesi del nord – est europeo, con una particolare attenzione ai nuovi Paesi entranti nella CE.

La filosofia proposta dall'Istituto, per allargare i suoi orizzonti e diffondere nuove idee, è quella di rafforzare il dialogo interculturale attraverso l'organizzazione, in collaborazione con altre Istituzioni, di eventi che mettano il pubblico in contatto diretto con la cultura, la società e l'arte danese.

I principi base delle azioni dell'Istituto culturale danese sono le attività di *negoziazione* e di *mediazione*, che si declinano nei seguenti propositi:

- l'Istituto ha il ruolo di intermediario negli scambi culturali ed artistici e informa sulle questioni di attualità inerenti la società danese.
- I progetti intrapresi dall'Istituto devono inserirsi in un disegno di lungo periodo volto alla creazione di una cooperazione durevole tra organizzazioni culturali e sociali, artisti, associazioni operanti in Danimarca e nel Benelux.
- Organizzazione di viaggi di studio per gruppi che abbiano interessi professionali specifici, messi in atto grazie alla partecipazione dell'Istituto a diversi network internazionali.
- *Job-swap*: un progetto di scambi professionali in cui chi partecipa lavora per un periodo di tempo con una collega danese che in seguito lavorerà o in Belgio, o nei Paesi Bassi o in Lussemburgo.

L'attività dell'Istituto ha quindi un raggio ben più ampio della sola organizzazione di eventi, sebbene questa rimanga la sua attività principale e caratteristica. La promozione culturale si attua attraverso l'organizzazione di esposizioni,

conferenze, festival e spettacoli che abbiano ad oggetto la cultura, la società e l'arte in genere. L'Istituto affianca a quest'attività anche quella dei corsi di lingua, altrettanto caratteristica.



## **ISTITUTO DI CULTURA DELLA REPUBBLICA CECA: CENNI LEGISLATIVI**

Il centro ceco di Bruxelles fa parte della rete degli Istituti di Cultura Cechi: organizzazioni sovvenzionate dal Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Ceca. L'obiettivo dell'Istituto è quello di sviluppare il dialogo con il pubblico straniero e di farsi promotore della cultura della Repubblica Ceca.

Lo spirito dell'istituto Ceco è molto giovane, vista la sua recente creazione: questo desidera fare conoscere e stimolare l'interesse a un contatto il più possibile ravvicinato con la lingua, la cultura e le tradizioni della Repubblica Ceca, da poco parte della CE. Inoltre l'Istituto, come tutte le Istituzioni Culturali della Repubblica Ceca, nasce dalla conversione di parte dei beni disposti dal regime comunista per la cultura in Cecoslovacchia, venduti per acquisire e investire in Europa occidentale al fine di promuovere lo Stato in queste nuove realtà. Oggi la rete dei centri è composta di 19 membri, ereditati dalla società comunista dopo la rivoluzione.

Il centro ha la funzione istituzionale di essere prima di tutto un forte punto di appoggio, di riferimento e di accoglienza per coloro che arrivano in uno Stato straniero per lavoro o qualsiasi altro motivo.

Proprio per questa sua funzione, quasi obbligata vista la consistenza del fenomeno dell'immigrazione, incentra le sue attività su quattro settori fondamentali; la CULTURA, il COMMERCIO, l'INSEGNAMENTO e il TURISMO. Per questo sono organizzate varie attività ed eventi che spesso e volentieri collegano i quattro settori prima citati, diventando punto di incontro e di progettazione comune.

Dall'organizzazione delle attività e dalla gestione delle pubbliche relazioni si nota il forte desiderio di raggiungere gli alti standard proposti dagli altri Istituti di cultura europei, benché le risorse economiche a disposizione, per ovvi motivi, siano ancora esigue se paragonate a ciò di cui dispongono gli altri Istituti europei.

Le risorse di personale disposte per l'Istituto dal Ministero sono esigue: si limitano al Direttore e a poco altro, ma fortunatamente la forte collaborazione con l'associazione "*beseda volknost*" e il raggiungimento di importanti accordi con Istituzioni qualificate e radicate nel territorio hanno dato modo di ovviare a questi problemi. Ad esempio i corsi di lingua, solitamente attività caratteristica degli

Istituti, sono realizzati in collaborazione con la ULB<sup>148</sup>, attraverso un servizio in *outsourcing* .

---

<sup>148</sup> Università Libera di Bruxelles, università francofona. ULB – université Libre de Bruxelles - centro di coordinamento. [www.ulb.ac.be/philo/cet](http://www.ulb.ac.be/philo/cet)

## **LA PROMOZIONE DEI GIOVANI: UNA TABELLA DI CONFRONTO DELLE AZIONI PROMOSSE DAGLI ISTITUTI ANALIZZATI**

La seguente tabella è stata inserita per riassumere le differenze attuate nella promozione dei giovani artisti da parte dei cinque Istituti di cultura analizzati.

Si evidenziano le linee di azione per la promozione, la modalità di scelta degli artisti, la campagna di comunicazione dell'operato svolto dagli Istituti e di conseguenza la visibilità del progetto per gli altri Istituti della stessa rete.

Inoltre si considera anche la possibilità di fund raising, adottata solo da alcuni Istituti, estremamente determinante ed utile per lo svolgimento dei progetti.

Istituti di cultura	Progetti per promuovere i giovani	Modalità di scelta degli artisti	Comunicazione e visibilità delle azioni svolte	Fund raising
<b>Istituto di cultura italiano</b>	Esiste una rosa di artisti scelta dalla Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero. Queste viene fatta circuitare periodicamente. I Direttori di chiara fama, vista una maggiore disponibilità di budget per legge, possono attuare una progettazione culturale aggiuntiva volta alla promozione del <i>Sistema Italia</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero</li> <li>▪ Direttori di <i>chiara fama</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza delle linee guida sul sito <a href="http://www.esteri.it">www.esteri.it</a></li> <li>• Pubblicazione di opuscoli divulgativi presenti anche in formato virtuale sul sito dell'Istituto <a href="http://www.iicbruxelles.be">www.iicbruxelles.be</a></li> </ul>	No: la programmazione avviene con il solo sostegno dei fondi ministeriali.
<b>Cervantes</b>	disegno pluriennale adottato su scala mondiale dagli organi di vertice; questo è molto dettagliato, infatti la <i>Sezione cultura</i> è suddivisa in più	È il Consiglio di Amministrazione, una comitato scientifico che da le linee guida da svilupparsi nelle tre macroaree di azione: lingua, cultura e salvaguardia del patrimonio. È lo stesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.hispanismo.cervantes.es">www.hispanismo.cervantes.es</a></li> <li>▪ la rivista "Cervantes", trimestrale in formato cartaceo e virtuale</li> <li>▪ è presente nel sito <a href="http://www.cervantes.es">www.cervantes.es</a> una sezione virtuale che vuole diffondere</li> </ul>	No: la programmazione avviene con il solo sostegno dei fondi ministeriali.

	<p>discipline. Le linee di principio si sviluppano poi in sede locale, progettando la forma più consona per l'interazione con l'ambiente circostante. Esempio il progetto "Don Chisciotte della Mancha"</p>	<p>comitato che sceglie i maggiori artisti da promuovere.</p>	<p>l'arte contemporanea spagnola di matrice iberica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ è presente il calendario degli avvenimenti locali sul sito di Bruxelles <a href="http://www.bruseelas.cervantes.es">www.bruseelas.cervantes.es</a></li> </ul>	
<p><b>Goethe Institut</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorizzazione e sostenimento di progetti locali, previa consenso del comitato di riferimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Goethe Institut di Bruxelles può decidere quali progetti artistici sostenere, previo consenso del Comitato Scientifico di riferimento con sede a Monaco. Questi sono suddivisi per discipline: l'arte, le arti figurative, la musica, il teatro e danza, il cinema.</li> <li>• Inoltre ci sono alcune tematiche mondiali che vengono coniugate dai singoli Istituti, in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli con temi di attualità sul sito centrale, <a href="http://www.goethe.de">www.goethe.de</a>. Hanno la funzione di dare una visione uniforme e di riferimento per tutti gli Istituti presenti nel mondo. Ogni articolo di commento è corredato da link verso siti connessi con il tema in questione e con il calendario dettagliato delle azioni svolte presso i singoli Istituti. U</li> <li>• Esistono siti ad hoc per gli</li> </ul>	<p>Si, è la stessa sede centrale ad incentivare questa azione. Sono i Direttori degli Istituti a decidere quali tecniche utilizzare per raccogliere più fondi nel territorio in cui operano.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserimento di una sezione per promuovere i giovani all'interno di progetti di forte richiamo su scala mondiale. Es. il talent campus del Festival di Berlino organizza un concorso per giovani artisti sul tema del calcio, all'interno di <i>Weltsprache Fussball</i></li> </ul>	<p>questo caso gli artisti sono scelti di concerto.</p>	<p>eventi di richiamo mondiale, come ad esempio l'anno di Schiller.  <a href="http://www.schillerjahr2005.de">www.schillerjahr2005.de</a></p>	
<p><b>Istituto di cultura Danese</b></p>	<p>L'Istituto progetta mostre e spettacoli di artisti emergenti, danesi e della nordic network, e li attua in collaborazione con importanti Istituzioni locali. Partecipa a ricorrenze mondiali importanti</p>	<p>L'Istituto, che ha libertà di gestione del patrimonio e di programmazione, può decidere quali progetti proporre e a quali collaborare, fermo restando che siano portatori della cultura danese o dell'idea di Nordic Network.</p>	<p>Presenza degli avvenimenti realizzati sul sito <a href="http://www.dkibenelux.org/francais/dki.htm">http://www.dkibenelux.org/francais/dki.htm</a>, e su quelli delle organizzazioni ospitanti.</p>	<p>Si, solitamente oltre al vero e proprio fund raising, si utilizza la progettazione congiunta, dividendo sforzi e benefici con Enti e Istituti operanti sul</p>

	nella cultura danese, es. l'anno di Andersen, sempre cercando partner sul territorio in cui opera per proporre gli eventi in questione.			territorio.
<b>Istituto di cultura della Repubblica Ceca</b>	L'Istituto progetta mostre e spettacoli di artisti emergenti, o comunque di artisti contemporanei cechi, e li attua in collaborazione con importanti Istituzioni locali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli artisti vengono scelti in base alle linee ministeriali.</li> <li>• L'Istituto ospita, e quindi sceglie di concerto, gli artisti e le manifestazioni promosse dal Beseda Volknost .</li> <li>• Appoggia e collabora con progetti di Enti Locali belgi, o di enti di rappresentanza Cechi, come <i>la Maison de Prague</i>, la diffusione della cultura.</li> </ul>	Presenza del calendario degli eventi realizzati sul sito <a href="http://www.czechcentres.cz/brussels/novinky.asp">http://www.czechcentres.cz/brussels/novinky.asp</a> e su quelli degli Istituti ospitanti.	Oltre all'utilizzo dei fondi ministeriali, compie azioni di sponsorizzazione o di progettazione congiunta.





## **TABELLA RIASSUNTIVA PROGETTI CICEB**

Con la presente si vuole evidenziare il percorso storico della progettazione del consorzio, che, nel corso degli anni, si adopera per realizzare progetti sempre più connessi all'idea di cultura intesa in senso stretto, cercando di avvicinarsi all'organizzazione di attività culturali in modo pratico e non solo teorico, a differenza dell'inizio, quando la programmazione trattava sostanzialmente l'organizzazione di forum sui grandi temi.

Si nota inoltre che i valori proposti sono sempre gli stessi e tali permangono in modo trasversale in tutta la progettazione.

Altro punto di estrema importanza è la modalità di approccio con l'attività della Commissione: dapprima con tematiche europee, proposte sostanzialmente da uno o due Istituti, poi l'approccio sinergico e infine la partecipazione congiunta in risposta ad azioni di programmi, per concludere con il finanziamento degli ultimi progetti.

Il fatto che il CICEB diventi una piattaforma di dialogo di particolare rilevanza e peso nei confronti della Commissione europea è quindi una realtà sempre più prossima.

Nome del progetto	Anno	Programma in cui si inserisce:	Istituti promotori del progetto	Breve descrizione del progetto	Sito di riferimento
<b>Youth Media – Impacting on Active EU Citizenship</b>	maggio 2005-2006	MEDIA, azione “Cittadinanza europea attiva”, DG EAC, Commissione Europea	Goethe-Institut, Alliance Française, Istituto di cultura Danese, the Louvain Institute for Ireland in Europe	Il progetto CICEB “Youth Media – Impacting on Active EU Citizenship” si propone di diffondere l’idea di cittadinanza attiva tra i giovani attraverso l’utilizzo dei mezzi di comunicazione, sviluppando nuove campagne di sensibilizzazione che abbiano come target i giovani.	<a href="http://www.ciceb.org/article.php?activityID=10">http://www.ciceb.org/article.php?activityID=10</a>
<b>Large</b>	2004	CULTURE 2000, DG EAC, Commissione Europea	British Council, Alliance Française, Istituto di cultura Danese, Goethe-Institut, Istituto di Cultura Finlandese.	LARGE è costituito da 8 cortometraggi, ciascuno nato dalla collaborazione di giovani artisti, scelti tra i migliori presenti sul mercato europeo. Il coordinatore artistico del lavoro è il regista danese Mogens Rukov (Festen, It’s All About Love) che ha imposto tre figure presenti obbligatoriamente in tutti i corti. La serie propone un’immagine degli europei contemporanea, e ne riflette la complessità culturale, sia per le tematiche trattate che per l’originalità nel processo di produzione (primo in Europa). Lo sviluppo del progetto è stato possibile grazie alle importanti	<a href="http://ciceb.org/large/fr/index.html">http://ciceb.org/large/fr/index.html</a>

				collaborazioni da parte di specialisti di settore, quali la Coordination Européenne des Festivals de Cinéma, la Cineteca di Bologna, L'Alternativa di Barcelone e Premiers Plans d'Angers.	
<b>Marathon de contes</b>	25-09-2005, 25-09-2004, 25-09-2003, 25-09-2002	JEL : Journée Européenne des Langues, giornata europea delle lingue. La giornata europea delle lingue è un'iniziativa del Consiglio d'Europa di concerto con l'Unione europea creata nel 2001, anno europeo delle lingue.	Goethe-Institut, Alliance Française, Istituto di cultura Danese, the Louvain Institute for Ireland in Europe	Si inserisce all'interno della Giornata Europea delle lingue, indetta dal Consiglio d'Europa. Si svolge ogni anno in collaborazione con il Bozart (Musée National des Beaux Arts ). Dieci narratori provenienti da 9 Paesi europei diversi hanno raccontato storie moderne e tradizionali in lingua originale.	<a href="http://www.ciceb.org/article.php?activityID=11">http://www.ciceb.org/article.php?activityID=11</a>
<b>Reporting the Elections in a Europe of 25</b>	2004	Organizzato in collaborazione con il Parlamento europeo e le Rappresentanze permanenti dei Paesi coinvolti presenti in Belgio.	Alliance Française, British Council, Istituto della Repubblica Ceca, Istituto di Cultura Danese, Goethe Institut	Grazie alla collaborazione di 40 giovani giornalisti che hanno seguito i candidati alle elezioni europee nei 10 Paesi dell'Europa allargata, è stato possibile documentare uno dei maggiori appuntamenti della democrazia europea. Questa iniziativa ha creato un network di giovani giornalisti europei, inoltre ha dato	<a href="http://www.ciceb.org/reporting-eu-elections/index.php">http://www.ciceb.org/reporting-eu-elections/index.php</a>

				la possibilità a specialisti di analizzare da vicino le strategie ed i processi politici in atto. Le elezioni sono state documentate in 21 Paesi dell'Unione.	
<b>La creatività, una risposta al mondo dei disabili</b>	Marzo-Aprile 2004	All'interno dell'anno Europeo per le persone disabili, progetto finanziato dalla DG Lavoro e Affari Sociali	Alliance Française, British Council, Istituto di Cultura Danese, Goethe Institut	In occasione dell'anno europeo delle persone disabili, il CICEB ha organizzato una serie di conferenze per sensibilizzare l'opinione pubblica e gli specialisti del settore sulle possibilità di inserimento dei disabili nel settore culturale e artistico. La sensibilizzazione pone l'accento sia sull'offerta che sulla domanda culturale dei disabili; inoltre ha dato prova concreta delle possibilità di inserimento di queste persone organizzando delle performance artistiche, dove i disabili lavorassero assieme ad artisti non disabili.	<a href="http://www.ciceb.org/upload/pdf/1115212102_fr_umbruch_7.pdf">http://www.ciceb.org/upload/pdf/1115212102_fr_umbruch_7.pdf</a>
<b>Pensare l'Europa, "Culture of Democracy"</b>	2002-2003	Nessuno	The Louvain Institute for Ireland in Europe	Quest'iniziativa si compone di un ciclo di conferenze su temi storici e socio-politici, in cui sono intervenute importanti personalità del mondo accademico legato in particolare agli studi europei. Dai titoli degli incontri si evince l'invito alla riflessione sotteso al progetto. Partendo dal titolo del	<a href="http://www.ciceb.org/article.php?activityID=6">http://www.ciceb.org/article.php?activityID=6</a>

				<p>primo incontro, “la fine di un’era”, passando da “L’Islam in Europa” fino a “Proposte per iniziative culturali europee in un’Europa allargata”: il ciclo si conclude con due giorni di forum, “Culture of Democracy”, per raccogliere i frutti delle conferenze precedenti.</p>	
<p><b>The power of POP</b></p>	<p>Maggio 2003</p>	<p>Nessuno</p>	<p>Istituto di Cultura Danese, il Goethe Institut (che ha ospitato l’iniziativa)</p>	<p>La cultura della musica POP è stato il tema di questa conferenza: un forum a cui hanno partecipato specialisti di settore a livello locale, nazionale e transnazionale.</p> <p>Si è indagato sull’identità giovanile, del significato e del valore della musica di massa. La riflessione su questi temi ha la funzione di espandere ed approfondire la ricerca culturale un attraverso la creazione di un esteso network di mediatori, organizzatori, musicisti e politici.</p>	<p><a href="http://www.ciceb.org/upload/pdf/1095862939_reportfromtheconference.pdf">http://www.ciceb.org/upload/pdf/1095862939_reportfromtheconference.pdf</a></p>

## ALLEGATI

### **LEGGE 22 DICEMBRE 1990, N. 401**

#### **Riforma degli Istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiana all'estero**

**G.U. n. 302 del 29 dicembre 1990 - PARTE PRIMA<sup>149</sup>**

Art. 1. (Denominazioni). 1. Nella presente legge per Ministro, Ministero, Direzione Generale e Istituti si intendono rispettivamente il Ministro ed il Ministero degli affari esteri, la Direzione generale per le relazioni culturali del Ministero degli affari esteri e gli Istituti italiani di cultura all'estero.

Art. 2. (Finalità).

La Repubblica promuove la diffusione all'estero della cultura e della lingua italiane, per contribuire allo sviluppo della reciproca conoscenza e della cooperazione culturale fra i popoli, nel quadro dei rapporti che l'Italia intrattiene con gli altri Stati.

Ferme restando le competenze della Presidenza del Consiglio dei ministri e delle singole Amministrazioni dello Stato quali risultano dalle leggi vigenti, il Ministero ha la responsabilità istituzionale del perseguimento delle predette finalità.

Art. 3. (Funzioni del Ministero). 1. Il Ministero:

- a) definisce gli accordi per gli scambi e la cooperazione culturale con gli altri Stati e ne cura l'attuazione, di concerto, per le materie di rispettiva competenza in conformità alla normativa vigente, con le altre Amministrazioni dello Stato;
- b) persegue le finalità di cui all'articolo 2 promuovendo il coordinamento tra Amministrazioni dello Stato, Enti ed Istituzioni pubblici, fatta salva l'autonomia delle università e delle altre Istituzioni culturali e scientifiche, ai sensi delle vigenti leggi, ed assicura loro la necessaria assistenza tecnica;
- c) coordina la partecipazione di associazioni, fondazioni e privati alla realizzazione delle iniziative pubbliche effettuate ai sensi della presente legge. Il

---

<sup>149</sup> Data a Roma, addì 22 dicembre 1990, COSSIGA  
Andreotti, Presidente del Consiglio dei Ministri  
Visto, il Guardasigilli: Vassalli

Ministero può svolgere altresì funzioni di orientamento e di assistenza per le iniziative promosse da associazioni, fondazioni e privati nel quadro delle finalità della presente legge;

d) provvede, con le modalità previste dal comma 5 dell'articolo 7, alla istituzione ed alla eventuale soppressione degli Istituti nei confronti dei quali svolge, anche tramite le rappresentanze diplomatiche e gli uffici consolari, in conformità a quanto previsto nella presente legge e nel quadro dei rapporti politico-diplomatici che l'Italia ha con gli altri Stati, funzioni di indirizzo e di vigilanza; indice conferenze periodiche generali e per aree geografiche dei direttori degli Istituti e del personale addetto;

e) definisce obiettivi ed indirizzi relativi alla promozione e alla diffusione della cultura e della lingua italiane all'estero, sentita la Commissione di cui all'articolo 4, alla quale sottopone anche i progetti proposti in materia ai sensi dell'articolo 6 da associazioni, fondazioni e privati;

f) cura la raccolta, la memorizzazione e la diffusione dei dati relativi alla vita culturale italiana nelle sue varie espressioni e manifestazioni, avvalendosi anche di tutte le informazioni che Amministrazioni dello Stato, Enti ed Istituzioni pubblici sono tenuti a tal fine a trasmettergli, nonché di quelle fornite da associazioni, fondazioni e privati;

g) presenta ogni anno al Parlamento una relazione sull'attività svolta ai sensi della presente legge, unitamente al rapporto predisposto dalla Commissione di cui all'articolo 4, ai sensi della lettera e) del comma 2 dello stesso articolo 4.

Art. 4. (Commissione nazionale per la promozione della cultura italiana all'estero).

E' istituita presso il Ministero la Commissione nazionale per la promozione della cultura italiana all'estero.

La Commissione:

a) propone gli indirizzi generali per la promozione e la diffusione all'estero della cultura e della lingua italiane e per lo sviluppo della cooperazione culturale internazionale;

b) esprime pareri sugli obiettivi programmatici predisposti in materia dal Ministero, da altre Amministrazioni dello Stato, da Regioni e da Enti ed Istituzioni pubblici, nonché sulle iniziative proposte ai sensi del comma 1 dell'articolo 6, da

associazioni, fondazioni e privati, e sulle convenzioni di cui al comma 2 dello stesso articolo;

c) formula proposte di iniziative per settori specifici o con riferimento a determinate aree geografiche, in particolare a quelle caratterizzate da una forte presenza delle comunità italiane;

d) collabora, con indicazioni programmatiche, alla preparazione delle conferenze periodiche degli Istituti, di cui alla lettera d) del comma 1 dell'articolo 3;

e) predispone ogni anno e trasmette al Ministro, per le finalità di cui alla lettera g) del comma 1 dell'articolo 3, un rapporto sull'attività svolta avvalendosi delle informazioni e documentazioni messe a disposizione dalla Direzione Generale e di ogni altro materiale utile.

Art. 5. (Composizione, durata ed ordinamento della Commissione).

La Commissione è nominata con decreto del Ministro, dura in carica 3 anni ed è composta da:

a) il Ministro o un Sottosegretario di Stato da lui delegato, che la presiede;

b) tre eminenti personalità scelte dal presidente del Consiglio dei ministri fra artisti, scrittori, scienziati, critici, giornalisti, operatori culturali, dirigenti di grandi Istituzioni culturali pubbliche e private;

c) dieci personalità del mondo culturale e scientifico, delle quali due designate dalla Accademia dei Lincei, due dal Consiglio nazionale delle ricerche, due dal Consiglio universitario nazionale, due dal Consiglio nazionale della pubblica istruzione, due dal Consiglio nazionale per i beni culturali e ambientali;

d) due rappresentanti designati dal Consiglio generale degli italiani all'estero;

e) due rappresentanti designati dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano;

f) il Direttore generale per le relazioni culturali del Ministero, o un suo delegato, ed il Direttore generale dell'emigrazione e degli affari sociali del Ministero, o un suo delegato;

g) il Capo del dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei ministri, o un suo delegato;

h) il Direttore generale per gli scambi culturali del Ministero della Pubblica istruzione, o un suo delegato;



- i) il Direttore generale del Dipartimento competente per le relazioni internazionali del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, o un suo delegato;
- l) il Direttore generale dello spettacolo del Ministero del turismo e dello spettacolo, o un suo delegato;
- m) il Direttore dell'ufficio centrale per i beni ambientali, architettonici, archeologici, artistici e storici del Ministero per i beni culturali e ambientali, o un suo delegato;
- n) un rappresentante della RAI-Radio-televisione italiana designato dal Consiglio di amministrazione;
- o) il Presidente della società Dante Alighieri, o un suo delegato.

La Commissione adotta entro 30 giorni dalla propria costituzione un regolamento interno che prevede l'articolazione in gruppi di lavoro. Dispone di una segreteria tecnica, alla quale provvede la Direzione generale.

La Commissione elegge un vice-presidente tra i membri di cui alle lettere b) e c) del comma 1, ed un ufficio di presidenza, composto secondo le norme del proprio regolamento interno. La Commissione si riunisce in sessione plenaria non meno di tre volte ogni anno.

Art. 6. (Partecipazione dei privati alla promozione della cultura e della lingua italiane all'estero).

Associazioni, fondazioni e privati possono presentare al Ministero proposte di collaborazione alle iniziative pubbliche realizzate nel perseguimento delle finalità della presente legge.

Il Ministero può, previa intesa con il Ministero del tesoro ed acquisito il parere della Commissione di cui all'articolo 4, stipulare convenzioni con i soggetti di cui al comma 1 del presente articolo, per la realizzazione delle attività contemplate dalla presente legge.

Art. 7. (Istituti).

Gli Istituti attendono a compiti di promozione e diffusione della cultura e della lingua italiane negli Stati nei quali hanno sede.

Gli Istituti, per il perseguimento delle finalità di cui alla presente legge, sono dotati, nel quadro della funzione di indirizzo e di vigilanza di cui alla lettera d) del comma 1 dell'articolo 3, di autonomia operativa e finanziaria; la loro gestione

finanziaria è soggetta sulla base dei bilanci annuali, al controllo consuntivo della Corte dei conti.

I criteri generali dell'organizzazione e del funzionamento degli Istituti sono stabiliti in un regolamento emanato con decreto del Ministro, di concerto con il Ministro del tesoro e con il Ministro per la funzione pubblica. Tale regolamento disciplina anche le modalità della gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti, fermo restando l'obbligo per gli Istituti stessi di trasmettere annualmente ai Ministeri degli affari esteri e del tesoro, tramite la rappresentanza diplomatica o l'ufficio consolare competente, un conto consuntivo, corredato di una relazione sull'attività svolta.

Il Ministro assegna annualmente una dotazione finanziaria a ciascun Istituto, a tale fine ripartendo l'apposito stanziamento di bilancio.

Gli Istituti sono istituiti nelle capitali e nelle principali città degli Stati con i quali l'Italia intrattiene relazioni diplomatiche. Essi sono istituiti o soppressi con decreto del Ministro, nei limiti delle risorse finanziarie previste nell'apposito capitolo di bilancio del Ministero.

Per specifiche attività o settori di studio e di ricerca, e comunque per finalità di promozione culturale, ivi incluse quelle dell'insegnamento della lingua italiana, gli Istituti possono creare, previa autorizzazione del Ministro, di concerto con il Ministro del tesoro, sentita l'autorità diplomatica competente per territorio, proprie sezioni distaccate, le cui spese di funzionamento ed il cui personale sono a carico degli Istituti fondatori. I capi delle sezioni sono nominati dai direttori degli Istituti tra gli addetti agli Istituti stessi, di cui alla tabella A allegata alla presente legge. Della gestione finanziaria e patrimoniale rispondono i direttori degli Istituti fondatori.

Presso ogni Istituto è istituito un fondo scorta per l'effettuazione dei pagamenti delle spese necessarie al funzionamento dell'Istituto stesso, il cui ammontare iniziale è disposto con decreto del Ministro, di concerto con il Ministro del tesoro, valutate le esigenze degli Istituti interessati, anche sulla base dei consuntivi presentati negli anni precedenti. A carico delle disponibilità iscritte al capitolo 2652 dello stato di previsione del Ministero per l'anno finanziario 1991 - disponibilità che vengono all'uopo aumentate, nel solo anno 1991, di lire 450 milioni - viene costituito il predetto fondo scorta, da iscriverne in apposito capitolo dello stato di previsione del Ministero denominato: "Fondo a disposizione per le

spese necessarie al funzionamento ed all'attività degli Istituti di cultura". Le modalità di gestione dei fondi scorta e del loro adeguamento mediante utilizzo delle entrate ordinarie degli Istituti verranno disciplinate dal regolamento di cui al comma 3 del presente articolo.

Art. 8. (Funzioni degli Istituti)

- a) stabiliscono contatti con Istituzioni, Enti e personalità del mondo culturale e scientifico del Paese ospitante e favoriscono le proposte e i progetti per la conoscenza della cultura e della realtà italiane o comunque finalizzati alla collaborazione culturale e scientifica;
- b) forniscono la documentazione e l'informazione sulla vita culturale italiana e sulle relative Istituzioni;
- c) promuovono iniziative, manifestazioni culturali e mostre;
- d) sostengono iniziative per lo sviluppo culturale delle comunità italiane all'estero, per favorire sia la loro integrazione nel Paese ospitante che il rapporto culturale con la patria d'origine;
- e) assicurano collaborazione a studiosi e studenti italiani nella loro attività di ricerca e di studio all'estero;
- f) promuovono e favoriscono iniziative per la diffusione della lingua italiana all'estero, avvalendosi anche della collaborazione dei lettori d'italiano presso le università del Paese ospitante, e delle università italiane che svolgono specifiche attività didattiche e scientifiche connesse con le finalità del presente articolo.

Art. 9. (Comitati di collaborazione culturale)

Presso gli Istituti possono essere costituiti Comitati di collaborazione culturale per contribuire alle attività degli Istituti stessi.

Sono chiamati a far parte dei Comitati, a titolo onorario, esponenti culturali dei Paesi ospitanti particolarmente esperti o interessati alla cultura italiana, nonché esponenti qualificati delle comunità di origine italiana.

Le proposte per la costituzione dei Comitati e per la nomina dei loro membri sono formulate dai direttori degli Istituti e sottoposte all'approvazione delle autorità diplomatiche competenti per territorio.

Art. 10. (Dotazioni degli Istituti). 1. Gli Istituti sono dotati di strutture adeguate ai compiti ad essi conferiti ed in particolare di servizi informatizzati di documentazione, atti a soddisfare le richieste di informazioni concernenti l'Italia,

nonché a fornire consulenza a studiosi, ricercatori, studenti, operatori culturali italiani e stranieri.

Art. 11. (Area della promozione culturale e ruolo dirigenziale degli esperti per la programmazione culturale all'estero del personale del Ministero).

Le dotazioni organiche dei livelli IX, VIII e VII delle qualifiche funzionali, con i correlativi contingenti dei profili professionali individuati ai sensi dell'articolo 6 della legge 11 luglio 1980, n. 312 riferiti al personale del Ministero, sono incrementate rispettivamente di 30, 60 e 160 unità per l'esercizio di attività ascrivibili all'area della promozione culturale dello stesso Ministero, secondo quanto previsto dall'allegata tabella A. L'individuazione degli specifici profili professionali avviene ai sensi dell'articolo 3 della legge 29 marzo 1983, n. 93.

E' istituito il ruolo dirigenziale degli esperti per la programmazione della promozione culturale all'estero, con le dotazioni organiche di cui all'allegata tabella B.

Al personale di cui al presente articolo compete il trattamento economico all'estero di cui all'allegata tabella C.

Art. 12. (Reclutamento del personale dell'area della promozione culturale e del ruolo degli esperti per la programmazione della promozione culturale all'estero).

L'accesso alle qualifiche funzionali dell'area della promozione culturale e al ruolo degli esperti di cui all'articolo 11, avviene in conformità alla normativa vigente per il personale di analogo livello e qualifica del Ministero.

Il Ministero, di concerto con il Dipartimento della funzione pubblica, promuove, anche per il tramite dell'Istituto diplomatico, l'organizzazione di corsi di formazione, preparatori ai concorsi, in collaborazione con Istituzioni di livello universitario o post universitario o con Enti specializzati in settori della promozione culturale o della cooperazione internazionale; organizza altresì sempre per il tramite dell'Istituto diplomatico, corsi di formazione e di aggiornamento professionale, subito dopo l'accesso ai ruoli o prima delle successive destinazioni all'estero.

I titoli di studio nonché i requisiti linguistici e culturali per l'accesso ai concorsi sono definiti con decreto del Ministro, emanato di concerto con il Ministro per la funzione pubblica, sentito il parere della Commissione di cui all'articolo 4.

Le modalità concernenti lo svolgimento del concorso, la forma delle prove, le materie d'esame, la composizione delle commissioni giudicatrici e la formazione

delle graduatorie sono definite con decreto del Ministro, emanato di concerto con il Ministro per la funzione pubblica.

Art. 13. (Servizio in Italia e all'estero del personale dell'area della promozione culturale).

Il personale dell'area della promozione culturale presta servizio all'estero o in Italia. Nel primo caso è assegnato agli Istituti, con funzioni di direttore di Istituto di cultura o di addetto agli Istituti di cultura; nel secondo caso è assegnato alla Direzione generale.

In materia di avvicendamento si applicano le disposizioni previste per il personale delle qualifiche funzionari del Ministero, salvo quanto disposto nei commi 3 e 4.

Il personale in servizio presso gli Istituti non può rimanere all'estero più di otto anni consecutivi, né essere trasferito prima che siano trascorsi tre anni. I direttori non possono permanere nella stessa sede più di sei anni consecutivi.

Dopo ogni periodo di servizio all'estero, il servizio in Italia non può avere durata inferiore a due anni e superiore a quattro anni. Tale servizio può essere svolto anche in posizione di comando presso università, Istituzioni culturali pubbliche, Enti di ricerca e altre Amministrazioni dello Stato che svolgano attività connesse con le finalità della presente legge.

Art. 14. (Direttori degli Istituti e incarichi speciali)

I direttori degli Istituti sono nominati dal Ministro fra il personale dei livelli IX e VIII appartenente all'area della promozione culturale, sentito il parere della Commissione di cui all'articolo 4.

La funzione di direttore di Istituto può essere conferita anche agli esperti del ruolo dirigenziale di cui al comma 2 dell'articolo 11.

La nomina e la destinazione dei direttori degli Istituti sono disposte con decreto del Ministro, su proposta del direttore generale per le relazioni culturali, anche sulla base delle competenze relative all'area geografica di destinazione e delle aspirazioni espresse dall'interessato.

In ogni Istituto l'addetto con maggiore anzianità di servizio esercita le funzioni vicarie del direttore ed espleta ogni altra attribuzione a lui delegata.

In caso di temporanea mancanza del direttore titolare, le relative funzioni sono affidate dalla Direzione generale ad un addetto, tenendo conto delle specifiche competenze e dell'anzianità di servizio.

La funzione di direttore può essere altresì conferita, in relazione alle esigenze di particolari sedi, a persone di prestigio culturale ed elevata competenza anche in relazione alla organizzazione della promozione culturale, con le procedure di cui all'articolo 168 del decreto del presidente della Repubblica 5 gennaio 1967, n. 18, e successive modificazioni, sentito il parere della Commissione di cui all'articolo 4 della presente legge. Le nomine, di durata biennale, rinnovabili per una pari durata una sola volta, potranno essere effettuate entro il limite massimo di dieci unità con le modalità di destinazione e con il trattamento economico stabiliti dall'articolo 168 del citato decreto del Presidente della Repubblica n. 18 del 1967, e successive modificazioni.

Nei primi tre anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, con le stesse procedure e con lo stesso trattamento economico di cui al comma 6 può altresì essere conferito a persone di elevata competenza e prestigio culturale, entro il limite massimo di 10 unità, e per un periodo massimo di due anni rinnovabili una sola volta, l'incarico speciale per la realizzazione di progetti specifici da attuare con la collaborazione degli Istituti stessi.

Il personale di cui ai commi 6 e 7 è aggiuntivo a quello degli organici di cui alle allegate tabelle A e B ed a quello previsto dall'articolo 168 del citato decreto del Presidente della Repubblica n. 18 del 1967, e successive modificazioni.

Art. 15. (Funzioni del direttore dell'Istituto).

Il direttore rappresenta l'Istituto, mantiene i rapporti con le Istituzioni e le personalità culturali del Paese ospitante, ed è il responsabile delle attività culturali svolte dell'Istituto stesso, di cui programma e coordina le attività e i servizi, nel quadro delle funzioni di indirizzo e vigilanza di cui all'articolo 3.

In particolare:

- a) mantiene il rapporto con la rappresentanza diplomatica e con l'ufficio consolare competente ai sensi della lettera d) del comma 1 dell'articolo 3, nonché dell'articolo 7;
- b) predispone annualmente il programma di attività e promuove le iniziative e le manifestazioni atte a rappresentare la ricchezza e l'attualità della cultura italiana nelle sue varie espressioni;
- c) assicura adeguate e specifiche iniziative linguistiche e culturali, con particolare riferimento alle comunità italiane;

- d) provvede all'organizzazione dei servizi e alla direzione del personale, alla gestione finanziaria dell'Istituto ed all'amministrazione dei beni patrimoniali in dotazione;
- e) predispone un rapporto annuale sull'attività svolta, che invia alla rappresentanza diplomatica o all'ufficio consolare competente;
- f) predispone il bilancio preventivo e consuntivo e lo sottopone annualmente al Ministero, tramite la rappresentanza diplomatica o l'ufficio consolare competente secondo quanto disposto dall'articolo 7.

Art. 16. (Personale comandato o collocato fuori ruolo).

Per le esigenze degli Istituti e dei servizi della Direzione generale, compreso il funzionamento della segreteria tecnica di cui al comma 2 dell'articolo 5, il Ministero può avvalersi, in posizione di comando o collocamento fuori ruolo, di personale dipendente da altre Amministrazioni dello Stato, da università e da Enti pubblici non economici, che sia in possesso di specifiche qualifiche e titoli rispondenti alle finalità della presente legge, in numero non superiore a cinque per il servizio al Ministero e dieci per il servizio all'estero.

Al personale di cui al comma 1 da destinare all'estero si applicano le procedure ed il trattamento economico di cui all'articolo 168 del decreto del Presidente della Repubblica 5 gennaio 1967, n. 18, e successive modificazioni; esso si aggiunge al personale previsto dal predetto articolo 168.

Art. 17. (Personale a contratto).

Gli Istituti, per lo svolgimento delle proprie attività e previa autorizzazione del Ministero, possono assumere personale a contratto, anche di cittadinanza non italiana, entro il limite massimo di 450 unità, da adibire a mansioni di concetto, esecutive e ausiliarie. Detto contingente sostituisce quello di cui all'articolo 27 della legge 25 agosto 1982, n. 604, limitatamente alla parte di esso destinata agli Istituti di cultura.

Per ulteriori, specifiche esigenze gli Istituti possono utilizzare personale aggiuntivo a contratto, previa autorizzazione della rappresentanza diplomatica o dell'ufficio consolare competente, nei limiti dei propri bilanci.

Art. 18. (Specialisti). 1. La Direzione generale e gli Istituti possono stipulare convenzioni per l'acquisizione di consulenze da parte di specialisti, nei casi in cui l'assolvimento dei compiti della Commissione di cui all'articolo 4, il programma annuale di attività degli Istituti di cui alla lettera b) del comma 2 dell'articolo 15, o

particolari iniziative richiedano competenze specifiche, non reperibili presso il personale di ruolo, per il tempo necessario allo svolgimento di tali programmi ed iniziative e comunque nei limiti delle disponibilità di bilancio.

Art. 19. (Inquadramento del personale in servizio all'estero - disposizioni transitorie).

Il personale di ruolo delle Amministrazioni dello Stato che alla data del 15 dicembre 1990 prestava servizio all'estero con funzioni di direttore, vicedirettore o addetto presso gli Istituti di cultura, è confermato senza interruzioni in tale servizio all'estero per il periodo indicato nei commi 3, 4 e 9, fatti salvi il collocamento a riposo per raggiunti limiti di età o l'applicazione dell'articolo 9 del decreto del Presidente della Repubblica 23 gennaio 1967, n. 215. In tale periodo le funzioni all'estero ed i corrispondenti assegni lordi continuano ad essere regolati dalla tabella annessa al citato decreto del Presidente della Repubblica n. 215 del 1967.

Il personale di cui al comma 1, entro quarantacinque giorni di entrata in vigore della presente legge, può presentare domanda per l'inquadramento nelle qualifiche funzionali dell'area della promozione culturale del Ministero. L'inquadramento è effettuato mediante concorso riservato, per il IX, l'VIII e il VII livello, nel limite rispettivo di 20, 40 e 107 posti. Per i posti di IX livello potrà concorrere il personale inquadrato, nell'Amministrazione di appartenenza in una qualifica non inferiore all'VIII livello, nonché il personale dei ruoli delle università non inquadrato nelle qualifiche funzionali; per i posti dell'VIII livello potrà concorrere, oltre al personale sopra indicato, quello inquadrato nella VII qualifica funzionale e che alla data di entrata in vigore della presente legge esercita le funzioni di direttore o, da almeno due anni, di vice direttore; per i posti di VII livello potrà in ogni caso, concorrere, oltre al personale sopra indicato, il personale di pari qualifica nell'Amministrazione di appartenenza e quello che svolge funzioni di addetto di Istituto di cultura.

Il personale di cui al comma 1 che non ha presentato la domanda di inquadramento di cui al comma 2 è mantenuto in servizio all'estero fino al termine massimo previsto dagli articoli 7 e 18 della legge 25 agosto 1982, n. 604, e successive modificazioni, ed è successivamente restituito ai ruoli metropolitani di provenienza o di appartenenza. Il personale la cui restituzione ai ruoli di provenienza o di appartenenza era stata sospesa ai sensi della legge 7 agosto 1990,



n. 234, e che non ha presentato la domanda di inquadramento di cui al comma 2 è restituito ai ruoli metropolitani di provenienza o di appartenenza decorsi sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge.

Il personale che ha presentato la domanda di cui al comma 2, che alla data del 15 dicembre 1990 svolgeva funzioni di direttore di Istituto e la cui restituzione ai ruoli di provenienza o di appartenenza era stata sospesa ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 234, cessa da tali funzioni decorsi sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge; a partire da tale termine, salvo che non abbia avanzato domanda di restituzione ai ruoli di provenienza o di appartenenza, tale personale è collocato fuori ruolo presso il Ministero ai sensi dell'articolo 3 del testo unico approvato con regio decreto 12 febbraio 1940, n. 740, e successive modificazioni, in eccedenza al contingente previsto dal terzo comma dell'articolo 6 della legge 25 agosto 1982, n. 604, fino al perfezionamento delle procedure di inquadramento di cui al comma 6. Qualora non inquadrato, il suddetto personale è restituito ai ruoli di provenienza o di appartenenza. Il restante personale che ha presentato la domanda di cui al comma 2 è comunque mantenuto in servizio all'estero fino al perfezionamento delle procedure di inquadramento di cui al comma 6.

Il personale ispettivo, direttivo e docente della scuola di cui ai commi precedenti restituito ai ruoli di provenienza, potrà essere utilizzato, a domanda, presso gli uffici dell'amministrazione centrale e periferica della Pubblica istruzione, per svolgere attività di collaborazione in programmi di ricerca, o per iniziative, nel campo educativo scolastico, ritenute di rilevante interesse per la scuola, tenendo conto delle specifiche competenze e secondo le modalità e i criteri di cui all'articolo 14, comma 11, della legge 20 maggio 1982, n. 270.

All'inquadramento di cui al comma 2 provvede il Ministro, con decreto emanato di concerto con il Ministro del Dicastero cui appartiene il personale interessato, con il Ministro del tesoro e con il Ministro per la funzione pubblica, sulla base di graduatorie formate da un'apposita commissione entro otto mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge. La commissione è costituita con decreto del Ministro entro sessanta giorni dalla predetta data ed è composta da:

- a) un docente universitario di prima fascia, che la presiede;
- b) un consigliere di Stato;
- c) cinque funzionari con qualifica non inferiore a dirigente superiore o equiparato, dei quali due appartenenti al Ministero, uno alla direzione degli scambi culturali

del Ministero della pubblica istruzione, uno al Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica ed uno al Ministero per i beni culturali ed ambientali;

d) un docente universitario che abbia svolto o svolga funzioni di direttore di Istituto.

La commissione, previa determinazione dei criteri, giudica i candidati sulla base dei titoli culturali e di servizio posseduti, con particolare riferimento al servizio prestato all'estero, nonché di un colloquio volto ad accertare la sussistenza dei requisiti di cultura e professionalità necessari per l'espletamento delle funzioni e dei compiti previsti dalle qualifiche funzionali nelle quali gli interessati richiedano l'inquadramento. Il calendario delle prove è fissato dalla commissione; per il personale di cui al comma 4, tali prove avranno luogo dopo il decorso del termine di sei mesi di cui al comma stesso.

La destinazione all'estero del personale inquadrato nelle qualifiche funzionali dell'area della promozione culturale è disposta dal Ministro secondo i criteri stabiliti dagli articoli 13 e 14. Per la destinazione presso l'Amministrazione centrale o presso le Istituzioni di cui al comma 4 dell'articolo 13, il Ministero predispone un piano di utilizzazione basato sul numero di anni di servizio comunque prestato all'estero, anche in altre Istituzioni scolastiche o culturali italiane e straniere, tenendo conto di quanto previsto dagli articoli 7 e 18 della legge 25 agosto 1982, n. 604, e successive modificazioni, assicurando peraltro la permanenza presso l'Amministrazione centrale di almeno il 20 per cento del personale inquadrato ai sensi del comma 2 del presente articolo.

Il personale di ruolo dell'Amministrazione dello Stato in servizio all'estero presso gli Istituti alla data della deliberazione della commissione di cui al comma 6, che ha presentato la domanda di cui al comma 2 e non è inquadrato nelle qualifiche dell'area della promozione culturale del Ministero, può continuare, se è all'estero, a prestare servizio nella stessa sede fino al termine massimo previsto dagli articoli 7 e 18 della citata legge n. 604 del 1982, e successive modificazioni, e comunque per tre mesi dalla data della deliberazione predetta; decorso tale termine, è restituito ai ruoli metropolitani di provenienza o di appartenenza. Per tale personale, le funzioni all'estero ed i corrispondenti assegni mensili lordi restano regolati dalla tabella annessa al decreto del Presidente della Repubblica 23 gennaio 1967, n. 215.

Il contingente stabilito in applicazione dell'articolo 4 della citata legge n. 604 del 1982, è ridotto di un numero pari alle unità di personale inquadrato, ai sensi e per gli effetti della presente legge, nelle dotazioni organiche di cui all'allegata tabella A. Il personale di ruolo non docente delle carriere di concetto, esecutiva ed ausiliaria immesso in ruolo e mantenuto in servizio all'estero ai sensi degli articoli 14, 16 e 18 della citata legge n. 604 del 1982, e successive modificazioni, e quello successivamente reclutato ai sensi dell'articolo 1 della stessa legge, possono continuare a prestare servizio negli Istituti fino alla scadenza dei termini previsti dalla normativa vigente. Decorsi tali termini il suddetto personale potrà, previa dimissioni dall'impiego di ruolo e su proposta del direttore dell'Istituto, corredata da conforme parere della rappresentanza diplomatica o dell'ufficio consolare competente per territorio, essere assunto con un contratto di diritto privato, ai sensi dell'articolo 27 della citata legge n. 604 del 1982, così come modificato dall'articolo 17 della presente legge, per mansioni corrispondenti a quelle per il quale era stato destinato all'estero. Resta ferma in tal caso la normativa vigente in materia di cumulo di trattamento di quiescenza con la retribuzione derivante dal contratto di diritto privato. Tale personale a contratto è compreso nel contingente di cui all'articolo 17 della presente legge. Al personale che non eserciterà tale facoltà è riservata, per un periodo di due anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, un'aliquota di posti addizionale rispetto alla riserva prevista dall'articolo 14 della legge 11 luglio 1980, n. 312, stabilita nella misura del 10 per cento, nei concorsi pubblici banditi dal Ministero degli affari esteri per l'accesso a qualifiche funzionali ed ai profili professionali corrispondenti a quelli in cui il personale stesso è inquadrato.

In attesa dell'entrata in vigore del regolamento di cui al comma 3 dell'articolo 7 e della costituzione dei fondi di scorta di cui al comma 7 dello stesso articolo, la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti resta regolata dalla normativa vigente. E' fatta salva la possibilità per gli Istituti di ricorrere, in tale periodo, su autorizzazione ministeriale, al credito bancario facendo gravare gli interessi passivi sul loro bilancio.

Per il primo concorso pubblico per l'accesso alla VII qualifica funzionale dell'area culturale del Ministero degli affari esteri un'aliquota pari al 10 per cento dei posti messi a concorso, sarà riservata al personale che, alla data di entrata in vigore

della presente legge, presta servizio di ruolo all'estero come lettore di lingua italiana.

Art. 20. (Interventi nel settore della promozione della lingua e della cultura italiane all'estero).

Ai fini di una più ampia promozione e diffusione della lingua e della cultura italiane all'estero, da svolgere di norma tramite gli Istituti, e per il potenziamento delle necessarie attrezzature, ivi compresa l'informatizzazione, è autorizzata la spesa aggiuntiva di lire 7.000 milioni dal 1991 al 1994 e di lire 10.00 milioni a decorrere dal 1995.

Gli stanziamenti di cui al comma 1 sono utilizzati anche per le seguenti attività:

a) concessione di contributi ad Istituzioni scolastiche ed universitarie straniere per la creazione ed il funzionamento di cattedre di lingua italiana o per il conferimento di borse e viaggi di perfezionamento a chi abbia frequentato con profitto corsi di lingua e cultura italiana;

b) concessione di contributi ad Enti ed associazioni per l'organizzazione di corsi di formazione, aggiornamento e perfezionamento per docenti di lingua italiana, operanti nelle università e nelle scuole straniere o presso le Istituzioni scolastiche e culturali italiane all'estero;

c) concessione di premi e di contributi per la divulgazione del libro italiano e per la traduzione di opere letterarie e scientifiche, nonché per la produzione, il doppiaggio e la sottotitolatura di cortometraggi e lungometraggi e di serie televisive, destinati ai mezzi di comunicazione di massa.

Nell'ambito degli stanziamenti di cui al comma 1, possono essere concessi contributi, d'intesa con il Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, per incentivare progetti di ricerca di base e tecnologica concordati nei protocolli di cooperazione bilaterale in materia, nonché per iniziative culturali intraprese nel quadro di accordi di collaborazione tra università italiane e straniere.

Limitatamente agli stanziamenti di cui al comma 1, a valere sull'esercizio finanziario 1991, la spesa aggiuntiva potrà essere destinata anche alle opere di manutenzione e adattamento degli stabili demaniali ad uso di Istituti di cultura.

Ferme restando le competenze degli Istituti, con decreto del Ministro, di concerto con il Ministro del tesoro ed i Ministri competenti per materia, sono dettate le norme per l'effettuazione degli interventi di cui al comma 2.

Art. 21. (Spese per le sedi di Istituti o di scuole italiane all'estero).

E' autorizzata la spesa di lire 5.000 milioni, da ripartire in cinque anni finanziari consecutivi a decorrere dall'anno 1991, per l'acquisto, la ristrutturazione e la costruzione di immobili da adibire a sedi di Istituti o di scuole italiane all'estero. L'autorizzazione di spesa per gli anni 1991 e 1992 è di lire 600 milioni annui. La legge finanziaria provvede ad indicare le quote destinate a gravare sugli anni successivi ai sensi della lettera c) del comma 3 dell'articolo 11 della legge 5 agosto 1978, n. 468, come modificato dalla legge 23 agosto 1988, n. 362.

Per le speciali esigenze degli Istituti è autorizzata la spesa aggiuntiva di lire 2.000 milioni nel 1991 per l'acquisto, la costruzione e la ristrutturazione di immobili da destinare a sedi degli Istituti stessi.

Restano in vigore gli articoli 3, 4 e 5 della legge 22 luglio 1982, n. 473.

Art. 22. (Norme di rinvio).

Per quanto non espressamente previsto e regolato dalla presente legge si applicano, per il personale dell'area della promozione culturale del Ministero nonché del ruolo degli esperti di cui all'articolo 11, la normativa vigente per il personale di analogo livello e qualifica del Ministero e l'ordinamento di settore del Ministero stesso.

Per quanto non espressamente previsto e regolato dalla presente legge restano in vigore, per il personale in servizio presso le Istituzioni culturali italiane e straniere all'estero diverso da quello dell'area della promozione culturale del Ministero, le norme di cui al testo unico approvato con regio decreto 12 febbraio 1940, n. 740, alla legge 6 ottobre 1962, n. 1546, al decreto del Presidente della Repubblica 23 gennaio 1967, n. 215, e le disposizioni, espressamente rihiamate nel suddetto decreto, del decreto del Presidente della Repubblica 5 gennaio 1967, n. 18, e successive modificazioni, nonché la legge 25 agosto 1982, n. 604, e successive modificazioni.

Art. 23. (Abrogazione di disposizioni). 1. Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con la presente legge. Dalla data di entrata in vigore della presente legge cessa l'applicazione agli Istituti del titolo I della legge 25 agosto 1982, n. 604, e delle successive modificazioni, salvo che per le destinazioni per le quali siano state già avviate le procedure previste dal terzultimo comma dell'articolo 1 della stessa legge.

Art. 24. (Copertura finanziaria)

All'onere derivante dall'attuazione della presente legge, valutato in lire 15.220 milioni per l'anno 1991 e in lire 20.029 milioni per l'anno 1992 si provvede:

- a) quanto a lire 14.620 milioni per l'anno 1991 e a lire 19.429 milioni per l'anno 1992 mediante utilizzo delle proiezioni per i medesimi anni dell'accantonamento: "Interventi per il Ministero degli affari esteri, ivi compreso il riordinamento del Ministero, il potenziamento del servizio diplomatico consolare ed i provvedimenti in campo sociale e culturale all'estero" iscritto ai fini del bilancio triennale 1990-1992, al capitolo 6856 dello stato di previsione del Ministero del tesoro per l'anno finanziario 1990;
- b) quanto a lire 600 milioni per ciascuno degli anni 1991 e 1992, mediante utilizzo delle proiezioni per i medesimi anni dell'accantonamento "Acquisto immobili per Istituti di cultura ed Istituzioni scolastiche" iscritto, ai fini del bilancio triennale 1990-1992, al capitolo 9001 dello stato di previsione del Ministero del tesoro per l'anno finanziario 1990.

Il Ministro del tesoro è autorizzato ad apportare, con propri decreti, le necessarie variazioni di bilancio.

Art. 25. (Entrata in vigore). 1. La presente legge entra in vigore il giorno stesso della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana.

La presente legge, munita del sigillo dello Stato, sarà inserita nella Raccolta ufficiale degli atti normativi della Repubblica italiana. E' fatto obbligo a chiunque spetti di osservarla e di farla osservare come legge dello Stato.

## **STORIA DEL "BESEDA VOLNOST"**

The association "Beseda Volnost" was founded on February 26th, 1904, its creation was inspired by a member of a similar association in Cologne, Germany, Antonín Brož. Czechs and Slovaks living in Brussels were invited to a tavern owned by a Czech, Antonín Trojan in rue de la Putterie 12. They created an association called Czecho-Slavic "Beseda" (meaning informal meeting and talk, also popular educational organisation). Slavic was used instead of today's Slovak, since the Slovaks didn't have a statute as an independent nation at that time. The first general assembly took place on March 6th, 1904 and it adopted the first rule book (memorandum). The association was supposed to serve its members as a support, both financial and psychological, in difficult times. It was meant to be a place where people can speak their language, develop their patriotic feelings, exchange the news from their country of origin. We have to remember that at those times the Czechs and Slovaks didn't have an independent state, but were a part of the Austro-Hungarian Empire.

During the 1st World War, the association ceased to exist, the times were really difficult for them, since after the war started, they were looked at by the local population and administration as enemies, being citizens of Austria. After Brussels became occupied by the Germans, they were considered deserters by them! When the war was over they were again considered by the Belgian authorities as enemies, only later, after their explanation that they were the citizens of Czechoslovakia, and not those of Austria, they were permitted to stay in Belgium. In old books we can find a curious example, which is quite descriptive of the mood at those times: a Czech whose last name was Mr. Osterreich (Austrian) had his name officially changed into Mr. Praga! One should remember that Czechoslovakia was founded before the end of the war, on October 28th 1918 by our first president, Tomáš Garrigue Masaryk assisted by Edvard Beneš (the second president) and Milan Rastislav Štefánik (the Slovak member of the first Czechoslovak government) with the support of France, Great Britain and the USA.

After the 1st WW, the association was reborn and came to blossom again: the first General assembly, held in July 1919, added the word "Volnost" (meaning liberty, freedom) to its name. Lots of activities were going on: members wanted to read

Czech books, a library was then created, which was continually growing. In November 1944, after the liberation, the association donated 170 Czech books to the 1st Independent Czechoslovak Armoured Brigade that came to Belgium. In 1954, the library contained 685 books. In 1990s all the books were donated to the ULB University in Brussels. Several titles of Czech magazines and newspapers were regularly imported and read; once or twice a week, children were taught the Czech language at school, cultural groups and events were organised (like the singing and sporting clubs or different dancing parties). In the 1930s, a puppet theatre was born, created and made viable by Mr. and Mrs. Král and Mr. and Mrs. Slíva. Mr. Slíva died during the 2nd World War in a concentration camp for his antifascist thinking. The puppet theatre was reestablished after the war but not for long. The puppets won the 3rd prize in the international puppet exposition in Evre in September – October 1979. At the end of 1980s, the puppets were donated to the Museum of Compatriot Movement in the Czech republic

In the late 1960s, members of the association discovered a military cemetery in Adinkerke, near La Panne, where many Czech and Slovak soldiers, compatriots are buried, who participated with the Allied Forces in the liberation of Europe from fascism. Since 1970, the Czech and Slovak Embassies organise every year at the end of May a ceremony of laying flowers at the foot of the monuments in which the local authorities participate, as well as former soldiers associations, Embassies of other countries and representatives of our association.

Since the beginning of its existence, the association followed the philanthropic policy of its founders, giving or lending its members money in case of poverty or unemployment, helping financially those who needed to travel to the Czechoslovak republic. But the help didn't limit itself to the members of the association only, the concerns were quite larger: in 1922, money was sent to "starving Russia", in 1934 to the Belgian National League against Cancer, in the summer of 1936 and 1938, "Beseda Volnost" sent money to the Defence Fund of Czechoslovakia endangered by the fascist Germany, in 1947 and in 1954, the Czechoslovak compatriots in Belgium contributed to the rebuilding and rosary garden foundation in Lidice, a village destroyed by the fascists. In 1956, they helped the victims of the mining catastrophe in Marinelle. In recent years, we have been faithful to the heritage of our predecessors: in 1990, the medicines worth a total value of 288. 400,- Belgian francs were sent to the oncological clinic



in Prague - Motol, in 1997, money was collected and sent to Moravia (a region of the Czech republic, bordering with Slovakia) after the terrible floods. In 2002, the Bohemian part of the country, including its capital Prague, suffered a disastrous flooding. We chose the town of Hořín situated north of Prague and donated 3.000,- euros to help them rebuild their school.

Up to the 1950s, the association members were almost exclusively men, with the exception of a few spouses. Later on, the women started to be more engaged in the activities. In 1959, for the first time, a woman was elected a member of the committee. In the 1930s and the 1950s, branches were established in Antwerpen, Mons and Haine-Saint-Paul, where there were several Slovak and Czech families employed in mining industries. There were 13 founding members in 1904. The number of members was growing up to about 100 (in the 1920s and the 1950s) and declining again depending on the international situation and the waves of emigration from Czechoslovakia. The emigration reached its peak in 1948 and shortly after when the communists took over the power and then, in and after 1968 when the Soviet army occupied the territory of Czechoslovakia. In the beginning of the 1990s, the association became quite small after the borders opened and many people of working age returned back to their homeland. At the end of 1990th, new, mainly young people, came here who started to work in international companies and recently in European institutions. Today, the "Beseda Volnost" association has about 80 regular members, mainly Czechs and a few Slovaks. In the spring of 2002, the Slovaks established their own association of compatriots, though we remain in close contact and organise some activities together. Altogether, we are in contact with about 300 people and their families through our quarterly "Zpravodaj" (meaning giving the news – Bulletin) and with about 180 others through the internet. There are no precise data regarding the number of Czechs living in Belgium.

Members and friends of "Beseda Volnost" meet monthly, with the exception of summer. During the meetings we chat informally, treat each other to some delicious home made pastries, but also get informed about the latest news from our homeland, cultural activities in Belgium that are related to us. Some meetings are devoted to our writers and poets, like Jaroslav Seifert, 1984 Nobel prize winner for literature, to the curiosities of our language etc. By the way, do you know that "robot" is a Czech word and was invented in 1920 by a Czech writer

Karel Čapek to design an artificial man in his novel "R.U.R."? The word is derived from "robota" which means "corvée, statutory labour". Some other commonly known international words that also have Czech origins are "pistol" (derived from a word "píšťala" meaning "whistle" because of the originally long barrel that Czech hussite light fire arms had) and "polka" (Czech folk dance received its name in solidarity with the Polish nation that was politically oppressed at that time; the dance was performed for the first time in Prague in 1831 before spreading to the rest of Europe). Other meetings of our association are conceived as a presentation and discussion with prominent people, like the Ambassador, the reporters of the Czech TV or Czech Radio in Brussels, with an organ composer and player, with a former national hockey team player, etc. The meetings used to take place in the homes of the members, mainly in the president's home. In the last few years, we have been meeting at the Czech centre, avenue Adolphe Buyl 150 in Brussels. Sometimes we visit a museum, for instance, the home of René Magritte, the wings and museum of the theatre "La Monnaie". We went together to Antwerpen to a concert, Bach's "Christmas Oratorium" directed by our member, Jan Valach. Many of us went to see a spectacle "Kafka Circus" in the "Theâtre de la Vie" in Brussels. We organised a party for the author, director and actors after the spectacle. Each year in June and in September, we get together in "Bois des Rêves" for a barbecue. Children enjoy playing together on the vast playground and adults enjoy just being and eating together, making new friends. In December, we organise a Saint Nicolas Party for the children. Our "Mikuláš" (Saint Nicolas) is accompanied by Angels ("anděl") and little devils ("čert") and brings the children sweets. In return, children sing, recite rhymes or bring their drawings. Musicians from Prague usually come to help create a pleasant atmosphere. Last year in Spring, when we celebrated the 100th anniversary of our association, we organised a reception in which participated three senators from the Czech republic.

With regard to the integration, it didn't and doesn't seem to cause any problems, in our opinion. After the first few weeks and months of nostalgia, Czechs and Slovaks usually find friends among their neighbours and colleagues at work. We have apparently a tendency to "melt in another culture like sugar in tea". In some cases, one doesn't even recognise Czech origins, for example, the former Mayor of Waterloo and today's Minister in the Walloon Government, Serge Kubla had a

Czech father. Others remained Czechs or Slovaks in their hearts, but found a very warm place in it, too, for the country that adopted them. During the period of the "iron curtain" when most emigrants couldn't go back to visit the country and relatives left behind, some people didn't even teach the language to their children, losing hope to ever be able to return. Today, they want to get together with other compatriots in order for their children to learn and practice their native language and exchange their own experience of the life abroad. Nowadays, when the distances have become short and the borders open, the countries in the Central and Eastern Europe are, fortunately, no more "all Greek"! We really welcome the enlargement of Europe, the real reunification of our precious continent goes hand in hand, though, with getting to know each other better. That's the real challenge and the only way to avoid any possibility of military conflicts and war. We consider it quite symbolic that in the same spring when we celebrated 100 years of our association "Beseda Volnost", we, the Czechs and Slovaks living in Belgium, could say welcome back to Europe to our compatriots in the Czech and Slovak republics. We realised it's a huge challenge to unite European countries, but with tolerance, mutual respect and patience we can create a new way to live in peace and prosperity and show good example to other countries in the world. A great French philosopher and writer, Jean Jacques Rousseau said that we need to be somewhat similar to understand each other (and we can add, we become that way if we learn more of each other) and we need to be somewhat different to love each other. So, long live diversity and understanding!

## STATUTO DEL CICEB

### **Association internationale des Instituts culturels nationaux des Etats Membres de l'Union européenne en Belgique, association internationale**

#### STATUTS

##### **TITRE Ier. – Dénomination, objet social, siège social**

*Article 1er.* L'association est dénommée « Association internationale des Instituts culturels nationaux des Etats Membres de l'Union européenne en Belgique ».

*Art. 2.* Le siège de l'association est fixé à l'adresse belge de l'Institut présidant l'association et pour la première fois au Danske Kulturinstitut, rue Cornet 22, 1040 Bruxelles. Il peut être transféré par décision du conseil d'administration dans tout autre lieu de Belgique.

*Art. 3.* L'association a pour objet de valoriser auprès des institutions de l'Union européenne à Bruxelles la culture et la langue des Institutions membres et de contribuer à leur diffusion et enseignement auprès de celles-ci.

L'association se fixe en particulier comme but de proposer des actions communes dans les domaines culturel, linguistique et de

documentation susceptibles d'obtenir le soutien des institutions communautaires.

L'association peut exercer toute activité susceptible de favoriser la réalisation de son objet social, et participer à une telle activité, de quelque façon que ce soit.

##### **TITRE II. – Membres, admissions, démissions, exclusions**

*Art. 4.* L'association est composée des Instituts culturels nationaux des pays de l'Union européenne, personnes morales constituées selon la loi de leur pays d'origine ou selon les lois belges, présents en Belgique.

Le nombre minimum de membres est trois, aucun maximum n'est fixé

*Art. 5.* Toute admission de nouveaux membres doit être proposée à l'unanimité par le conseil d'administration et entérinée par l'assemblée générale.

Ne peut être admise comme nouveau membre, qu'une institution sans but lucratif et chargée directement ou

indirectement par un gouvernement national de représenter la promotion de sa culture et de sa langue auprès de l'Union européenne.

*Art. 6.* Tout membre est libre de se retirer de l'association, sans préavis, à tout moment en adressant par écrit sa démission au conseil d'administration. Il reste tenu de payer les contributions impayées

*Art. 7.* Sur proposition du conseil d'administration, tout membre peut être exclu par l'assemblée générale qui, après l'avoir entendu s'il le désire, statue à scrutin secret à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Le conseil d'administration peut suspendre, jusqu'à décision de l'assemblée générale, les membres qui se seraient rendus coupables d'infractions graves aux statuts ou aux lois d'honneur et de bienséance.

Le membre exclu ne peut prétendre à aucune part de l'avoir social, ni à aucun remboursement.

### **TITRE III. – Contributions**

*Art. 8.* Les contributions financières à l'association seront assurées par le prélèvement d'un pourcentage sur les sommes qui lui seront versées dans le cadre des projets qu'elle sera amenée à conduire. Le montant de ce

pourcentage sera fixé par l'assemblée générale pour chaque projet.

### **TITRE IV. – Assemblée générale**

*Art. 9.* L'assemblée générale est composée de tous les membres de l'Association. Elle est présidée par le président du conseil d'administration.

*Art. 10.* L'assemblée générale a le pouvoir d'approuver les budgets et comptes annuels, de changer le nom de l'association et, sur proposition du conseil d'administration, de modifier les statuts, de dissoudre l'association, de suspendre et d'exclure les membres.

*Art. 11.* L'assemblée générale se réunit au moins une fois l'an, au cours du premier trimestre.

Elle doit se réunir en assemblée générale extraordinaire, sur convocation du président du conseil d'administration, lorsque l'intérêt social le commande, ou sur demande écrite introduite auprès du conseil d'administration, par un cinquième des associés. Ceux-ci doivent spécifier les points qu'ils désirent soumettre aux délibérations.

*Art. 12.* Les membres sont convoqués aux assemblées générales par le président du conseil d'administration, quinze jours au moins avant la réunion.

Les convocations sont faites par lettre missive. Elles contiennent l'ordre du jour.

*Art. 13.* Chaque Institut membre est représenté par son directeur qui désignera deux suppléants. Les suppléants assisteront aux assemblées générales à titre consultatif.

Tout directeur empêché pourra donner mandat écrit à un suppléant qui disposera, dans ce cas, d'une voix délibérative.

*Art. 14.* Les assemblées générales ordinaires délibèrent valablement si la moitié des membres sont présents ou représentés.

Les assemblées générales extraordinaires ne délibèrent valablement que lorsque deux tiers des membres sont présents ou représentés. Si cette condition n'est pas remplie, une nouvelle réunion convoquée, au moins cinq jours à l'avance, délibèrera valablement quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

Chaque membre dispose d'une voix. Nul ne peut prendre part au vote, par procuration, pour plus de trois voix, en ce compris la sienne.

*Art. 15.* Les résolutions sont prises à la majorité simple des voix émises, sauf celles en matière de suspension

des membres ou de leur exclusion qui exigent la majorité des deux tiers et celles en matière de modification des statuts et de dissolution de l'association qui exigent l'unanimité.

Les modifications des statuts devront être approuvées par arrêté royal et publiées aux annexes au Moniteur belge.

*Art. 16.* Les décisions de l'assemblée générale sont consignées en français dans un registre des procès-verbaux, signés par le président de séance et le secrétaire de séance désigné au début de chaque séance par le président.

Ce registre est conservé au siège social où tous les membres peuvent en prendre connaissance sans déplacement.

Ces décisions sont éventuellement portées à la connaissance des tiers intéressés par lettre à la poste.

## **TITRE V. – Conseil d'administration**

*Art. 17.* Les Instituts membres sont de droit administrateurs. Ils agissent en la personne de leur directeur.

Les directeurs peuvent déléguer leur pouvoir à un représentant, moyennant un mandat écrit.

Le conseil délibère valablement dès que plus de la moitié des administrateurs sont présents ou représentés.

Chaque administrateur dispose d'une voix. Nul ne peut prendre part au vote, par procuration, pour plus de trois voix, en ce compris la sienne.

*Art. 18.* Le conseil compte parmi ses membres un président, un vice-président et un trésorier.

La présidence du conseil d'administration est assurée par rotation pour une durée d'un an, selon l'ordre alphabétique des pays d'origine des Instituts désignés dans leur langue.

Le droit d'ester en justice s'exerce aux poursuites et diligences du président du conseil d'administration.

Chaque nouvelle présidence débute le 1<sup>er</sup> septembre et pour la première fois le 1<sup>er</sup> septembre 1999.

La vice-présidence est exercée pour un an par le membre devant exercer la présidence suivante.

En cas d'empêchement du président, ses fonctions sont assurées par le vice-président.

Le conseil désigne pour un an un trésorier parmi ses membres. Le président du conseil d'administration est également président de l'Association.

*Art. 19.* Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des deux tiers des voix émises par les administrateurs

présents ou représentés, sauf pour la proposition d'admission des membres qui requiert l'unanimité.

*Art. 20.* Le conseil d'administration fait rapport à l'assemblée générale sur l'activité de l'association pendant l'année écoulée, dresse le bilan et les comptes, propose le budget et formule toute suggestion qu'il croit utile de soumettre à l'assemblée générale.

*Art. 21.* Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de l'association.

Il peut nommer et révoquer le personnel de l'association, toucher et recevoir toutes sommes et valeurs, retirer toutes sommes et valeurs consignées, ouvrir tous comptes auprès des banques et de l'Office des chèques postaux, effectuer sur lesdits comptes toutes opérations et notamment tout retrait de fonds par chèque, ordre de virement ou de transfert ou tout autre mandat de paiement, prendre en location tout coffre en banque, payer toutes sommes dues par l'association, retirer de la poste, de la douane, de la société des chemins de fer les lettres, télégrammes, colis, recommandés, assurés ou non; encaisser tout

mandat-poste ainsi que toutes assignations ou quittances postales.

*Art. 22.* Le conseil d'administration peut, sous sa responsabilité, déléguer la gestion journalière de l'Association à un de ses membres ou à un tiers, associé ou non, à concurrence d'un plafond maximum de 50 000 francs belges.

*Art. 23.* Les actes qui engagent l'association, autres que ceux de gestion journalière sont signés à moins d'une délégation spéciale du conseil par un administrateur représenté par son directeur pour tout montant jusqu'à 100 000 francs belges, par deux administrateurs représentés par leurs directeurs pour tout montant jusqu'à 300 000 francs belges et par tous les administrateurs pour tout montant supérieur à cette somme.

*Art. 24.* Les administrateurs ne contractent, en raison de leur fonction, aucune obligation personnelle, et ne sont responsables que de l'exécution de leur mandat sauf dol de leur part. En cas de recours légal, seuls les membres impliqués dans le projet incriminé seront responsables des frais résultants de la procédure. Les administrateurs exercent leur mandat à titre gratuit.

## **TITRE VI. – Règlement d'ordre intérieur**

*Art. 25.* Un règlement d'ordre intérieur pourra être présenté par le conseil d'administration à l'assemblée générale. Des modifications à ce règlement pourront être apportées par une assemblée générale, statuant à la majorité simple des membres présents ou représentés.

## **TITRE VII. – dispositions diverses**

*Art. 26.* L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier pour se terminer le 31 décembre. Par exception, le premier exercice débutera ce 1<sup>er</sup> décembre 1999 pour se clôturer le 31 décembre 2000.

*Art. 27.* Les comptes de l'exercice écoulé et le budget du prochain exercice seront annuellement soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire.

*Art. 28.* L'assemblée générale nommera un vérificateur, soit au sein de l'association soit à l'extérieur, chargé de vérifier les comptes de l'association et de lui présenter un rapport annuel. Il est nommé pour trois années. Le mandat est renouvelable.

*Art. 29.* En cas de dissolution de l'Association, l'assemblée générale désignera le ou les liquidateurs, déterminera leurs pouvoirs et



indiquera l'affectation à donner à l'actif net de l'avoir social.

Cette affectation devra être faite en faveur des membres de l'Association dans des termes approuvés par l'assemblée générale.

Ces décisions ainsi que les nom, profession et adresse du ou des liquidateurs seront publiés aux annexes au Moniteur belge.

L'actif net après liquidation ne peut être attribué aux membres qu'au maximum à concurrence de leurs apports.

*Art. 30.* Tout ce qui n'est pas envisagé par les présents statuts sera régi par les dispositions de la loi du 25 octobre 1919.

#### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Liste des membres directeurs de l'association internationale des Instituts culturels nationaux des Etats Membres de l'Union européenne en Belgique :

Le Danske Kulturinstitut, institution sans but lucratif de droit danois, ayant son siège Kulturovet 2, Copenhague, Danemark, président.

Le Goethe Institut, association sans but lucratif de droit allemand, ayant

son siège Helena Weber Allee 1, à Munich, République fédérale allemande, vice-président.

L'Institut Cervantes, établissement d'utilité publique de droit espagnol, ayant son siège Calle Francisco Silvela 82, à Madrid, Espagne, trésorier.

L'Alliance française de Belgique à Bruxelles, association sans but lucratif de droit belge, ayant son siège rue de l'Émeraude 59, à Bruxelles.

Le British Council, organisation caritative de droit anglais, ayant son siège 10 Spring Gardens, à Londres, Grande-Bretagne.

Le Fins Cultureel Centrum de Belgique, association sans but lucratif de droit belge, ayant son siège Italiëlei 69, à Anvers.

Bruxelles, le 7 décembre 1999

# European Commission



## PROGRAMME

Brussels, 9<sup>th</sup> & 10<sup>th</sup> June, 2005

### Conference Room

**European Commission**

**Conference Centre Albert Borschette (CCAB), 36 rue Froissart**

*Participants* : EU national Cultural Institutes and Cultural Ministries

### Organisation

**Ms. Sara WILMET** "Culture" Unit, Directorate-General "Education & Culture"

Phone: 00 32 2 299 27 81

**Ms. Janice GEORGE**

"Civil Society – Partnerships & Visits" Unit, Directorate-General "Education & Culture"

Telephone: 00 32 2 299 91 04

Mobile: 00 32 476 70 75 98

### Hostess

**Ms. Karin GOTTSCHALK & Ms. Anne-Marie DOSOGNE**

Telephone: 00 32 2 299 91 06

*Visit number 251056*

## Thursday, 9<sup>th</sup> June

19.30 **Dinner hosted by European Commission**

Directorate-General “Education & Culture”  
Venue: **CROWNE PLAZA**, Rue Gineste, 3

### Keynote Speeches

19.45 **NETWORKING BETWEEN NATIONAL CULTURAL  
INSTITUTES IN EUROPE**

Welcome and introduction by  
**Mr. Nikolaus VAN DER PAS, Director-General**  
“Education and Culture”

20.10 **PRESENTATION OF CICEB**

**Ms. Irma HJELT**  
**President of CICEB**  
Director of the Finnish Cultural Institute for Benelux

21.30 **SCREENING OF SELECTED LARGE SHORT FILMS**  
(CICEB project with the support of the European Commission, DG  
EAC)

22.00 End of dinner

## Friday, June 10<sup>th</sup>

08.30 The hostess will await the visitors in the entrance hall of the  
European Commission’s  
building in **36 rue Froissart** (CCAB)

REGISTRATION

09.00 **OPENING REMARKS**

**Ms. Sakari LEHMUSKALLIO**  
Chairman of the Finnish Cultural Institute for Benelux

09.10 **THE IMPORTANCE TO THE EUROPEAN UNION OF  
EUROPEAN CULTURAL NETWORKS**

**Mr. Ján FIGEL’**  
**Member of the European Commission**

***Portfolio : Education, Training, Culture & Multilingualism***

- 09.30 **THE EUROPEAN COMMISSION'S NEW GENERATION OF PROGRAMMES FOR EDUCATION & CULTURE**
- Mr. Nikolaus VAN DER PAS**  
Director-General for Education & Culture (EAC)
- Mr. Pierre MAIRESSE**  
Director of "Youth, Sport & Relations with the Citizen"  
Directorate-General "Education & Culture"
- 09.50 **PANEL DISCUSSION : THE POTENTIAL FOR A NETWORK OF NATIONAL CULTURAL INSTITUTES IN EUROPE – COLLABORATION FOR PROJECTS INSIDE THE EU AND ABROAD – PRESENTATION OF CASE STUDIES**
- INTRODUCTION**
- Mr. Malachy VALLELY**  
Vice-President of CICEB  
Director of the Louvain Institute for Ireland in Europe,
- PANEL**  
Representatives from National Cultural Institutes and from the European Commission
- 10.30 Coffee Break
- 11.00 **WORKING GROUPS**
1. **WHAT ARE THE OPPORTUNITIES FOR JOINT EUROPEAN PROJECTS (BILATERAL AND MULTILATERAL)?**
- Jointly chaired by the **MAGYAR KULTURÁLIS INTÉZET-BRÜSSZEL** &  
**Mr. Harald HARTUNG** (morning)/**Mr. Theo MASTROMINAS** (afternoon)  
Head of Unit "Culture", Directorate-General "Education & Culture"
2. **WHAT IS THE ADDED VALUE FOR NATIONAL CULTURAL INSTITUTES WHICH PARTICIPATE IN CALLS FOR PROPOSALS PUBLISHED BY THE**

**EUROPEAN COMMISSION – INSIDE AND OUTSIDE  
EUROPE?**

Jointly chaired by **THE BRITISH COUNCIL** and  
**Mr. Sylvain PASQUA**  
Policy Developer, Directorate-General “Education &  
Culture”

**3. HOW MIGHT A NETWORK OF NATIONAL CULTURAL  
INSTITUTES CONTRIBUTE TO EU CULTURAL POLICY  
ISSUES?**

Jointly chaired by the **GOETHE INSTITUT** and  
**Ms. Fabienne METAYER**  
Policy Developer, Directorate-General “Education &  
Culture”

12.30 **PLENARY SESSION**

**Reports from the Working Groups**

13.10 Lunch break

14.40 **DRAWING CONCLUSIONS FROM THE WORKING  
GROUPS’ PRESENTATIONS**

**Ms. Lone LETH LARSEN**  
Director of Det Danske Kulturinstitut

15.00 **THE WAY FORWARD – ACTIONS TO BE TAKEN (3  
WORKING GROUPS)**

Chaired by  
**VLAAMS-NEDERLANDS HUIS**  
**ISTITUTO ITALIANO DI CULTURA**  
**ALLIANCE FRANÇAISE**

16.15 Coffee Break

16.30 **PLENARY SESSION**

**Reports from the Working Groups**

17.15 **CONCLUSIONS AND CLOSING REMARKS**

**Mr. Nikolaus VAN DER PAS**  
Director-General “Education & Culture”

**Mr. Pavel CERNOCH**  
**Director of the České Centrum Brusel**

**Ms. Irma HJELT**  
**President of CICEB**  
**Director of the Finnish Cultural Institute for Benelux**

17.30 End of the visit to the European Commission.

For help and advice:

**Guillaume TERRIEN**  
**CICEB Coordinator**  
**Institute for Benelux**  
**Mobile: 00 32 477 48 38 16**  
**E-mail: [coordinator@ciceb.org](mailto:coordinator@ciceb.org)**  
**[Communication@finncult.be](mailto:Communication@finncult.be)**

**Essi KENTALA**  
**The Finnish Cultural**

**Phone: 00 32 3 231 87 51**  
**E-mail:**

## **List of participants**





## **70 cents for Culture**



## BIBLIOGRAFIA

- Christine Oliver, *Determinants of interorganisational relationships: integration and future directions*, The Academy of Management Review, Apr 1990,
- Kathleen L. Gregory, *Native- View Paradigms: multiple culture and culture conflicts in organisation*, Administrative Science Quarterly, Vol.28, No.3 , Organisational Culture
- Anna Maria Arcari, *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, Milano, EGEA, 1996
- A. Grandori, *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, Economia e Management, vol.7, mar.1989
- C. Turati, *Economia e organizzazione delle Joint Venture*, Milano, EGEA, 1990
- A. Lai, *Le aggregazioni di imprese (caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico aziendale)*, Milano, Franco Angeli editore, 1990
- M.G. Colombo, *Accordi di cooperazione, complessità relazionale ed organizzazione degli oligopoli internazionali*, in "Economia e Politica industriale", Dic.1989
- Alan L. Wilkins e William G. Ouchi, *Efficiency Cultures: exploring the relationship between culture and organisation performance*, da Administrative science quarterly, Vol.28, No. 3, Organisational Culture
- C. Oliver e Joel A. C. Baum, *Institutional embeddedness and the dynamics of organisation populations*, American Sociological Review, Aug 1992
- Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle Amministrazioni, Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, analisi e strumenti per l'innovazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004
- John Sawhill and David Williamson, *Measuring what matters in nonprofit*, The McKinsey Quarterly, Sept. 2001
- Dennis A. Devine, Christopher B. Dugan, N. D. Semaca, K. J. Speicher, *Building enduring consortia*, The McKinsey Quarterly, Sept. 2001
- Daniela Mancini, *L'azienda nella rete di imprese, la prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè editore, 1999

Flavio Sangalli, *Lo sviluppo delle organizzazioni di rappresentanza, approcci, metodi e indicazioni operative*, Franco Angeli, 2004

Grandi, Lorenzoni, *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, Economia e Politica Industriale n.64, Franco Angeli 1989

Stefano Rodotà, *Se l'occidente si chiude in una fortezza*, Repubblica, 27 Agosto 2005

Pier luigi Sacco, Walter Santagata, Michele Trimarchi, *L'arte contemporanea italiana nel mondo, Analisi e strumenti*, Skira, Opera DARC

Carrera, *Gli Strumenti Istituzionali per la Promozione della Cultura Italiana all'Estero* in STORIA DELLA LETTERATURA ITALIANA diretta da E. Malato, Vol. XII, "La Letteratura Italiana Fuori d'Italia", coordinato da Luciano Formisano, Salerno Editrice, Roma 2002.

Gianni Lorenzoni, *Accordi fra imprese e strategia competitiva*, Economia & management, vol.15, luglio 1990.

Michael Porter, *Cluster & the new economics of competition*, Harvard Business review, Nov- Dec 1998

Boissevain, Bott, Burt, Cross, Fischer, Granovetter, Grieco, Kapferer, Laumann, Mitchell, Pappi, Wellman, *RETI; l'analisi di network nelle scienze sociali a cura di Fortunata Piselli*, Donzelli Editore, Roma 2001

Luciene Karpik, *L'economia della qualità*, Sviluppo e organizzazione, n.125, Maggio-giugno 1991

Edward B. Roberts, Charles A. Berry, *Entering new Businesses: selecting strategies for success*, Sloan management review, Spring 1995

Barry Wellman, S.D. Berkovitz, *Social Structures: a network approach*, Cambridge University Press, 1988

The Magasine, *Europe at the international crossroads*, Education and Culture in Europe, Issue 24-2004 (Periodico informativo della DG EAC)

COMMISSIONE EUROPEA, Direzione generale dell'Istituzione e della cultura, *Progettare il futuro programma di cooperazione culturale dell'Unione europea dopo il 2006*, Documento di consultazione pubblica, Bruxelles, Aprile 2003

## LINKOGRAFIA

Per l'Istituto di Cultura italiano: [www.iicbruxelles.be](http://www.iicbruxelles.be), [www.normativa.org](http://www.normativa.org)

Per l'Istituto di Cultura spagnolo: [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es),  
[www.bruselas.cervantes.es](http://www.bruselas.cervantes.es)

Per l'Istituto di Cultura tedesco:

<http://www.goethe.de/ins/be/bru/uun/frindex.htm>,

<http://www.goethe.de/ins/be/bru/ver/zeit/frindex.htm>, [www.schillerjahr2005.de](http://www.schillerjahr2005.de)

Per l'Istituto di Cultura danese: <http://www.dkibenelux.org/francais/dki.htm>

Per l'Istituto di Cultura della Repubblica Ceca:  
<http://www.czechcentres.cz/brussels/novinky.asp>

CICEB: [www.ciceb.org](http://www.ciceb.org)

JEL, giornata europea delle lingue: [www.coe.int/jel](http://www.coe.int/jel), [www.coe.int/portfolio](http://www.coe.int/portfolio)  
(site du Portfolio européen des langues)

[www.ecml.at](http://www.ecml.at): site du Centre européen pour les langues vivantes (Graz, Autriche).

[www.europass.cedefop.eu.int](http://www.europass.cedefop.eu.int): site de l'Europass de l'Union européenne.

[www.coe.int/minlang](http://www.coe.int/minlang): site de la Charte européenne des langues régionales ou minoritaires

[www.ciceb.org/reporting-eu-elections/index.php](http://www.ciceb.org/reporting-eu-elections/index.php)

<http://ciceb.org/creative>, <http://ciceb.org/creative/pdf/programme.pdf>

LARGE:

[http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources\\_info/newsletter/21/december\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/newsletter/21/december_fr.html),  
[http://europa.eu.int/comm/culture/index\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/culture/index_fr.html),

<http://www.cinetecadibologna.it/>,

[http://www.alternativa.cccb.org/alt2004/index\\_eng.html](http://www.alternativa.cccb.org/alt2004/index_eng.html), [www.premiersplans.org](http://www.premiersplans.org)

[www.eurofilmfest.org](http://www.eurofilmfest.org):

MEDIA: <http://www.ciceb.org/documents.php?type=6>

70 CENTS FOR CULTURE: [www.efah.org/70cents](http://www.efah.org/70cents) o [www.eurocult.org](http://www.eurocult.org)

COOPERAZIONE UE: <http://europa.eu.int/comm/education/ec-usa/usa.html>

<http://europa.eu.int/comm/education/canada/canada.html>

<http://www.goethe.de/oe/pet/deptheat.html>

## INTERVISTE

Per le preziose interviste rilasciate si ringraziano:

**Pialuisa Bianco**, Direttrice dell'IIC, Bruxelles

**Donnatella Cannova**, Vicedirettrice IIC, Bruxelles

**Gianni Castronovo**, Responsabile Ufficio tecnico IIC - Bruxelles

**Manuela Rodriguez**, Istituto Cervantes

**Margaretha Hauschild**, Direttrice del Goethe-Institut, Bruxelles

**Inga Benner**, Responsabile Ufficio Europa, Goethe Institut Bruxelles

**Lone Leth Larsen**, Direttrice dell'Istituto di cultura Danese e Presidentessa del CICEB

**Pavel Cernoch**, Direttore dell'Istituto della Repubblica Ceca

**Marie-Haude Matignon**, Responsabile per il progetto *Large*, Alliance Française

**Guillaume Terrien**, Coordinatore CICEB

## RINGRAZIAMENTI

Ed eccomi qui a ringraziare tutte le persone importanti, senza l'aiuto delle quali non avrei mai potuto scrivere questo lavoro:

Un grazie speciale a **Anna e Pino**...sperando che ora più che mai io abbia potuto tener fede al mio nome...

Il **Panza** perché con i suoi discorsi sui massimi sistemi e la sua ironia, mi incita a puntare in alto.

La **Mammetta** perché con la sua infinita dolcezza mi ha sempre spronato facendo mi restare con i piedi per terra.

Entrambi perché con la loro intelligenza, pazienza e dolcezza mi hanno da sempre sostenuto ed incoraggiato, con fiducia e stima, perché sono l'esempio vivente della persona che vorrei diventare.

Ringrazio **nonna Plinia** per la tenacia, la forza e l'eleganza che mi ha trasmesso, e il **nonno Giovanni**, perché con parole semplici mi ha sempre insegnato grandi cose.

Ringrazio **Ettore** per essere mio complice sempre, indiscriminatamente.

Ed ora, la mia grande famiglia bolognese:

ringrazio la *family di Via Venturini*, per essere stato "un caldo rifugio" in cui esprimere il mio essere..

ringrazio **Laura** per essere sempre stata l'elemento Zen della casa,

**Annalisa** per avermi sopportata per tanto tempo come compagna di stanza,

**Stefania** per le lunghe chiacchierate notturne, prima della Buonanotte, e per aver avuto sempre pronto un sorriso anche dopo una giornata no.

**Valentina** per la sua costante presenza nella mia vita -anche quando era dall'altra parte del mondo- che mi ha coinvolto sempre in "strane avventure".

Ringrazio **Efran**, per avermi aspettato sempre con un sorriso e un bicchiere di Coca-Cola fresco, nel luglio torrido al mio ritorno dall'*Aroma de Roma*.

Ringrazio **Silvia** per essere diventata come una sorella maggiore, che mi incoraggia e mi coccola con affetto.

Ringrazio **Caterina**, per avermi insegnato a lavorare a maglia a forza di Martini e *Sex and the city*, e **Marco**, per la sua pungente ironia.

Perché *Via Indipendenza 37* è stata la mia seconda casa, per i lunghi aperitivi e le cene fashion, da sempre passaggio obbligato per le serate riuscite.

Ringrazio **Elena** perché –a modo suo- c'è stata sempre.

E ringrazio **Silvia** per essermi stata sempre accanto, con discrezione.

Ringrazio **Rossana** per la serenità e la tranquillità che mi trasmette.

Tutti gli amici del Sesto, che ormai è il mio *Bar Sport* e ovviamente **Andrea**, perché l'infinito affetto che ci lega, ci farà sostenere sempre l'un l'altra.

Ringrazio **Pietro** per aver messo in crisi le mie scelte, affinché fossi convinta davvero, per i preziosi consigli, per tutte le esperienze fatte insieme pur seguendo diversi cammini che più volte si sono incontrati.

Ringrazio i miei nuovi compagni di GIOCA: **Fabrizio**, **Luca** e **Amalia**, per la loro amicizia speciale, scoperta nel corso di questa avventura.

Ringrazio le mie nuove compagne di casa, **Giulia** e **Isabella**, per avermi sopportata in questi ultimi mesi.

Ringrazio le amiche di Bruxelles, **Francesca** per il sostegno nei quattro mesi di stage, **Tatiana** per le chiacchiere, le cene gourmet e le gite fuori porta.

Ringrazio **Mattia** perché con leggerezza mi fa sentire la protagonista di una caccia al tesoro, peregrinando per tutta l'Europa, da Bruxelles a Istanbul, passando da Amsterdam e Parigi.



Ringrazio **Michele**, perché grazie a lui si risolvono sempre i miei problemi: senza il suo aiuto non avrei avuto un pc su cui scrivere.

Ringrazio il **Segretario della Camera di Commercio Italiana**, per aver dato spazio al mio lavoro di ricerca, sostenendo la causa della mia tesi.

Ringrazio il **Coordinatore del CICEB, Guillome Terrien**, per avermi procurato pass per la conferenza in Commissione e per le preziose interviste rilasciate, nonché per i suggerimenti.

Un grazie particolare a **Gianni Castronovo** per la sua pazienza ed il suo aiuto per trovare i materiali all'IIC.

Grazie a tutti i **Direttori e le Direttrici degli Istituti di cultura** che mi hanno ricevuto e si sono fatti intervistare, e un grazie speciale ai loro collabori e collaboratrici che mi hanno invitata a partecipare attivamente alle attività degli Istituti.

Ringrazio **Carpiformazione** per avermi assegnato la borsa Leonardo che mi ha permesso di fare questa importante esperienza a Bruxelles, e ancora una volta Silvia per avermi segnalato il bando.

Ringrazio la **Professoressa Boari** per avermi seguito con pazienza in questo lavoro.

E ringrazio **Bologna** che mi ha cullato in questi anni, facendomi sentire sempre a casa.