

Gaetano D'Auria

L'organizzazione centrale

(doi: 10.7390/20053)

Aedon (ISSN 1127-1345)

Fascicolo 1, aprile 2005

Ente di afferenza:

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

Il riordino del ministero nel sistema dei beni culturali
(giornata di studio, 25 novembre 2004, Roma, Musei capitolini)

L'organizzazione centrale

di [Gaetano D'Auria](#)

Sommario: [1. Premessa](#). - [2. Un'organizzazione imponente](#). - [3. Le maggiori novità rispetto all'ordinamento precedente](#). - [4. ... e i maggiori aspetti critici](#). - [5. Le funzioni statali fuori dal ministero](#). - [6. I problemi comuni a tutti i ministeri](#). - [Bibliografia essenziale](#).

1. Premessa

E' sempre difficile affrontare tematiche organizzative, specie quando riguardano amministrazioni che sono esposte a turbolenze più o meno continue, sia per le trasformazioni del quadro istituzionale nel quale sono chiamate ad operare, sia per le modificazioni che - non sempre ordinatamente - si susseguono nel disegno delle strutture e nella distribuzione fra di esse di compiti e funzioni.

L'amministrazione centrale dei beni culturali è, appunto, uno di questi "cantieri sempre aperti", dove demolizioni e costruzioni (per la verità, meno demolizioni e più costruzioni o ... sopraelevazioni), si susseguono, da ormai sei anni, al ritmo di due o tre provvedimenti all'anno, a loro volta da "combinare" con quelli in materia di funzioni e di risorse finanziarie (per cui si arriva facilmente a una decina di provvedimenti l'anno).

Perciò, come in tutti i cantieri aperti, ci si deve limitare a qualche osservazione non definitiva e a verificare lo stato dei lavori in corso.

2. Un'organizzazione imponente

Certo, fa una qualche impressione raffrontare l'organizzazione attuale del ministero ([decreto legislativo 8 gennaio 2004, n. 3, d.p.r. 8 giugno 2004, n. 173](#)) con quella originaria del 1975, già a suo tempo accompagnata da polemiche. Dalle due direzioni generali (antichità e belle arti, accademie e biblioteche) del ministero della Pubblica Istruzione e dagli altri uffici che andarono a costituire il nuovo ministero (gli archivi di Stato, già amministrati dal ministero dell'Interno, e alcuni servizi della Presidenza del Consiglio dei ministri-Servizi informazioni e proprietà letteraria) germinarono, infatti, ben quattro direzioni generali, con un riordinato Consiglio nazionale e cinque comitati di settore. Delle direzioni generali, tre vennero

chiamate - con una sorta di pudore organizzativo - "uffici centrali"; la quarta, l'unica denominata "Direzione generale", era quella per gli affari generali e il personale, con l'ufficio studi.

Oggi, vi sono dieci direzioni generali, distribuite in quattro dipartimenti: quindi, quattordici uffici dirigenziali generali, cui si aggiungono quattro posizioni di dirigente generale presso l'ufficio di gabinetto e il servizio di controllo interno; nelle regioni, altri diciassette uffici dirigenziali generali.

Una serie di costanti è data dal Consiglio nazionale per i beni culturali e ambientali (al di là delle modificazioni che hanno riguardato il numero dei rappresentanti delle regioni), dai comitati tecnico-scientifici e, rispetto ad epoca più recente, dai comitati regionali di coordinamento (lasciati, peraltro, nello stato in cui vennero concepiti dal [decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112](#)), con compiti di armonizzazione e coordinamento, nel territorio regionale, delle iniziative dello Stato, della regione, degli enti locali e di altri possibili soggetti pubblici e privati in materia di beni culturali (ma queste commissioni risultano istituite in non più di quattro o cinque regioni).

A parte quest'ultimo aspetto, si potrebbe pensare che la struttura del ministero sia cresciuta con la moltiplicazione dei suoi compiti, naturalmente accompagnata da una più consistente dotazione finanziaria. In realtà, il ministero si è arricchito, quanto a funzioni, di quelle che oggi esercita (sull'esempio dell'omologo francese) attraverso la Direzione generale per l'architettura e l'arte contemporanea e di quelle, acquisite nel 1998, concernenti lo spettacolo (materia, peraltro, di dubbia appartenenza statale, dopo il nuovo Titolo V Cost.) e la vigilanza sul Coni, che hanno portato con sé un centinaio di dipendenti dal soppresso Dipartimento dello spettacolo della Presidenza del Consiglio dei ministri. Per il resto, il ministero è cresciuto soltanto quanto a numero di dipendenti, ma non di personale tecnico (poiché i concorsi a carriere direttive sono fermi, in molti casi, da vent'anni e più), bensì di personale addetto a compiti di vigilanza e custodia. Oggi, è il terzo ministero (esclusi la Difesa e gli Interni) in ordine di grandezza (dopo l'Istruzione e l'Economia e finanze), quanto a dotazione di personale, ma, per il resto, gestisce lo 0,3 per cento del bilancio nazionale.

Si tratta, quindi, di una struttura che, nel disegno organizzativo, è decisamente imponente (fa ricordare quella, che fu definita imperiale, all'inizio degli anni Ottanta, del ministero delle Finanze, poi abbandonata a favore di altre soluzioni organizzative), ma che soffre della carenza di personale tecnico e che gestisce poche briciole del bilancio nazionale.

3. Le maggiori novità rispetto all'ordinamento precedente

Ad ogni modo, le maggiori novità, rispetto all'ordinamento precedente, sono la soppressione della figura del segretario generale e l'accorpamento delle direzioni generali in quattro dipartimenti.

La prima scelta è stata senz'altro ragionevole, poiché il segretario generale si addice ad amministrazioni che necessitano di un'unica "linea di comando" e, non a caso, questa figura esiste da gran tempo in grandi ministeri d'ordine, come la Difesa e gli Esteri. Ma qui, nel ministero per i Beni e le Attività culturali, le esigenze sono di altro tipo: non di governo uniforme di una politica nazionale, ma, anzi, di gestione differenziata di almeno tre settori: i beni culturali propriamente detti, il paesaggio e, congiuntamente, lo spettacolo e lo sport.

Peraltro, a fronte di questi tre settori, i dipartimenti sono quattro: uno si occupa di "beni culturali e paesaggio"; un altro di "beni archivistici e librari" (quasi che non siano "beni culturali"); il terzo di "spettacolo e sport"; il quarto di "ricerca, innovazione e organizzazione".

Questa articolazione merita qualche osservazione.

Anzitutto, se bisogna stare alla regola per cui l'organizzazione è "funzione delle funzioni" (poiché - come ci è stato insegnato da M.S. Giannini - "in principio sono le funzioni"), è bene ricordare che le funzioni del ministero sono ripartite, dal [Codice dei beni culturali e del paesaggio](#), in due grandi settori, ciascuno con

le sue regole sostanziali e i suoi procedimenti, con le sue esigenze di raccordo fra diversi livelli di governo e di rapporti fra amministrazione e privati: appunto, i beni culturali e il paesaggio. Ma il nuovo ordinamento del ministero colloca in uno stesso ambito di competenza le funzioni di entrambi i settori (con l'eccezione, come detto, dei beni archivistici e librari), rendendo problematica l'identificazione della struttura dipartimentale come quella di un organismo compatto, che amministra unitariamente e - si direbbe - con unica strategia competenze inerenti ad una omogenea, per quanto estesa, area d'intervento (e con effetti di speditezza e semplificazione procedimentale, maggiore efficienza ed economicità della gestione; donde, fra l'altro, l'opportunità e l'utilità di valutare l'azione del dipartimento in base alla congruenza dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati e, naturalmente, in base ai tempi, ai modi e ai costi di realizzazione dei programmi per i quali il governo ha chiesto e il parlamento ha fornito - con la legge di bilancio - la provvista finanziaria).

E' appena il caso di ricordare, infatti, che - nella logica della riforma avviata nel 1997 - i dipartimenti andrebbero intesi come corrispondenti a "grandi aree funzionali organiche" (o, come dice, l'[art. 5, comma 1, decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300](#), a "grandi aree di materie omogenee"), capaci di raccogliere in una struttura più ampia della tradizionale direzione generale le competenze necessarie al perseguimento di complesse funzioni-obiettivo; per il che, spettano ai dipartimenti anche i compiti "di organizzazione e quelli di gestione delle risorse strumentali, finanziarie ed umane ad essi attribuite" (art. 5, comma 1, cit.).

E' accaduto, però, che la scelta dipartimentale, laddove già effettuata (Tesoro, Politiche agricole, Sanità, Infrastrutture e trasporti), sia valsa, sempre, a far lievitare il numero dei posti di funzione dirigenziale e, quindi, a frammentare (anziché a ricomporre), sotto il "tetto" del dipartimento, i compiti e le connesse responsabilità. Con il risultato di aver elevato alla massima dignità - gerarchica e stipendiale - i posti di "capo dipartimento" e di aver ottenuto la moltiplicazione dei posti di direttore generale (centrali e periferici). Inutile dire, poi, che un'organizzazione per dipartimenti esclude la presenza del segretario generale, che aggiungerebbe un ulteriore livello di intermediazione fra ministro e capi-dipartimento.

Date, comunque, le finalità dell'organizzazione per dipartimenti, sorprende l'istituzione del quarto dipartimento, quello denominato "per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione", le cui funzioni sono di due ordini. Da un lato, vi sono quelle di una tradizionale direzione generale degli affari generali e del personale, compreso il potere di allocare il personale fra i dipartimenti; potere che - nella logica dipartimentale - spetterebbe (spetta) all'autorità di governo, nel momento in cui, con la direttiva annuale, ripartisce fra i dirigenti le risorse necessarie a conseguire gli obiettivi programmati, mentre, poi, la gestione a valle compete ai singoli dipartimenti. Dall'altro lato, v'è una serie di importanti funzioni operative, "ritagliate" da quelle che dovrebbero essere appannaggio naturale degli altri dipartimenti: i rapporti con il Cipe, "sulla base degli elementi predisposti dai dipartimenti per le materie di rispettiva competenza"; la predisposizione delle intese istituzionali di programma Stato-regioni e degli accordi di programma-quadro in materia di beni culturali (ai sensi dell'[art. 112, comma 6, del Codice](#)), "sulla base degli elementi forniti dai dipartimenti per le materie di rispettiva competenza"; perfino l'individuazione de "i criteri generali in materia di sicurezza del patrimonio culturale", ed altro ancora (ad esempio, il Dipartimento coordina le iniziative del ministero in materia di patrimonio mondiale dell'Unesco e di interventi conseguenti ad emergenze nazionali ed internazionali; propone al ministro il programma annuale e pluriennale degli interventi nei settori di competenza del ministero e dei relativi piani spesa). Inoltre, ad esso "afferiscono" istituti scientifici che dovrebbero essere, invece, in gran parte, "naturale appartenenza" dei dipartimenti che si occupano dei beni culturali e degli archivi (Istituto centrale del restauro, Istituto per la patologia del libro, Istituto del catalogo e della documentazione); salvo osservare che questi istituti sono anche collocati nell'amministrazione periferica del ministero.

4. ... e i maggiori aspetti critici

Si deve aggiungere che, secondo l'interpretazione fatta propria dal Consiglio di Stato-sezione atti normativi, la "competenza propria" dei capi dipartimento non può eccedere il coordinamento e la direzione

degli uffici compresi nel dipartimento (le direzioni generali), con poche o nulle possibilità di gestire "in proprio" attività o funzioni. Si è, così, consolidata un'interpretazione del [d.lg. 300/1999](#) che, forse, offriva un'altra possibilità interpretativa: quella per cui il capo-dipartimento, essendo "responsabile dei risultati complessivamente raggiunti dagli uffici da esso dipendenti, in attuazione degli indirizzi del ministro" (art. 5, comma 3), non può limitarsi a dirigere e coordinare, ma deve avere margini di autonomia organizzativa entro i quali poter svolgere le funzioni inerenti alla missione che gli è stata affidata. Ma siccome si è ritenuto il contrario (e, del resto, i capi-dipartimento non hanno nemmeno il potere - per un errore dovuto alla [legge 15 marzo 1997, n. 59](#) - di organizzare autonomamente i propri uffici, che vengono articolati con decreto legislativo in direzioni generali e con atto non regolamentare del ministro in uffici dirigenziali non generali), i capi dipartimento finiscono per svolgere, fra il ministro e i direttori generali, una funzione di intermediazione che può anche contemplare più passaggi di "andata e ritorno", con un inevitabile allungamento della catena procedimentale (tanto più quando le decisioni coinvolgono i livelli periferici delle amministrazioni). Il che puntualmente si verifica nella nuova organizzazione del ministero per i Beni e le Attività culturali, dove la presenza - a valle del ministero - dei direttori regionali e - a monte di questi - del Dipartimento per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione aggiunge ben tre passaggi (il direttore regionale, il Dipartimento dei beni culturali e del paesaggio, il Dipartimento per la ricerca ecc.) al già laborioso percorso che dovevano attraversare i programmi dei sovrintendenti per arrivare alla firma del ministro.

Così come lascia perplessi la circostanza che il decreto legislativo e, poi, il regolamento non contengano l'esplicitazione delle modalità organizzative con le quali il ministero si propone di reggere i vari "fronti" che per esso si sono aperti da alcuni anni a questa parte: quello della distribuzione delle funzioni e, quindi, della moltiplicazione dei livelli di governo e degli apparati amministrativi che si occupano di beni culturali (vi sono, come si sa, apparati regionali e locali molto efficienti, con i quali il ministero si troverà regolarmente a confrontarsi); quello della loro gestione non più solo pubblica, ma pubblico-privata o solo privata. Ma il decreto legislativo non si pone il problema di connettere l'organizzazione del ministero con la rete di relazioni implicata dall'esistenza di questi "fronti", lasciando al regolamento di attribuire, peraltro genericamente (art. 1, comma 4), ai capi dei dipartimenti - sulla base degli indirizzi del ministro, anche su proposta del direttore generale competente - le funzioni in materia di "fruizione e valorizzazione" (parte seconda, titolo secondo, del Codice), da amministrare centralmente sull'intero territorio nazionale; il tutto, senza articolare le strutture che dovrebbero provvedere a tali compiti e, in particolare, a quelli necessari per stringere accordi e rapporti di collaborazione con il sistema delle autonomie. Tanto meno, poi, il decreto legislativo dà attuazione al principio generale - solennemente proclamato dall'[art. 115, comma 2, del Codice](#) - dell'autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile delle strutture di gestione.

La chiusura del ministero in se stesso è resa ancor più evidente dal decreto ministeriale, di prossima emanazione, per l'ulteriore organizzazione (la "microorganizzazione") delle sue strutture centrali e periferiche. Il decreto non accenna neppure ai temi di cui s'è detto, limitandosi ad un'esposizione piatta e burocratica di minute competenze. Non che non si parli degli accordi già previsti dal [Codice](#) (5, tutela; 7, valorizzazione; 102 e 112, fruizione e valorizzazione), ma non si chiarisce "chi fa che cosa": nulla è detto, ancora una volta, dell'organizzazione necessaria ad istruire, negoziare e gestire gli accordi, delle (possibili) competenze dei sovrintendenti nella fase di implementazione degli accordi e nelle fasi critiche della loro attuazione. Il che è tanto più grave, in quanto, se tutto questo lavoro dovrà essere svolto - come indicano le norme - centralmente, dovranno pur esserci relazioni, sconosciute al decreto, fra il Dipartimento per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione, gli altri dipartimenti, le direzioni regionali, i sovrintendenti, le amministrazioni regionali e locali.

5. Le funzioni statali fuori dal ministero

Accennavo, all'inizio, a un disegno di nuova allocazione di compiti anche fuori dal ministero.

Abbiamo, oggi, un buon impianto organizzativo delle *fondazioni* ([decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491](#))ü costruito - com'è ragionevole - per la collaborazione fra ministero e mecenati della cultura (anche

se manca, nei presupposti legislativi della disciplina, l'essenziale "incoraggiamento fiscale" ai privati fondatori).

Vi sono, poi, due discipline che riguardano altrettanti soggetti pubblici, aventi la forma di società per azioni, che sono implicati, in vario modo, in compiti di tutela e valorizzazione. Le due discipline riguardano Patrimonio dello Stato spa e Arcus spa. Alla prima società possono essere trasferiti, a fini di valorizzazione e gestione, "diritti pieni o parziali" anche su beni immobili "di particolare valore artistico e storico", fermo restando il loro regime giuridico e i vincoli cui essi sono sottoposti ([art. 7 legge 15 giugno 2002, n. 112](#)). Alla seconda sono attribuiti compiti di sostegno finanziario ad interventi i più diversi - e, in primo luogo, di tutela e valorizzazione - su beni culturali statali e non ([art. 2 legge 16 ottobre 2003, n. 291](#); [art. 3 legge 21 maggio 2004, n. 128](#)).

Entrambe le società si collocano, al tempo stesso, al di fuori del ministero e in un'area che interferisce con la competenza concorrente delle regioni in materia di valorizzazione. Sicché, per comprendere verso quali equilibri evolve il sistema, occorrerà seguire gli sviluppi dei rapporti fra le due società, il ministero e le regioni.

6. I problemi comuni a tutti i ministeri

Infine, ma non ultimi per importanza, ci sono i problemi comuni a tutti i ministeri, che riguardano le distorsioni del disegno organizzativo dell'amministrazione centrale, derivanti sia dalla prassi applicativa delle riforme attuate sul finire del secolo scorso, sia da nuove norme.

I maggiori di questi problemi riguardano i compiti degli uffici di diretta collaborazione dei ministri, i controlli interni, il rapporto d'ufficio dei dirigenti e la loro autonomia dal potere politico.

Quello che era, un tempo, il "gabinetto" del ministro è, oggi, denominato "ufficio di diretta collaborazione". Questo *nomen* voleva segnalare il mutamento di ruolo del gabinetto: da ufficio che supportava "l'opera personale del ministro" (come diceva il regio decreto 10 luglio 1924, n. 1110) a ufficio di staff, con il compito di coadiuvare il ministro nella programmazione, nell'indirizzo e nel controllo dell'attività di gestione rimessa ai dirigenti. Senonché, i nuovi uffici hanno tradito questa funzione e sono diventati, di fatto, apparati al servizio dei ministri per il governo dell'amministrazione attraverso strutture che sono, per un verso, speculari rispetto alle direzioni generali (o ai dipartimenti) e, per altro verso, ne seguono la ordinaria attività. Vero è che, anche in passato, i ministri interferivano pesantemente, attraverso i gabinetti, nella gestione *day to day* dell'amministrazione; ma ciò avveniva sotto la loro diretta responsabilità, attraverso uffici costituiti per lo più *contra legem* e, comunque, in presenza di norme che non conoscevano la separazione-distinzione fra poteri di indirizzo politico-amministrativo e poteri di gestione dei dirigenti. Oggi, invece, i ministri non si espongono (non possono, data la menzionata separazione-distinzione, esporsi) direttamente e governano l'amministrazione attraverso uffici formalmente consacrati da appositi regolamenti organizzativi, ma che svolgono compiti (di quotidiana cogestione degli affari amministrativi con i dirigenti "operativi") del tutto diversi da quelli (di programmazione e controllo) per i quali sono stati costituiti; con l'aggravante - per così dire - che i dirigenti, essendo ormai precarizzati, sono portati a non contraddire il ministro, per entrare nelle sue grazie ed ottenere il rinnovo dell'incarico alla sua scadenza.

Specificamente, nel ministero per i Beni e le Attività culturali, la dominanza del gabinetto sull'amministrazione è confermata dalla circostanza che la direttiva generale per l'azione amministrativa, la cui elaborazione dovrebbe coinvolgere tutti i vertici burocratici e il servizio di controllo interno, è "calata" all'amministrazione direttamente dal gabinetto. Come dice il rapporto 2003 del "Comitato tecnico-scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato" (organo della Presidenza del Consiglio dei ministri), il fulcro dell'intero processo di elaborazione della direttiva è il capo di gabinetto ed appare essenzialmente guidato da "criteri *top-down*": espressione tecnica per dire che, così com'è, la direttiva non serve a molto, tant'è vero che riproduce pressoché integralmente la nota preliminare al bilancio, la quale, a sua volta, dovrebbe esporre i piani e i programmi

per i quali il ministro chiede al parlamento la provvista finanziaria e, invece, è un semplice elenco di obiettivi politici, senza nessuno sforzo di loro "traduzione" in piani di azione amministrativa.

I controlli interni. In mancanza di una programmazione soddisfacente, viene meno, in realtà, buona parte del terreno sul quale dovrebbero operare i controlli interni. E' sempre il Comitato tecnico-scientifico sui controlli interni della Presidenza del Consiglio dei ministri a rilevare che il ministro per i Beni e le Attività culturali, nell'impartire le annuali direttive ai dirigenti, non ha definito, nel periodo 2002-2004, né obiettivi strategici, né obiettivi operativi, che - si legge in una nota a piè di pagina dell'ultima relazione - sono rinviati all'esito della riorganizzazione in atto. Come se, in attesa di riorganizzarsi, il ministero fosse autorizzato a non darsi obiettivi e a non conseguirli.

Su tutto, poi, pesa - a mio modo di vedere - la riforma della dirigenza pubblica e la sua applicazione nell'amministrazione dei beni culturali.

Il potere dei ministri di nominare, dall'esterno dell'amministrazione, una quota di dirigenti che può raggiungere, per i dirigenti di prima fascia, il settanta per cento e la precarizzazione dei dirigenti in servizio (essendo stato eliminato il termine minimo di durata degli incarichi e ridotta a tre anni la durata massima) collocano i responsabili della gestione amministrativa in una posizione di tale contiguità con la politica, da rendere, ormai, illusoria la separazione-distinzione fra indirizzo e gestione. Inoltre, non è più necessario che i sovrintendenti, i direttori generali e i capi dipartimento siano muniti delle professionalità tradizionalmente proprie dell'amministrazione dei beni culturali: quelle degli storici dell'arte, degli architetti, degli archivisti, ecc., con la conseguenza che questa amministrazione è destinata a perdere progressivamente quota sul versante della sua qualificazione tecnico-specialistica, per scivolare verso modi di gestione sempre più sensibili alle ragioni della politica.

Non si vuol dire, con questo, che non debba farsi spazio, anche nel settore dei beni culturali, alla figura del dirigente-manager, capace di governare una direzione regionale, una direzione generale o un dipartimento con criteri che non trascurino la possibile redditività dei beni, stringendo, se necessario, accordi o intese con istituzioni regionali e locali, o con privati. Si vuol dire, soltanto, che le norme di ristrutturazione del ministero non garantiscono la qualità professionale dei prescelti. Esse rinviano, infatti, alle norme ([decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 19, comma 4 e 6](#)) che regolano, per la generalità delle amministrazioni statali, il conferimento degli incarichi dirigenziali a personale estraneo all'amministrazione (inteso, nell'interpretazione ormai corrente, anche come personale interno all'amministrazione, munito dei requisiti previsti dal decreto) e che hanno dato, finora, pessima prova di sé. Il perché è presto detto: i requisiti per essere nominati dirigenti di vertice sono talmente generici ed elastici da aver consentito (prima e dopo la [legge 15 luglio 2002, n. 145](#)) che uffici anche importanti venissero trattati, ai fini del conferimento dei relativi incarichi, come *res privata principis*. Né è previsto il filtro di un procedimento orientato ad una scelta comparativa - benché di tipo non concorsuale - fra più possibili aspiranti, come accade per la nomina dei direttori generali delle aziende sanitarie. Quasi che non bastasse, la facoltà di attribuire incarichi dirigenziali generali ad estranei all'amministrazione è aumentata, dal 1998 al 2003, dal 33 per cento ([decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 80](#)) al 70 per cento ([legge 24 dicembre 2003, n. 350](#)), con una sostanziale emarginazione, perciò, delle professionalità specifiche maturate all'interno dell'amministrazione.

Ad oggi, l'amministrazione sta procedendo alle nomine dei dirigenti generali, centrali e periferici, onde sarà importante verificare quale uso essa farà del potere di nomina di dirigenti non tecnici. Sta di fatto che questo potere, praticamente incontrollato, potrebbe estendersi a quasi tre quarti degli uffici dirigenziali generali, e anche di ciò v'è motivo per essere preoccupati.

Bibliografia essenziale

Sull'organizzazione del ministero per i Beni culturali e ambientali, istituito nel 1975, v. D. Serrani, *L'organizzazione per ministeri*, Roma, Officina, 1979, 51 ss. Circa le implicazioni dell'organizzazione sul rapporto con le regioni, v. L. Petroni, *Cultura*, in Isap, *Archivio. Nuova serie*, n. 1, *La regionalizzazione*,

vol. II, Milano, 1983, 1367 ss.

Sull'organizzazione del ministero per i Beni e le Attività culturali dopo il d.lg. 300/1999, v.: G. Corso, *Il ministero per i Beni e le Attività culturali (articoli 52-54)*, in A. Pajno - L. Torchia (a cura di), *La riforma del governo*, Bologna, il Mulino, 2000, 375 ss.; [G. Pastori, *Il ministero per i Beni e le Attività culturali: il ruolo e la struttura centrale*](#), in *Aedon*, n. 1/1999.

Per un primo commento al d.lg. 3/2004, v. [M. Cammelli, *La riorganizzazione del ministero per i Beni e le Attività culturali \(d.lg. 8 gennaio 2004, n. 3\)*](#), in *Aedon*, n. 3/2003.

Sulle fondazioni culturali, v. S. Foà, *Il regolamento sulle fondazioni culturali a partecipazione statale*, in *Giornale dir. amm.*, 2002, 830 ss.

Sulla Patrimonio dello Stato spa, v.: A. Mari, *La Patrimonio dello Stato spa*, in *Giornale dir. amm.*, 2002, 820 ss.; G. Napolitano, *La Patrimonio dello Stato spa tra passato e futuro: verso la scomposizione del regime demaniale e la gestione privata dei beni pubblici?*, in *Riv. dir. civ.*, 2004, 541 ss.

Sui controlli interni, v. Presidenza del Consiglio dei ministri. Comitato tecnico-scientifico per il coordinamento in materia di valutazione controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, *Processi di programmazione strategica e controlli interni nei ministeri. Stato e prospettive. Secondo rapporto*, Roma, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, 2003 (sul quale v. pure la *Notizia* in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2004, 284 ss.); Id., *Processi di programmazione strategica e controlli interni nei ministeri. Stato e prospettive. Terzo rapporto*, Roma, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, 2004 (sul quale v. pure la *Notizia* in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2004, 1121 ss.).

Sugli uffici di diretta collaborazione dei ministri, v. gli atti della tavola rotonda su *Gli 'staff' dei ministri tra indirizzo politico e gestione amministrativa*, in *Iter legis*, 2002, agosto-novembre, 57 ss. (con interventi di A. Freni, S. Cassese, C. D'Orta, L. Tivelli, G. D'Auria, A. Catricalà, A. Mancinelli).

Sulla riforma della dirigenza statale, v.: S. Cassese, *Il nuovo regime dei dirigenti pubblici italiani: una modificazione costituzionale*, in *Giornale dir. amm.*, 2002, 1341 ss.; C. Colapietro, *La "controriforma" del rapporto di lavoro della dirigenza pubblica*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2002, 639 ss.; nonché, anche per ulteriore bibliografia, gli scritti di A. Corpaci, S. Cassese, V. Talamo, M.P. Chiti, F. Trimarchi, G. Gardini, M. Cammelli, G. Arena, A. Romano, in Associazione italiana dei professori di diritto amministrativo, *Annuario 2003*, Milano, Giuffrè, 2004, 385 ss.; L. Zoppoli (a cura di), *La dirigenza pubblica rivisitata. Politiche, regole, modelli*, Napoli, Jovene, 2004.