

I modelli di gestione di beni e servizi culturali: una funzione strategica della Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia.

L'obiettivo di individuare modalità più efficaci ed efficienti per la gestione dei servizi pubblici, incrementando cioè a costi meno elevati la soddisfazione dei bisogni espressi e non dall'utenza, è divenuto di pressante attualità alla fine degli **anni "ottanta"**, con la progressiva diminuzione dei fondi pubblici disponibili per il mantenimento del *welfare*.

In combinazione, certo non casuale, con questo obiettivo, ha preso forma negli **anni "novanta"** un profondo ripensamento dei rapporti tra cittadini e pubblica amministrazione da un lato e tra Stato centrale e autonomie locali e funzionali dall'altro. Le nuove tendenze culturali e le politiche liberiste dei Paesi vicini (in particolare di quelli anglosassoni che avevano già affrontato il problema due decenni prima), per un verso, e la grave situazione economica dello Stato e delle amministrazioni, per un altro, ha spinto verso interventi legislativi mirati a devolvere alle regioni, alle autonomie locali e alla cosiddetta **"società civile"**, cioè ai cittadini singoli e associati, alcune funzioni tradizionalmente svolte a livello ministeriale, anche nella speranza che a tale devoluzione corrispondesse **un miglior utilizzo delle risorse del paese, sia di quelle pubbliche che di quelle private**.

Infatti anche il settore privato è stato progressivamente chiamato in causa, passando da un ruolo operativo a uno decisionale: dalla semplice erogazione dei servizi alla formazione e attuazione delle politiche pubbliche.

Sono queste le premesse per un sistema giuridico-istituzionale in cui trovano legittimazione principi e comportamenti di **sussidiarietà verticale** (attraverso processi di decentramento istituzionale ed amministrativo) e **orizzontale** (ove il pubblico legifera, definisce le strategie di sviluppo della comunità e gestisce i servizi di pubblica utilità favorendo l'iniziativa diretta dei cittadini in varia forma associati).

Un processo iniziato con la legge 142 del 1990 e approvato, per ora, alla riforma del Titolo V della Costituzione.

Per i **servizi culturali**, questo processo di trasformazione ha subito una accelerazione più significativa rispetto a quella di altri, in forza di due fattori determinati: il primo si ritrova in una più rilevante diminuzione dei fondi pubblici ad essi destinati, in quanto considerati tradizionalmente **servizi "non obbligatori"**; il secondo, è individuabile in un cammino – peraltro tutt'altro che concluso con la promulgazione del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio e delle successive modifiche - verso un nuovo equilibrio tra la **tutela**, intesa come **conservazione** del patrimonio, affidata in via esclusiva allo Stato centrale e la **valorizzazione**, intesa come **fruizione** e **promozione** del **godimento pubblico del bene culturale**, demandata dalla norma alle regioni, agli enti locali e ai privati.

La necessità di individuare le risorse necessarie per la conservazione dei beni culturali e per la loro migliore fruizione ha indotto il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il territorio (le regioni, le province, i comuni e i soggetti privati, **profit e non profit**), sia singolarmente nei propri ambiti di competenza, sia consensualmente attraverso forme di **partenariato** per interventi che coniugassero aspetti di tutela e di valorizzazione, a **sperimentare modelli organizzativi e gestionali innovativi**, recependo alcune tecniche della **managerialità imprenditoriale** e creando talora nuovi soggetti giuridici capaci di rappresentare tutti i soggetti coinvolti, **utilizzando strumenti normativi civilistici ed amministrativi**.

Tipico esempio, che ha trovato svariate applicazioni, è quello della **fondazione di partecipazione**.

Si è aperto così il terreno allo sviluppo di una nuova disciplina, quello della **economia della cultura**, finalizzato da una parte ad evidenziare le **potenzialità della cultura di creare valore economico e non solo sociale**, come tradizionalmente e generalmente creduto, dall'altra ad inserire tra le competenze tradizionali del **management culturale** anche quelle mutuabili dai settori produttivi che operano in regime di concorrenza (**marketing, budgetizzazione, pianificazione economico-finanziaria, gestione del personale orientata alla produttività e al cliente**, ecc).

Grazie anche al ruolo di ***governance*** svolto dalla Regione in questi anni è stato avviato un confronto tra università ed operatori finalizzato a sviluppare le discipline scientifiche necessarie a potenziare il *know how* pratico più adatto a migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi offerti.

Proprio il ruolo determinante svolto dalla Regione per avviare il processo, mai concluso, di definizione e acquisizione di queste nuove competenze, insieme alle esperienze maturate nella vasta **attività di partenariato** posta in essere con il **territorio** in questi anni, hanno messo in evidenza un diffuso bisogno di **informazione, orientamento e consulenza** per la progettazione di modelli organizzativi e gestionali in ambito culturale, da parte di operatori pubblici e privati.

La Regione, per il tramite dell'Osservatorio, intende rispondere a questo bisogno mettendo a disposizione on-line tutto ciò che possa avere una qualche utilità nel settore: aggiornamenti normativi, ricerche specifiche, *best practice*, statuti di una certa rilevanza.

Claudio Rosini

1 agosto 2006