

Economia civile: Il modello unico

Dinamica ambientale e produzione culturale

Nel numero 111 del Domenicale di san Giusto chiudevo il mio intervento, segnalando per le istituzioni culturali la necessità di “*governare l'equilibrio dinamico tra perseguimento delle motivazioni istituzionali, tipicamente estranee alla logica del profitto, e obbligo a non sprecare risorse -tanto più se pubbliche- offrendo un servizio, una prestazione complessiva, di qualità elevata.*”

A questi argomenti si dedicano da tempo tanto la ricerca quanto la pratica professionale più accorta in un gioco collaborativo di efficacia crescente.

Un'organizzazione culturale, che si tratti di un museo, una galleria, un teatro, per restare a quelli dotati di una struttura fisica -ma lo stesso vale per una associazione di volontari dedicata alla cura dei giardini, o alle pratiche della carpenteria del legno per la conservazione delle barche tradizionali- vive in un mondo di relazioni fluide, di intensità e direzione che cambiano continuamente e in risposta alle quali vanno elaborate soluzioni diverse, non semplicemente inserite più o meno avanti, lungo un'unica linea evolutiva. Abbiamo anzi accumulato evidenze sufficienti per dire che non c'è un'unica linea evolutiva.

Nella realtà, che ormai da qualche decennio stiamo vivendo, la ricerca del modello unico, magari stabilito per legge e cristallizzato nel tempo, non produce più le garanzie di equità ed efficacia di cui voleva essere strumento un secolo fa. Non è opportuno perseguire un'unica configurazione

tipo: rispetto alle diverse condizioni di partenza un ambiente intensamente dinamico toglie efficacia alle pratiche imitative: mentre ci si affatica a rincorrere il modello, le condizioni che lo rendevano tale sono cambiate. Rischiamo di orientarci su un obiettivo che non c'è più, o che è diventato secondario. Adottare un modello, che ha dato altrove buoni risultati attendendosi che induca un allineamento alle prestazioni del leader di settore, distoglie preziose risorse, innanzitutto di tempo, alla ricerca di un percorso autonomo, più coerente con il proprio assetto di forze e debolezze.

L'imposizione di un modello unico non produce più (se mai l'ha fatto) eguaglianza di trattamento -l'intento nobile che motivò lo sviluppo funzionale della burocrazia- esclude dal proprio orizzonte la prassi dell'innovazione e fornisce risposte a domande inattuali, senza darsi un ruolo nel far emergere la domanda di esperienze culturali latente nel contemporaneo. Se il criterio guida è quello della diffusione della cultura, in un contesto che ne riconosce la rilevanza sociale, è del tutto ammissibile trovare nello stesso tempo soluzioni strutturali, comportamentali, di *governance*, di diversa costituzione.

La visione alla quale si ispirano gran parte dei professionisti del settore e un numero crescente di decisori pubblici rispecchia sempre meglio la complessità nella quale viviamo, che pare più intensamente relazionale, più ricca di informazioni, più aperta al confronto e alla scelta, quindi in definitiva più

competitiva, in tutti i campi dell'attività umana, anche dove questo termine suscita diffidenza.

La responsabilizzazione del personale che opera in una data istituzione culturale, altrove detta *empowerment*, mi pare un buon punto di partenza per descrivere i processi in corso. La responsabilizzazione si alimenta di competenze, sia di quelle che si imparano in percorsi di formazione istituzionali, sia di quelle che si sviluppano direttamente attraverso la pratica quotidiana, meno evidenti ma non meno decisive: una situazione di apprendimento che tocca tanto le singole persone quanto i gruppi dei quali le stesse fanno parte. La crescita professionale degli addetti, la loro capacità di integrare competenze professionali individuali e capacità di lavoro collaborativo, costruisce il potenziale dal quale generare servizi nuovi e conferire maggiore qualità ai servizi già presenti. La responsabilizzazione riguarda così sia la prospettiva, la postura che si assume nell'attività quotidiana, sia le realizzazioni rese possibili, e in precedenza fuori portata. Responsabilizzazione significa anche affidabilità nei confronti dei colleghi e collaboratori, rendendo meno esclusivo il riferimento gerarchico.

Pensiamo ad esempio allo sviluppo dell'offerta di servizi didattici che un museo presenta agli allievi del primo ciclo di istruzione. Una scelta che, a volte, parte dalla presenza di competenze sottoutilizzate, altre da un felice scambio con docenti di una scuola, altre ancora da un confronto con realtà analoghe.

Va attivata, e compresa, una continua interazione tra il tipo di accoglienza da riservare alle classi in visita, la precedente collaborazione con i docenti sugli obiettivi della visita, i servizi di orientamento offerti, la programmazione degli accessi, le informazioni di ritorno sui tempi di percorrenza e sulle soste, la valutazione dell'esperienza percepita dai giovani visitatori, le iniziative di fidelizzazione fuori e dentro la scuola, e così via. Tutto questo va coordinato attraverso ulteriori competenze di gestione di progetto (*project management*) che combinano il rispetto dei tempi di esecuzione, l'efficienza nell'uso delle risorse (costi) e la qualità dei risultati conseguiti. Per porre obiettivi realistici e verificabili vanno poi ideati semplici strumenti di rendicontazione e messi in opera processi differenziati di incentivazione del personale coinvolto. Gli indispensabili parametri di valutazione dell'attività sono certo consapevoli del vincolo economico, che però non è più il solo riferimento. Si apre così alla misurazione, prima circoscritta alla dimensione economica quantitativa, una interessante estensione del campo di applicazione, impiegato tanto in ambito generale di sistema quanto -con i dovuti adattamenti- nella gestione e reporting delle singole istituzioni. È a questo secondo comparto, e alle sue ricadute che dedicheremo qualche osservazione.

Prof. Bruno Bernardi

Papa Francesco: Un invito a mettersi in cammino

Chiamati a seminare la speranza e a costruire la pace

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 61° Giornata Mondiale di preghiera per le vocazioni (estratto)



dal sito vocazioni.chiesacattolica.it

Cari fratelli e sorelle!

La Giornata Mondiale di Preghiera per le Vocazioni ci invita, ogni anno, a considerare il dono prezioso della chiamata che il Signore rivolge a ciascuno di noi [...]

Così, questa Giornata è sempre una bella occasione per ricordare con gratitudine davanti al Signore l'impegno fedele, quotidiano e spesso nascosto di coloro che hanno abbracciato una chiamata che coinvolge tutta la loro vita. [...]

Ai giovani, specialmente a quanti si sentono lontani o nutrono diffidenza verso la Chiesa, vorrei dire: lasciatevi affascinare da Gesù, rivolgetegli le vostre domande importanti, attraverso le pagine del Vangelo, lasciatevi inquietare dalla sua presenza che sempre ci mette beneficamente in crisi. Egli rispetta più di ogni altro la nostra libertà, non si impone ma si propone:

lasciategli spazio e troverete la vostra felicità nel seguirlo e, se ve lo chiederà, nel donarvi completamente a Lui. [...]

Questa Giornata è dedicata, in particolare, alla preghiera per invocare dal Padre il dono di sante vocazioni per l'edificazione del suo Regno: «*Pre-gate dunque il signore della messe, perché mandi operai nella sua messe!*» (Lc 10,2). [...] Per tutto questo dico, ancora una volta, [...]: “*Rise up! – Alzatevi!*”.

Svegliamoci dal sonno, usciamo dall'indifferenza, apriamo le sbarre della prigione in cui a volte ci siamo rinchiusi, perché ciascuno di noi possa

scoprire la propria vocazione nella Chiesa e nel mondo e diventare pellegrino di speranza e artefice di pace! [...]. Alziamoci, dunque, e mettiamoci in cammino come pellegrini di speranza, perché, come Maria fece con Santa Elisabetta, anche noi possiamo portare annunci di gioia, generare vita nuova ed essere artigiani di fraternità e di pace.

Papa Francesco