

È del tutto evidente oggi come ogni discussione progettuale su linee di rilancio del nostro sistema pubblico dell'offerta culturale rischia di scontrarsi con l'amara constatazione del declino che sembra avvolgere in modo ineluttabile i cicli lavorativi dei servizi pubblici afferenti alla tutela e valorizzazione del nostro patrimonio. I fattori della crisi sono noti ed ampiamente illustrati nelle cicliche denunce che ciascuno di noi, nell'ambito e nell'autonomia dei propri ruoli, avanza pubblicamente. Se questo è servito a mantenere viva l'attenzione costante dell'opinione pubblica, molto poco ha prodotto purtroppo in termini di risultati in rapporto alla complessità delle concause della crisi.

Che certamente riguardano fattori esterni ed interni ai cicli lavorativi pubblici dei beni e le attività culturali. Non basta infatti spiegare il declino con i tagli pesantissimi che hanno caratterizzato la gestione dei bilanci e la progressiva compressione del costo del lavoro e dei livelli occupazionali negli ultimi 15 anni. Occorre ampliare il perimetro dell'indagine ai livelli di sedimentazione burocratica e di obsolescenza organizzativa interni alle amministrazioni pubbliche, la politica dei tagli ne ha semplicemente disvelato e accentuato le condizioni di inadeguatezza strutturale.

Scarsa qualità e scarsa capacità di spesa, assenza di parametri di valutazione sulla qualità della spesa, bassa progettazione in termini di innovazione organizzativa, scarsa implementazione tecnologica, invecchiamento dell'organico di ruolo, cessione di sovranità sui cicli di tutela e ampliamento nel ricorso alle esternalizzazioni, ambiguità nel rapporto pubblico privato nei cicli dell'offerta dei servizi e in riferimento alle modalità gestionali del patrimonio, accentuazione dei meccanismi centralistici della governance burocratica su base nazionale e regionale sono una non completa elencazione di mali storici e recenti del Mibact.

A tutto questo e ad altro è chiamato a rispondere chi assume il gravoso compito di governare il ministero, e dalla politica ci aspettiamo una progettualità finora sconosciuta. Noi non intendiamo fare di tutta un'erba un fascio, riconosciamo al Ministro Bray un approccio sincero nella volontà di cambiamento, ed anche risultati significativi se vengono rapportati a quelli dei suoi immediati predecessori. Dobbiamo però registrare una certa delusione nei prodotti, in particolare nel non aver voluto affrontare i nodi nella crisi organizzativa del ministero. Non partendo ad esempio, dalla constatazione della assoluta inefficacia delle politiche di spending review complessivamente intese, e non solo quelle relative a pur significativi ripensamenti, ma ancora parziali, registrati sui tagli al bilancio contenuti nel decreto Valore Cultura. Per cui abbiamo il paradosso di una riforma amministrativa basata su presunti risparmi di spesa, la cui quantificazione è del tutto teorica in ragione di un taglio al costo del lavoro fatto sulla previsione dell'organico e non sull'organico reale, su cui agisce ancora per tre anni almeno il blocco del turn over, che è il vero fattore di compressione della spesa per il personale. Il taglio al costo del lavoro produce invece effetti nel breve medio periodo, impedendo di programmare il necessario ricambio generazionale dei lavoratori. Per questo noi da tempo diciamo che ogni processo di riforma deve essere accompagnato da piani di riorganizzazione dei cicli produttivi e da una corretta identificazione del fabbisogno professionale occorrente al funzionamento dei servizi.

Lo schema di riforma del Ministero, in questi giorni oggetto di valutazioni in gran parte critiche, risente di questa assenza di progettualità organizzativa riproponendo uno schema sostanzialmente centralistico dove alcune buone intuizioni, come ad esempio

quella che riguarda la riorganizzazione del settore degli Archivi, si scontrano con un impianto generale che duplica funzioni e organi decisori e controllori, che non decentra la responsabilità sulla spesa, che opera in termini non chiari una politicizzazione delle forme di controllo di gestione tale da configurare seri sospetti di sovrapposizione di modalità gestionali che rischiano di essere impropriamente riservate alla direzione politica del Ministero. L'assenza di una linea di controllo di gestione, giustamente individuata come uno dei veri punti deboli del ministero, non può tradursi in una moltiplicazione degli organi controllori e nella pervicace riaffermazione di strutture come le Direzioni Regionali, che sono contemporaneamente soggetti gestori e controllori. Ponevamo ben altre speranze, anche alla luce delle conclusioni della Commissione tecnica, sul riequilibrio delle competenze sul territorio che limitasse il preponderante potere delle Direzioni Regionali, e rendesse autonoma la gestione della spesa da parte degli Uffici dirigenziali. Il Segretario Generale nella riunione che abbiamo avuto ieri ha spiegato che la scelta di creare una unica stazione appaltante presso la D.R. è motivata dalla cattiva gestione della spesa che ha portato negli anni scorsi all'accumulo di una impressionante mole di residui non spesi. Tutto vero, ma tale accumulo si è determinato sulla base di una esclusiva gestione del bilancio derivato e sull'assenza di criteri seri di scelta e valutazione dei dirigenti. La scelta di accentrare la responsabilità della spesa ci pare invece esattamente un modo per non affrontare seriamente la questione, ovvero come si responsabilizza l'esercizio della funzione dirigenziale e come si interviene sulla disastrosa linea amministrativa.

Abbiamo di conseguenza espresso un giudizio non positivo sull'insieme del provvedimento, anche se non condividiamo questa sorta di rincorsa a trovare difetti.

Ma i processi riformatori di un Ministero centrale per le prospettive stesse di rielaborazione di un modello di sviluppo economico e sociale non possono essere non accompagnati da una discussione complessiva con l'insieme dei soggetti sociali che a vario titolo rappresentano questo mondo. Non basta avviare un lavoro di approfondimento tecnico, le cui conclusioni peraltro risultano scarsamente contemplate nel prodotto finale, occorre un confronto senza pregiudizi e una capacità di ascolto delle varie istanze che purtroppo non abbiamo riscontrato.

Questo avrebbe impedito di commettere errori gravi, come quello di indire un bando per uno stage formativo per 500 giovani le cui caratteristiche, accompagnate da messaggi fuorvianti, appaiono tipiche di un processo assunzionale, ma il cui esito esclude assolutamente la prospettiva occupazionale stabile di chi sarà selezionato.

E avrebbe certamente aumentato i livelli di condivisione, o perlomeno di conoscenza, su alcune parti del processo riformatore che presentano aspetti positivi, nonché avrebbe impedito la ripetizione di errori concettuali che sul territorio hanno prodotto l'equivoco della definizione di una autonomia tecnico-scientifica di Soprintendenze e Archivi (ma non paradossalmente delle Biblioteche) senza capacità autonoma di spesa.

La decadenza dei cicli lavorativi del MIBACT ha colpito i settori degli Archivi e delle Biblioteche in modo ancora più approfondito e pesante rispetto all'insieme delle attività che caratterizzano il Ministero. Settori la cui importanza viene misconosciuta e che hanno subito in proporzione danni maggiori in riferimento alle conseguenze dei tagli al bilancio, alle spese di funzionamento e a quelle di investimento.

La crisi è, prima di tutto, una crisi di risorse, visto che negli ultimi anni il budget delle biblioteche statali e degli Archivi è stato pressoché dimezzato, passando da 30 a 17 milioni di euro. Le due biblioteche nazionali di Roma e Firenze hanno rispettivamente 1,5 e 2 milioni di euro, contro i 254 milioni di Parigi, i 160 milioni di Londra, i 52 milioni di Madrid. I tagli hanno prodotto effetti pesantissimi su tutti i processi di innovazione tecnologica e organizzativa, l'SBN e l'SNA hanno subito tagli tali da escludere, prima del decreto Valore Cultura, ogni intervento che non sia meramente manutentivo dei sistemi: la mancata copertura del turn over ha prodotto un calo del personale addetto che mediamente si colloca intorno al 30% dei fabbisogni teorici precedenti alla spending review, con una maggiore incidenza nei cicli ad alta qualificazione professionale, ormai invasi da fenomeni di dumping contrattuale nei quali il ricorso alle collaborazioni qualificate ed ai rapporti parasubordinati comporta sostituzione di carenze interne e condizioni salariali e normative inaccettabili.

Con la paradossale imputazione di queste spese al funzionamento e non al costo del lavoro. Per cui il costo dell'impiego di un lavoratore parasubordinato è identificato, dal bilancio pubblico, come se fosse l'acquisto di una fotocopiatrice. E senza che il Ministero abbia cognizione dei numeri di questo personale, ne hanno censito complessivamente 98 sul territorio nazionale. Sono molti di più, ma spesso vengono tenuti nascosti per motivi di pudore e per questa sorta di incomunicabilità che avvolge l'autoreferenzialismo dirigenziale tipico di questo Ministero e di conseguenza, i rapporti tra le sue strutture.

I fattori della crisi hanno di conseguenza accentuato i fenomeni di obsolescenza organizzativa ormai sedimentati nei cicli lavorativi, ancorati tuttora a modelli parcellizzatori e tayloristici nelle organizzazioni del lavoro, senza alcun investimento in termini di implementazione tecnologica ai fini della semplificazione delle funzioni di supporto. Ed hanno progressivamente intaccato la possibilità di intervenire con efficacia sui processi di tutela del patrimonio, impoverendo la disponibilità logistica finalizzata alla conservazione ed alla acquisizione del patrimonio librario e documentale e diminuito le condizioni di fruibilità da parte dei cittadini dei servizi connessi, basti pensare al crollo progressivo dei prestiti all'utenza registrato negli ultimi anni.

Quali allora le prospettive di rilancio di questi settori?

Lo schema di riforma presentato nei giorni scorsi dal Ministro Bray a nostro avviso affronta in maniera adeguata la necessità di riorganizzazione degli archivi, introducendo una linea dedicata che unisce in un rapporto interfunzionale la struttura centrale e quelle territoriali, parzialmente liberate dalla sudditanza evidente dalle Direzioni Regionali, e nella relazione illustrativa si finalizza alla identificazione di uno specifico strumento gestionale, l'Agenzia, così come normativamente identificata dal D. Lgs. 300/99. Uno strumento gestionale attivo al quale riconoscere la necessaria autonomia gestionale e amministrativa, sul quale tarare le politiche di riorganizzazione senza l'oppressione dei vincoli burocratici e di bilancio che sovrintendono direttamente alle attività delle strutture interne al MIBACT.

Pur essendo ancora in fase di determinazione preliminare di una possibile riforma del settore noi pensiamo che questo progetto, accompagnato da investimenti mirati sia nell'ampliamento degli spazi logistici entro cui conservare il patrimonio documentale, tramite l'utilizzo di spazi demaniali dismessi, che in riferimento ai processi di

digitalizzazione e creazione di archivi virtuali entro cui collocare l'accesso alla documentazione archivistica più massivamente richiesta (catasto, linee genealogiche, ecc), possa offrire un involucro organizzativo efficace al rilancio del settore.

Assai deludente è invece la riforma per quel che riguarda il riordino del settore delle Biblioteche, su cui addirittura registriamo passi indietro rispetto al passato.

Ci hanno spiegato ieri che la mancata attribuzione dell'autonomia tecnico-scientifica al sistema delle Biblioteche periferiche statali è dovuto all'assenza di competenza sulla tutela dell'intero patrimonio librario. Noi facciamo veramente fatica ad immaginare un insieme di 46 Biblioteche pubbliche, che tutelano e conservano lo straordinario patrimonio che conosciamo, con le caratteristiche specifiche che ne determinano le specializzazioni, come semplici articolazioni organizzative delle Direzioni Regionali, e non riusciamo ad intravedere per questo settore risposte dalla riforma macroorganizzativa.

Ma la vera scommessa del cambiamento si gioca sui processi di innovazione organizzativa e sugli investimenti in quella che noi definiamo buona occupazione.

In entrambi i settori occorre ridefinire il fabbisogno professionale e rimodulare la modalità di offerta e fruizione del servizio. Sono condizioni ineludibili, e non riguardano il pur necessario ricambio generazionale, ma un processo complessivo che rimoduli il modo di produzione dei servizi. Il Presidente dell'ABI, Stefano Parise, ama ribadire che le Biblioteche sono un luogo di socialità e divulgazione del sapere, che devono essere interconnesse con il territorio in cui sono collocate.

Noi oggi ci troviamo spesso con Biblioteche statali che assomigliano a cattedrali nel deserto, che risentono di progressive estraneazioni dal contesto socio-culturale di riferimento, e di una crescente marginalizzazione anche rispetto al core business della propria azione. Nella Biblioteca Nazionale Centrale di Roma manca persino il wi fi e la linea del prestito è in tutto e per tutto una catena di montaggio. E gli spazi di socialità restano sempre più vuoti, inutilizzati.

Pochi investimenti tecnologici interni, i ritardi nei processi di digitalizzazione, la mancata infrastrutturazione e integrazione delle reti informative, la possibilità che offre il web, sono fattori che riducono progressivamente il front office tradizionale. Va aggredito il declino con una rimodulazione dell'offerta, va ripristinato un livello accettabile di divulgazione del patrimonio di conoscenza posseduto, vanno eliminate le vessazioni da produzione di fotocopie.

Vanno riconosciute ed internalizzate tutte quelle attività ad alta qualificazione per le quali è ormai pervasivo il ricorso alle collaborazioni esterne, eliminato l'insopportabile dumping contrattuale che ormai pervade i luoghi di lavoro: co.co.co, lavoratori a progetto, in house, soci dipendenti di cooperative, addirittura volontari a 400 euro al mese, stagisti da impiegare al protocollo. Vanno eliminate le confusioni nella gestione degli organici interni, appiattiti verso le basse qualifiche, afflitti da mansionismo diffuso e da scarse prospettive di crescita professionale.

Il lavoro nella cultura deve ritrovare la sua identità, la sua dignità, e non essere fonte primaria di sfruttamento dei nostri giovani pluriformati e di demotivazione del personale di ruolo. Occorre un piano occupazionale straordinario che superi i vincoli del turn over e rientri dal taglio della spending review. Il Mibact ha potenzialmente grandi possibilità

di dare lavoro ai giovani e di stimolare il mercato del lavoro connesso, non può continuare a trovare soluzioni estemporanee e mortificanti. Allo stesso tempo serve un piano di riqualificazione del personale interno, che coniughi la crescita professionale ai processi di innovazione organizzativa.

Noi su queste tematiche da tempo chiediamo un confronto serio basato sull'individuazione di veri e propri piani di riorganizzazione per linee produttive. Si fa fatica, anche per nostri limiti culturali, ad incanalare una discussione sui temi della riprogettazione organizzativa che non sia legata solo agli schematismi da DPCM. Ma questo occorre fare, con senso di responsabilità e disponibilità. E sperando di superare definitivamente l'illusione delle riforme a costo zero.

Un ultimo accenno alla questione delle Biblioteche Universitarie mi pare doveroso: la kafkiana vicenda che ha avuto la BUP di Pisa ripropone certo il problema della collocazione delle Biblioteche Universitarie, ovvero se inglobarle nelle Università o meno. E questa vicenda fornisce una risposta: meglio che rimangano al Mibact. Non è una scelta ideologica o statalista, solo funzionale. L'esempio di Bologna al riguardo è evidente: l'inglobamento nell'ateneo bolognese ha prodotto, dopo 11 anni, una fase infinita di transizione e un forte degrado dei servizi. E nessuna certezza per il futuro una volta che si concluderà l'esperienza dei suoi lavoratori, che sono tuttora nella quasi totalità dipendenti ministeriali. La Bup di Pisa a fatica e solo grazie all'impegno comune dei cittadini e dei lavoratori sta uscendo da un periodo buio, non abbiamo alcuna necessità di affrontare un altro percorso incerto e oscuro, ma solo quella di restituire a questa città ed ai suoi studenti uno straordinario patrimonio. Grazie dell'attenzione