

Il global service nella gestione del patrimonio culturale

di **Luigino Giliberto**
giugno 2007

Introduzione

La gestione e la manutenzione del patrimonio immobiliare urbano è un tema di grande interesse, non solo per gli addetti ai lavori ma per i cittadini e per gli amministratori delle città che devono realizzarne le aspettative.

L'argomento riveste un'importanza speciale quando questo patrimonio ha un proprio valore artistico, rappresentando così un vero veicolo dell'immagine del sistema locale che lo ospita. La manutenzione e la valorizzazione dei sistemi urbani, oltre che l'organizzazione di eventi che li mettano al centro di dinamiche in grado di esporli verso l'esterno può avere un forte impatto sullo sviluppo di sistemi evoluti di marketing del territorio.

Prendere consapevolezza di tale opportunità fa sì che cambi la visione del sistema manutentivo immobiliare, non più inteso soltanto nei più tradizionali aspetti architettonici e ingegneristici, ma anche e soprattutto nell'insieme delle dinamiche sociologiche e psicologiche insite nel ciclo di vita di ogni sistema urbano.

La crescente complessità delle strutture presenti nelle città, sempre più ricche di impiantistica, richiedono una visione strategica della manutenzione e della valorizzazione di ogni sito, in una logica di sistema che va ben oltre il semplice mantenimento del singolo edificio o di un'infrastruttura.

Ogni città, in quanto struttura complessa, possiede un proprio ciclo di vita che ha una evoluzione molto più lunga e articolata, non comparabile al ciclo di vita di nessun altro prodotto.

Inoltre, durante l'arco della sua vita una città può andare incontro ad episodi di degrado e di degenerazione ambientale che possono essere prevenuti solo attraverso un'attenta attività di programmazione e manutenzione del sistema urbano.

La manutenzione della città è l'elemento cardine di quella qualità urbana che rappresenta, oggi, una delle principali sfide nel contesto europeo.

Il concetto di global service

Il Global Service è una filosofia gestionale di esternalizzazione di funzioni proprie, nell'ambito di quella tecnica manageriale denominata di outsourcing, nata dall'esperienza aziendalistica anglosassone.

Tale tecnica è ormai da tempo in uso presso le istituzioni locali ed è stata anche classificata dalle norme sulla qualità (vedi la norma della serie UNI 10685/98 che definisce il contratto di global service "un contratto, basato sui risultati che comprende una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione con piena responsabilità dei risultati da parte dell'assuntore").

I servizi che può attivare un global service possono essere di tipo differenziato, come ad esempio:

- Servizi di censimento e anagrafe patrimoniale;
- Creazione e gestione, attraverso attività di un censimento, di rilievo geometrico e descrittivo con restituzione su supporto informatico di idonea anagrafe del patrimonio edilizio;
- Programmazione e gestione del servizio tecnico manutentivo;
- Programmazione e gestione del servizio energia;
- Programmazione e gestione del servizio pulizie;
- Progettazione, creazione e gestione di un costante flusso informativo sulle attività di manutenzione.

A queste attività di tipo ordinario e specificamente orientate alle politiche manutentive, possono aggiungersi altre di tipo specifico che, di volta in volta, possono essere attivate dal soggetto gestore anche su specifica richiesta del soggetto appaltante che, in questo caso, sarebbe la Pubblica Amministrazione Locale.

E' importante tenere presente l'importanza di soggetti in grado di gestire un sistema patrimoniale locale e soprattutto la possibilità che questi, attraverso un'attività di ulteriore specializzazione, possano essere in grado di gestire l'intero ciclo di manutenzione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e in particolar modo di quello con valenza storico e culturale. Tale sistema di servizi si può considerare a tutti gli effetti come un tentativo di "manutenzione del consenso e dello sviluppo sociale". E', infatti, attraverso la salvaguardia e valorizzazione di un sistema locale e del suo habitat complessivo che si crea sviluppo e opportunità di progresso per le comunità locali.

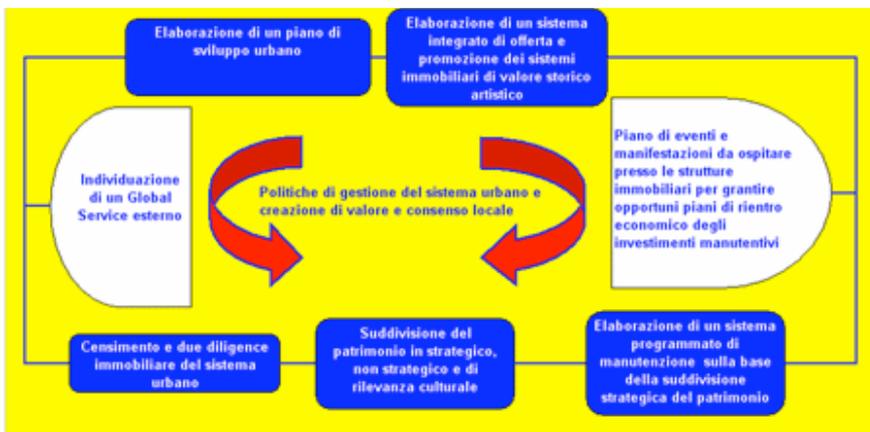


Fig. 1 Modello di intervento urbano e utilizzo dello strumento Global Service immobiliare

Il facility management e la gestione degli immobili di pregio storico ed artistico

Il facility management trova la propria origine nella gestione delle facilities, termine di derivazione anglosassone che indica ciò che è accessorio alle attività principali.

Il soggetto coordinatore di tali attività è il facility manager il quale si occupa così della gestione, da un punto di vista finanziario, tecnologico, organizzativo e di ogni funzione ed attività indispensabile al corretto andamento delle attività che non rientrano nel core business di un'azienda o di un ente appaltante. Il F.M. si può definire, dunque, come il soggetto deputato ad operare in un'ottica di perenne ricerca della qualità in una contemporanea politica di buona amministrazione. ¹

Le attività di supporto al cliente comprendono lo sviluppo e l'implementazione del sistema di gestione della qualità, la selezione e il coordinamento dei subfornitori, lo sviluppo di soluzioni adeguate alla gestione del ciclo di vita dell'immobile, la pianificazione del budget, la gestione degli spazi e la gestione totale dei servizi esterni tra i quali:

- Manutenzione;
- Ispezione;
- funzionamento e riparazione degli impianti;
- pulizie;
- reception;
- centralino;
- giardinaggio;
- distribuzione della posta;
- sicurezza;
- catering.

In un'ottica di gestione applicata ad un immobile di valore artistico e culturale, tale tecnica può assumere un ruolo di ulteriore valore, in grado di porre in essere un sistema integrato di valorizzazione dello stesso attraverso un'opera di classificazione speciale rispetto agli altri immobili, garantendo dei piani di valorizzazione ad hoc volti a sostenere gli eventuali sforzi da parte dell'amministrazione locale in termini di investimento per le eventuali opere di recupero e restauro.

Anche le ulteriori evoluzioni del Facility management, ossia Il Property management (inteso come l'insieme delle attività di gestione economico-amministrativa del patrimonio immobiliare, relativamente alla gestione dei contratti di locazione, riscossione e pagamento canoni di locazione, gestione delle morosità, servizi di amministrazione condominiale, ecc.) e L'Asset Management (l'organizzazione dei servizi di supporto e consulenza finanziaria, soprattutto per quanto concerne la valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso l'eventuale rimodulazione dei contratti, ricerche di mercato, perizie immobiliari, assistenza nella compravendita), andranno a rivestire un ruolo differente e di livello tecnico complessivamente più elevato.

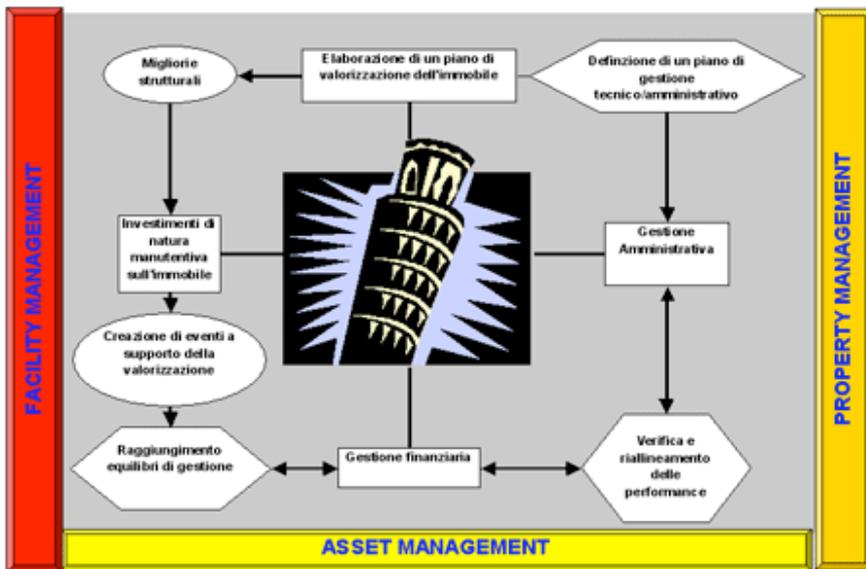


Fig. 2 Il sistema integrato di management del patrimonio immobiliare di valore

1 L. Olivato, Il facility management, in GSA - Il giornale dei servizi ambientali, in <http://www.edicom-mag.com>

I servizi alla cultura

Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137, fissa i termini per la salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali. All'interno di tale codice, ed in particolare agli articoli 7 ed 8, viene sancito il principio di armonizzazione delle competenze tra Regioni ed Enti Locali nella gestione e salvaguardia e valorizzazione dei beni pubblici.

Sempre all'interno del Codice, è interessante notare come all'art. 115 "Forme di Gestione" vengano individuate le modalità di gestione dei beni stessi e gli eventuali soggetti abilitati a farlo. Così mentre si considera ovvio quanto previsto al comma 2 dello stesso articolo nella previsione di gestione in forma diretta da parte delle amministrazioni pubbliche, al comma 3 si fa esplicita menzione delle forme di gestione indiretta ed in particolare alla lettera a) dove si elencano esplicitamente i soggetti ai quali poter affidare la gestione dei servizi alla cultura in outsourcing: "*affidamento diretto a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali o altri soggetti, costituiti o partecipati, in misura prevalente, dall'amministrazione pubblica cui i beni pervengono*".

Successivamente, ai commi 5 e 6 si fa esplicita menzione di una analisi di fattibilità da parte delle amministrazioni responsabili dei beni al fine di verificare la possibilità di esternalizzare il servizio complessivo di manutenzione e valorizzazione. Tale possibilità, unita anche a quanto previsto negli articoli successivi circa i servizi aggiuntivi attivabili (vedi art. 7) presso i luoghi (immobili) della cultura, conferma e concede ampi spazi alle amministrazioni responsabili di affrontare con una certa autonomia le politiche e le strategie più opportune per la valorizzazione del bene. In questo caso, il bene immobile di richiamo culturale, può essere il collettore di un insieme di attività collaterali volte a garantire un piano di offerta culturale globale in grado di autosostenersi e di garantire opportune leve di attrazione turistica.

Tra i servizi collaterali attivabili e gestibili in outsourcing vi possono essere:

- a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo e le riproduzioni di beni culturali;
- b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

La manutenzione programmata dei siti culturali

Le attività di salvaguardia e valorizzazione dei beni immobili di valore implica la messa in atto di politiche specifiche di manutenzione che non possono avere un carattere episodico e fondato sull'emergenza, ma al contrario basato su una visione di processo in grado di garantire l'intera attività di conservazione e valorizzazione, articolata nelle sue fasi complementari quali:

- Prevenzione;
- Conoscenza;
- Diagnosi;
- Intervento;
- Collaudo;
- Manutenzione.

Oggi, la manutenzione, e ancora di più la programmazione degli interventi manutentivi per il patrimonio culturale, pone problemi diversi e più complessi rispetto a quelli avanzati dal semplice sistema manutentivo rivolto a beni immobili di cui può prevedersi una durata o un ciclo di vita. Nello specifico, il ciclo di vita dell'immobile è indefinito (tendente all'eterno) e ciò implica una politica di manutenzione programmata speciale, dotata così di apparecchiature capace di controllare i processi di vetustà e di segnalare costantemente l'eventuale necessità di intervento straordinario.

L'obiettivo in chiave manutentiva dovrà essere quello di ricostruire il quadro d'insieme e una "*scheda diagnostica*" dell'immobile di valore in grado di affrontare in chiave programmatica la sua manutenzione; in definitiva un vero e proprio progetto di fattibilità manutentivo, capace di individuare sia i nodi problematici da risolvere e sui quali avviare specifici programmi di ricerca, sia gli strumenti necessari al funzionamento del sistema di controllo ed intervento.

Il service e l'assistenza tecnica per la realizzazione di eventi culturali

Le attività potenzialmente attuabili da un global service manutentivo nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale non possono che estendersi anche a ciò che riguarda il contorno utile ai fini dell'esposizione del bene verso l'esterno.

E' il caso di tutte quelle attività di marketing del bene che possono essere organizzate mediante la creazione di eventi specifici in cui il bene possa fungere da sfondo significativo di un evento.

Tali attività, come accennato sopra, possono e devono garantire un piano di rientro degli investimenti effettuati per la manutenzione programmata e per sostenere l'organizzazione che ruota attorno al bene stesso (risorse umane, tecnologia, marketing). Tutte queste attività dovranno essere gestite dal global service attraverso una propria area interna opportunamente dedicata e in grado di fornire:

- A. progettazione globale degli eventi;
- B. progettazione, predisposizione e allestimenti degli spazi espositivi;
- C. individuazione location per le strutture, aree backstage, info-point e spazi per gli sponsor;
- D. attivazione di una segreteria organizzativa dell'evento e dell'ufficio stampa e comunicazione;
- E. organizzazione dei servizi di logistica;
- F. progettazione editoriale e grafica dell'evento (inviti, brochures, locandine, manifesti, ecc.);
- G. progettazione e implementazione del sito web dell'evento;
- H. gestione di personale specializzato: hostess, cuochi, barman, guide, autisti, ecc.;
- I. ricerca di traduttori ed interpreti;
- J. copertura fotografica evento;
- K. ricerca sponsor per l'evento;
- L. copertura assicurativa dell'evento.

I sistemi di controllo delle performance

Il motivo più diffuso del mancato o ritardato ricorso a politiche di outsourcing è il timore di non riuscire a mantenere il controllo della situazione una volta che un servizio è stato delegato a all'esterno. Tale obiezione può avere un proprio senso nella misura in cui non vengano attuate da parte dell'Ente appaltante le opportune contromisure e i momenti di verifica delle performance durante la fase contrattuale.

In questo caso, è necessario prevedere opportuni livelli standard per ogni servizio e dei target obiettivo per ogni attività curata dal Global Service Culturale.

Il piano di assistenza potrà prevedere uno o più immobili di valore da curare che, a loro volta, avranno dei sottopiani di intervento specifici con le opportune verifiche sugli investimenti di natura manutentiva e le rispettive previsioni di rientro dall'investimento mediante la realizzazione di attività di promozione a ricavo. Tale controllo si configura a tutti gli effetti come il Project management del bene con un proprio sistema di verifica interno caratterizzato da uno scadenziario fisso attraverso il quale verificare le performance previste. Esso può essere così rappresentato:

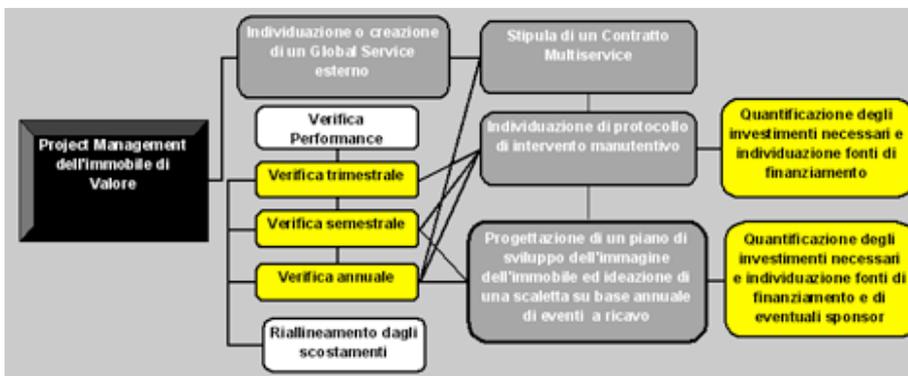


Fig. 3 Meccanismo di verifica delle performance all'interno di un piano di valorizzazione

Conclusioni

Il patrimonio culturale in quanto bene non riproducibile, non rinnovabile, che si deteriora e consuma, necessita di un attento studio al fine di poterne permettere la fruibilità.

Le attività di manutenzione e gestione rappresentano gli strumenti fondamentali ad una corretta promozione del bene e di una sua redditività nel tempo.

Lo stesso termine patrimonio, infatti, ha in sé il significato di un valore tangibile e intangibile in grado di generare progresso e ricchezza all'interno dei contesti che lo ospitano.

La capacità di gestire tale volano di sviluppo di un territorio rappresenta oggi una practice indispensabile che non si può lasciare all'improvvisazione e ad una mancata ed adeguata programmazione. La presenza sempre più diffusa di soggetti imprenditoriali organizzati verso tali obiettivi può rappresentare un fattore di crescita a patto che i soggetti istituzionali competenti si attrezzino nell'elaborazione di opportune strategie di sviluppo dei propri sistemi patrimoniali di valore.

Tale sistema o concetto di gestione in forma globale delle politiche di manutenzione e valorizzazione dei beni culturali, trova in Italia ancora qualche resistenza a fronte di una reale necessità di porre in essere coordinate politiche di valorizzazione dei siti culturali. Quello che serve è un'attenta analisi dei diversi contesti culturali ed ambientali locali e una quantificazione degli investimenti necessari ad un loro completo recupero e fruizione. Tali analisi devono anche necessariamente prevedere opportune ipotesi di rientro degli investimenti attraverso virtuose politiche di proiezione del bene all'esterno. In questo senso, la presenza di energie imprenditoriali specializzate, possono garantire un sostegno globale alle politiche di rilancio dei sistemi culturali locali, favorendone uno sviluppo e soprattutto una sostenibilità in termini economico finanziari.

Bibliografia

S. Arcidiacono, F. Bruno, "Beni degli enti locali: Caratteri, amministrazione, gestione, inventari", La Nuova Italia scientifica, 1982;

Progetto Cantieri, "Dipartimento Funzione Pubblica" - "Misurare per decidere"- Rubbettino editore 2006;

Mokwa, Michael P. - Prieve, E. Arthur - Dawson, William M., "Marketing the Arts", New York, Praeger, 1980;

Re Piergiorgio, "Le variabili del marketing nel contesto dei beni culturali" X-194 p., ill. Anno 2003 Editore Giappichelli;

Nantel, Jacques - Colbert, François, "Positioning cultural art products in the market". In Journal of cultural Economics, vol. 16, n. 2, 1992, pp. 63-71;

Grossi, Roberto - Debbia, Stefania (a cura di) Cantiere cultura. "Beni culturali e turismo come risorsa di sviluppo locale: progetti, strumenti, esperienze" Milano, Il Sole 24 ore, 1998;

L. Giliberto, "La gestione innovativa del patrimonio immobiliare pubblico", Maggioli 2005;

L. Giliberto "La gestione del Patrimonio immobiliare come leva per lo sviluppo territoriale" in Azienda Italia - Mensile di Organizzazione Bilancio Gestione e Controllo (Ipsoa Editore) - Anno XIII Agosto 2006 N.8.