

- **Intercanvi de bones pràctiques.** No cal reinventar la roda contínuament. Aprendre dels altres i adaptar, si cal, també és bo. Ja hi ha alguns exemples d'observatoris de cultura que permeten fer benchmarking i benchlearning de pràctiques culturals. A més, les xarxes internacionals són, també, un bon espai d'intercanvi de bones pràctiques.

En definitiva, per reforçar la governança de la cultura cal: 1) fer servir més intensivament les TIC, la eina per excel·lència del segle XXI; 2) trobar nous espais i mecanismes d'interacció; i 3) governar i gestionar la xarxa d'actors.

Mila Gascó és professora de l'Institut de Governança i Gestió Pública d'ESADE

La governança cultural a les ciutats mitjanes: de la cooperació publicoprivada a l'articulació entre ciutat i cultura

Joaquim Rius Ulldemolins

La governança sorgeix com una forma d'encarar problemes i reptes complexos, en el marc de la reforma de les administracions públiques. Per tal de comprendre les causes del sorgiment i el seu abast en el món de la política cultural local, en primer lloc caldrà que definim en què consisteix, quines novetats ha suposat respecte dels models de gestió pública i com s'articula amb els models centreeuropeu i anglosaxó de política cultural. En segon lloc, analitzarem l'impacte del gir emprenedor de la política cultural local en la governança de la cultura i la seva creixent conformació com a sistema interdependent de relacions entre agents culturals, polítics i socials. Aquest constitueix un nou paradigma en política cultural que s'està imposant com la nova forma de concebre, implementar i avaluar les actuacions culturals de les administracions públiques, especialment en l'àmbit local. Finalment, examinarem l'impacte conjuntural i estructural de la gran recessió, la necessitat de repensar la política cultural local no com a retirada de l'Estat i un "tornar enrere", sinó com una oportunitat per crear nous escenaris de governança cultural, que poden ser aplicats en el cas de ciutats mitjanes com Terrassa.



Governança com a reconeixement dels límits i descoberta de les potencialitats de l'acció pública en l'àmbit cultural

Un dels termes centrals en la gestió pública en general i en la gestió cultural en particular és la recerca d'una bona governança. Aquest terme, que alguns experts han definit simplement com a “bon govern”, designa diversos fenòmens que caldria anar desglossant. En primer lloc, des d'un cert punt de vista, la governança sorgeix de la creixent consciència dels límits dels governs per resoldre tots els problemes, especialment aquells que són complexos i presenten nombroses causes que no es poden abordar des del marc de l'Estat nació. En primer lloc, per tant, la governança, segons l'opinió de Michel Crozier, formaria part del procés de repensar l'Estat en un nou rol més modern i “modest”, que busca suport en el sector privat i el tercer sector per tal de millorar la seva capacitat d'incidir sobre la realitat social i ajudar a transformar-la, sense pretendre, però, regular-ne tots els aspectes o transformar-lo de manera autoritària o paternalista.

En segon lloc, la governança ha estat generalment concebuda com una forma de repensar les relacions entre el sector privat i el sector públic. Si generalment es concebia una clara separació d'aquests dos sectors i una relació basada en la desconfiança i la separació de rols, en l'escenari de la governança es busca la cooperació, en forma de partenariats (una gestió conjunta) o bé en forma d'una complementarietat en què el sector públic regula, planifica, tutela i avalua, i un sector privat que s'encarrega de la gestió i l'execució dels serveis públics. En tercer lloc, en els escenaris de governança es produeix una ampliació dels agents que participen en la formulació, la implementació i l'avaluació de les polítiques públiques, allò que en terminologia anglosaxona s'anomena stakeholders (les parts interessades). És a dir, la governança ha d'articular mecanismes estables de participació en totes les fases del procés de les polítiques públiques dels agents del sector públic, del sector privat i del tercer sector. En quart lloc, aquest escenari és impensable sense partir del que s'anomena “govern multinivell”, és a dir, una coordinació de totes les administracions públiques (centrals, autonòmiques i locals, en el cas català), de manera que se superen les rígides separacions competencials, les batalles entre fraccions de poder i orientades vers un objectiu comú.

Aquest escenari de la governança s'ha considerat també aplicable a la cultura, un sector de les polítiques públiques que intervé de manera relativament recent i en la qual la participació de gran diversitat d'administracions públiques i d'agents del sector privat fa recomanable l'adopció d'aquesta perspectiva de gestió pública. No obstant això, la seva implementació, com afirma Clive Gray, presenta alhora diversos reptes, com la reforma

de l'Administració pública, el model de política cultural o la visió de la cultural com un recurs a instrumentalitzar.

La governança cultural i reforma de l'Administració pública

Alhora, el terme *governança* no el podem desconnectar del debat acadèmic i dels processos de crítica, modernització i reforma de les administracions públiques. Així, des dels anys setanta es posa en evidència la crisi i obsolescència del model burocràtic de l'Administració pública i es fa evident la necessitat de la reforma de l'Administració pública tradicional. El conjunt de polítiques i programes de reforma s'ha anomenat “nova gestió pública”, que engloba diferents instruments per aconseguir aquesta modernització: l'externalització dels serveis, els programes de qualitat, l'avaluació per resultats, l'agencialització, la direcció per objectius, i els contractes programa, concebuts com a forma de regular la relació entre les administracions públiques i les agències i institucions públiques. Aquests programes han intentat canviar una Administració pública unificada i burocratitzada considerada ineficient, centrada en el compliment dels processos i insensible als resultats de les seves actuacions, per una gestió pública políticament orientada, però executada per agències regides pel dret privat, més eficients, àgils i avaluades segons el compliment dels resultats en els terminis establerts.

Des de la seva “invenció” (en paraules de Philippe Urfalino) a l'Europa de la postguerra, la política cultural s'ha desenvolupat de formes relativament diferenciades segons cada país. Alguns autors han assenyalat que podem parlar del model centreeuropeu, que en la seva forma més desenvolupada el trobaríem a França, i el model anglosaxó o liberal, el màxim representant del qual és la Gran Bretanya. Ambdós casos representen fórmules contrastades d'enfocar la gestió de la cultura. En el cas del model centreeuropeu, el lideratge és públic i la gestió, directa; les agències i institucions culturals són públiques, governades pels representants de les administracions públiques, i depenen majoritàriament dels pressupostos de l'Estat mitjançant una partida fixa, el control dels quals es realitza de forma burocràtica. Per contra, en el model anglosaxó, el lideratge de la política cultural el té tradicionalment el tercer sector, la forma de gestió és majoritàriament a partir d'agències sense ànim de lucre (els consells de les arts i agències autònomes), i les institucions culturals formen part del tercer sector, que són governades per patrons independents, i el seu finançament es negocia i fixa a partir de contractes programa, que n'avaluen els resultats obtinguts.

Model Centreeuropeu i model Anglosaxó de política cultural a Europa

	Model Centreeuropeu	Model Anglosaxó
Lideratge de la política cultural	Sector públic	Tercer sector
Forma de gestió	Gestió directa o organisme autònom	Organització sense ànim de lucre
Institucions culturals	Sector públic	Tercer sector
Governança de les agències i institucions culturals	Representants de les administracions públiques	Patrons independents
Finançament públic de les agències i institucions culturals	Partida pressupostària	Contracte programa
Forma de tutela pública	Control directe	Avaluació per resultats

Habitualment, en el cas d'Espanya, l'Administració central s'ha situat en el model centreeuropeu, certament amb un desenvolupament més limitat que altres països, i Catalunya representaria un cas que podríem anomenar "híbrid", és a dir, una combinació d'elements dels dos models. No obstant això, en els plantejaments estratègics de la política cultural a Catalunya, s'ha tendit sempre a concebre la millora de la governança cultural com un procés que implicava allunyar-se del model centreeuropeu, considerat ineficient i rígid, i apropar-se al model anglosaxó. Certament, en el cas català s'han iniciat alguns passos en aquest direcció, no sempre del tot reeixits. La creació del Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA) i la seva posterior redefinició, amb atribucions a la baixa, mostra la dificultat d'adoptar esquemes de governança importats d'altres contextos administratius, polítics i culturals i la tendència que l'adopció d'aquests mecanismes sense una base institucional i social adequada no serveixin. Aquesta s'ha de basar en la independència econòmica i jurídica del sector cultural i de les institucions culturals respecte del sector públic. L'adopció d'aquests mecanismes sense modificacions prèvies que fomentin aquesta independència produeix que la governança es limiti a un exercici més ritual que

real. No obstant això, podem destacar el desenvolupament d'experiències de governança positives a través de la creació de consells locals, com és el cas de la ciutat de Barcelona, que a partir del 2008 ha assumit funcions executives (en correspondència amb el model anglosaxó) amb la capacitat d'avaluació de les sol·licituds de subvenció. Aquest consell va mostrar també la seva independència en oposar-se de forma raonada a la fusió de la gestió de dos equipaments nacionals, el CCCB (Centre de Cultura Contemporània de Barcelona) i el MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona), ja que va creure que limitava alhora la llibertat de programació cultural dels centres.

La governança de la cultura i els perills de la instrumentalització de la cultura

Des dels anys vuitanta del segle passat, assistim al que David Harvey defineix com a gir emprenedor de les polítiques locals, en el qual els governs locals han desenvolupat grans projectes d'infraestructures i d'esdeveniments culturals per tal de potenciar el desenvolupament econòmic de les ciutats i superar la crisi del model fordista basat en la indústria. Aquests projectes han aconseguit transformar barris centrals marginals en vibrants barris artístics, i antics barris industrials en decadència, en dinàmics clústers d'indústries culturals i creatives. Tot i així, aquest paradigma de política cultural, legitimat pels discursos sobre la "ciutat creativa", ha estat fortament desequilibrat en els seus efectes, gairebé sempre més orientats cap a la promoció externa de la ciutat (l'anomenat branding urbà) i a la generació de visibilitat i ingressos per a les elits polítiques i empresarials locals que pensats per a la satisfacció de necessitats ciutadanes prèviament detectades o per a la millora de la dinàmica creativa endògena i local.

Aquesta conceptualització de la cultura com un recurs a instrumentalitzar pel desenvolupament econòmic local comporta, per tant, un nou perill per a la governança cultural en concebre-la com un nou domini de les elits sobre la cultura, encara que vingui legitimada per una retòrica de la sostenibilitat i la participació, com va ser el cas del Fòrum 2004. En primer lloc, aquesta orientació de la "ciutat creativa" ha acabat creant "elefants blancs culturals", és a dir, infraestructures sobredimensionades, grans esdeveniments efímers o festivals globals que tenen un gran cost d'inversió, creació i manteniment i que no aporten valor públic en els termes proposats per Mark Moore. En primer lloc, perquè produeixen edificis, esdeveniments i espais urbans que ràpidament perden la utilitat per a la qual van ser creats (ja sigui perquè s'acaba el gran esdeveniment per al qual van

ser dissenyats, o bé perquè els usos reals són diferents dels usos previstos). Aquestes actuacions acaben creant el que Marc Augé anomena “ruïnes modernes”, espais infrautilitzats i en procés de degradació, o bé el que caracteritza Gil-Manuel Hernández com golloccs, o llocs globals, escenaris globals desconnectats del seu context local, només útils per als turistes internacionals i per l’oci mercantilitzat. En segon lloc, els “elefants blancs” són producte d’una estratègia que pretén fascinar el públic (en aquest cas, la ciutadania local i global), i generen una eufòria que distreu del procés de transformació urbana que l’acompanya i que justifica, així, els seus efectes negatius per als sectors més exclosos (segregació i ennobliment) en un discurs que barreja la legitimitat de la cultura i els suposats beneficis en el futur d’aquestes actuacions. En aquest tipus d’actuacions, el càlcul del cost amb relació als beneficis ciutadans o als usos socials és abandonat en funció d’uns suposats impactes indirectes i un benefici en l’intangible de la marca de ciutat o en l’economia local. No obstant això, si bé a curt termini l’“elefant blanc” aconsegueix generar fascinació en la població local i un impacte en els mitjans de comunicació globals, el fet que es converteixi en una infraestructura cara de mantenir, impossible de rendibilitzar, pot generar a mitjà i llarg termini una imatge de malbaratament i decadència. Alhora, els elefants blancs comporten un gran problema de sostenibilitat i amortització, ja que resten recursos presents i futurs al sistema cultural local, alhora que moltes vegades són difícilment reutilitzables amb unes funcions diferents d’aquelles per a les quals van ser concebuts.

Per acabar, fàcilment deduirem que la proliferació d’elefants blancs demostra els límits de la governança si no serveix per aturar o limitar aquest tipus d’actuacions i, en el cas de desenvolupar-se, suposen un límit al poder real dels agents d’influir en el sistema cultural, ja que gran part dels mitjans aniran a parar a la inversió, primer, i al manteniment, després, d’aquest tipus d’actuacions; en són exemples clars la Ciutat de les Arts i les Ciències de València o la Ciutat de la Cultura de Santiago, que han suposat i suposaran encara durant molts anys una pesada hipoteca sobre la governança de la política cultural de la ciutat. Alhora, també en podem trobar exemples més propers, en el cas de Catalunya, en el Fòrum de les Cultures 2004. Pel que fa als grans esdeveniments, la governança cultural de les ciutats també en resulta perjudicada; en efecte, en aquest cas, en actuar a partir d’un calendari limitat i orientat a un objectiu molt concret, es redueixen els temps i la capacitat dels no tècnics a intervenir en el procés, el qual acaba gestionat de manera elitista i opaca, i això genera un enfrontament amb els sectors culturals que, teòricament, es proposava dinamitzar en un inici. En les actuacions dirigides a la creació de districtes d’empreses creatives, potser encara és més negatiu per a la governança cultural, ja que

sovint són actuacions desenvolupades al marge de la política cultural, implementades de manera opaca per les agències de desenvolupament empresarial local i amb un cost per a tota la ciutadania (moltes vegades poc transparent en desenvolupar-se per mitjà de fundacions privades), un retorn social discutible i uns efectes legitimadors de l'urbanisme espectacular i segregador (Marc Martí-Costa i Marc Pradel).

Canviar el paradigma de la política cultural per governar el sistema cultural

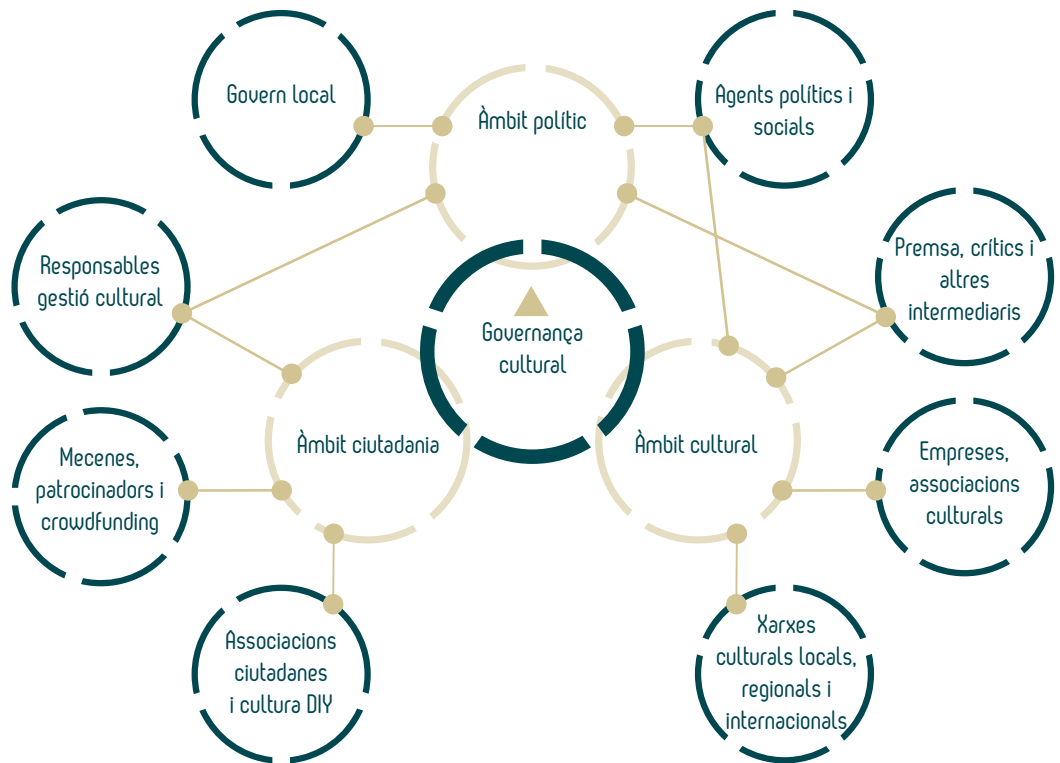
Per entendre la veritable potencialitat de la governança cultural, cal canviar alhora el paradigma des del qual analitzem i conceptualitzem la cultura. Cal abandonar les visions restrictives de la cultura, que es fixen només en l'alta cultura, o bé les visions econòmiques que observen els sectors culturals com un sector econòmic a instrumentalitzar. Per contra, cal considerar la cultura com un fràgil ecosistema en què es produeix una cooperació entre agents per aconseguir crear les condicions per tal que es puguin desenvolupar els processos de creació, intermediació i recepció cultural.

Per tant, l'espai social i institucional de la política cultural s'ha de concebre com un espai de relacions entre diversos sectors (administracions públiques, sector cultural privat [lucratiu i tercer sector] i ciutadania) i de les diverses relacions d'intercanvi d'informació, influència, dependència i finançament. En l'encreuament d'aquests tres àmbits s'ha de situar la gestió cultural, concebuda com a governança del sistema cultural local, entenent que la generació de valor per part de la política cultural s'ha d'incardinar en aquest esquema relacional. Un valor que ha de combinar el valor públic (el valor que crea la política per a la ciutadania), el valor cultural (el valor intrínsec de la cultura creada professionalment, de forma *amateur* o a casa, l'anomenada DIY, *Do It Yourself*) i el valor de crear un bé comú o espai social en el qual tothom pugui gaudir d'un oci i un aprenentatge compartits.

7.

Àmbits de la cultura, agents culturals i governança cultural local

Font: elaboració pròpia.



En aquest esquema, el Govern local no ocupa el lloc central i tampoc no exerceix un rol dominant, sinó que es constitueix com un agent més. Certament, l'Administració pública disposa d'uns recursos (financers i infraestructurals), una acumulació de coneixements, una capacitat reguladora i una legitimitat democràtica representativa que li permet exercir un rol de *primus inter pares*. No obstant això, la seva actuació no s'ha d'orientar a controlar o ocupar la posició central en la governança cultural i generar situacions de dependència a partir de les subvencions, sinó que ha de crear les condicions i vetllar per tal que aquesta governança funcioni i ajudi a crear valor cultural i públic.

Com podem veure a la taula 2, aquesta nova orientació suposa un canvi de paradigma en la forma de concebre, implementar i avaluar la política cultural. Entre altres canvis, podem veure que aquest nou paradigma basat en la governança cultural en el marc local s'orienta a la generació de valor cultural en un sentit ampli (no només restringit a l'alta cultura) i a la generació de valor públic per a una ciutadania plural, que no es pot concebre com a homogènia i passiva, sinó com a diversa i activa. Alhora, a aquest canvi d'orientació li correspon una veritable revolució en les formes d'implementació de la política cultural: de la política d'Estat, concebuda de manera autònoma respecte al sector cultural i a les seves dinàmiques i necessitats, es passa a una política cultural basada en un lideratge mancomunat, relacional i transversal, que es reconeix interdependent i estretament vinculada al sector cultural en totes les seves manifestacions. És a dir, promotor de la interacció i articulació de totes les formes culturals, des de les més institucionalitzades fins a les més informals, des d'aquelles activitats basades en les estructures de mercat fins a aquelles fundades en la lògica desinteressada de la reciprocitat. Alhora, aquest paradigma significa reconèixer la importància de la participació de tots els agents culturals en un sentit ampli com una forma d'elaborar de manera deliberativa, d'expressar conflictes i antagonismes i, alhora, de crear consensos i de generar noves formes de sociabilitat enfront de la irrupció de les dinàmiques socialment desintegradores del neoliberalisme i de certs ocis promoguts pels quasi monopolis de les multinacionals de la tecnologia.

Paradigmes de política cultural i el nou paradigma de la governança cultural

Paradigma	Democratització cultural	Democràcia cultural	Nou paradigma de governança cultural
Objectiu de política cultural	Creació de comunitat nacional i distància crítica	Integració i expressió de diferències	Producció cultural, generació de valor cultural i valor públic
Activitat a promoure	Difusió i creació	Participació i creativitat	Sector cultural (Indústries culturals, Tercer sector, DIY)
Referent territorial	Nació, àrea d'influència	Comunitat territorial o local	Indefinit: interrelació local i altres nivells territorials
Territori d'actuació	Nacional	Regió, Barris	Ciutat, zona metropolitana
Actitud envers el territori	Difusió, Descentralització	Descentralització, Deconcentració	Centralització, clúster
Tipus de cultura a promoure	Alta cultura (arts plàstiques, teatre, etc.)	Cultura antropològica	Cultura industrial, productes híbrids i multiculturalis
Actitud envers els sector cultural	Autonomia	Promoció, legitimació	Lideratge mancomunat
Marc de l'activitat cultural	Escenari	Carrer	Infraestructura, xarxa, festival
Interlocutors de la política cultural	Experts, creadors professionals	Moviments socials i associacions culturals	Agents culturals
Receptor final	Ciutadania (nacional)	Grups i comunitats	Ciutadans i consumidors (local i global)
Nivell administració líder	Estat central	Regional i local	Local i metropolità
Relació entre administracions	Jeràrquic	Autònom	Interdependència
Implementació política	Burocràtica	Associativa	Autònoma, relacional, transversal
Avaluació	Públics i creadors (eficàcia)	Efecte social	Sistèmic i global (eficiència)

No obstant això, aquest rol de dinamitzador s'ha de desenvolupar en el context de dues crisis, una de conjuntural i una altra de sistèmica, que condicionen i transformen la manera en la qual es pot desenvolupar la governança cultural.

Impossible retorn al passat: evitar el col·lapse, prioritzar i reorientar el model

Des de l'inici de la gran recessió del 2008, ha anat guanyant pes la idea que serà molt difícil retornar als escenaris econòmics anteriors a la crisi en els quals la despesa cultural va créixer fins a gairebé situar-se a nivells similars als dels nostres veïns europeus. Els governs locals són els nivells de govern que menys han reduït la despesa, però el Govern estatal ha efectuat reduccions de gairebé el 50% i, en el cas dels governs autonòmics, els descensos són variables, però a Catalunya s'acosten al 30%. En aquest context, s'han revelat amb tota cruïda les mancances d'un sistema de la política cultural molt basat en el paradigma centreeuropeu, però molt menys consolidat en els seus mecanismes d'articulació entre administracions en l'àmbit territorial. Un sistema travessat, a més, per la rivalitat entre fraccions de poder que utilitzen la cultura com a element de legitimació pròpia i deslegitimació de l'adversari, malgrat les ineficiències que això crea per a la prestació de serveis públics culturals. En tot cas, des de l'inici de la crisi, l'actuació de les administracions superiors, central i autonòmica ha estat la d'iniciar un gir neoliberal i, alhora, de concentrar-se en els equipaments i actuacions propis. Aquesta posició política s'ha reflectit en la decisió de dissoldre consorcis, denunciar convenis o deixar en paper mullat els contractes programa i altres actuacions que significuessin una articulació amb el món local i que reduïssin la tradicional arbitrarietat i sectarisme en l'atorgament de subvencions. Davant aquestes actuacions, podem dir clarament que, a escala territorial, la governança cultural multinivell clarament no ha aguantat l'investida de la crisi.

Alhora, la pujada de l'IVA a la major part dels sectors culturals, la desaparició de les caixes d'estalvi i les seves obres socials, juntament amb la reducció de tots els consums culturals evidenciada a partir del 2012, han configurat una "tempesta perfecta" i han deixat el sector cultural privat i el tercer sector cultural prop del col·lapse. Davant l'abisme, no han estat poques les veus del sector cultural que han vist en el mecenatge privat una taula de salvació que resoldria els problemes de sostenibilitat del sector cultural. No obstant això, una anàlisi comparada en l'àmbit europeu destaca que, si bé el mecenatge pot suposar un augment de recursos a mitjà termini, en països amb poca tradició de mecenatge (centreeuropeus i nòrdics) en realitat el mecenatge no supera uns percentatges realment

molt limitats de tots els recursos del sector cultural. Alhora, cal destacar que el mecenatge és procíclic: augmenta en temps de bonança i en temps de crisi disminueix en més proporció i més ràpidament que els recursos públics o de consum cultural, i així creixen la depressió i la crisi del sistema cultural. Una vegada més, cal constatar que no és possible importar, almenys no a curt termini i en temps de crisi, un model de governança cultural d'un país a un altre. No sembla tampoc que altres mecanismes com el micromecenatge, el finançament de les masses a través d'Internet, malgrat totes les esperances que suscita, puguin resoldre a curt termini la sostenibilitat del sistema cultural. La xifra actual dedicada al micromecenatge es limita a unes desenes de milions d'euros i les visions que la proposen com la solució alternativa a la crisi de l'Estat del benestar i de les indústries culturals pequen en gran mesura del que Evgeny Morozov qualifica de ciberutopisme, és a dir, la confiança cega en els mecanismes tecnològics com a forma de resoldre problemes socials i la subestimació sistemàtica dels efectes perversos que la tecnologia pot tenir en aspectes com la dissolució dels lligams socials, tal com afirma César Rendueles.

Tampoc no sembla lògic una apel·lació voluntarista a la societat civil i un retorn a l'etapa anterior a l'aparició de la política cultural, atès que actualment, per sort, el sector cultural és molt més dens, complex, interrelacionat i socialment central que quaranta anys enrere. Així doncs, per tal d'evitar un col·lapse de l'activitat cultural, l'escenari de governança es presenta com el marc en el qual el sector cultural pot analitzar amb realisme la situació. I pot plantejar-se preguntes bàsiques (qui fa què, amb quins recursos, amb quins resultats), i es pot proposar una prioritització dels recursos cap als projectes i els agents que desenvolupin una tasca amb un valor públic, un valor cultural i procomú més grans. Tot i així, aquesta perspectiva de governança exigeix, evidentment, esforços i sacrificis per part de tots els agents. Començant pels governs locals, aquest nou paradigma exigeix que s'abandoni definitivament i per sempre el paradigma de la ciutat creativa basat en l'oportunitat i la construcció d'infraestructures no sostenibles i, alhora, que els projectes de desenvolupament estratègic que impliquin la cultura es desenvolupin de manera transparent i siguin avaluats de manera independent, que justifiquin l'adopció d'aquestes prioritzacions. En segon lloc, és necessari que la prioritziació trenqui els statu quo adquirits i les inèrcies en les subvencions, i que aquestes es basin en els resultats de les actuacions i no en la sola legitimitat d'algunes institucions o associacions relacionades amb l'alta cultura. Finalment, cal que les infraestructures i les institucions culturals creades per les administracions públi-

ques o el tercer sector i que reben fons per la inversió o les despeses corrents, acaparant un percentatge significatiu del pressupost, obrin la seva gestió a la participació de la resta d'agents culturals i es converteixin en nodes de l'activitat cultural i no en espais estancs controlats per un sector cultural determinat. Per acabar, no és realista tampoc concebre escenaris on hi hagi una retirada de l'Estat absoluta o molt elevada que invalidi la política cultural com a política social, redistributiva i integradora, o de desenvolupament sostenible. Les fórmules importades que atorguen al sector privat un rol central o dominant en el finançament cultural (1/3 finançament públic, 1/3 mecenatge, 1/3 taquilla) només són creïbles i factibles en les grans ciutats globals, no en ciutats mitjanes amb menys visibilitat mediàtica i afluència de turistes.

Conclusions: governar la incertesa en el sector cultural i enfortir el lligam de la ciutat amb la cultura

En ciutats mitjanes com Terrassa s'han fet passos molt importants cap a la governança cultural, com la creació del Consell Municipal de la Cultura i les Arts o bé amb el desenvolupament del Llibre Blanc de la Cultura, que ha representat una llarga acumulació d'experiències i de capital social en aquesta direcció. Malgrat això, podem dir que aquests només són els primers passos cap a una governança real que inclogui els elements que hem esmentat al principi (cooperació publicoprivada, tercer sector, partenariat i externalització de la gestió, govern multinivell, participació dels *stakeholders* i gestió eficient i orientada als resultats).

Els consells locals de cultura tenen com a missió, en primer lloc, crear un marc de participació dels sectors i agents culturals i convertir-se en l'òrgan d'assessorament de la política cultural. No obstant això, com hem esmentat, aquests mecanismes de participació poden esdevenir purs exercicis rituals d'escenificació de la participació si no se'ls dota d'independència des del punt de vista normatiu, d'una dinàmica independent i d'una capacitat real d'incidir en tots els àmbits culturals, inclosos aquells que representen apostes estratègiques en l'àmbit de la ciutat, com grans inversions en infraestructures culturals, la fundació de districtes creatius o el foment d'esdeveniments culturals. Alhora, els consells, perquè es converteixin en el node de la governança cultural, cal que desenvolupin les següents funcions:

- Que guanyin intensitat en la participació com a instància deliberativa, i puguin així plantejar nous elements de la política cultural i només considerar els temes plantejats pel Govern local.

- Que participin de manera significativa en els necessaris processos de creació d'agències independents de gestió dels equipaments culturals o de l'externalització de la gestió cultural.
- Que participin en l'avaluació anual de la política cultural, a partir dels informes dels organismes locals d'avaluació i anàlisi social, econòmica i cultural.
- Que entre les seves funcions també incloguin funcions d'avaluació de les sol·licituds de subvencions i d'avaluació dels resultats de les institucions i serveis culturals.
- Que el seu informe sigui preceptiu abans de prendre decisions sobre inversió cultural que puguin afectar la sostenibilitat del sistema cultural local i evitar, així, els "elefants blancs"

De manera global, aquests instruments de governança han de ser orientats a potenciar el valor cultural general de la ciutat (abandonant l'excessiva orientació instrumentalitzadora en termes econòmics a curt termini), prioritzant aquelles iniciatives que més bé responguin a aquest objectiu i establint també criteris d'eficiència i sostenibilitat. Un objectiu que ha de superar les visions sectorials i corporativistes dels sectors culturals o la tendència endogàmica d'alguns agents culturals, ja que el nou escenari de governança cultural és exigent amb l'Estat, però també ho és amb les entitats privades o del tercer sector.

Actualment, en ciutats com Terrassa, amb una llarga tradició cultural i un dens entramat associatiu, una entitat o un partenariat d'aquests pot arribar a generar més i millor activitat cultural en el seu sector que el Govern local, i hauria de poder, per tant, presentar-se com a candidata a desenvolupar aquesta àrea cultural local. En aquest sentit, Lluís Bonet i Jaume Colomer plantegen que el Govern local ha d'estar obert a externalitzar en aquestes entitats privades la gestió cultural en un o diversos àmbits, i a finançar-les de manera adequada, a mitjà termini i sense establir programacions paral·leles que creïn duplicitat. Tot i així, com a contrapartida, cal que aquestes entitats orientin la seva activitat a ampliar els públics en quantitat i diversitat social, que desenvolupin la seva activitat en una cultura de transparència i d'innovació de gestió i cultural, i que acceptin ser auditades pels seus resultats i segons els indicadors prèviament pactats en un contracte programa participatiu i transparent. En aquest escenari, els agents privats i del tercer sector poden desenvolupar un rol fonamental a l'hora d'enfortir el lligam de la ciutadania amb la cultura, mentre que les administracions públiques podrien dedicar-se, més enllà de tramitar ajudes, a enfortir la seva capacitat de liderar, supervisar i avaluar els agents culturals, i de donar-hi suport.

Finalment, la governança no pot voler significar la retirada de l'Estat, ni de la política cultural com a eina de transformació social. L'actual escenari postesclat de la bombolla

evidència una societat cada cop més desigual i atomitzada, en la qual les noves tecnologies faciliten la comunicació a grans distàncies, però aïllen els veïns. Alhora, les noves formes d'intermediació cultural auguren un més gran domini de les empreses tecnològiques en detriment de les indústries culturals locals. Aquestes empreses de capital multinacional (Apple, Amazon, Facebook, Google, etc.) s'estan revelant, com afirma Robert Levine, com a monopolis de la intermediació cultural, destruint el teixit professional i empresarial precedent, i creant les condicions òptimes per al desenvolupament de comportaments oportunistes (i, per tant, el fomenten), com l'accés sense pagar a continguts culturals. Alhora, promouen un paradigma cultural hedonista i superficial, i un abandonament de les pràctiques i consums culturals que no els resulten rendibles, com les arts i les pràctiques culturals comunitàries. En aquest context, els governs locals i el sector cultural han de ser molt creatius i actius per aprofitar totes les possibilitats que ofereixen aquestes noves tecnologies. No obstant això, també han de ser capaços de presentar alternatives al domini de les multinacionals tecnològiques i la desarticulació social, tot establint un escenari de governança per evitar-ne, en la mesura que sigui possible en el marc local, els efectes empobridors en l'àmbit cultural. Alhora, l'obertura cap a noves pràctiques Do It Yourself, que combinen transversalment arts, tecnologia i sociabilitat, ha de ser entesa no ja com una oportunitat optativa, sinó com una prioritat per desenvolupar una governança cultural que arribi a més capes de població, especialment aquelles més joves, i l'establiment de sinergies amb altres polítiques públiques com les educatives, urbanes o de recerca.

Joaquim Rius és professor de sociologia a la Universitat de València.

Governança: participar, compartir, decidir

La governança d'un sistema cultural com el de Terrassa es defineix a partir de la implicació que té cadascun dels agents que el configuren en la presa de decisions que afecten el mateix sistema. Cal aclarir que, quan, en termes de governança, es parla de participació, es fa en el sentit de capacitat de decisió o influència en l'organització i presa de decisions en tot allò que afecta la cultura a la ciutat, i no s'hauria de confondre amb la pràctica cultural o la participació en activitats culturals.

En el cas de la ciutat de Terrassa, el sistema cultural local es constitueix amb un fort pes del sector públic, fonamentalment de l'Ajuntament. La institució de govern local

és el primer i principal actor cultural a la ciutat, el que hi aporta més recursos i el que té l'obligació de retre comptes a la ciutadania de la seva actuació. Però a la ciutat hi ha altres actors que adopten un paper protagonista: els sectors privat i associatiu tenen un pes i un paper determinant en la configuració de la dinàmica cultural local i, en conseqüència, la governança del sistema cultural local n'ha de reflectir el pes.

Les aportacions fetes en aquest eix temàtic orbiten al voltant de dos nuclis: assolir un més gran apoderament de la ciutadania i intensificar el grau d'implicació de tots els actors i actius culturals en la governança cultural de la ciutat. Això ha de passar per un **més gran protagonisme del Consell de Cultura**, i per la constitució d'un **nou ens que faciliti la gestió d'aquest nou escenari**, adoptant la forma jurídica i organitzativa que sigui més adient per exercir aquesta funció.

OBJECTIUS

Tenir un coneixement sistemàtic de les dinàmiques i els recursos del sector cultural a la ciutat

Per millorar la governança del sistema cultural local, cal tenir a l'abast dispositius i eines que facilitin el coneixement dels seus recursos, el monitoratge de la seva evolució i l'avaluació de les seves accions i resultats. Per això cal posar al dia la informació existent amb l'elaboració d'un mapa de síntesi de recursos, processos i accions per establir "qui fa què?". Qui fa què respecte als equipaments, projectes i programes de gestió dependents de les administracions públiques (Ajuntament, Diputació, Generalitat) i també qui fa què respecte als equipaments, projectes i programes de gestió dependents d'entitats privades i, molt especialment, dels programes finançats amb fons públics amb gestió concertada.

Per realitzar aquesta tasca, Terrassa no parteix de zero, ja que disposa d'un Observatori de Ciutat, el qual, si bé parteix d'una missió i una especialització més decantades cap a l'àmbit socioeconòmic, ja monitora algunes mesures i indicadors del sistema cultural local. Cal aprofundir en aquesta direcció amb l'establiment d'un marc d'observació específic.

Accions

- Elaborar un mapa de recursos, processos i accions ("qui fa què") que compregui tots els agents públics i privats.
- Consolidar una línia d'observació específica dins l'Observatori de Ciutat.

Augmentar el protagonisme de la societat civil en la dinamització i la gestió dels recursos culturals públics, incorporant fórmules innovadores en la concepció i la gestió dels recursos

Cal augmentar aquest protagonisme promovent l'extensió de gestió concertada de recursos i projectes culturals, bé sigui amb fórmules similars a les vigents o cercant-ne de noves. La gestió concertada de recursos i projectes culturals a Terrassa presenta un balanç molt positiu, però fins ara s'ha limitat a determinats sectors (música, cultura popular i tradicional). Hi ha voluntat per part de l'Ajuntament d'**ampliar la cartera de recursos susceptibles de concertació** i fer-ho amb entitats sense afany de lucre, per la qual cosa caldrà promoure i facilitar aquest encaix. La concertació es pot concretar en la definició de nous projectes, la redefinició de projectes vigents o la gestió de recursos. En aquest sentit, s'apunta com a hipòtesi l'establiment de **possibles fórmules de gestió parcial de la xarxa d'equipaments descentralitzats**. Això encaixaria amb la demanda sorgida en les taules de cohesió social d'ampliar els horaris dels centres cívics i equipaments de barri per donar resposta a les necessitats de col·lectius i grups artístics amateurs.

Aquest pas en la innovació de processos pot anar de bracet amb la innovació de projectes amb la **creació de nous espais** de tipus *coworking* (cotreball) que combinin la innovació social i la creativitat amb la innovació en governança. Així, els possibles espais de nova concertació poden esdevenir alhora laboratoris experimentals d'innovació ciutadana, on l'Administració pública hauria d'exercir un paper bàsicament de facilitadora.

Accions

- Definir nous projectes en un marc de concertació.
- Redefinir els projectes vigents, cercant un protagonisme més gran per al sector associatiu.
- Intensificar el protagonisme del sector associatiu en la gestió de recursos; per exemple, gestió parcial dels centres cívics.
- Crear espais de nova generació a partir de la transformació o reformulació dels equipaments actuals, totalment o parcialment, en espais de coworking, lab, etc., que combinin innovació social i creativitat.

Defensar el finançament de la cultura local i la seva sostenibilitat a mitjà termini, cercant fórmules de col·laboració amb el sector privat (mecenatge, responsabilitat social corporativa), tot mantenint el principi de servei públic

Fins i tot amb la perspectiva d'un escenari postcrisi amb la hipòtesi més positiva, es fa difícil preveure la recuperació ràpida de dades de pressupost comparables a les assolides en els darrers anys del cicle expansiu. Davant la previsible minoració del pressupost públic de les administracions en general, i de la local en particular, cal defensar les aportacions a l'acció cultural en un sentit ampli, tot remarcant els impactes culturals, socials i econòmics i els retorns de les aportacions públiques.

Això només es podrà assolir fent un pas endavant en la **transparència en la gestió** de l'acció cultural pública. La defensa del pressupost públic de cultura ha d'anar de costat amb un exercici de transparència en la gestió, una política decidida d'**avaluació**, de fiscalització dels recursos públics aportats i **rendiment de comptes**. Això ha de comportar un esforç de màxim rigor i exigència en el cas, sovint controvertit, de les subvencions públiques a entitats i organitzacions privades: transparència en la concessió de subvencions, prioritització segons criteris d'impactes socials i culturals esperats i rendiment de comptes.

En aquest marc previsible de limitacions pressupostàries públiques, la ciutat de Terrassa ha d'encarar un repte afegit derivat de la desaparició de l'obra social i cultural de l'antiga Caixa de Terrassa i Unnim. En aquest sentit, cal plantejar nous escenaris que permetin canalitzar aportacions privades a la cultura local, tot vinculant-ho amb la hipòtesi d'un nou marc legal sobre patrocini i mecenatge, amb atenció especial al multimecenatge o fórmules similars.

Accions

- **Defensar l'esforç públic realitzat en cultura i la seva vigència en el nou escenari pressupostari sorgit de la crisi.**
- **Promoure la transparència en la gestió, l'avaluació i el rendiment de comptes de tots els recursos invertits en l'acció cultural pública.**
- **Cercar noves vies que facilitin l'aportació de fons privats (patrocini, mecenatge): Fundació Terrassa Cultura.**

Impulsar un nou model de governança de la cultura a Terrassa

Un nou model que ha de pivotar sobre un dispositiu existent com és el Consell de Cultura, però que haurà d'assumir més protagonisme en la nova etapa. Haurà d'elaborar dictàmens i/o informes preceptius en la presa de decisions importants: inversions, pressupostos, subvencions, etc.; fer avaluacions de la política cultural local...

Un nou model on el sector privat, sobretot el de les entitats amb vocació de servei públic, està cridat a assumir encara un més gran protagonisme i, per tant, ha de guanyar en capacitat organitzativa i de gestió. Per això es proposa elaborar un **pla pilot de millora de la governança d'entitats i associacions**: acompanyament en el procés de transformació i millora organitzativa, de gestió i participació; elaboració d'un catàleg de bones pràctiques de governança..

Accions

- Dotar de més protagonisme el Consell de Cultura.
- Crear una fundació orientada a la gestió dels principals equipaments i programes de la ciutat.
- Elaborar un pla pilot de millora de governança d'entitats i associacions.

