

Apparenza o sostanza?

Alessandro Hinna

*Federculture Servizi srl
Roma*

Il 23 agosto 2006 la Regione Lombardia ha riconosciuto la nuova Fondazione Per Leggere – Biblioteche Sud Ovest Milano. Notizia accolta “tra i tecnici” senza troppo stupore. In fondo si sa: quando il responsabile di un bene o di un’attività culturale sa di dover innovare ma non sa in quale direzione andare, la creazione di una bella fondazione è ciò che fa per lui: va di moda, non costa molto come un tempo, ha uno statuto semplice (magari anche scaricabile via Internet), offre all’opinione pubblica l’idea che qualcosa stia effettivamente cambiando. Strategia gattopardesca ma certo politicamente efficace.

Troppo provocatorio? Forse, ma d’altra parte è curioso come nel

settore della cultura, forse più che in ogni altro, il ricorso a fondazioni sembri assumere significati e aspettative fino a qualche anno fa né dichiarati né immaginati, riscuotendo un consenso sostanzialmente unanime. Ciò nonostante molte delle esperienze avviate a livello nazionale non sembrano ancora aver colto gli obiettivi di efficienza ed efficacia dichiarati in sede di costituzione.

Da qui il timore di alcuni (per la verità fuori dal coro) che, giustamente, avvertono il rischio di una “moda fondazionale”, figlia di una cultura amministrativa che troppo spesso affida alla scelta della forma giuridica istituzionale la possibilità di innovare la gestione dei beni e delle attività culturali, non



Abbiategrasso: un particolare della sala di consultazione della biblioteca situata all'interno del Castello visconteo

curandosi della necessità di intervenire su aspetti inerenti le variabili interne al sistema organizzativo delle singole aziende prima che sulla loro “forma istituzionale”. Avviene così che dichiarazioni di intenti e statuti siano spesso vissuti non come presupposto, ma già come testimonianza d'innovazione organizzativa del servizio.

In questo quadro, la novità da raccontare e di cui felicitarsi, però, non è la nascita della fondazione ma, come dire, ... il travaglio del parto! I Comuni dell'(ex) Sistema bibliotecario Sud-Ovest Milano, infatti, con un'impostazione metodologica che ha visto nella forma giuridica di gestione il momento finale di un percorso di pianificazione strategica e organizzativa condiviso tra i vari attori in gioco, hanno avviato nel 2005 una collaborazione con Federculture Servizi per scegliere – tra le differenti modalità di gestione dei servizi – l'infrastruttura organizzativa più adatta a supportare i livelli di innovazione attesa.

Per questo è stato dato il via a un percorso di analisi ed elaborazione che, spostando l'enfasi del dibattito dall'individuazione del mo-

dello giuridico alla definizione del progetto istituzionale e delle modalità operative per adottare e gestire i processi di cambiamento richiesti, ha fatto sì che la scelta della fondazione scaturisse da una logica di coerenza tra:

- a) progetto istituzionale;
 - b) configurazione organizzativa della gestione del servizio;
 - c) meccanismi istituzionali preposti all'equilibrio dinamico dei rapporti tra gli enti pubblici coinvolti.
- Le varie figure giuridico-istituzionali potenzialmente utilizzabili (vedi l'istituzione, l'azienda speciale, il consorzio, l'associazione ecc.), pertanto, sono state osservate e valutate in funzione della *mission* istituzionale che la nuova organizzazione sarebbe stata chiamata a perseguire. In particolare, una volta definiti i nuclei fondamentali del progetto istituzionale, il processo decisionale ha avuto come punti focali:
- a) *la definizione del grado di legittimazione giuridica del progetto istituzionale* che, dato il suo contenuto ambizioso, ha portato a focalizzare l'attenzione del gruppo di lavoro sulle figure giuridiche che, secondo il diritto amministra-

tivo vigente, permettevano una maggiore autonomia operativa. La *mission* dichiarata, infatti, necessitava per la sua realizzazione un soggetto con piena e propria responsabilità organizzativa e gestionale, pur negli indirizzi generali stabiliti dagli enti interessati;

b) la “*natura*” della costituenda organizzazione aziendale che, ovviamente, doveva rispondere alle caratteristiche economiche, politiche e sociali evidenziate dal progetto istituzionale. Per questo si è deciso di escludere sia una logica di tipo “garantista” (vedi azienda pubblica) che, nella massima tutela dell’interesse collettivo, ha come prioritario il mantenimento del controllo da parte dell’ente sull’organizzazione, sia una logica strettamente “imprenditoriale” (*impresa profit oriented*) dedicata principalmente alla redditività economica dell’organizzazione. Piuttosto, è stata privilegiata una logica di tipo “contrattuale” (*azienda non-profit*) che, pur garantendo il controllo dell’ente locale sull’organizzazione, vuole dotare l’azienda non-profit di autonomia e flessibilità organizzativa, sottostando al vincolo della massimizzazione dell’impatto sociale (*outcome*) dei servizi erogati, nel rispetto dell’equilibrio economico di bilancio.

Queste, dunque, in termini sintetici le dimensioni di analisi che hanno motivato la scelta di una fondazione e, più nello specifico, di una fondazione particolare come quella di cui ci stiamo occupando. La Fondazione Per Leggere, infatti, al fine di meglio interpretare strategie e obiettivi dichiarati in sede di pianificazione presenta un assetto istituzionale particolarmente originale, difficilmente riconducibile a una o all’altra tipologia fondazionale riconosciuta in prassi o teoria: se, come noto, c’è chi (soprattutto in Lombardia) ha superato da tempo il problema dell’alternativa tra associazione e fondazio-

ne attraverso il modello della fondazione di partecipazione, con la Fondazione Per Leggere è stato forse compiuto un passo in avanti, arrivando a una configurazione istituzionale innovativa, capace di ibridare il modello citato “di partecipazione” con quello “di comunità”. Infatti:

– come nel modello della fondazione di partecipazione, e a differenza di quanto generalmente accade nel caso delle fondazioni di comunità, la Fondazione Per Leggere riconosce agli enti locali fondatori un certo potere di indirizzo e controllo sulle politiche e le decisioni da porre in essere;

– come nelle fondazioni di comunità, e a differenza di quanto oggi accade con le fondazioni di partecipazione, la Fondazione alimenta un rapporto continuo di dialettica e scambio con la comunità locale, utilizzando una pluralità di canali di partecipazione finanziaria e operativa all’istituzione.

Sotto il profilo economico-istituzionale ciò ha comportato la previsione di:

– un patrimonio di destinazione a struttura aperta che consente la variazione del numero dei contraenti senza rendere necessaria la modifica della struttura del contratto;

– una particolare composizione degli organi di governo, che garantisce la proporzionalità tra tipologia di contributo e partecipazione all’attività;

– la previsione di uno o più fondi

di gestione generali o discrezionali, vincolati o liberi, temporanei o duraturi, aventi lo scopo di affiancare nell’assetto economico della fondazione il fondo patrimoniale in senso stretto, tali da poter raccogliere e soddisfare la domanda di partecipazione di varie tipologie e fasce economiche di donatori locali;

– la possibilità della presenza di enti pubblici territoriali sia in veste di fondatori, sia mediante propri rappresentanti nel consiglio di gestione.

E allora, dicevamo: è nata la Fondazione Per Leggere – Biblioteche Sud Ovest Milano. Apparenza o sostanza? Le basi per un progetto istituzionale di sostanza sono state gettate. Ora la sfida dovrà essere raccolta con entusiasmo da coloro che (politici e amministratori) saranno chiamati a gestire le “nuove fondazioni per la cultura del territorio”.

L’augurio che rivolgiamo loro è quello di essere innovatori anche nella prassi quotidiana, ponendo in essere strategie di comunicazione, azioni e comportamenti organizzativi fortemente orientati al rafforzamento dei processi di identificazione comunitaria e alla crescita della “cultura dell’appartenenza”, evitando quegli atteggiamenti di autoreferenzialità e chiusura che troppo spesso caratterizzano le nuove fondazioni dedicate alla gestione dei beni e delle attività culturali.

Abstract

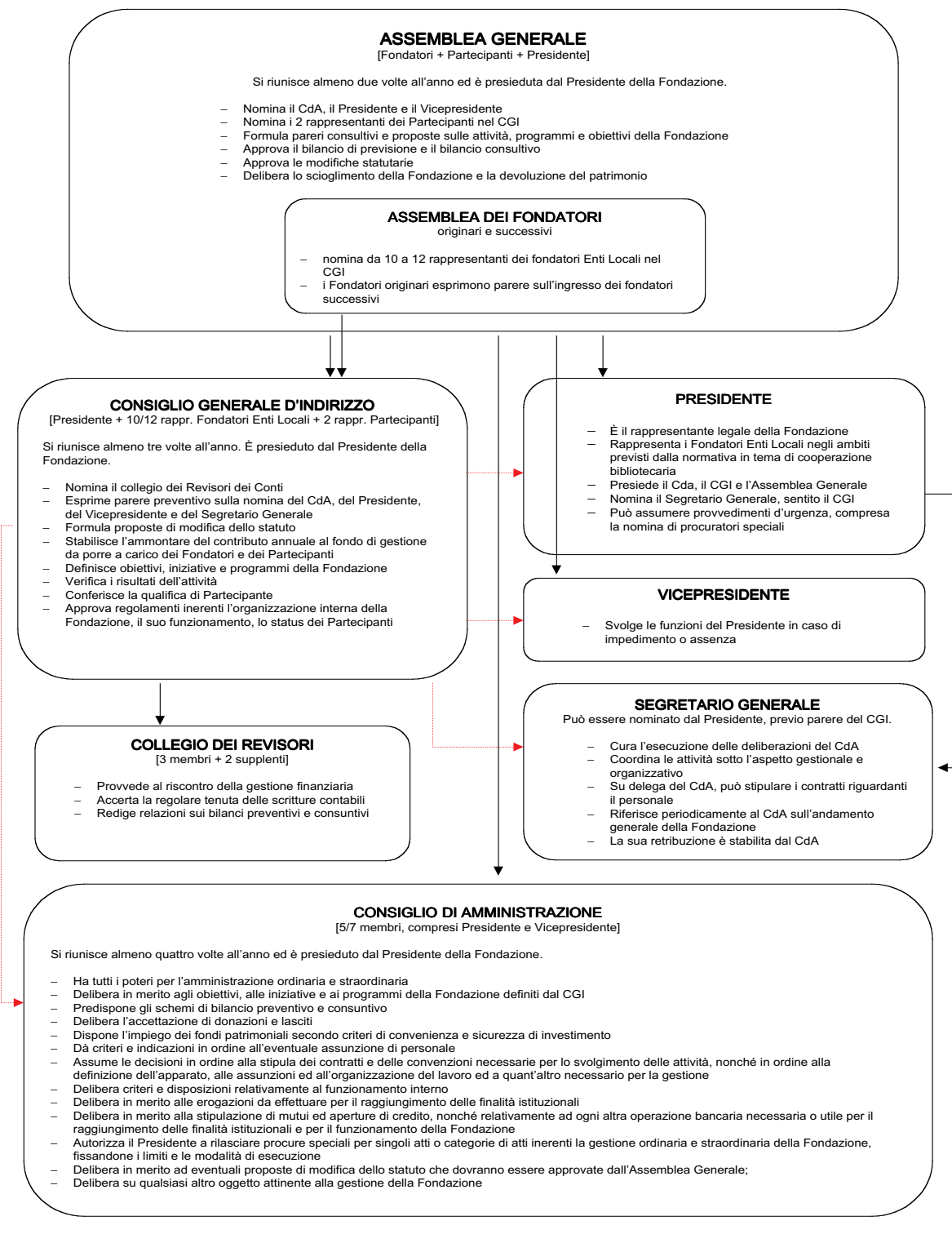
Per Leggere – Biblioteche Sud Ovest Milano (To Read – south-west Milan libraries) is a new foundation created by 51 municipalities in Lombardia (Northern Italy) to give better quality services to the their public libraries. The foundation's main goal is helping people to find new and better ways to read.

The article shows the reasons why the foundation was made, its mission, its strategy and how it works.

LEGENDA:
 → Decisione
 → Parere

STRUTTURA E FUNZIONAMENTO DELLA FONDAZIONE

Organi di Governo e di Controllo - Governance



STRUTTURA E FUNZIONAMENTO DELLA FONDAZIONE Struttura operativa e organigramma

