

Percorsi verso l'innovazione: strumenti e metodologie

Guida alla lettura del documento

NON SOLO STATUTI

*Processi e strumenti organizzativi
per innovare le istituzioni museali*

di

Antongiulio Bua

Comitato tecnico scientifico - Beni e servizi culturali Regione Lombardia

Alessandro Hinna

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Il progetto di semplificazione del documento è stato realizzato in affiancamento formativo dalla società Es Studio: Paolo Carmassi, Silvia Frattini, Alessandro Lucchini, Elisa Marconato, Simona Pallai, e dal gruppo di lavoro della direzione generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia: Angela Bravi, Mirella Cavarocchi, Giuliana Marangon, Stefano Minocchi, Doriana Pergolini, Claudio Rosini.

I CONTENUTI

Abstract.....	3
1. Il quadro istituzionale del cambiamento.....	4
2. L'importanza del percorso legislativo svolto	5
3. Collaborazione pubblico-privato: la fondazione di partecipazione tra mito ed efficienza ...	5
4. Forme giuridico-istituzionali per la gestione dei beni culturali	7
4.1. Consorzi.....	8
4.2. Aziende speciali e le istituzioni.....	8
4.3. Associazioni e fondazioni costituite o partecipate dall'ente locale	9
4.4. Società miste	9
4.5. Altri soggetti	10
5. Focus: elementi innovativi della fondazione di partecipazione	10
5.1 Le dimensioni di complessità economica e organizzativa	11
6. Legittimità e rilevanza di una logica di analisi processuale.....	13
<i>Step 1 Definizione della missione</i>	<i>14</i>
<i>Step 2 Definizione della strategia.....</i>	<i>15</i>
<i>Step 3 Analisi e definizione dell'assetto di governance</i>	<i>16</i>
<i>Step 4 Analisi e definizione dell'assetto finanziario atteso</i>	<i>16</i>
<i>Step 5 Scelta della forma giuridica.....</i>	<i>17</i>
<i>Step 6 Definizione dell'assetto organizzativo.....</i>	<i>18</i>
<i>Step 7 Elaborazione del piano economico-finanziario e analisi di sensibilità</i>	<i>19</i>
<i>Step 8 Predisposizione della regolamentazione di base</i>	<i>20</i>
<i>Step 9 Predisposizione del sistema di rendicontazione sociale</i>	<i>20</i>
7. La scelta della fondazione di partecipazione in una logica di efficienza tecnica: museo e comunità	20
8. Conclusioni e nuove sfide.....	21
Bibliografia.....	22

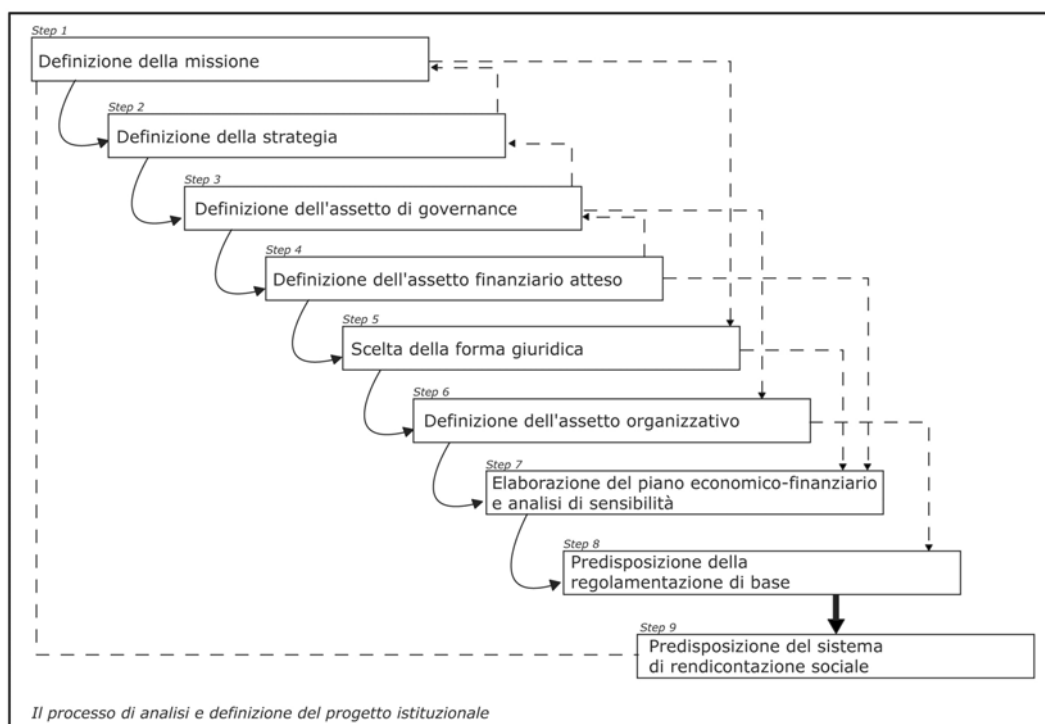
Abstract

Dall'inizio degli anni '90, il diritto dei beni culturali ha cominciato a innovare assetti istituzionali e logiche operative del settore.

Oggi sembrano prevalere elementi di legittimazione istituzionale, più che di efficienza tecnica: le nuove norme introdotte sembrano essere vissute non come presupposto, ma già come testimonianza di innovazione organizzativa.

Questo documento intende quindi **spostare il dibattito dal modello giuridico al progetto istituzionale**. Dopo una breve introduzione del contesto, cercherà di:

- approfondire gli elementi distintivi di una “fondazione di partecipazione” e i loro rilievi sulla struttura economica e organizzativa dell'istituzione culturale
- avanzare un'ipotesi di analisi in cui la scelta della forma giuridica rappresenta solo una delle fasi di un **processo di analisi** più generale, che aiuta a definire nel modo più corretto il progetto da realizzare
- riflettere sulle possibilità di applicare il modello di fondazione di partecipazione in una logica di efficienza tecnica.



Nessun cambiamento sarà avviato finché continuerà la “corsa agli statuti”: occorrono strategie di sviluppo delle istituzioni museali, con obiettivi chiari, pianificazione accurata e conoscenze specifiche.

Di qui l'importanza di investire sulle competenze individuali e organizzative, e quindi di aprirsi alla **formazione permanente**, intesa come confronto continuo con le esperienze vissute, capitalizzazione di successi e insuccessi, forte propensione al rischio, tensione continua all'innovazione.

1. Il quadro istituzionale del cambiamento

Il passaggio agli anni '90 innesca un profondo ripensamento dei rapporti tra cittadini e pubblica amministrazione. Le nuove tendenze culturali e le politiche liberiste dei Paesi vicini, da un lato, e la grave situazione economica dello Stato e delle amministrazioni, dall'altro, spinge verso interventi mirati sia all'interno delle amministrazioni, sia nel rapporto tra Stato e comunità¹.

Sono queste le premesse per un sistema giuridico-istituzionale in cui trovano legittimazione **principi e comportamenti di sussidiarietà** verticale (attraverso processi di decentramento istituzionale ed amministrativo) e orizzontale².

Anche **il settore privato è chiamato in causa, passando da un ruolo operativo a uno decisionale**: dalla semplice erogazione dei servizi alla formazione e attuazione delle politiche pubbliche.

È in questo quadro che il sistema museale italiano inizia un cammino - tutt'altro che concluso - verso un **nuovo equilibrio tra conservazione e valorizzazione, cultura ed economia della cultura**: equilibrio che supera il concetto di conservazione come attività esclusiva dei musei.

Gli anni '80, caratterizzati da un'effervescenza politica che portò a una crescita vertiginosa della spesa pubblica nel settore, erano finiti. D'altro canto, un simile intervento pubblico aveva portato conseguenze negative sulla capacità di gestione della spesa e scarso impatto sull'efficienza e l'efficacia delle istituzioni beneficiarie. Ciò appare con chiarezza quando la struttura di offerta del sistema museale italiano si dimostra del tutto inadeguata a cogliere la sfida dell'integrazione economica europea.

Su queste basi, si fa evidente l'**urgenza di una nuova identità dell'istituzione museale**, immaginata non più come un contenitore di beni di valore, ma come perno delle attività culturali della città: decentramento, autonomia, ruoli, compiti, profili professionali, meccanismi di finanziamento, modalità di accordo e collaborazione con le imprese private diventano le nuove dimensioni di confronto e ricerca.

¹ Si lavora per una maggiore autonomia e pluralità nell'erogazione dei servizi pubblici locali (l.142/90), per l'abbandono di logiche di gestione autoreferenziali in favore di un "orientamento al cittadino" nelle attività amministrative (l. 241/90), per il recupero del rapporto tra pubblico e privato con primi interventi di legislazione speciale (es. l. 266/90 o l. 381/91) che fanno da apri pista al cosiddetto terzo settore.

² Il principio di sussidiarietà, riconosciuto dal Trattato di Maastricht (Trattato dell'UE siglato il 7 febbraio 1992 secondo cui il principio di sussidiarietà è la direttrice fondamentale che guida il processo di formazione dell'Unione europea) e richiamato dall'art. 118 della Costituzione Italiana, riguarda i rapporti tra Stato e società. Si parla di: sussidiarietà orizzontale quando si riconosce che lo Stato favorisce l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale ed interviene secondo il principio della sussidiarietà (sussidiarietà deriva da subsidium, che vuol dire aiuto) quando i singoli e i gruppi che compongono la società non sono in grado di farcela da soli. Si parla di sussidiarietà verticale quando si afferma che l'intervento sussidiario dello Stato deve comunque essere portato dal livello più vicino al cittadino: quindi le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza.

2. L'importanza del percorso legislativo svolto

Emerge nei primi anni '90 l'urgenza di inserire alcuni punti nell'agenda legislativa. Tra questi:

1. **costituire un forte potere centrale** che ripartisca in modo efficiente funzioni e compiti tra i diversi livelli politico-amministrativi, applicando principi di sussidiarietà (verticale)
2. **avviare il decentramento amministrativo** per accelerare la spesa per investimenti, basata su obiettivi trasparenti e pianificazione pluriennale
3. **investire nell'autonomia delle istituzioni culturali**, rendendole più vicine ai bisogni del pubblico, con particolare riferimento al settore del patrimonio e dei musei
4. **favorire decentramento, collaborazione e sussidiarietà tra i livelli politico-amministrativi** grazie alla costituzione di commissioni miste tra Stato e Regioni
5. **studiare nuove forme di partnership pubblico-privato** per una più efficace gestione del servizio.

Un'agenda legislativa intensa, dunque, che candidò le scienze amministrative a nuove protagoniste del rinnovamento della gestione dei beni culturali. Ciascuna delle richieste normative fu poi affrontata dal legislatore attraverso:

- l'istituzione formale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (d.lgs. del 20 ottobre 1998, n. 368)
- il decentramento amministrativo (dalle leggi Bassanini - l. 59/97 e l. 127/97 – fino alla più recente riforma del Titolo V della Costituzione)
- l'affermazione del principio di programmazione delle attività museali da parte degli enti locali e la nuova definizione delle attività culturali come categoria “ampia”, comprensiva degli interventi di valorizzazione e promozione dei beni culturali (l. 352/97)
- la creazione delle soprintendenze “autonome” o “speciali”, la cui prima esperienza è stata la Soprintendenza Autonoma di Pompei con autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria.

3. Collaborazione pubblico-privato: la fondazione di partecipazione tra mito ed efficienza

I passi più importanti sul cammino dell'innovazione sono compiuti nella collaborazione pubblico-privato. Primo fra tutti, l'**introduzione dei cosiddetti “servizi aggiuntivi”** (legge Ronchey del 14 gennaio 1993, n. 4) rappresenta una rottura con il passato: prima di allora i privati (con o senza fini di lucro) partecipavano al settore dei beni culturali attraverso l'esecuzione di compiti specifici, come restauro o catalogazione, ma non erano chiamati a intervenire direttamente nella gestione.

La conferma di un processo ormai definitivamente avviato arriva con il decreto legislativo del 20 ottobre 1998, n. 368, che autorizza il Ministero per i Beni e le Attività Culturali a stipulare accordi con altre amministrazioni o con soggetti privati, e a costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o

società. Anche a livello locale l'evoluzione normativa (poi confluita nel Testo Unico dell'agosto 2000) prefigura diverse forme di collaborazione pubblico-privato.

A fine anni '90 l'Italia è così dotata di un impianto normativo che apre alla gestione dei servizi culturali qualsiasi forma funzionale, pubblica o privata, individuale o collettiva, non profit o a scopo di lucro.

Ne deriva un ampio dibattito sulla possibilità di **trovare il giusto equilibrio tra esigenze di valorizzazione e fruizione del bene**, che potrebbero indurre ad una sua "sovraesposizione" per fini, ad esempio, di spettacolarizzazione e divertimento, **ed esigenze di tutela e conservazione**, che invece motivano logiche di fruizione controllata.

Proprio su questo delicato equilibrio sembra in questi anni legittimarsi il settore delle aziende non profit, per la naturale e comprovata idoneità alla produzione di beni pubblici o meritori.

Letteratura e prassi da una parte, successivi interventi di legislazione locale (l. 448/2001, art.35) dall'altra indirizzano il dibattito intorno all'**istituto della fondazione, in quanto strumento giuridico particolarmente idoneo alla gestione dei beni culturali**.

Un istituto antico, che si presenta in un sistema assai variegato (tabella 1).

Tabella 1 - Fondazioni museali e sistema delle Fondazioni italiane

Classificazione delle Fondazioni italiane		
Natura	Tipologia	Denominazione
Fondazioni di diritto civile	Fondazione tradizionale	Fondazione (tra queste, quindi, anche le Fondazioni Museali private)
Fondazioni di diritto speciale	Fondazioni create ex-novo dal legislatore	Fondazioni Universitarie (L.388/00))
		Fondazioni di origine bancaria (L. 218/90)
		Fondazioni costituite o partecipate dal Ministero per i beni e le attività culturali (D.lgs.368/98)
		Fondazioni che gestiscono fondi pensionistici (D.lgs. 124/93)
	Fondazioni derivanti dalla trasformazione di determinate categorie di enti pubblici	Fondazioni Casse di previdenza e assistenza (L.537/93)
		Fondazioni Liriche (D.Lgs. 367/96)
		Le Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza (IPAB) (L. 328/00)
Fondazioni individuate nella prassi	Fondazioni derivanti dalla trasformazione di singoli enti pubblici	<i>Esempi:</i> Scuola nazionale di cinema"; Istituto nazionale per il dramma antico; "La Triennale di Milano"; Museo della scienza e della tecnica.
		Fondazioni a patrimonio progressivo
		Fondazioni di Partecipazione
		Fondazione di Comunità

La fondazione museale è oggi una delle poche strade percorribili a livello centrale per l'avvio di partnership con privati o altre amministrazioni dello Stato. La **partecipazione del Ministero** alle fondazioni può avvenire per esempio con il conferimento di beni culturali o di diritti d'uso su beni mobili o immobili di sua proprietà. In tal caso, lo statuto della fondazione dovrà prevedere che, nell'ipotesi di estinzione o di scioglimento, i beni culturali conferite in uso tornino al Ministero.

Diversa la **partecipazione degli enti locali**. Qui la possibilità di attivare diverse forme giuridiche di gestione rende più dubbio il legame tra l'uso diffuso della fondazione e le esigenze di efficienza tecnica. Meglio si giustifica un approccio contingente, che sappia suggerire la forma di governo in funzione degli obiettivi e delle caratteristiche operative della costituenda istituzione culturale.

Su queste premesse, questo documento intende:

- **evidenziare il rischio** di considerare le innovazioni della formula normativa non come **presupposto**, ma già come **testimonianza** di innovazione organizzativa;
- spostare l'enfasi del dibattito sulla riorganizzazione **dei servizi culturali**, dalla scelta del modello giuridico alla definizione del progetto istituzionale.

Il paragrafo 4 propone una sintesi delle **altre forme giuridiche** per la gestione delle attività in esame. Il paragrafo 5 approfondisce gli elementi distintivi di una **fondazione di partecipazione** e i loro rilievi sulla struttura economica e organizzativa dell'istituzione culturale.

4. Forme giuridico-istituzionali per la gestione dei beni culturali

Il nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio introduce una disciplina dettagliata³ (articoli 115 e 117). Le attività di valorizzazione dei beni culturali a iniziativa pubblica possono essere gestite:

- in forma **diretta**, attraverso strutture interne alle amministrazioni
- in forma **indiretta**, con l'affidamento a soggetti (istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitale...) costituiti o partecipati in misura prevalente dall'amministrazione, o – se l'amministrazione aggiudicataria è lo Stato o una regione - con la concessione a terzi tramite procedure a evidenza pubblica.

Lo Stato e le Regioni dispongono dunque di maggiore libertà nella scelta della forma di gestione rispetto agli altri enti pubblici territoriali, i quali non sembrano poter ricorrere alla concessione a terzi.

Il rapporto tra il titolare dell'attività di valorizzazione e l'affidatario o il concessionario è regolato con **apposito contratto di servizio**, nel quale sono specificati la qualità del servizio, la professionalità degli addetti, i poteri di indirizzo e controllo spettanti al titolare.

Grazie al nuovo Codice, **il privato può accedere anche alla gestione dei servizi aggiuntivi** quando lo Stato o la Regione lo ritengano opportuno - previa valutazione comparativa, in termini di efficienza ed efficacia, degli obiettivi che si intendono perseguire e dei relativi mezzi, metodi e tempi - e, nel caso degli altri enti pubblici territoriali, addirittura in via ordinaria salvo che, per le modeste dimensioni o le caratteristiche dell'attività di valorizzazione, non risulti più conveniente o opportuna la gestione in forma diretta. La legge Ronchey e il Testo Unico 490/1999 prevedevano invece la concessione a privati solo se finanziariamente conveniente, e a condizione che i servizi non potessero essere

³ Va rilevato che la sentenza della Corte Costituzionale n. 272, del 27 luglio 2004 ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 113-bis del TUEL, modificando radicalmente il quadro normativo per la gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica. Poiché non entrano in gioco problemi legati alla libera concorrenza, questa materia è di competenza legislativa delle Regioni. Tuttavia, in attesa che le Regioni si dotino di una propria legislazione in materia, e visto che non sussiste più l'elenco tassativo del 113-bis, gli Enti locali tornano liberi di scegliere tra le forme di gestione esistenti. Per la materia dei beni culturali, cui si applicava l'articolo in questione, ora si fa riferimento all'art. 115 del "Codice Urbani".

assicurati mediante le risorse umane e finanziarie della pubblica amministrazione. I servizi aggiuntivi, inoltre, possono essere gestiti in forma integrata con i servizi di pulizia, di vigilanza e di biglietteria.

Emerge quindi la tendenza del legislatore a **trattare i servizi culturali in un'ottica di mercato**. Tuttavia, rispetto al passato, la nuova disciplina riduce la gestione esterna alle sole "attività di valorizzazione", anche se non esclude che la gestione possa afferire alla tutela⁴.

Questi sono i **modelli giuridico-istituzionali** per la gestione in forma indiretta tramite affidamento diretto, ossia senza gara (art. 115, secondo comma, lettera a):

- i consorzi
- le aziende speciali e le istituzioni
- le associazioni e le fondazioni costituite o partecipate dall'ente locale
- le società miste
- altri soggetti

4.1. Consorzi

I consorzi sono disciplinati dall'art. 31 del TUEL, come quelle strutture create dagli enti locali per la gestione associata di uno o più servizi e l'esercizio associato di funzioni, costituite secondo le norme previste per le aziende speciali di cui all'articolo 114. Ai consorzi possono partecipare anche enti pubblici diversi dagli enti locali, purché siano a ciò autorizzati. Insieme allo statuto del consorzio, i rispettivi consigli approvano una convenzione a maggioranza assoluta.

Gli organi sono:

- l'**assemblea**, composta dai rappresentanti degli enti associati nella persona del sindaco, del presidente o di un loro delegato, ciascuno con responsabilità pari alla quota di partecipazione fissata dalla convenzione e dallo statuto
- il **consiglio di amministrazione** eletto dall'assemblea.

Tra gli stessi enti locali non può essere costituito più di un consorzio.

Ai consorzi che gestiscono attività di cui all'articolo 113-bis (articolo peraltro dichiarato incostituzionale con sentenza della Corte Costituzionale n. 272, del 27 luglio 2004) si applicano le norme previste per le aziende speciali.

4.2. Aziende speciali e le istituzioni

In apparenza simili, soprattutto per la comune disciplina della struttura interna e dei rapporti con l'ente locale, le aziende speciali e le istituzioni presentano alcune differenze rilevanti (art. 114 TUEL).

Azienda speciale. Definita come "ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto", è un vero e proprio ente pubblico economico organizzato in forma imprenditoriale e, come tale, soggetto alla disciplina civilistica d'impresa. L'ente locale si limita a conferire i mezzi e le risorse necessarie, anche provvedendo a coprire gli eventuali costi sociali, ma l'obbligo del pareggio di bilancio e il concreto soddisfacimento dell'interesse pubblico

⁴ È utile qui ricordare un parere del Consiglio di Stato, in cui si afferma che "la pur condivisibile definizione - da parte del Ministero - dell'attività di gestione dei beni culturali quale 'attività strumentale, finalisticamente neutra, che si connota quindi per essere in un rapporto di propedeuticità sia con la tutela che con la valorizzazione' non può però esimere dalla ricerca di una collocazione del concetto di 'gestione' nell'ambito di uno dei due concetti di 'tutela' e 'valorizzazione', se non altro per individuare quale sia il riparto della competenza normativa sulla materia ai sensi del nuovo testo dell'articolo 117 della Costituzione" (Consiglio di Stato, Sezione consultiva per gli atti normativi, parere 26 agosto 2002, n. 1794).

spettano all'azienda, la cui azione sarà autonoma e diretta. Data la sua natura imprenditoriale, il suo rapporto con l'ente locale è regolato con apposito contratto di servizio.

Istituzione. Più strumentale nei confronti dell'ente locale, è una forma di gestione organizzata per la cura e l'esercizio dei soli "servizi sociali" senza rilevanza industriale e senza un necessario margine di profittabilità⁵.

Pur con una certa autonomia gestionale, l'istituzione non ha personalità giuridica, né autonomia imprenditoriale. Inoltre, sia l'erogazione del capitale necessario per la sua attività, sia il suo ordinamento e funzionamento competono solo all'ente locale, che li disciplina mediante lo statuto e appositi atti regolamentari. L'ente locale deve quindi conferire il capitale di dotazione e poi approvare programmi, bilanci e conti consuntivi.

Priva di un patrimonio autonomo, l'istituzione ha una scarsa sensibilità al cambiamento e uno scarso orientamento a progetti di sviluppo e ad azioni di autofinanziamento, ed è poco aperta all'esterno, si tratta di soggetti pubblici o privati.

4.3. Associazioni e fondazioni costituite o partecipate dall'ente locale

Associazione. È una persona giuridica privata composta da un insieme di soggetti che si riuniscono per un preciso scopo statutario, ma che possono poi modificare l'attività e i fini dell'ente stesso.

Trattandosi di un ente strutturato in modo democratico, ogni socio esprime un voto in assemblea, e alla base c'è un contratto associativo aperto all'entrata di nuovi soci. Le fonti di finanziamento sono entrate da proventi istituzionali, non fiscalmente imponibili, ed entrate di natura commerciale.

Fondazione. È una persona giuridica privata composta da un patrimonio vincolato in modo più rigido al perseguimento dello scopo statutario per tutta la sua durata, ed è, almeno formalmente, distinta dalle persone fisiche e giuridiche che l'hanno costituita. Non è strutturata in modo democratico: manca l'organo assembleare e le decisioni sono prese dal Consiglio di amministrazione o dal Consiglio direttivo. Gli organi e l'ordinamento interno vengono definiti dal fondatore.

Ha la propria sorgente di reddito nel proprio patrimonio. Sul piano fiscale, è considerata ente commerciale o non commerciale in base alla prevalenza di entrate di natura commerciale o istituzionale.

4.4. Società miste

Sottostando a un obiettivo di redditività d'impresa, con le società miste l'ente locale tende a ottimizzare la sinergia pubblico-privato nella gestione dei servizi pubblici. La migliore qualità del servizio è resa possibile dalle risorse finanziarie e dalle conoscenze tecniche e organizzative dell'impresa privata, come pure dalla snellezza e funzionalità tipiche dello strumento privatistico.

L'ultima versione dell'art. 113-bis del TUEL (successivamente, come già detto, dichiarato incostituzionale) escludeva il ricorso alle società miste per gestire i servizi privi di rilevanza economica, ammettendo solo le società a capitale interamente pubblico. Peraltro l'articolo 116 della stessa legge prevedeva e continua a prevedere la possibilità di costituire società per azioni senza il vincolo della proprietà pubblica maggioritaria, anche in deroga ai vincoli che derivano da disposizioni di legge specifiche. I soci privati vanno scelti con gara. L'articolo 115 del "Codice Urbani" reintroduce la gestione in forma indiretta tramite l'affidamento a società di capitali (e non solo società per azioni)

⁵ L'istituzione può comunque essere utilizzata anche nel caso dei servizi culturali. L'art. 128 del d.lgs. n. 112/98, infatti, fa rientrare nei "servizi sociali" tutte quelle attività destinate a rimuovere o superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nella sua vita. Questo concetto può quindi essere inteso in senso ampio, tanto da includere anche i servizi per il "benessere culturale" (pinacoteche, musei...).

costituite o partecipate in misura prevalente dall'amministrazione pubblica. La norma non specifica se il socio privato debba essere scelto con gara, ma così sembra indicare la giurisprudenza⁶.

4.5. Altri soggetti

Sono gli altri soggetti sempre costituiti o partecipati in misura prevalente dall'amministrazione pubblica, elencati nell'art. 115 del Codice. Tra questi rientrano le **società cooperative**, società con scopo mutualistico e a capitale variabile, possono essere *a mutualità prevalente* (l'attività svolta nei confronti dei soci è maggiore rispetto a quella svolta nei confronti dei terzi: queste cooperative godono di particolari agevolazioni tributarie) o *cooperative diverse*.

Le principali caratteristiche:

- il numero minimo dei soci è nove, salvo nel caso delle "piccole società cooperative", che possono essere costituite da un minimo di tre soci che siano persone fisiche
- la variazione del numero e dei soci non importa modifiche dell'atto costitutivo
- vale il principio del voto pro capite (con alcune deroghe)
- gli organi sono il consiglio di amministrazione, l'assemblea e il collegio dei revisori dei conti (vale quanto previsto dalla riforma del diritto societario per le società per azioni).

5. Focus: elementi innovativi della fondazione di partecipazione

Le nuove fondazioni museali - sia quelle ministeriali sia quelle costituite o partecipate dagli enti locali - si differenziano molto dalle fondazioni tradizionali.

In particolare, la fondazione di partecipazione assomma alle prerogative della fondazione classica (dove domina l'elemento patrimoniale) quelle dell'associazione (caratterizzata dall'elemento personale). Essa risponde così all'esigenza di essere **vivaio di idee e iniziative**, caratteristica propria dell'associazionismo, pur garantendo una certa stabilità dell'organizzazione nel tempo.

Altre caratteristiche della fondazione di partecipazione:

- è costituita da patrimonio di destinazione a struttura aperta
- l'atto costitutivo è un contratto plurilaterale con comunione di scopo che può ricevere l'adesione di altre parti oltre quelle originarie (art. 1332 c.c.)
- la sua struttura aperta consente la variazione del numero dei contraenti senza rendere necessaria la modifica del contratto
- possono farne parte Stato, Regioni, enti pubblici e privati, con il diritto di nominare i loro rappresentanti nel consiglio di amministrazione
- l'ingresso di nuove parti è garantito dalla clausola di adesione, o apertura, che può implicare il controllo di particolari condizioni di ammissibilità
- alla sua attività possono aderire altri soggetti che, in qualità di partecipanti, contribuiscono alla sopravvivenza dell'ente con somme di denaro, prestazioni di lavoro volontario o donazioni di beni materiali e immateriali
- attraverso una composizione definita di organi, viene garantita la proporzionalità tra tipologia di contributo e partecipazione all'attività.

⁶ Consiglio di Stato, sez. 5°, n. 2300 del 24 aprile 2002, e Consiglio di Stato, sez. 5°, n. 192/1998; n. 4586/2001.

Rispetto al modello di fondazione tradizionale, dunque, gli elementi appena ricordati determinano:

- un **maggior numero di attori** che, direttamente o indirettamente, partecipano all'attività delle fondazioni e una **maggiore eterogeneità delle ricompense** che questi attori dovrebbero ottenere dalla loro partecipazione
- una **diversa composizione delle fonti di finanziamento** da cui la fondazione trae le proprie risorse e, quindi, una **diversa tipologia di contributi** che i singoli soggetti dovrebbero apportare.

5.1 Le dimensioni di complessità economica e organizzativa

In sede di costituzione, il fondatore (pubblico) non conferisce un patrimonio utile a fornire una rendita finanziaria adeguata allo scopo istituzionale; piuttosto conferisce - spesso in uso e non in proprietà - i beni culturali che ha in consegna.

Ciò porta alla creazione di fondazioni con patrimoni che possono derivare da finanziamenti pubblici, finanziamenti o donazioni private, entrate dovute allo svolgimento delle attività *con e per* i beni a essa conferiti in concessione d'uso.

Pertanto, distinguendosi da una fondazione tradizionale, la nascente fondazione si caratterizzerà per:

- un **ridimensionamento dell'importanza del patrimonio iniziale**: in fase di costituzione emergeranno soprattutto l'idea progettuale e le variabili di contesto, ossia le condizioni effettive perché l'idea stessa possa crescere nel tempo
- un **nuovo rapporto tra patrimonio disponibile e obiettivi perseguiti**: un rapporto di dipendenza reciproca, in una dinamica tipica dell'azienda di produzione; le possibilità di crescita del patrimonio saranno legate alla capacità del management di realizzare obiettivi via via sempre più ambiziosi
- una nuova attività di "gestione caratteristica": alla gestione del patrimonio tipica di una fondazione classica dovrà aggiungersi, almeno in una fase iniziale, una pianificazione strategica della raccolta fondi
- una **nuova e più forte attenzione all'efficacia dell'attività**, condizione necessaria alla propria sopravvivenza
- una **nuova logica di responsabilizzazione dei soci**, che non sarà più di tipo "patrimonialistico", ossia fondata sul conferimento iniziale, ma di tipo "continuativo", ossia fondata sulla dinamica della gestione corrente.

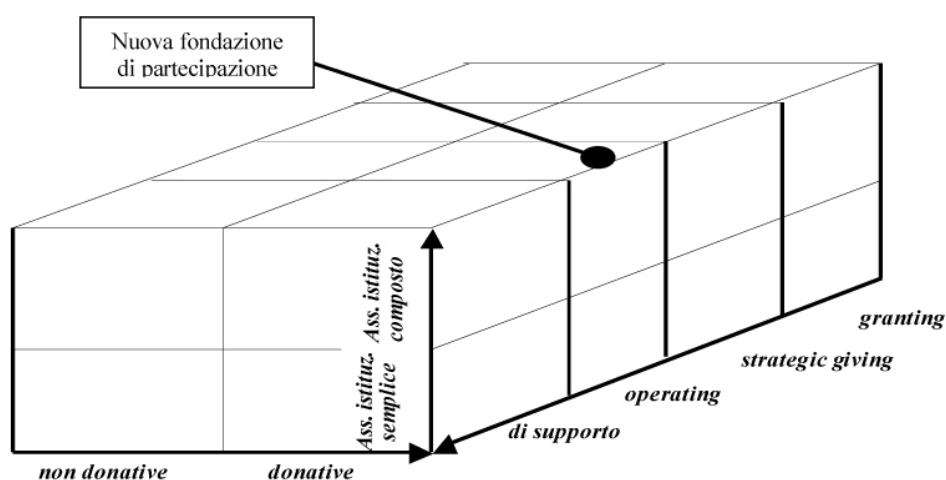
Le competenze tecniche e manageriali sono pertanto condizioni fondamentali per l'equilibrio istituzionale delle nuove fondazioni museali: cambiano i compiti, i risultati richiesti, la complessità organizzativa.

Si tratta infatti di una fra le tipologie fondazionali più complesse (figura A), per ragioni che riguardano:

1. il **profilo istituzionale** - la dinamica delle possibili combinazioni soggetti-contributi-ricompense incide sia sulla quantità dei compiti svolti, sia su aspettative sempre crescenti, considerati gli interessi politici ed economici messi in campo

2. le **fonti di finanziamento** - la necessità di reperire risorse economiche rende più complessa la presa di decisioni: le fondazioni donative raramente possono prevedere e standardizzare i flussi finanziari in entrata, elemento centrale per la determinazione degli obiettivi perseguibili; i processi decisionali sono spesso caratterizzati da continua negoziazione tra obiettivi istituzionali e bisogni percepiti; alla raccolta fondi sono dedicate risorse e competenze specifiche con conseguenze sul livello di specializzazione e divisione del lavoro
3. le **tecniche** - a differenza delle *granting foundation*⁷, vi è una gestione diretta delle attività istituzionali, con la produzione diretta di beni e servizi di utilità collettiva e con importanti ripercussioni sia sulla quantità dei compiti sia sulla loro incertezza.

Figura A - La complessità organizzativa di una fondazione



⁷ Granting foundation (fondazioni di erogazione) sono enti che raggiungono lo scopo indirettamente, erogando sussidi e contributi (grant) a soggetti terzi. Questi ultimi, a loro volta, intervengono con la propria struttura per offrire beni/servizi alla collettività. Appartengono a questo gruppo, tra le altre, le fondazioni bancarie. Questa tipologia di fondazioni è la più diffusa nei paesi anglosassoni e in Germania.

Le differenze rispetto al “modello americano”

È utile sottolineare le differenze tra le nuove fondazioni museali italiane e quelle americane, a esse spesso inopportunamente assimilate.

Le fondazioni museali americane	Le nuove fondazioni museali italiane
sono fondazioni tradizionali di diritto privato, e quindi istituzioni private	saranno istituti privati
gestiscono musei quasi sempre privati	gestiscono musei pubblici
le cui fonti principali di entrata sono i proventi da investimento del patrimonio finanziario di dotazione e dal mercato delle donazioni private.	non dotati di un patrimonio finanziario di partenza né di un mercato consolidato di donazioni.

Le fondazioni museali italiane verrebbero quindi a costituirsi come “fondazioni di gestione”, ossia istituzioni formalmente riconosciute come fondazione, il cui scopo e le cui risorse finanziarie non derivano solo dagli investimenti patrimoniali, ma si compongono attraverso i risultati di esercizio e le politiche di *fund raising*.

Dal punto di vista del *policy maker* (ente locale), ciò significa soprattutto che diventano variabili fondamentali di analisi i risultati di esercizio e di *fund raising* attesi, e la disponibilità nel tempo a integrazioni e contributi in conto esercizio (documenti basilari: contratto di servizio, business plan).

Sotto il profilo manageriale, la fondazione è dunque una tipica azienda di servizi, tranne per il fatto che può attivare una fonte di finanziamento aggiuntiva grazie alle sue politiche di *fund raising*: ciò che la differenzia dall'azienda o società di gestione è essenzialmente il senso dell'istituto fondazionale, ossia lo scopo altruistico e non di lucro.

6. Legittimità e rilevanza di una logica di analisi processuale

L'analisi fin qui svolta ha dunque evidenziato l'importanza di considerare le caratteristiche di tutte le forme giuridiche disponibili, la fondazione di partecipazione nel caso del focus precedente, per valutarne le potenzialità e le criticità in funzione del loro utilizzo per la gestione dell'istituzione o sistema museale che s'intende creare e sviluppare. Pertanto risulta legittimo parlare di un problema di **coerenza tra modello giuridico, configurazione organizzativa e progetto istituzionale**.

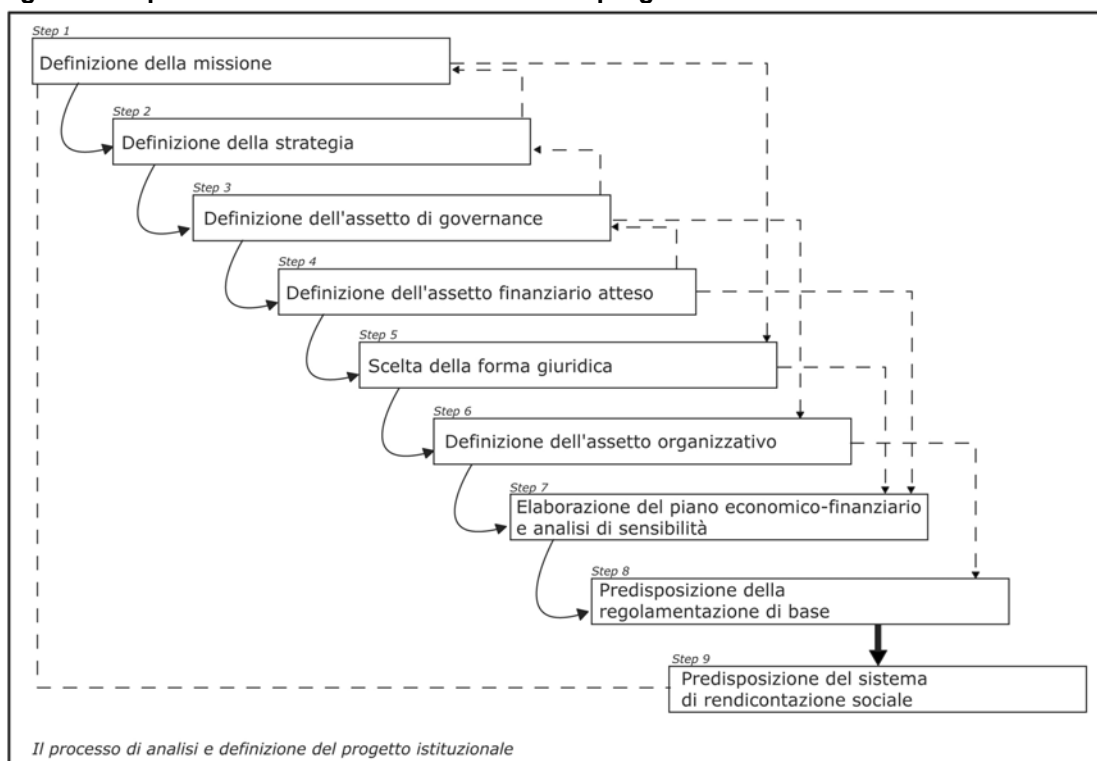
Ecco allora l'opportunità di un'analisi per gradi: **prima definire il progetto istituzionale, poi scegliere l'assetto istituzionale più adatto alla sua realizzazione e gestione**. Questo per evitare il rischio di incardinare il progetto in un sistema di regole che potrebbero sacrificarlo.

Se ciò vale in una generica logica di start up d'impresa, vale ancora di più quando il soggetto è un'istituzione museale pubblica, che ha scopi, funzioni e ruoli diversi da soddisfare. La natura pubblica del servizio, infatti, fa sì che la sua efficacia sia data dalla percezione di aver creato valore pubblico, dalla sostenibilità operativa e amministrativa, dalla legittimazione e dal sostegno ottenuto nell'ambiente di riferimento.

La figura B qui riportata schematizza un processo di analisi e definizione del progetto istituzionale. Il processo si compone di 7 step, dipendenti l'uno dall'altro in forma sequenziale (→) e a volte reciproca (↔).

Le argomentazioni proposte non sono punti fermi, ma suggerimenti derivati da studi specifici di settore e da esperienze dirette di assistenza.

Figura B - Il processo di analisi e definizione del progetto istituzionale



Step 1 Definizione della missione

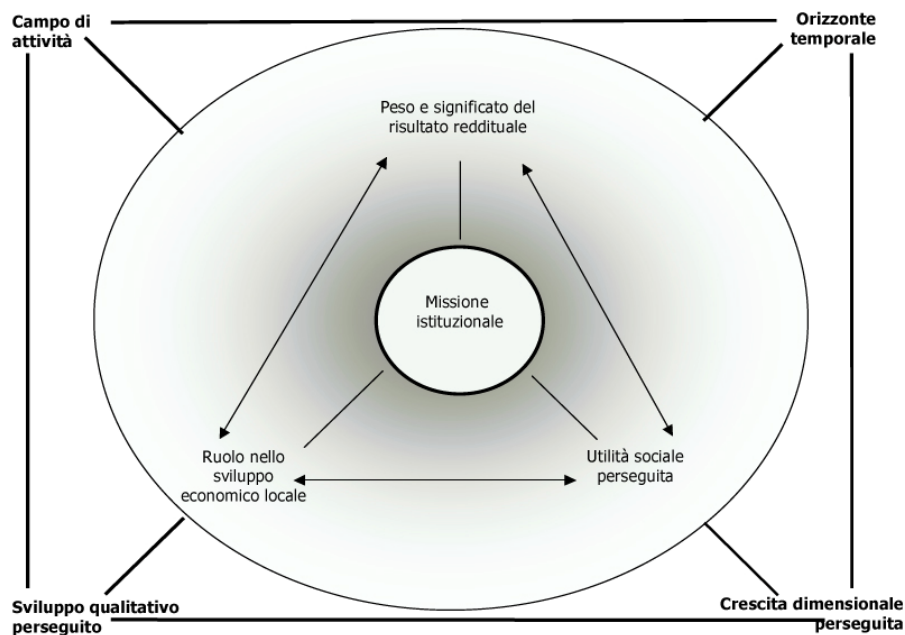
La prima sfida per l'ente locale è individuare la *missione* dell'istituzione che si sta costituendo: idee, valori e atteggiamenti cui orientare la strategia e l'azione organizzativa (figura C).

Dalla missione deriveranno:

- **l'utilità sociale perseguita** (ricerca, istruzione, intrattenimento, conservazione)
- **il peso e l'importanza del risultato reddituale** (massimizzazione dei ricavi, intera copertura dei costi, recupero parziale dei costi)
- **il ruolo dell'istituzione nello sviluppo economico locale** (connessione tra politiche culturali e turistiche, attivazione di progetti territoriali integrati, coinvolgimento di più filiere produttive).

Secondo l'enfasi posta su questi tre elementi, si ottengono i primi indirizzi per formulare la strategia e gli obiettivi dell'istituzione e alcune informazioni sulla forma giuridica più coerente con i traguardi identificati (vedi step 9).

Figura C - Contenuti e dimensioni nel processo di esplicitazione della missione istituzionale



Fonte: basato su *Contenuti dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa*, in Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, pag. 313

Step 2 Definizione della strategia

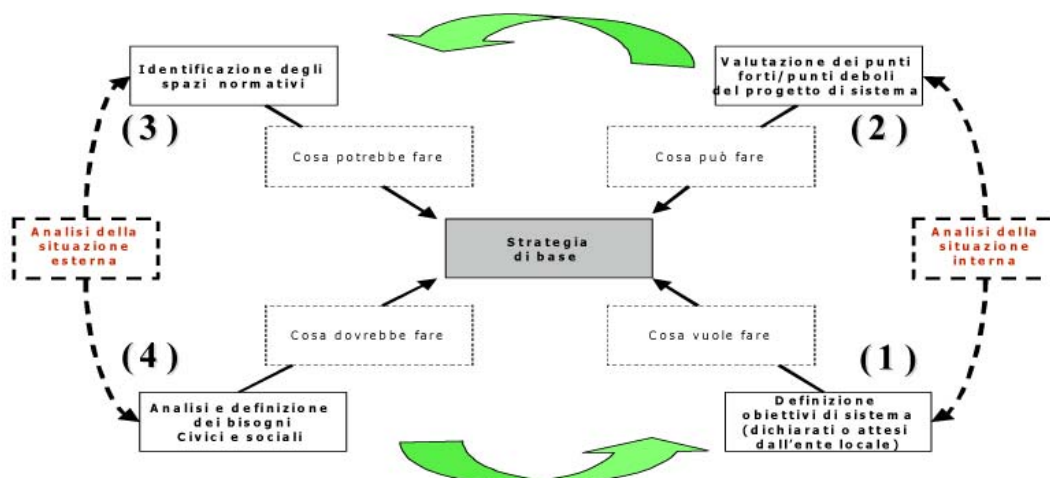
A un livello successivo si collocano le strategie con cui realizzare la missione, fissando gli **obiettivi** dell'organizzazione.

È qui che prende forma il progetto istituzionale: è opportuno avviare un **processo conoscitivo e decisionale** (figura D) che, attraverso un'analisi interna ed esterna, aiuti a:

- declinare in obiettivi rilevanti i (macro) traguardi indicati dalla missione, per precisare ciò che l'Amministrazione **vuole fare**
- valutare i punti di forza e debolezza delle risorse (materiali e immateriali) a disposizione, definendo una strategia che sfrutti risorse e competenze significative (approccio *resource based* – Grant, 1999) per comprendere meglio cosa si **può fare**
- identificare degli spazi possibili di intervento, attraverso un'analisi dei mercati potenziali "scelti" dalla missione e, quindi, della concorrenza (generica o specifica) con la quale confrontarsi; ciò per meglio comprendere ciò che si **potrebbe fare**
- conoscere le aspettative e le preferenze degli *stakeholders*⁸ per chiarire cosa l'istituzione **dovrebbe fare**.

⁸ In inglese "to hold a stake" significa in senso stretto possedere un interesse, nel senso di un diritto. In senso più lato il termine è utilizzato per indicare tutti i soggetti istituzionali (ad es. gli enti pubblici) e non (associazioni di volontari, altre istituzioni locali, ecc.), le persone fisiche o le persone giuridiche, che abbiano interessi diretti regolati da rapporti giuridici, o interessi specifici, ovvero interessi più generali a che una determinata impresa operi nel rispetto di aspettative, domande e valori da essi espressi.

Figura D - Il processo circolare di definizione del progetto istituzionale, in questo caso l'istituzione o il sistema museale



Fonte: basato su *Contenuti cognitivi del processo di formulazione della strategia*, in Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, pag. 514

Quest'analisi deve identificare, comprendere e classificare i principali fattori che influenzano le strategie presenti e future. Formulare una missione chiara (step 1) e obiettivi raggiungibili (step 2) è un modo per stimolare, orientare e - se necessario - ridefinire l'assetto dell'organizzazione.

Step 3 Analisi e definizione dell'assetto di governance

Pur con forme e denominazioni diverse, modelli di gestione partecipata sono già avviati da anni. Non a caso si parla di *reti*, *sistemi*, *poli museali* e, più recentemente, di *distretti culturali*: un sistema di relazioni che integra il processo di valorizzazione dei beni culturali con le infrastrutture e gli altri settori produttivi del territorio.

Questa fase verifica l'opportunità di procedere nell'una o nell'altra direzione, analizzando:

- le interdipendenze operative tra le istituzioni partecipanti
- la struttura degli interessi coinvolti
- il grado di complessità, intensità e frequenza delle relazioni instaurabili tra i soggetti coinvolti e da coinvolgere.

Si ricavano così anche informazioni utili a definire l'assetto organizzativo dell'istituzione e i meccanismi di coordinamento funzionali alla gestione del sistema (step 6).

Step 4 Analisi e definizione dell'assetto finanziario atteso

Sulla base della strategia e degli obiettivi dichiarati si innesta l'analisi di sostenibilità finanziaria, che deve valutare le ipotesi di copertura degli esborsi finanziari necessari.

Due le fasi principali:

1. **verifica delle condizioni di equilibrio finanziario del progetto**, con riferimento a ipotesi di copertura sia dei costi di gestione corrente sia dell'investimento iniziale
2. **individuazione di un piano di finanziamento esterno** dell'iniziativa (piano di *fund raising*) che potrà basarsi su:
 - risorse reperite dall'operatore pubblico sul mercato privato dei capitali (es. forme di *project financing*, leasing finanziario e operativo, fondi d'investimento d'arte...)
 - risorse finanziarie provenienti dalla programmazione co-finanziata con i fondi strutturali dell'Unione Europea
 - finanziamenti privati (da aziende profit o non profit, donazioni o quote associative versate da singoli individui).

Questa analisi conduce alla definizione del **piano di finanziamento**, che potrà essere oggetto integrante della "convenzione" o contratto di servizio tra la nascente istituzione e gli enti pubblici di riferimento. Il mix dei tipi di entrate previste rappresenta un secondo elemento importante, oltre alla natura della missione, per la scelta della figura giuridica. Basti pensare alle maggiori potenzialità di *fund raising* permesse al non profit (legate anche a elementi di natura fiscale) o alla possibilità di coinvolgere privati in società di capitale.

Step 5 Scelta della forma giuridica

A questo punto, esistono gli elementi fondamentali per scegliere la forma giuridica dell'istituzione attraverso tre fasi:

1. **definizione del grado di legittimazione giuridica**
 In questa fase i soggetti interessati alla creazione dell'istituto o sistema museale possono scegliere tra due tipologie di soluzioni: la prima che presuppone e preserva la distinzione degli enti e della proprietà dei beni coinvolti nella costruzione della rete; la seconda che, invece, attribuisce al sistema una propria distinta capacità giuridica attraverso la creazione di uno o più soggetti che godano della legittimazione giuridica per adottare una o più attività in luogo e per conto degli enti pubblici partecipanti.
 Sono preferibili opzioni semplici e immediate (l'istituzione, nel caso del singolo ente locale; forme associative, come la convenzione, se si tratta di più enti locali), che danno importanti vantaggi sul piano della semplicità dell'adozione e su quello della stabilità e univocità dei poteri e delle scelte gestionali. Questa soluzione, tuttavia, pone diversi problemi nel garantire la "coercibilità esecutiva" dell'intesa.
2. **definizione della tipologia aziendale**
 Qualora il progetto istituzionale ricorra a forme di gestione più strutturate (seconda soluzione), la cui costituzione presuppone che i soggetti pubblici coinvolti rinuncino alle proprie funzioni per trasferirle alla nuova istituzione, deve essere individuato il "settore di appartenenza" dell'organizzazione appena creata.
 Nonostante il quadro normativo attuale lasci libera scelta, ciò deve rispondere a precise caratteristiche economiche, politiche e sociali:

- la scelta di un'**azienda pubblica** dipende da una logica di tipo "garantista" che, nella tutela dell'interesse collettivo, mantiene il controllo dell'ente sull'organizzazione
- la scelta di un'**azienda non profit** deriva da una logica di tipo "contrattuale" che, pur garantendo il controllo dell'ente locale, dota l'azienda di autonomia e flessibilità organizzativa
- la scelta di un'**impresa profit** denota una logica strettamente "imprenditoriale": con l'autonomia organizzativa e strategica dell'impresa si punta alla redditività.

3. **definizione della forma giuridica** (anche provvisoria)

solo a questo punto si passa a scegliere la forma giuridica adatta, anche valutando la possibilità di forme "gestionali provvisorie o intermedie" (associazioni temporanee o consorzi di scopo) che, proprio perché agili e leggere, possono favorire una migliore definizione del "progetto culturale" prima di costituire la forma definitiva di gestione del servizio.

Step 6 Definizione dell'assetto organizzativo

Si tratta ora di capire come combinare le risorse per definire un assetto organizzativo che renda sostenibile il progetto istituzionale, utilizzandole e al tempo stesso incrementandole grazie all'esperienza (*dynamic resource fit*).

Il grado di innovazione attesa porterà le istituzioni a rinnovarsi in diversi modi:

- **incrementale**, con limitate modifiche a processi o prodotti
- **sintetico**, con nuove idee o tecnologie nei processi e nella gamma di servizi
- **discontinuo**, con un salto tecnologico e culturale nella gestione dei servizi.

Al crescere dell'innovazione sarà quindi necessario adeguare struttura, sistemi di gestione, tecniche operative: la creatività ha bisogno di un assetto organizzativo diverso da quello che conduce a una mera efficienza di costo (tabella 2).

Tabella 2 - Elementi comparativi delle organizzazioni operative e di quelle innovative

	Organizzazione operativa	Organizzazione innovativa
Struttura	<i>Burocratica; specializzazione del lavoro; controllo gerarchico</i>	<i>Organizzazione lineare senza controllo gerarchico Gruppi di progetto orientati verso compiti specifici</i>
Processi	<i>Unità operative controllate e coordinate dal top management che attua la programmazione strategica, l'allocazione del capitale e la pianificazione a livello operativo</i>	<i>Processi orientati alla generazione, selezione sovvenzionamento e sviluppo delle idee. Pianificazione strategica flessibile e controllo finanziario ed operativo limitato</i>
Sistemi di ricompensa	<i>Incentivi finanziari, avanzamento gerarchico, potere e status symbol</i>	<i>Autonomia, riconoscimenti, partecipazione azionarie in nuove attività</i>
Persone	<i>Reclutamento e selezione basati sulla necessità delle strutture organizzative di procurarsi competenze specifiche: specialisti di funzione e del personale, general manager e operai specializzati.</i>	<i>Necessità di individui generatori di idee, in grado di associare le conoscenze tecniche richieste con la creatività personale. I manager devono agire da sponsor e da organizzatori.</i>

Fonte: Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, pag. 355

Le strutture organizzative dovranno essere pensate in una logica di alta professionalità ed efficienza economica, per agevolare il cambiamento. Potranno così intervenire strutture parallele: funzioni ricerche e sviluppo, circoli di qualità, *task force* di progetto. Tutto ciò comporta una combinazione dei ruoli e dei poteri nell'organizzazione e una **configurazione delle conoscenze** che definiranno il modello di governance della nascente organizzazione, cui l'autonomia regolamentare dell'istituzione dovrà riferirsi (step 7).

Step 7 Elaborazione del piano economico-finanziario e analisi di sensibilità

Sulla base del riepilogo degli investimenti da effettuare per categorie di immobilizzazioni, dei costi di gestione e dei ricavi per ogni linea di attività, in questa fase vengono elaborati:

- il conto economico (con analisi dei ricavi, analisi dei costi operativi per categoria significativa, analisi delle spese generali, incidenza degli ammortamenti, margini di contribuzione)
- il piano finanziario dettagliato per fabbisogni finanziari (investimenti e circolante ed eventuale rimborso del debito)
- l'analisi della copertura con mezzi propri (finanziamenti pubblici e apporti di terzi)
- l'analisi delle modalità di gestione e di utilizzo degli eventuali utili realizzati.

È qui molto importante definire il profilo di rischio e valutare la sensibilità del piano economico-finanziario rispetto ai diversi scenari attesi. Questo permette di offrire ai decisori pubblici - e ad altri investitori - una chiave di lettura consapevole del business plan del progetto.

Step 8 Predisposizione della regolamentazione di base

A questo punto l'analisi fornisce gli elementi per tracciare:

- l'assetto istituzionale (statuto, regolamento, patti parasociali, ...)
- l'assetto contrattualistico di base (contratto di servizio, convenzioni quadro, ...)

Step 9 Predisposizione del sistema di rendicontazione sociale

Si tratta, infine, di definire un sistema di rendicontazione sociale che permetta di comprendere e comunicare a tutti gli *stakeholders* i risultati raggiunti (A. Bua, 2002), così da garantire:

- **trasparenza amministrativa**, per verificare il rispetto dei vincoli economici
- **trasparenza gestionale**, per verificare il rispetto dei vincoli normativi e/o statutari
- **trasparenza istituzionale**, per verificare l'effettivo perseguimento e raggiungimento degli scopi istituzionali

e consentire alla nuova organizzazione culturale, attraverso la misurazione e la rendicontazione continua dei risultati e il confronto con i valori, le aspettative e le domande espresse dagli *stakeholders* (le amministrazioni, le associazioni, gli sponsor, gli utenti singoli ed associati, ecc.), di **implementare eventuali correzioni di rotta nel processo programmatico e nello stesso processo strategico di verifica della missione.**

Oltre a legittimarsi sul territorio, la struttura museale può così anche alimentare un sistema informativo utile allo sviluppo di un'attività strategica di raccolta fondi.

7. La scelta della fondazione di partecipazione in una logica di efficienza tecnica: museo e comunità

Le considerazioni sin qui avanzate non vogliono sminuire lo spazio applicativo dell'istituto fondazionale: vogliono evidenziare come ciò sia vincolato al verificarsi di determinate condizioni di sistema: per esempio, se nella definizione della missione assume particolare significato il ruolo dell'istituzione culturale come volano dello sviluppo economico locale, da realizzare anche attraverso l'implementazione di strategie cooperative con altri musei o tra museo/i e altri soggetti economici del territorio.

Reti, sistemi, poli museali e distretti culturali, infatti, sono modelli di gestione presenti anche in Italia già dalla metà degli anni '90, perché particolarmente adatti alle peculiarità del nostro complesso museale (ricchezza enorme, distribuzione capillare, forte legame con il territorio).

Alla base del recente interesse per i distretti culturali, in particolare, stanno due argomentazioni:

1. la *microeconomia* del museo è strutturalmente in perdita, ma la *macroeconomia* del territorio che lo contiene è fortemente in attivo, grazie al volume di spesa turistica e di servizi ai cittadini

2. in un territorio sono molti i benefici connessi alla disponibilità di beni culturali; va quindi valorizzato il rapporto tra bene culturale e sviluppo economico del territorio, attraverso l'integrazione della filiera dei beni culturali con i circuiti economici e sociali locali.

Va anche rilevato, tuttavia, che le prime sperimentazioni (Bagdadli, 2001) hanno dimostrato la difficoltà di questi modelli organizzativi a stabilire un sistema di accordi efficiente che garantisca una struttura di governo stabile.

È in questo contesto che si definisce l'opportunità di un assetto istituzionale come quello che caratterizza la fondazione di partecipazione. Il senso di questa istituzione ben si presta a un "progetto di comunità" che punta sull'**incontro virtuoso tra pubblico e privato nel settore dei beni culturali**, partendo da un senso dell'istituzione museale più "pubblica", più vicina ai bisogni della cittadinanza.

Infatti, specialmente se di supporto a una logica distrettuale, e puntando sul sistema stabile di relazioni sociali che vengono a definirsi, **la fondazione può consolidare un'importante base associativa**, facendo leva sia sull'interesse economico delle piccole-medie imprese locali, sia su un "mercato" di donatori pronti a investire nei beni culturali per uno sviluppo sostenibile del territorio.

Una strategia molto simile a quella del moderno *fund raising*, che promuove azioni fondate su progettualità, qualità, spirito imprenditoriale, capacità di sviluppare e gestire partnership per la costruzione di reti istituzionali solide, favorendo alleanze tra soggetti che, prima ancora di essere donatori (supporter) della fondazione, sono veri e propri partner strategici.

8. Conclusioni e nuove sfide

Con questo lavoro si è cercato di dimostrare che nessun processo di **innovazione** potrà essere avviato finché continuerà una "corsa agli statuti" priva di

- ❑ **un progetto** e di
- ❑ **una vera strategia di sviluppo dell'istituzione museale.**

Fare una fondazione non è un mezzo per risolvere miracolosamente problemi sostanziali; servono piuttosto

- ❑ **obiettivi chiari e**
- ❑ **competenze specifiche.**

Il processo di formulazione strategica deve

- ❑ **selezionare obiettivi che sfruttino le risorse e le competenze più significative**
- ❑ **ampliare le risorse di base.**

L'innovazione ha quindi come presupposto **l'acquisizione e la riconfigurazione della conoscenza.**

Per questo è fondamentale **investire sull'architettura delle competenze individuali e organizzative capaci di alimentare il cambiamento.**

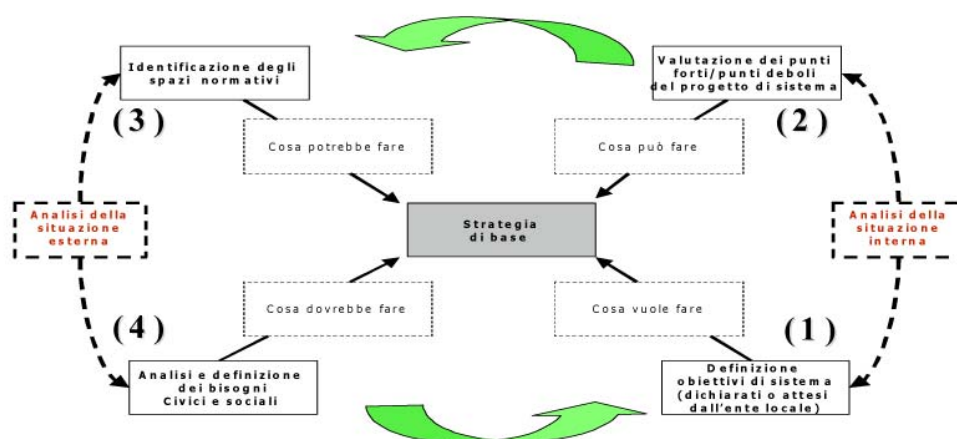
Da qui l'importanza di acquisire nella cultura condivisa dell'organizzazione

- ❑ **il valore dell'innovazione** e della
- ❑ **formazione permanente** ad essa finalizzata, intesa come attività di
 - confronto continuo con le esperienze vissute
 - capitalizzazione di successi e insuccessi
 - propensione al rischio
 - disponibilità all'errore e al cambiamento di rotta.

I sistemi di **finanziamento su obiettivi, misurazione e rendicontazione dei risultati** permettono poi ai partner del progetto (cioè a tutti gli *stakeholders*) e alla comunità di mantenere alta l'attenzione sui risultati e la tensione all'innovazione stessa, evitando il rischio di autoreferenzialità delle singole istituzioni.

Ciò pone in evidenza il nesso di causalità circolare tra strategie, obiettivi, scelte organizzative, risorse disponibili e traguardi progressivamente raggiunti, che si realizza dando continuità e quindi dinamicità a quel processo già descritto nella precedente figura D e che si ripropone a conclusione di questa guida.

Figura D - Il processo circolare di definizione del progetto istituzionale



A

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989

B

Bua A., *Il caso di Scuole Civiche di Milano – Fondazione di partecipazione*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, Il Sole 24 ORE, 2002

Bagdadli S., *Le reti di musei*, Egea, Milano, 2001

Bonel E., Moretti A., *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione*, in Sibilio Parri, B. (a cura di), *Creare e valorizzare i distretti museali*, Franco Angeli, Milano, 2004

C

Carpentieri P., *Servizi: passa la pluralità dei modelli di gestione*, "Guida al Diritto", n. 122, 2004

D

Decastri M., *Le ipotesi di lavoro*, in Tomassini M. (a cura di), *Innovazione, apprendimento e formazione: un'indagine empirica*, Isfol Strumenti e ricerche, Franco Angeli, Milano, 1992

Decastri M., Hinna A., *Assetti di governance e innovazione organizzativa*, in "L'innovazione nel governo e nel management dei sistemi di pubblica amministrazione", I° Workshop Nazionale di "Azienda Pubblica", 20 maggio 2004

F

Foà S., *Forme di gestione (art. 115)*, "Aedon – Rivista di arti e diritto on line", n. 1, 2004

G

Grandori A. , *Il coordinamento organizzativo fra imprese*, "Sviluppo & Organizzazione", n. 171 gennaio-febbraio 1999, pagg. 75-91

Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999

H

Hansmann H.B., *The Role of Nonprofit Enterprise*, "The Yale Law Journal", aprile 1980

Hinna A., *Innovazione tecnica senza innovazione organizzativa: origini e trasformazioni istituzionali nella gestione dei musei statali*, Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Luiss, Roma, 2004

Hinna A., *Organizzare la cultura*, McGraw-Hill, Milano, 2004

Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, Il Sole 24 ORE, 2002

L

Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, ETAS Libri, Milano, 1992

M

March J.G. e Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, New York, 1958

P

Porter M., *Cluster and new economics of competition*, "Harvard Business Review", novembre-dicembre 1998

T

Tuschman M., Nadler D., *Organizing for Innovation*, "California Management Review", n. 28, 1986, pagg. 79-92