

DEL CONDURRE UNA FONDAZIONE CULTURALE. APPUNTI.

La fondazione è un istituto caratterizzato dalla prevalenza costante dell'elemento patrimoniale su ogni altro. Il patrimonio infatti, costituito per conseguire un fine, rappresenta la possibilità stessa di esistenza per questa persona giuridica. Occorre d'altronde evitare di dimenticare per preoccupazioni di ordine patrimoniale che ciò che dà un senso al tutto è il fine fondativo.

E poiché qualsiasi patrimonio tende ad esaurire se stesso in assenza di una gestione imprenditoriale, troviamo molto spesso che le fondazioni tendono ad esaurirsi, o per l'assottigliamento progressivo dell'asse reddituario, o per il ripiegamento dell'attività sul mantenimento delle proprietà a scapito del fine, che è generalmente rivolto a soggetti terzi.

Altro elemento che di frequente affiora nella conduzione delle fondazioni è una sorta di dualismo tra patrimonio fruttifero e patrimonio strumentale, con una crescita progressiva delle necessità (e spesso delle dimensioni stesse) del secondo rispetto al primo.

Tornerà utile allora per chiarezza dei punti di riferimento andare sempre per prima cosa alla carta statutaria: lì devono essere individuati con la miglior chiarezza possibile il fine o i fini della fondazione, se più d'uno distinti in ordine di priorità: essi vanno assunti come obiettivo aziendale, da porre come traguardo di una adeguata pianificazione poliennale.

Pianificare vuol dire fissare gli obiettivi, indicare gli strumenti (e i percorsi di loro impiego) atti a conseguirli, formando un programma le cui scansioni ideali sono quelle triennali. Su questo programma andrà calcolata quella quantificazione, triennale e annuale, che dà il bilancio.

Questa strumentazione è essenziale per dare ordine all'amministrazione.

Occorre prima di tutto chiarezza nell'indicazione degli obiettivi e del loro ordine rispettivo di priorità; poi la descrizione sintetica ma precisa delle condizioni di partenza, degli strumenti necessari, dei loro tempi di acquisizione e impiego, dei costi conseguenti, su base triennale e annuale. Se possibile questi elementi analitici di composizione del bilancio vanno esposti in aggregazione (per singoli obiettivi o per più obiettivi insieme) per centri di spesa. Una organizzazione per centri di spesa che fissi il budget, i vincoli normativi e di politica aziendale, e individui il responsabile del progetto ponendogli in capo la responsabilità della spesa (e dove possibile della correlativa entrata) nasce di necessità da un bilancio programma.

Questo tipo di bilancio inducendo a lavorare per programmi consente di realizzare l'attività ordinaria e in più almeno una quota parte dei progetti come risultato della semplice focalizzazione degli obiettivi.

Naturalmente il lavoro sul patrimonio farà parte del programma generale di attività, tanto per la sua componente strumentale quanto per quella fruttifera: e andrà sottolineato come siano entrambe di importanza strategica rispetto al conseguimento dei fini.

A margine annoteremo che il patrimonio è garante dell'indipendenza della fondazione e in questo senso va custodito come prezioso tesoro (da mettere tuttavia a frutto e non da seppellire...).

Detto di patrimonio e bilancio, toccherà aggiungere che è indispensabile disporre di una adeguata cultura aziendale, anche per la conservazione e la messa a punto del patrimonio, e tanto più per il

patrimonio strumentale, sia nelle sue forme immobiliari sia in quelle mobiliari, di così rilevante importanza in generale in tutte le fondazioni culturali.

Dunque occorrerà la capacità di armonizzare all'interno di un piano programma complessivo le competenze più disparate, scientifiche e amministrative, culturali e gestionali, direttive ed esecutive, per ottenere i risultati previsti, del resto da verificare annualmente per ciascun programma di lavoro ai fini della formazione del bilancio annuale, e a scadenze più ravvicinate per la riallocazione delle risorse e le misure da adottarsi in corso d'esercizio: competenze squisitamente di direzione generale.

Se la gestione attiva del patrimonio richiede una grande mobilità, la massima riduzione possibile dei vincoli posti alla flessibilità degli impieghi, è chiaro che l'entrata va ricercata anche in altre direzioni.

Grande importanza per le fondazioni culturali rivestono i contributi pubblici, per i quali va sviluppata apposita politica, intesa a prevedere relazioni dirette con amministratori e dirigenti, connessa produzione di atti e documenti, ricerca di tempi solleciti di erogazione, interventi in sede di formazione dei bilanci e dei provvedimenti legislativi e deliberativi generali e ad hoc.

Molto rilievo hanno assunto anche i contributi privati, legati certo alla situazione economica generale, ma anche da ricercarsi in modo pianificato, in particolare attraverso la predisposizione di oggetti limitati d'intervento, come strutture o opere da restaurare, attività da realizzare, servizi qualificati da svolgere, ecc., e in parallelo attraverso l'adeguato sviluppo delle relazioni pubbliche.

In questo settore possono essere produttivi una serie di apporti specialistici, dalle agenzie di ricerca degli sponsors, agli studi di relazioni pubbliche, dai legali ai fiscalisti, dagli uffici stampa ai pubblicitari; tuttavia come per tutte le consulenze, l'intervento dello specialista è produttivo solo se consapevolmente assunto, raccordato, guidato, controllato: è anche questo un compito privilegiato della direzione generale.

L'apporto dei privati si è sempre più fittamente venuto intessendo con l'attività d'impresa della fondazione. Quanto più l'istituto culturale sollecita interventi privati tanto più è da questi sollecitato a produrre servizi: d'immagine, informativi, commerciali, ricettivo-alberghieri, di ristorazione, ecc. che possono essere condotti in proprio o con l'apporto di altre ditte, fermi gli obblighi di legge (amministrativi, fiscali, commerciali, sanitari, di pubblica sicurezza e così via). È una materia densa di adempimenti di natura diversa e di condizioni imposte dal mercato, dentro alla quale occorre pilotarsi con scrupolo e con attenzione per i molteplici risvolti, non ultimi quelli inerenti il decoro dell'istituzione.

Altro delicato e importante argomento, sul fronte della spesa, è quello del personale.

Il personale di un istituto culturale dovrebbe essere il più possibile contenuto nei numeri e elastico nelle forme contrattuali di rapporto per garantire la massima flessibilità della struttura, accuratamente scelto, molto motivato in termini di ruolo e per quanto possibile di remunerazione, molto qualificato e ad alto grado di autonomia funzionale.

La rappresentazione del costo del lavoro a bilancio dovrebbe distinguere il personale dipendente stabile da altre forme di collaborazione e dovrebbero privilegiarsi i rapporti non impegnativi nel tempo.

L'autonomia decisionale dovrebbe essere quanto più esattamente possibile definita, attraverso un processo stabilito che suddivide le competenze a partire dal Consiglio di Amministrazione. In particolare la funzione di organo decisionale e di controllo propria del Consiglio dovrebbe essere esaltata da una adeguata produzione di atti a cura della direzione generale; questa a sua volta dovrebbe assumere tutte le decisioni in esecuzione di quanto stabilito, fornendone atti di rendiconto al Consiglio e demandando ai livelli inferiori l'operatività finale, salvi i vincoli e controlli del caso. La formazione delle decisioni e il controllo di esecuzione dovrebbero seguire percorsi certi e scorrevoli, definiti all'interno di orientamenti generali fissati a valere da guida per tutti.

Assai utile in questo senso disporre anche di normative interne definite, semplici e chiare, atte a individuare i referenti per ciascun ambito e livello di competenza, dal presidente al custode.

Queste semplici linee di lavoro per la conduzione di una fondazione nascono da un'esperienza condotta come dirigente da tre lustri nella Fondazione Querini Stampalia di Venezia, con una parentesi alla direzione dei Sistemi Bibliotecari Urbani di Verona e di Venezia.

Giorgio Busetto

4 giugno 1992