



FONDAZIONE GRAMSCI
EMILIA-ROMAGNA Onlus

IL VALORE DELLA RELAZIONE SOCIALE PER GLI ISTITUTI CULTURALI

Presentazione del primo Bilancio Sociale della Fondazione Gramsci Emilia-Romagna



Bologna

18 settembre 2017

La stesura del **Bilancio Sociale** ha rappresentato per la Fondazione un progetto nuovo che vuole e deve consolidarsi nel tempo e che aspira a migliorarsi. Il progetto nasce dalla consapevolezza che cultura e relazione sociale insieme sono l'essenza della nostra istituzione, che non si accontenta più di definirsi da se stessa, ma vuole misurarsi con l'immagine che la società ha di essa, dimostrandosi aperta e disponibile a evolvere, cercando di rispondere in maniera costruttiva ai cambiamenti che si stanno affermando nel mondo della cultura e, nello specifico, nel ruolo degli Istituti Culturali.

Crediamo che il lavoro che la Fondazione svolge vada valorizzato mostrandone l'efficacia in modo non unilaterale con la consapevolezza che l'affermazione della nostra identità non può che passare attraverso il nostro rapporto con gli altri: studiosi, amministrazioni pubbliche, sostenitori privati, cittadini che già ci conoscono o che possono farlo in futuro.

Queste riflessioni sono state alla base della scelta di presentare il nostro Bilancio sociale alla cittadinanza, il **18 settembre 2017** a Bologna, con la presentazione dal titolo **IL VALORE DELLA RELAZIONE SOCIALE PER GLI ISTITUTI CULTURALI**.

Questa pubblicazione raccoglie gli interventi del presidente della Fondazione e dei relatori che hanno scelto di dare il loro prezioso contributo ad un'importante occasione di discussione pubblica e di riflessione sull'importanza della rendicontazione sociale in ambito culturale.

È disponibile in rete anche il filmato della presentazione a questo [link](#)

Indice

Introduzione

di Carlo Galli	4
----------------------	---

Interventi

di Virginio Merola	6
di Rossana Rummo	10
di Mario Viviani	12
di Angela Vettese	19
di Massimo Mezzetti	22
di Maria Luisa Parmigiani	24
di Daniele Donati	29

Conclusioni

di Carlo Galli	34
----------------------	----

Carlo Galli

Presidente Fondazione Gramsci Emilia-Romagna

Oltre naturalmente al ringraziamento, che va a Mario Viviani, *magna pars* nell'elaborazione di questo bilancio sociale, insieme a Siriana Suprani e ai membri dello staff della Fondazione, un elemento sul quale mi soffermerò per pochissimo, e che però vorrei sottolineare, è questo: che cos'è un bilancio sociale.

È un concetto noto, tuttavia va sottolineato che si tratta di una delle modalità più innovative di introdurre elementi di relazionalità all'interno dell'attività degli enti che producono il bilancio sociale.

Mentre un bilancio economico è qualcosa che attiene alla natura più concreta, ma anche più limitata, delle istituzioni, il bilancio sociale, che vuole avere la stessa importanza strategica, attiene alla natura relazionale: è una modalità per affermare la propria identità, ma non semplicemente declinandola o dando per assodata una certa quantità di valori che proclama di incarnare nel proprio operato. Il bilancio sociale è qualcosa che, da ora in poi, serve a determinare l'identità complessa di un'istituzione attraverso la relazione con i cosiddetti *stakeholder*, ovvero gli altri soggetti con i quali quell'istituzione viene a contatto. Questi soggetti sono, nel nostro caso, sia le istituzioni cittadine, le istituzioni repubblicane di livello nazionale e le imprese private che in qualche modo sostengono le nostre attività, sia gli utenti ai quali la nostra attività è rivolta: coloro che si servono della nostra biblioteca, che partecipano al nostro lavoro di ricerca, che fruiscono del nostro lavoro di disseminazione culturale.

Non si tratta soltanto di dire cos'è la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna e fare un elenco di buoni propositi, ma si tratta, attraverso il bilancio sociale, di costruire un'immagine di noi stereoscopica: non soltanto noi proiettiamo la nostra immagine sugli altri, ma anche gli altri, al tempo stesso, ci dicono qual è la nostra immagine per loro. Dunque è un bilancio anche difficile da fare, ed è stato fatto da un grande specialista, pieno di sofisticatezze intellettuali. È difficile come del resto un bilancio economico: ha delle complessità, delle tecnicità veramente notevoli. Il risultato è che il bilancio sociale ha nella sua essenza il durare, l'essere uno specchio stereoscopico del lavoro nostro dentro la nostra città, dentro la nostra regione. Perché il bilancio sociale non soltanto mette insieme l'immagine che noi proiettiamo con l'immagine che ci viene restituita, ma è anche uno strumento con il quale quest'immagine si sviluppa nel tempo.

Il bilancio attuale, relativo all'anno 2016, è stato fatto in un determinato modo e da adesso in poi partiranno modalità di interazione fra noi e gli *stakeholder* che ci aiuteranno a costruire l'immagine complessa del prossimo anno. Dunque un bilancio relazionale dinamico, diacronico.

È un buon modo per sottolineare che noi facciamo parte di un tessuto vivente, una società, e che vogliamo continuare a farne parte, che non siamo un corpo estraneo e che la nostra *mission* è quella di dare ad una città- noi insieme a tutte le istituzioni simili alla nostra, che per fortuna a Bologna non sono poche- quell'input di pensiero critico, di orizzonte intellettuale, che fa sì che la vita associata possa diventare sempre più ricca, sempre più consapevole.

Il bilancio sociale è dunque uno strumento importante che siamo lieti di aver approntato (prima istituzione culturale a Bologna a muoversi in questa direzione) grazie al quale abbiamo oggi con noi illustri esponenti della nostra vita pubblica politico-amministrativa che saluto e che ringrazio.

Virginio Merola

Sindaco Comune di Bologna

A proposito di relazioni sociali, o di relazione in genere, sul «Corriere della Sera» di oggi (*n.d.r.* 18 settembre 2017) Claudio Magris descrive in maniera esemplare, a mio parere, il vuoto d'identità nel quale è andata progressivamente infilandosi la sinistra italiana. Lo fa in maniera semplice, spiegando che la destra ha chiaro chi vuole battere, cioè la sinistra, e ha chiaro che vuole vincere, mentre dall'altra parte, scrive Magris, a sinistra, i litigi, i risentimenti, le critiche, le autocritiche, un'adolescenziale smania di discutere sfilacciano la lotta concreta. La Fondazione Gramsci Emilia-Romagna, per fortuna fa l'opposto: fa esattamente ciò che va fatto per affermare anche i valori della sinistra, per farli vivere, per farli crescere nella contemporaneità, e non per tenerli solo come un vago riferimento a cui chiunque pretende di rifarsi, immaginando però che la propria verità sia più autentica di quella del compagno che gli sta a fianco.

Io credo che la battaglia politico-culturale abbia come presupposto fondante quello di non stancarsi mai di cercare le ragioni che uniscono. Questo primo bilancio sociale, nato grazie all'impegno e alla competenza di Mario Viviani e Siriana Suprani, rappresenta quella che il Presidente Carlo Galli ha definito una scommessa. Una scommessa importante, perché si fonda su un elemento chiave, su un valore indispensabile per continuare a fare buona politica e buona cultura: il contatto con la realtà, la percezione

della realtà, la necessità e la capacità di verificare se e quanto del proprio lavoro è utile per la società, per il territorio, per le persone a cui si rivolge.

La Fondazione Gramsci non si limita a un esercizio accademico o di stile. Andando a leggere questo primo bilancio sociale si coglie immediatamente lo spirito pragmatico che lo sostiene. Lo sterminato patrimonio culturale che la fondazione custodisce (i 90mila volumi della biblioteca, i manifesti politici, l'archivio del Partito comunista bolognese, le riviste, i testi gramsciani) costituisce l'architettura e il telaio attorno al quale l'istituto ha saputo rinnovarsi in un contatto fertile con la società.

Oggi parliamo di un'iniziativa rigorosa, con precise basi scientifiche: abbiamo di fronte una rendicontazione fondata sugli standard del GBS, il Gruppo Bilancio Sociale, e sui tre cardini che questa istituzione ha individuato per misurare il grado di efficienza delle imprese no profit: primo, identità; secondo, aspetti economico-gestionali; terzo, relazione sociale.

Da qui discende la serietà di questo bilancio, da un rigore che fa riferimento prima di tutto a un valore imprescindibile: l'identità. Proprio quell'identità che oggi rischiamo di smarrire, perché invece di rispondere a destre e populismi con l'affermazione delle nostre idee, andiamo, peraltro divisi, a cercare di declinare idee e valori che non ci appartengono e, come sapete, l'originale in questo è sempre più credibile della fotocopia. Luca Ricolfi nel suo *Sinistra e popolo* (Longanesi, 2017) ci ha messo in guardia rispetto alla crisi identitaria della sinistra, ovviamente non solo quella italiana. Dobbiamo cercare di arginare questa insidiosa deriva: su questo dovremo impegnarci e dovremo lavorare. Dobbiamo riuscire a stare insieme per fare in modo che dalle nostre radici si sviluppino ancora rami vivi, che crescano e che vadano a rigenerare una realtà e una società esposte a derive pericolose.

«Cultura non è possedere un magazzino ben fornito di notizie, ma è la capacità che la nostra mente ha di comprendere la vita, il posto che vi teniamo, il nostro rapporto con gli altri uomini. Ha cultura chi ha coscienza di sé e del tutto, chi sente la relazione con tutti gli altri esseri».

In questa frase di Antonio Gramsci c'è il significato profondo del bilancio sociale che oggi presentate, qui scorgo il valore profondo dell'operazione che coraggiosamente avete avviato. Perché c'è bisogno di sinistra, c'è bisogno di una sinistra consapevole e che sappia tenere lo sguardo sulla realtà, perché, come ci insegnate, per cambiare il

mondo bisogna prima di tutto conoscerlo e dividerne un'interpretazione. Studiare oggi la relazione sociale delle proprie attività e delle proprie interazioni, dei propri legami di collaborazione, quelli che si muovono all'interno della società, scoprire la capacità di cooperare che c'è anche nelle città - e soprattutto nelle città - e rivisitare intorno a questo la nostra capacità di esprimere cultura politica e strumenti adeguati per farla.

Il Comune di Bologna è molto orgoglioso di avere fatto un regolamento per i beni comuni e di aver dato vita a dei patti di collaborazione con i cittadini. Noi riteniamo infatti che, in questa situazione, al populismo che cerca risposte semplici e molto spesso autoritarie, si debba reagire con la pazienza democratica, che non vuol dire sopportazione, ma vuol dire comprendere che a problemi complessi si devono dare risposte complesse e quindi trovare il terreno dove introdurre questa razionalità e questa fermezza nelle relazioni che ci sono tra le persone anche nella nostra città.

Questo, per me, significa allargare la democrazia: la partecipazione come prima e vera autentica risposta a una crisi delle relazioni sociali e dei rapporti, altrimenti condannati a una divisione fra risentimento e élite. Una sinistra che non si vuole rassegnare a essere identificata come élite non può che scegliere la porta stretta dell'allargamento della democrazia e della partecipazione.

Da questo punto di vista credo che molte questioni vadano rivisitate anche con l'aggiornamento del linguaggio. Sicuramente la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna e Antonio Gramsci restano un punto di riferimento per la nostra contemporaneità, per quanto ancora questo pensiero sia studiato, approfondito e innovato nel mondo e a livello nazionale. Tuttavia, sicuramente, abbiamo bisogno, per tenere fermo questo aspetto della relazione sociale, della sua innovazione, di ragionare insieme sulle forme di allargamento della democrazia della partecipazione e sul come concepiamo alcune categorie del passato, se ci possono essere utili per affrontare il nuovo, a partire da una considerazione: abbiamo bisogno insieme di riprenderci la storia contemporanea, la storia del Novecento e la storia urbana delle nostre città, perché le città sono il fondamento della possibilità di costruire e mantenere coesione sociale e prospettiva. Anche se pensiamo all'Europa, il perno è la convivenza urbana nelle città e quindi si tratta di questo, e su questo avete tutto il mio interesse, tutto il mio sostegno, per ricostruire in questa città un istituto per la storia contemporanea e la storia urbana

che possa essere il risultato di una collaborazione, a cominciare dalle attività della Fondazione Gramsci.

Abbiamo molte parole da aggiornare e molte di cui rimpadronirci. Personalmente credo che oggi abbiamo bisogno di interrogarci un po' sulla smilitarizzazione dei concetti che sono stati dati dal passato: oggi userei la parola "casamatta" e la sostituirei con la parola "luogo di cura e di incontro", sostituirei "guerra di posizione" con l'espressione "rafforzare la democrazia rappresentativa", sostituirei "guerra di movimento" con l'idea di estendere la partecipazione e ridurre le gerarchie attraverso la cittadinanza attiva. E rispetto a una sinistra che si divide sul fatto di chi è il vero rivoluzionario o riformista, mi interrogarei soprattutto sul concetto di egemonia, per aprirci a una ricerca comune, fatta di progetti condivisi, di cooperazione e di condivisione intorno all'idea delle affinità che ci possono unire.

Questo è il mio saluto, con la speranza che da qui possa partire anche una riflessione comune su quello che dobbiamo fare. Costruire un'identità significa innanzitutto voler avere un rapporto con gli altri e essere capace di sostenerlo: non c'è identità che si possa affermare in contrapposizione all'altro o agli altri. In interazione sì, con un punto di vista deciso sì, e quindi anche con l'augurio che insieme torniamo a studiare prima di parlare, e che insieme cerchiamo con la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna e con gli altri istituti della città come riprendere una battaglia politico-culturale interrogandoci sul contemporaneo, sulla storia urbana e su quello che muove le relazioni sociali di una città oggi.

Rossana Rummo

**Direzione generale Biblioteche e Istituti
culturali del MIBACT, Ministero dei beni e
delle attività culturali e del turismo**

Ringrazio la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna per avermi dato la possibilità di commentare un'iniziativa interessante come l'adozione di questo primo bilancio sociale 2016. Sebbene esistano già dei casi in Italia di grandi istituti culturali che si confrontano con modalità di rendicontazione sociale, ci troviamo di fronte ad un'iniziativa abbastanza nuova. Non si tratta della semplice e normale rendicontazione, che continua ad essere fatta e che, ci tengo a sottolineare, *deve* continuare a essere fatta, ma è un modo per rendicontare, dare conto, a coloro che hanno relazioni con la Fondazione, dell'impatto scientifico, sociale, che hanno le attività dell'istituto sul contesto sia territoriale che nazionale.

Ritengo che questa iniziativa sia molto importante, soprattutto perché negli ultimi anni c'è stata la tendenza a considerare gli istituti culturali un po' come un retaggio del passato, più legati a iniziative accademiche che alla società, alla realtà contemporanea. Quando parliamo di grandi istituti culturali, che tra l'altro conservano patrimoni culturali relativi a grandi figure del nostro paese, penso sia un dovere, oltre che una necessità, chiedersi quale ruolo nella trasmissione del sapere questi istituti debbano avere oggi.

In effetti gli istituti culturali sono "mediatori culturali": un grande istituto, legato a una grande personalità come quella di Gramsci, deve rapportarsi dinamicamente al proprio territorio, alla società, ai cittadini agli studiosi e a chiunque possa trovare del nutrimento dalle considerazioni, dalle riflessioni, dalla ricerca e dall'approfondimento

di un importante intellettuale italiano quale è stato Antonio Gramsci per la storia italiana. Penso al rafforzamento del rapporto, ad esempio, con il mondo scolastico: un settore in cui, a mio avviso, gli istituti dovrebbero lavorare ancora molto.

Un altro tema decisivo, sempre a mio avviso, per cui il bilancio sociale può avere un ruolo importante, è la formazione, in stretta relazione con le istituzioni locali, con le università, con il mondo della cultura, ma anche con il mondo della formazione professionale. È un punto sul quale gli istituti devono rilanciarsi, aprendosi sempre di più anche al mondo universitario.

Nella società contemporanea gli istituti culturali devono sviluppare la capacità di “fare rete” con altri istituti culturali a livello territoriale, nazionale, ma anche internazionale: Spesso gli istituti, infatti, hanno la tendenza a chiudersi nel proprio perimetro scientifico senza allargare i propri orizzonti anche alle tante istituzioni culturali che sono presenti sul proprio territorio, con le quali si può trovare un’interazione.

Avere un bilancio sociale che testimoni tutto questo e che rispecchi anche quello che gli istituti hanno fatto, ricevendo inoltre proposte riguardo a quello che potrebbero ancora fare, credo sia la strada giusta.

Quindi, se il bilancio sociale riesce a dare conto di questa realtà, ad indicare anche le criticità che un’istituzione culturale oggi può incontrare e perciò a trovare quei correttivi che possono essere introdotti, diventa uno strumento non solo di gestione amministrativa di un istituto, ma anche di gestione strategica.

Ritengo, quindi, che potrebbe essere utile monitorare i risultati di questo nuovo lavoro, per potere eventualmente anche definire nuovi modelli di intervento, che potranno anche essere seguiti da altri istituti.

In conclusione, io credo che questa iniziativa vada salutata con grande favore dalla Direzione generale del Ministero dei beni e delle attività culturali e turismo e auguro alla Fondazione Gramsci Emilia-Romagna un sincero buon lavoro.

Mario Viviani

Comitato scientifico del Gruppo Bilancio Sociale

Per riuscire ad innescare la discussione, mi limiterò a toccare un paio di argomenti sulla rendicontazione sociale per le organizzazioni non profit e specificamente per le organizzazioni non profit che operano in ambito culturale.

Potrei subito porre una domanda: “Ma è proprio necessaria la rendicontazione sociale per enti che non hanno scopo economico?”. È forse il caso di approfondire il perché anche per queste organizzazioni si tratta di cosa necessaria.

Partiamo dal rapporto che oggi viene presentato. La prima cosa che si incontra è l'indice. L'indice, come potete vedere, è diviso in quattro parti, con - diciamo così - una suddivisione di buon senso: *chi siamo, cosa dobbiamo fare per soddisfare la nostra missione, cosa abbiamo fatto, cosa ci impegniamo a fare, ecc.* Per avviare una ragionevole e ordinata narrazione di solito si fa così. Oltre al buon senso, invece, c'è un'altra ragione per un indice fatto così: perché questo modo di rendicontare - cioè di presentare e trattare gli argomenti - è previsto da uno *standard*.

Cosa sono gli standard? Sono dei modi convenzionalmente riconosciuti per trattare una determinata materia. Per la rendicontazione sociale ce ne sono diversi, ma il più noto - e sicuramente più applicato a livello internazionale - è il G4 del GRI (Global Reporting Initiative) adottato dalle maggiori imprese a livello mondiale. In Italia poi c'è lo standard del GBS (Gruppo Bilancio Sociale), un ente volontario nato nel 2000

fra università (più di 40), insieme all'Ordine dei Commercialisti, all'Associazione delle società di Revisione (Assirevi), ad alcune società di consulenza e a professionisti singoli.

Secondo il GBS un bilancio sociale deve avere una determinata forma: una prima parte deve descrivere l'*identità*: l'ente che rendiconta deve spiegare chi è, cosa fa, da chi è fatto, quali sono le sue *proprietà istituzionali*. Poi c'è una seconda parte, che ha natura più *economica*; spiega come l'organizzazione ha utilizzato le risorse per produrre valore e come questo valore è stato distribuito. Mi soffermo e sottolineo questo aspetto perché se è facile per le imprese commerciali si tratta di un'operazione un po' più complicata per una organizzazione che non abbia finalità commerciali. Rimane però il fatto che anche un'impresa non profit introietta risorse e distribuisce valore. Si tratta dunque di un ambito che è necessario rendicontare. Ne parlerò ancora. C'è infine una terza parte- la *relazione sociale*- che racconta ciò che in un determinato periodo è stato realizzato sotto il profilo delle attività caratteristiche e di quelle sociali. Ecco: questa è la struttura del rendiconto secondo lo standard GBS. Ci sono però altre cose riguardanti gli standard che è bene mettere in rilievo.

Uno standard è infatti contemporaneamente un *linguaggio* (un modo per descrivere degli eventi), un *metro di misura economica*, ma è anche, e forse più di tutto, un *impegno di ordine politico-sociale*. Mi fermo un poco proprio su quest'ultimo aspetto, prendendola un po' alla larga.

Dobbiamo sapere che la rendicontazione sociale è un'invenzione abbastanza recente. Se sono esistiti esperimenti, anche in Italia, fin dagli anni Sessanta e Settanta, le cose hanno realmente preso forma soltanto a partire dagli anni Novanta. E' il fatidico '89, con la caduta dei blocchi e l'apparente "fine della storia", che determina l'accelerazione e il consolidamento del concetto di "responsabilità sociale" e delle pratiche a ciò connesse.

Facciamo finta di tornare indietro a quegli anni e mettiamoci nei panni di un'impresa, di un'organizzazione, pubblica o privata che sia. Ora, dopo la Caduta del Muro, nessuno dispone più di criteri interpretativi di grande sintesi a cui fare riferimento (chiamiamole pure ideologie) per far comprendere d'acchito la propria identità e dare senso alle sue performance.

Se ora non basta più – per far capire chi sono – dire di essere capitalista, piuttosto che socialista, comunista o liberista, se non posso immediatamente dichiarare di

appartenere a un determinato schieramento, come faccio a produrre determinate attese, ancor prima di entrare nel merito di ciò che ho fatto?

In altro modo: senza una forte base identitaria-ideologica, come faccio a presentarmi in termini generali?

I soli risultati economici - se sono un'impresa - non sono sufficienti per essere legittimato, se non si inseriscono in un orizzonte valoriale. Inoltre in questo particolare momento, nel mondo e in Italia, si manifestano diversi altri fenomeni. Consideriamone principalmente tre (molto vivi proprio in quei primi anni '90), tra di loro strettamente legati: l'emergere e lo svilupparsi del tema ambientale, la maggiore consapevolezza della coscienza dei consumatori e infine la questione morale, ovvero il rapporto tra etica e affari. I consumatori alle imprese ora non chiedono più prodotti buoni a prezzi bassi, ma pretendono altri argomenti, altri *comportamenti*. Pretendono di essere informati, di essere coinvolti nel processo che va dalla produzione al consumo, che costituisce il processo economico, pretendono di sapere se mi sono comportato bene sul mercato. Se devo farmi capire per poter essere legittimato non mi bastano i bilanci in ordine, ma d'altro canto non posso nemmeno più far riferimento a un "schieramento". Allora devo spiegare quelle che poi si sono chiamate le "esternalità", cioè cosa capita nel mondo per il fatto che io impresa agisco, produco, vendo, compro, eccetera. Il racconto di quello che faccio e il racconto delle esternalità che produco è la rendicontazione sociale. Non posso più sostenere "di essere nel giusto" a prescindere, devo motivarlo di più, non posso cavarmela - se sono un'impresa - dicendo ho guadagnato e prodotto, devo spiegare il come.

La responsabilità sociale e la sua rendicontazione sono strettamente legate al marketing. "Marketing" è un termine che di solito richiama qualcosa di vagamente manipolatorio, ma è un errore, perché - detto in maniera grezza - il marketing è *individuare, contattare, convincere e tenere* il tuo interlocutore. Ovviamente lo si può fare con molto rispetto di quel interlocutore, oppure manipolandolo, cosa che succede alquanto spesso. Ecco che la rendicontazione sociale fa la differenza, proprio spiegando in modo ordinato quegli avvenimenti che potranno *contattare, convincere e tenere* il mio interlocutore. È un'azione che ha molto del politico. La rendicontazione sociale è un'azione politica, in quanto *descrittiva, dialogica e dialettica*. L'organizzazione si presenta ai suoi stakeholder "con le mani aperte"; si espone per quello che fa e per come lo fa. Sarà poi lo stakeholder a decidere di conferire la sua fiducia o meno.

Però, per essere leggibile e interpretabile dai miei interlocutori non posso raccontare le cose come mi pare. Bisogna che esista una forma. Bisogna che la forma stessa con cui io rendiconto sia oggetto di convenzione con i miei stakeholder, cioè che loro l'accettino, la facciano propria. Si tratta di una base di dialogo, una specie di galateo che permette di comunicare. È così che sono nati gli *standard della rendicontazione*: forme di redazione del bilancio sociale che prevedono un determinato e ricorrente modo di esporre performance ed esiti.

Tutto logico e lineare, si potrebbe dire. Tuttavia nei processi di rendicontazione sociale esistono delle minacce, o almeno dei rischi, che vanno parati. Qualche dubbio ci viene se leggiamo alcuni bilanci sociali che più di dichiarazioni di azioni, esiti ed effetti sembrano brochure pubblicitarie e nulla più.

Il fatto è che il bilancio sociale è un documento che può seguire regole molto libere. È vero che esistono gli standard, ma - attenzione - gli standard sono convenzioni, non sono legge. Ognuno può fare, più o meno, come vuole e questo è un rischio che bisogna mettere nel conto. Gli standard devono dunque essere *riconosciuti e promossi*. Ma non basta ancora: chi redige il bilancio sociale deve anche accertarsi che coloro che lo leggeranno siano consapevoli che la forma (quel determinato standard) è sostanza. Eppure anche lo standard non è sufficiente. Ci vuole - diciamo così - criterio ed empatia.

Bisogna dunque - nel momento in cui si avvia la rendicontazione sociale - mettersi dalla parte del lettore, dello stakeholder: è proprio lui - il lettore - che alla fine determina l'efficacia della rendicontazione. Ecco infatti un concetto fondamentale, che bisogna sapere: il bilancio sociale non quadra da solo come un bilancio ordinario. *Chi lo fa bilanciare sono gli altri, gli stakeholder, i lettori.*

Il bilancio sociale infatti *non bilancia*, non quadra, principalmente perché non contiene dati fungibili. In facile, vuol dire che un conto è un bilancio "tutto fatto di soldi" ("dati fungibili") e un altro conto è un bilancio fatto di "cose" che possono avere natura molto diversa: occupati, azioni, relazioni, iniziative sociali, benessere collettivo, inquinamento e disinquinamento, eccetera. Chi è allora che lo fa bilanciare? C'è un soggetto solo che può alla fine fare questa "bilanciatura", cioè decidere che i conti tornano, che le entrate e le uscite - i vantaggi e gli svantaggi prodotti - sono in equilibrio. Chi "chiude il bilancio" sono gli stessi interlocutori, gli *stakeholder*; quelli che "hanno la posta in

gioco”, che hanno degli interessi in gioco e che considerano, nella propria economia, ciò che l’organizzazione ha fatto per loro.

Così si parla di bilancio sociale al singolare, ma in effetti ce ne sono tanti, perché ogni categoria di interlocutori avrà il suo criterio interpretativo. In qualche modo la bravura dell’ente è quella di tentare un *bilanciamento*, cioè una mediazione (fin che è possibile) degli interessi in campo. Così la rendicontazione sociale non è solo il documento, ma anche il *processo*, la relazione complessiva che si è riusciti a tenere con gli stakeholder. Il documento è quello che lo illustra, quel processo, che spiega e rappresenta tutto ciò che è capitato, ma la responsabilità sociale viene prima e si sviluppa dopo il documento. Vediamo dunque due principi cardinali:

Ricorsività. La rendicontazione non è qualcosa che si fa *una tantum*, bensì un modo rigorosamente processato per rendere evidenti periodo per periodo il rapporto tra promesso e realizzato, i cambiamenti che l’organizzazione ha vissuto, le azioni gestionali intraprese e gli esiti.

Pluralità. Per quanto sia l’organizzazione che realizza la sua rendicontazione non si può dire che si tratti dell’unico protagonista; infatti il bilancio sociale è la rappresentazione modellizzata e descritta della relazione tra l’organizzazione e i suoi *stakeholder*, che quindi a loro volta diventano protagonisti della rendicontazione. L’importante è farli diventare sempre più protagonisti.

L’obiettivo generale della rendicontazione sociale è dunque di *allargare il sostegno, di consolidare il consenso*. Ogni organizzazione - che sia imprenditoriale o meno - ha intorno a sé una cerchia ristretta, lo zoccolo duro degli *aficionados*, quelli che si sentono direttamente coinvolti con l’organizzazione e con i quali l’organizzazione *necessariamente* negozia. C’è poi un ambito più vasto, più largo, che invece è il consenso, che è normalmente sostituibile: mi preoccupo di meno del consenso; mi preoccupo che ci sia, ma se perdo un’unità ne posso sempre trovare un’altra. L’obiettivo del bilancio sociale, sotto questo profilo, è duplice: allargare il sostegno e allargare anche il consenso. In altro modo: trasformare il consenso in sostegno e ampliare l’area di consenso.

Veniamo ora, per finire, al non profit, che ha le stesse esigenze di comunicazione e vive gli stessi dubbi delle imprese ordinarie, ma con qualche difficoltà in più.

La domanda potrebbe esser questa: *valgono i ragionamenti fatti fino a ora anche per il non profit?* Io direi di sì, non soltanto perché anche il non profit (quello culturale in modo particolare) ha le sue esigenze di marketing, ma perché anche il non profit ha il dovere di mettere i propri interlocutori nelle condizioni di scegliere, di orientare e condizionare. Il non profit non è una “roba pura” che sta lì e che fa del bene, dandone conto solo a se stesso. Il non profit opera all’interno di determinati contesti e in concorrenza con altri e così “si deve misurare”. Il cittadino deve essere messo nella condizione di scegliere e la competizione (che non è quella di tipo economico, che ha tutt’altre caratteristiche) serve proprio a mettere in rilievo gli elementi di un determinato servizio, che deve essere prodotto con maggiore efficienza e con maggiore qualità rispetto ai concorrenti. Il rendiconto sociale serve dunque a descrivere, per gli interlocutori, il vantaggio relazionale che essi avranno nella relazione con l’organizzazione non profit.

Torniamo al documento. E’ diviso in tre parti. La prima parte è *l’identità*: che cosa c’è, chi siamo. Una seconda parte riguarda *l’economia* e descrive il patrimonio e le risorse, sia quelle in entrata che quelle in uscita. La terza parte è la *relazione sociale*: cosa abbiamo prodotto in relazione a ciò che abbiamo promesso.

Inviterei a guardare con attenzione la parte che riguarda la componente economica, perché normalmente in ambito non profit di solito la si sottovaluta. Ci sono tre doveri strettamente legati alla parte economica del bilancio sociale: c’è il dovere di dare conto dell’origine delle risorse (è un dovere verso i finanziatori pubblici e privati). C’è poi il dovere di spiegare come si trasforma il valore economico in valore sociale. C’è infine il dovere di definire come e quanto si capitalizza. Cioè cosa “abbiamo messo da parte per le generazioni future”.

C’è però in questo bilancio sociale una quarta parte, prevista dagli standard, che è quella che riguarda la *consultazione degli stakeholder*. Si tratta di un primo accenno a un processo che dovrà crescere gradualmente nel tempo. Si è scelto - per ora - di cominciare a riportare alcune opinioni degli stakeholder. Si tratta certamente di una parte che va fatta crescere. Se gli stakeholder devono essere protagonisti bisogna pattuire con loro, cioè dialogare. Prima di tutto, però, bisogna ascoltarli e quello che trovate nel documento è il primo accenno di ascolto riguardo a questo tema.

Ultima considerazione: le organizzazioni private, e siamo di fronte a una di queste, sono costrutti umani che possono essere indicati come *enti intermedi* e che hanno il

dovere di concorrere alla costruzione di nuove forme di aggregazione, considerato lo stato della nostra società. Tutti coloro che si ritengono in qualche modo coinvolti nella vita della città, nella vita del Paese, hanno il dovere di tentare di dare costrutto alla convivenza. Il loro ambito d'azione non è istituzionale, pubblico, ma è indubbiamente *civico*. La possiamo chiamare in tanti modi, ma significa tessere la trama di un costrutto sociale che mostra segni di lacerazione della rappresentanza. Attorno ad un'organizzazione si possono produrre sintesi, idee, richieste e forme di risposta che aiutino il consolidarsi della vita civile. Essere insomma protagonisti di un processo democratico, laddove per democrazia intendiamo non soltanto quella istituzionale, quella del voto, ma intendiamo soprattutto il processo democratico, partecipativo. A questo può servire la rendicontazione sociale.

Quando parliamo di ambito culturale, di non profit culturale, sappiamo che non si tratta soltanto di distribuire e di far leggere libri, ma di produrre condizioni per cui le capacità di relazione tra gli individui siano tali da produrre nuovi modelli di vita civile, nuovi modelli di vita democratica e qualcosa che somigli a una nuova idea di giustizia.

Angela Vettese

Università Iuav di Venezia

La pubblicazione di un bilancio sociale da parte di una fondazione è sempre un atto civico e civile, poiché pone in trasparenza, e non lascia in opacità, il programma che l'istituto svolge.

Non è una considerazione marginale, perché in un paese come l'Italia, dove spesso abbiamo scarsità di chiarezza su che cosa abbiano gli enti che utilizzano energie, è davvero un atto importante e significativo.

Un altro punto che ho trovato interessante è il lavoro che la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna fa sull'alterità, e cioè su come “gli altri” stiano arrivando in una cultura italiana, e bolognese in particolare, che aveva dei pilastri piuttosto solidi e plurisecolari sui quali muoversi e che ora si trova sfidata dall'arrivo di tante culture differenti, dalla necessità di integrarle e quindi di porsi i problemi etici, ancor più che politici, che questo tipo di mescolanza genera.

“Come comportarsi nella nuova *civitas* che si profila davanti a noi? “. Mi sembra che questo sia stato uno dei temi portanti su cui la Fondazione si è mossa e per cui dobbiamo esserle grati: non sono molti in Italia i luoghi dove si possono trovare riflessioni di questo genere fatte in maniera programmatica ad alto livello e che non si identifichino in atenei. Un'apertura come quella che può dare la Fondazione Gramsci è particolarmente benvenuta come anello che concatena la società civile al luogo deputato agli studi.

Un ulteriore punto di grande interesse è la biblioteca, non intesa come luogo di

conservazione di un patrimonio ma come luogo di condivisione, di creazione di un dibattito, di decisione su quali libri comperare, ad esempio, o anche di monitoraggi sui libri che vengono maggiormente richiesti e letti. Insomma una biblioteca (e questo lo si è capito molto bene in Francia) non è un luogo polveroso, bensì un ambito vivace, che può essere trasformato nel posto più desiderato dai cittadini che amano il sapere; oserei dire molto di più dei musei di arte contemporanea, la materia di cui io mi occupo. Penso infatti che spesso un museo intimorisca e generi una qualche distanza, che lo si voglia o meno, mentre la biblioteca è molto agile nel dare a tutti ciò che desiderano, partendo per definizione da un'offerta differenziata e segmentata. Inoltre (mi riferisco sempre alla Francia perché mi sembra un *exemplum* da seguire) la biblioteca è un luogo che si può affiancare a un museo o che può ospitare degli eventi espositivi. È un luogo estremamente duttile e mi sembra che una qualche spinta nella direzione di questa duttilità il presente bilancio sociale la mostri, e si possa pensare che tale aspetto venga ulteriormente incentivato in un futuro.

Una cosa che non riesco ad evincere dal bilancio sociale è quale pubblico ci sia per la Fondazione Gramsci: che quantitativamente sia buono è indubbio, ma quali sono le fasce che la frequentano? Ci sono categorie che si dovrebbero richiamare? Forse in futuro si potrebbe approfondire maggiormente questo punto. Soprattutto in ambito pubblico sappiamo che le biblioteche sono degli ambiti di contenimento di certe emergenze sociali, dall'eccesso di tempo libero degli anziani alla necessità dei giovani di avere un luogo dove studiare fino alla volontà generica di frequentare un luogo pubblico che non sia un bar o una piazza. Potrebbe essere un ruolo che anche la Fondazione Gramsci sceglie di ricoprire, spostandosi non solo verso l'elaborazione teorica, ma anche verso una sorta di ruolo di completamento rispetto alle esigenze di una città che muta molto rapidamente e per certi versi in modo traumatico.

Un'ultima considerazione che mi sembra importante è la capacità di pensare il presente. Perché veniamo da un'Italia nella quale si sapeva bene da che parte stare, qualunque fosse la parte prescelta. Mi viene in mente il film *Il Sorpasso*, in cui c'era un signore molto superficiale e un ragazzo molto profondo. Il destino narrativo del film vuole che muoia il ragazzo profondo e sembra quasi una metafora dell'Italia, in cui l'attitudine riflessiva è andata purtroppo svanendo.

Non vorrei essere pessimista riguardo al futuro. Forse, appunto, una disamina del presente come la Fondazione Gramsci riesce a fare ci può anche dire in quali ambiti

si può recuperare una certa voglia di articolazione ideologica ed etica, perché l'Italia rifondi se stessa e perché forse la città stessa di Bologna, alla quale io non appartengo ma che ho sempre visto come un punto di riferimento, ripensi e ristrutturi la sua identità; tenendo a mente, se possibile, l'intersecarsi sempre maggiore di discipline diverse: non cerchiamo solo la storia dei fatti ma anche la storia dei manufatti, delle tecnologie e del loro impatto, delle maniere di vivere: il che significa per forza entrare nell'ambito di discipline vicine ma non sovrapponibili alla storia tout court.

Tutto il mondo ha bisogno di rifondazione in questo momento, attraversiamo una delle crisi evolutive più vaste che l'umanità abbia affrontato. Ben vengano, dunque, luoghi che pensano il presente nella prospettiva di un futuro che va orchestrato e diretto. È bene che si palesino e si rendano chiari nello svolgimento delle loro attività luoghi come la Fondazione Gramsci.

Massimo Mezzetti

**Assessore alla Cultura
Regione Emilia-Romagna**

Vorrei condividere con voi una riflessione che sorge leggendo questo bilancio sociale, partendo da una battuta e da un piccolo aneddoto risalente al dopo-elezioni del 1994, durante un'iniziativa dell'Istituto Gramsci a Modena.

Tra i partecipanti c'era un giovane studente universitario della facoltà di economia di Modena, che dopo la relazione introduttiva che rifletteva su quanto accaduto in quelle elezioni, ovvero la vittoria di Berlusconi con Forza Italia, prese la parola e spiegò la sconfitta dei progressisti dal suo punto di vista. Disse: "Io faccio parte di una compagnia di amici, studenti universitari, i quali hanno votato tutti quanti per Forza Italia, e sapete perché? Perché per loro la sinistra è sinonimo di cultura e la cultura è sinonimo di noia". Intervento che io continuo a citare dopo anni, perché mi è rimasto molto impresso, tanto che durante le mie esperienze istituzionali negli anni successivi il tema è stato anche un po' questo: sottrarre l'immagine della cultura e del lavoro culturale dall'imbuto in cui è rimasta per tanto tempo, che la imprigiona come qualcosa di polveroso, di noioso, esclusivo dell'élite, mentre bisogna cercare di renderla più accattivante, coinvolgente, senza mai trascendere nella banalità e nella semplificazione che purtroppo oggi impera sovrana nel nostro dibattito. Serve un nucleo forte, che serva ad allargare il consenso e non si limiti a litigare e chiudersi all'interno del suo recinto.

Mario Viviani ha chiesto in tono provocatorio: "è necessaria la stesura di un bilancio sociale di un ente di natura non economica, no profit?". Io ritengo che sia necessario ancora di più per soggetti che operano nel campo della cultura, il cui compito

è produrre e costruire capitale sociale, che non è misurabile ed esprimibile solo in termini esclusivamente monetari. Quello che sarebbe da fare è misurare appunto il ROI (Return Of Investment), il ritorno in termini sociali, in termini di miglioramento della qualità della vita complessiva e quindi il Bil, il Benessere interno lordo, e non il Pil. È più semplice farlo per organizzazioni che si occupano di cultura con un perimetro abbastanza definito, come le biblioteche, piuttosto che per la Fondazione Gramsci che interviene a 360 gradi, che ha diverse attività, dall'archivio alla divulgazione culturale.

Da questo punto di vista credo che questa esperienza sia molto importante. Bisognerebbe anche tentare di allargarla ulteriormente, prendendola come esempio. E perché no, anche per l'attività di un Assessorato alla cultura: benché sottoposta a tutta una serie di vincoli molto complicati in quanto pubblica amministrazione, sarebbe interessante da interpretare sotto la chiave di lettura del bilancio sociale. Così come l'attività dell'Istituto dei Beni Culturali viste le polemiche che l'hanno coinvolto in questi ultimi mesi e che hanno portato alcuni ad esprimere giudizi molto superficiali e banalizzanti, riguardo al lavoro che l'IBC ha svolto in tutti questi anni e che sarebbe interessante, invece, riuscire anche a reinterpretare e riproporre per ciò che è stato in grado di costruire in termini di produzione di capitale umano, intellettuale e quindi anche di natura sociale.

Credo che da questo vostro lavoro si possano trarre spunti interessanti, su cui tornare a ragionare nel prossimo futuro per lo sviluppo e la produzione di bilanci sociali per altre istituzioni culturali.

Maria Luisa Parmigiani

Impronta Etica

L'associazione Impronta Etica nasce su questo territorio ormai quasi vent'anni fa, con Luciano Sita come primo presidente, proprio con l'obiettivo di riflettere, ragionare e diffondere conoscenza e consapevolezza sulla cultura della responsabilità sociale.

Con Mario Viviani penso di aver lavorato la prima volta vent'anni fa quindi mi permetto, pensando in fondo che sia questo il ruolo che mi viene richiesto, di essere costruttiva nell'essere critica.

Ho letto il documento che rappresenta il bilancio sociale con molta attenzione, in quanto effettivamente siamo abituati a ragionare di strumenti di rendicontazione di questo tipo molto in ambito d'impresa, perché per anni c'è stato in qualche modo il pregiudizio che fosse un orpello aggiuntivo di fronte a una missione identitaria sociale per natura, quasi costituente.

In realtà la riforma del terzo settore ha messo questo pregiudizio in discussione e quindi è vero che nel presente bilancio sociale si è innovativi, ma è vero anche che in realtà si è in anticipo in coerenza rispetto ad una richiesta normativa che non viene fatta esplicitamente, ma che comunque richiede a coloro che hanno un'attività no profit di natura sociale che ricevono contributi pubblici di rendicontare l'impatto della propria azione.

E su questo inizio a soffermarmi, perché io sono assolutamente d'accordo con il ragionamento dell'assessore Mezzetti per cui è fondamentale passare dalla dimensione dell'*efficienza* a quella dell'*efficacia*.

La dimensione dell'efficienza è stata storicamente fondamentale rispetto ad una fase di estrema dispersione, chiamiamola "generosità", precedente ad una fase invece di "magra", per cui è stato necessario dimostrare di essere efficienti nella gestione delle proprie risorse. Oggi sempre di più, quindi, è fondamentale dimostrare di essere efficaci. Voglio rifarmi ad un primo concetto che è emerso già dall'intervento del Sindaco e sul quale vorrei veramente che si facesse una riflessione.

Abbiamo parlato del rapporto tra le due parole "immagine" e "identità", talvolta utilizzandole insieme, talvolta distinguendo bene il peso tra le due : quando noi parliamo di rendicontazione parliamo fondamentalmente di *identità*. Ed è per questo che la parola "marketing" non è una brutta parola, nel senso che quello che noi facciamo non è vendere l'"immagine buona", ma in qualche modo far coincidere utilità individuali con utilità collettive pubbliche. In questo approccio è chiaro che abbiamo assistito in questi anni a un'evoluzione incredibile: siamo passati a una dimensione di misurazione della coerenza con la propria missione.

Qui la missione è descritta in modo puntuale anche relativamente agli strumenti, agli approcci. Ci sono poi alcune riflessioni che sono emerse molto bene nella presentazione di oggi, che è forse più difficile stendere per iscritto, riguardo al senso, al ruolo, alla funzione sociale di questa istituzione. Anche se non le si scrivono, tuttavia, l'importante è tenerle bene a mente quando si sviluppa l'analisi, non tanto di quello che si fa e dei risultati che si raggiungono, cosa qui sviluppata benissimo e in maniera puntualissima. Nel documento che descrive la rendicontazione sociale è infatti presente una descrizione analitica e puntuale di tutti i cosiddetti input, ovvero quanto è necessario allo svolgimento delle attività, e di tutti gli output, come la descrizione di tutti i fornitori: una trasparenza adamantina.

Questa è come la prima fotografia della carta d'identità. Il passaggio che bisogna andare a fare nel proseguo, e che ovviamente non si fa nella presentazione, è dichiarare che cosa si è prodotto. Anche in termini aziendali prima di tutto bisogna conoscere bene la fotografia per poter identificare nello scambio input-output quali sono le logiche di analisi per arrivare agli outcome.

Nessuno, infatti, può iniziare ad analizzare la propria azione, raccontando i cosiddetti outcome, che però sono quello che viene chiesto per parlare di efficacia dell'impatto.

La domanda a cui si vorrà rispondere è: "Io come organizzazione effettivamente cosa sto cambiando, cosa cambio, cosa potenzialmente potrei cambiare? Il fatto che io esista, operi e agisca così come l'ho descritto, cosa innesta?".

Per riflettere in merito all'impatto, possiamo prendere come principio di paragone il famoso battito d'ali della farfalla: noi qui non siamo che un battito d'ali, non di più. Da questo punto di vista la riforma del terzo settore chiarisce molto bene il termine della proporzionalità della valutazione di impatto: un conto è essere il Ministero per i beni culturali, un altro è essere un istituto culturale locale.

Tornando alla logica del battito d'ali: qual è quell'elemento con quel mio battito d'ali, rappresentato da momenti di approfondimento, da accesso ai materiali e da tutte quelle azioni che sono state ben descritte in questo bilancio sociale, che muovo, che cambio? Tuttavia per rispondere a questa domanda c'è un altro quesito a cui bisogna rispondere, come è emerso in interventi precedenti: "Che cosa voglio produrre?".

Che non coincide con ciò che è stato scritto nella missione, ovvero "che cosa sto facendo".

Bisogna chiedersi: "Io voglio produrre conoscenza? Appartenenza? Sviluppo politico culturale?". È su questo che misuro il mio outcome, non tanto sul mio statuto, sul quale invece misuro il mio rapporto input-output, fotografo come sono oggi e rispondo alla domanda "Mi sto comportando correttamente?". Oggi la domanda rispetto al no profit è andata oltre, non è "mi sto comportando correttamente?".

Prima ci si interrogava sul rapporto input-output: quanto raccolgo, quanto distribuisco, e coincide con la famosa prima fotografia, che è alla base per riuscire ad avere una effettiva capacità di analisi.

Oggi la domanda rispetto al no profit è andata oltre. Si tratta di qualcosa di complesso su cui ancora si sta ragionando, relativamente soprattutto alla mancanza di una metodologia che valuti l'impatto e che sia riconosciuta per legge. Anche lo stato italiano e la normativa europea hanno scelto di non definire dei criteri per la rendicontazione sociale e di conseguenza navighiamo nella varianza totale dei modelli di valutazione di impatto.

E anche la direttiva della riforma del terzo settore lascia libera scelta. Questo per dire che siamo ancora su temi di estrema frontiera. Ma qual è l'elemento importante da un punto di vista di riflessione? Non è importante che la misurazione finale sia quella perfetta con il bollino, è importante la riflessione che io ho fatto, lo sforzo che ho fatto di natura interpretativa dell'utilità della mia azione nel concorso al raggiungimento di un obiettivo che io mi do, che è un obiettivo esistenziale vero e proprio, che è lo svisceramento di quello che è il mio primo articolo della missione. Se il mio primo articolo della missione lo metto in contestualizzazione, perché altro concetto importante è quello di passare al relazionale, allora in questo relazionale non c'è solo come mi descrivo e come mi leggono e come mi guardano gli altri, ma anche molto del quanto io incido e modifico le altre istituzioni culturali, quanto io prendo dagli studenti e quanto io do agli studenti, ma non in termini di *trade-off*, ma in termini di spostamento di chi sta riflettendo su determinati temi.

Su un punto vorrei essere molto chiara: nella fotografia io mi fotografo nella relazione con tutti, nella valutazione di impatto io avrò sicuramente impatto su tutti, ma io devo capire qual è la mia *mission*, cioè io perché esisto. Gli altri sono "impatti collaterali", però è la mia *mission* originaria quella su cui devo veramente misurare la bontà delle mie scelte, della mia azione.

In conclusione suggerisco di andare maggiormente a riflettere su due aspetti in futuro.

Il primo è passare dalla descrizione alla misurazione dell'impatto rispetto a cosa voglio produrre, all'utilità stessa della mia esistenza: io mi legittimo perché sono utile a qualcosa. Questo oggi è molto chiaro, nel senso che si è superata la dimensione per cui è utile solo chi produce soldi, in questo abbiamo fatto un passo avanti. Qualcuno ha citato prima il tema del capitale intellettuale, ma abbiamo anche capitale sociale e relazionale... La teoria dei 6 capitali fortunatamente sta iniziando a diffondersi in termini proprio di percepito più che di declamato. Le persone iniziano a pensare che anche se non si producono soldi si può produrre utilità altrettanto di valore. Rispetto a questo, però, c'è un tema fondamentale, che è quello di una maggiore inclusione degli *stakeholder*, nel passaggio dall'ascolto all'*ingaggio*, parola che deriva dall'inglese *to engage* e che significa rendere protagonista, coinvolgere e rendere responsabile rispetto a scelte e ad azioni.

Quindi è stata un'ottima scelta averli ascoltati, molto interessante, è la parte che a me è piaciuta di più e su cui mi sono più focalizzata nell'analisi. Bisogna fare un passo avanti, soprattutto su quelle tre domande che sono state fatte, passare dal "dammi la tua valutazione" a "costruiamo assieme come io ti racconto quanto sto facendo", a "costruiamo assieme da queste mie azioni che cosa ti aspetti".

Chiudo con un'ultimissima sollecitazione: capisco che la natura narrativa di un consesso culturale quale l'istituto sia assolutamente *core* nella natura dell'organizzazione, però dopo la prima fotografia uno sforzo nel tempo è quello di andare a identificare le informazioni fondamentali per renderle comprensibili nelle loro connessioni e ridurre il film a una fotografia, che viene ricordata perfettamente negli aspetti fondamentali.

Secondo lavoro da fare nel tempo (ma ci sono organizzazioni che impiegano 15 anni) è mostrare la fotografia con il "risultato", perché in questo modo si diventa più efficaci in quella creazione di comprensibilità e consenso delle organizzazioni che ancora una volta non è marketing, ma è conferma e quindi possibilità di *ingaggio* ulteriore rispetto alle azioni fatte.

Daniele Donati

Istituzione Biblioteche del Comune di Bologna

Dopo aver letto con attenzione il bilancio sociale della Fondazione Gramsci, mi sono concentrato sulla sua terza parte. La prima cosa su cui mi sono soffermato, come ha fatto prima di me anche Mario Viviani, è l'idea del bilancio sociale per soggetti nell'ambito non profit sulla quale, confesso, nutro qualche perplessità.

Una perplessità che, è bene dirlo subito, coinvolge anche il sistema delle biblioteche cittadine e, più in generale, le specificità degli istituti culturali che, almeno ai nostri fini oggi, consideriamo nell'insieme dei soggetti non profit.

Come si può non rispondere positivamente al quesito ivi posto: "proprio perché non rivolti al profitto, gli enti non profit devono rendere ancora più evidente il loro concorso all'aumento del capitale sociale?". Nessuno può avere dubbi su questo punto.

Il profilo su cui i dubbi sorgono è però un altro. Occorre infatti capire se un'istituzione culturale non profit sia chiamata a soddisfare i bisogni e a rispondere alle aspettative degli utenti al pari delle altre dell'ambito "sociale".

A mio parere no.

Ritengo infatti che le istituzioni culturali debbano creare bisogni, aumentare le aspettative dell'utenza, e non soddisfarle.

Vi è infatti una profonda differenza tra gli istituti culturali e gli altri istituti che si usa rubricare sotto la genericissima etichetta del "welfare".

Quando una persona, a fronte di un certo disagio, di un bisogno, si rivolge a una struttura del “sociale”, ha la legittima aspettativa di ottenere da questa prestazioni che soddisfino quel bisogno (si pensi a ciò che accade in campo sanitario, o in quello dell’assistenza).

Diversamente nel caso degli utenti degli istituti culturali io ritengo che questi debbano uscire da una biblioteca, da un museo, da un teatro non soddisfatti, bensì più affamati e bisognosi di prima.

Si badi bene che non si tratta solo di un esercizio retorico, di un gioco semantico. In questo modo infatti cambia profondamente la disposizione alla lettura di questo bilancio sociale (che peraltro io trovo eccellente). E altrettanto cambia l’asse del nostro ragionare sulle istituzioni culturali (indifferentemente pubbliche o private) e su quale sia la loro missione.

Sulla base di questa interpretazione, infatti, cambiano profondamente i parametri di valutazione del lavoro svolto e la programmazione del lavoro che intendiamo svolgere.

Se lo scopo degli istituti culturali nell’ambito del non profit è rendere le persone più affamate, più bisognose, e dotarle di aspettative ancora più alte rispetto a prima, allora si deve lavorare più sull’offerta che sul consumo di cultura.

Per fare ciò si deve ragionare non più sulla soddisfazione del bisogno dell’utenza, quanto su come sollecitare in essa nuovi bisogni che nemmeno sapevano di avere quando sono arrivati presso di noi.

O, ancora, su come far avvicinare ai nostri istituti tutti coloro che finora ne sono rimasti lontani.

Si tratta, in sostanza, di una sfida al rilancio.

Questa è dunque la mia idea: che a noi spetti non assecondare i gusti dell’utenza, ma piuttosto a spronarla a confrontarsi con temi inattesi e con idee sorprendenti. Farli agitare, provarli.

Personalmente trovo che gli anni che stiamo vivendo, se pur non del tutto immobili, fermi, non mostrino quella capacità di stimolo e di progresso che invece noi dobbiamo continuare a porci come obiettivo.

Quando Siriana Suprani era nel Consiglio di amministrazione dell'Istituzione Biblioteche mi lasciò un fondamentale insegnamento, ricordandomi che “il nostro scopo primario è l'accesso alla cultura”, principio che condivido pienamente e di cui ho fatto da allora sempre tesoro.

Si consideri però a questo proposito come l'accesso alla cultura non sia passivo, né consista nell'assecondare i gusti di chi entra a cercare un libro, a vedere un quadro. L'accesso alla cultura è e deve essere costruito in modo attivo e sfidante.

E ciò che sembra essere la cosa più facile (entrare, cercare un libro, prenderlo e uscire) può essere invece un'occasione di rilancio e di stimolo, l'incontro con l'inatteso.

Se si accetta questa lettura, che vede gli istituti culturali quali soggetti che creano nuove aspettative sull'utenza anziché esclusivamente soddisfarne i bisogni, risulta allora piuttosto chiara l'interpretazione delle domande del rapporto che oggi commentiamo.

Quali sono le caratteristiche competitive dell'Istituto? e ancora Come facciamo ad arrivare, ad una nuova utenza? Quanto detto in relazione alla funzione dei nostri istituti serve ad approcciare un nuovo pubblico? E come si riesce a raggiungere soggetti diversi da quelli che già ordinariamente, per formazione, collocazione politica, natura, orbitano attorno agli istituti stessi?

Per rispondere alla prima domanda si può semplicemente rilevare che le caratteristiche competitive dell'Istituto sono la capacità di espandere l'orizzonte di lettura di chi entra in contatto con la sua realtà, ampliandone l'ambito di riflessione.

Rispetto alla seconda serie di interrogativi si può iniziare col dire che questo istituto è e deve essere per molti, ma non per tutti.

Il suo scopo, il suo valore, il nome che porta lo collocano in una posizione precisa e ne fissano un orizzonte di espansione definito e, per questo, limitato. E sia ben chiaro che ritengo la finitezza di questo orizzonte un dato estremamente positivo, in quanto è impensabile che i nostri istituti arrivino a chiunque, così come è errato sostenere che popolare significhi semplice o accessibile a tutti.

Il fatto di avere una determinazione di campo già nel nome della Fondazione Gramsci è estremamente positivo perché questa specializzazione, questa *identità* qualifica immediatamente la fonte dell'offerta. Il nome di Gramsci, quale gigante sulle cui spalle

sediamo, consegna autorevolezza immediata a quello che questo istituto fa. E la sua limitatezza di campo gli consegna una qualificazione dell'offerta culturale forte, nello spazio per cui si muove e sostiene nuova domanda.

Credo sia un elemento su cui puntare con decisione, in tempi fatti di parole facili, di idee senza radici, di mezze verità se non di false notizie. E credo che sia su questo che si debba basare la strategia di lungo periodo e la tattica di breve periodo, per perseguire gli obiettivi dichiarati.

Terza e ultima serie di considerazioni va fatta relativamente alla parola "strategia" che ho letto diverse volte nel rapporto.

Questo termine, dopo diversi anni di lavoro nell'ambito della pianificazione strategica in città, mi ha fatto pensare all'analogia tra quello strumento e il bilancio sociale.

Le differenze sono banali, evidenti: il bilancio è un atto a consuntivo, il piano è un atto per natura preventivo.

Tuttavia, i due strumenti hanno una storia analoga: originano entrambi in campo aziendale; la pianificazione strategica viene immediatamente archiviata con la crisi petrolifera, quando le aziende si convincono che non serva né sia utile pianificare per il lungo periodo, preferendo procedere un passo alla volta.

C'è poi un'altra analogia che mi colpisce molto, e rispetto al fatto che in entrambi gli strumenti si riscontra l'esigenza del dialogo con l'altro. Pensiamo alla tradizione degli istituti culturali pubblici, o a all'amministrazione pubblica in generale: la comunicazione con l'esterno è stata, in termini storici, assunta come valore molto di recente. Questi strumenti ci mettono invece di fronte all'altro da noi, all'interlocutore, alle facce di coloro che da noi si aspettano una prestazione, o appunto una provocazione.

Due allora sono gli ulteriori elementi che trovo necessario mettere sul banco della riflessione. Il primo è il dialogo, le sue tecniche e i suoi esiti su cui, purtroppo, fino ad oggi si è riflettuto davvero poco e che invece ritengo essere fondamentali (come dichiara lo stesso bilancio sociale della Fondazione Gramsci).

Mi ha colpito l'idea evocata da Viviani secondo la quale quando si parla di bilancio sociale si fa riferimento a un processo piuttosto che al documento in sé.

Secondo me conta il processo, ma contano anche gli esiti. Se l'interlocutore vede che il dialogo non porta a risultati e nulla cambia è probabile che si stanchi. È facile aprire una linea di comunicazione. Difficile è far sì che il dialogo prosegua, tenerlo vivo, coltivarlo, renderlo vero, e far sì che porti a cambiamenti concreti della realtà.

Per quanto riguarda il secondo elemento ho l'impressione che in questi anni di diserzione e di apparente scomparsa degli intermediatori, il dialogo sia assunto come alibi per l'insicurezza ideale, o quale rimedio a una cronica mancanza di autorevolezza.

Il rischio che si corre, in altri termini, è quello di utilizzare il confronto con gli altri come copertura. E che il momento partecipativo sia mero strumento di legittimazione per continuare a fare ciò che si sarebbe fatto anche a prescindere (si pensi al caso di Labàs...).

A questo rischio ci si deve sottrarre.

Inoltre è pur vero che la mancanza di intermediazione e il confronto diretto tra i singoli porta di solito alla vittoria dei più forti, di coloro che tendono ad abusare della propria posizione di supremazia. Tale risultato è in netto contrasto con gli obiettivi che sia la pianificazione strategica che il bilancio sociale si pongono.

Per ricollegarsi al discorso iniziale: quella che cerchiamo è un'identità forte e attiva, che provochi bisogno e non lo soddisfi, che apra dialoghi e non li chiuda, che apra ferite e non le rimargini. Credo dunque che sia fondamentale che questa istituzione riprenda quel ruolo di mediazione che, operando con il supporto di uno strumento come questo, porta a un confronto sano, vivo.

E ciò per due ordini di ragioni. In primo luogo perché finalmente ci permette di parlare con il coraggio, l'autorevolezza e la consapevolezza, di chi siamo. E in secondo, perché ci mette nella condizione di poter scorgere tra il pubblico a cui siamo rivolti, finalmente volti nuovi e voci inascoltate finora.

Conclusioni

Carlo Galli

Alla luce di quanto sta scritto in questo documento, che non è ancora il bilancio sociale, e di quello che è stato detto abbiamo la possibilità di fare una breve riflessione. Per iniziare farei brevemente un po' di genealogia.

La Fondazione Gramsci, un tempo Istituto, nasceva dall'idea comunista italiana, che esiste un Partito comunista, esiste un pensiero di sinistra critico, che ha il dovere di elaborare analisi del presente e prospettive politiche per una forza politica organizzata che più o meno sa quello che vuole.

Dietro l'esistenza degli istituti Gramsci c'era certamente l'idea che la cultura è l'ingrediente indispensabile della politica, è l' "a priori", senza il quale non si ha politica. In secondo luogo, l'idea che la cultura e la politica non sono neutrali, perché la società non è neutrale, in quanto divisa in classi o in qualunque altra forma di rapporto conflittuale, potenzialmente o attualmente. La politica è cultura più azione. Se non si ha la cultura non si fa nulla. Cose che poteva dire Mazzini, che poteva dire Croce, che poteva dire Gramsci. Da questo punto di vista l'idea altissima della cultura e altissima della politica stanno insieme. Non c'è spazio per l'Arcadia, né per l'Accademia.

Dunque gli istituti Gramsci erano il vertice. Il Partito comunista aveva una visione gerarchica della società per cui c'erano le grandi organizzazioni di massa, come l'Arci, e le organizzazioni di vertice, gli istituti Gramsci, dove stavano i "compagni professori" a scrivere cose difficilissime, come si può vedere dalle collezioni che conserviamo. Se i «Quaderni dell'attivista» del Pci del 1950 oggi si danno in mano a un dottorando, non li comprende perché c'è Alicata che spiega il materialismo dialettico... c'era proprio un

elemento di elitismo, di sano elitismo. Poi, la mediazione avveniva lungo un canale, che era il canale del partito.

Oggi, che la situazione è cambiata, quali obiettivi ci diamo come Fondazione Gramsci? In un universo in cui si afferma in linea ufficiale che non esistono differenze di classe, che non c'è più la destra, non c'è più la sinistra, che la società è un magma indistinto, la cosiddetta società liquida, e chi comanda è il mercato e quindi se si ha davanti un istituto culturale non si vuole nemmeno sapere qual è il suo retroterra culturale, ma si vuole soltanto misurare la sua efficacia (quante persone riesce a portare ai propri eventi), noi non ci stiamo. E non accettiamo di essere in competizione con nessuno da questo punto di vista, perché non si capisce bene con chi dovremmo competere. Forse con qualcuno che fa la nostra stessa operazione chiamandosi Fondazione Benedetto Croce? Ma la società è differenziata e non c'è un prodotto buono per tutti.

È chiaro che più persone verranno ai nostri incontri meglio sarà, ma non si sentiranno mai dire che non c'è più differenza tra destra e sinistra. A prescindere dal fatto che io sia presidente, ho l'impressione che questo è il sentire comune di coloro che fanno volontariato qui, cioè professori universitari che dopo avere fatto tutto quello che la nuova interpretazione aziendale dell'università chiede loro, trovano ancora la forza di venire a fare un'operazione di disseminazione di pensiero critico. Perché la disseminazione di nozioni proviamo a farla anche criticamente all'università, ma qui offriamo l'essenza della cultura, cioè la curiosità critica. Per riprendere l'immagine di Maria Luisa Parmigiani relativa alla "fotografia con il risultato", questa non ci sarà mai, non mostreremo mai un risultato finale, perché noi produciamo sapere critico, che per definizione è insoddisfacente per insoddisfatti cronici.

Quindi una nostra identità l'abbiamo: consiste nel portare avanti una riflessione critica sulla società. Riflessione che un tempo fu comunista: Gramsci, fino a prova contraria, lo era; italiano, geniale, diverso, ma lo era. E oggi è comunque dentro una coordinata di sinistra, nell'accezione più vasta e più problematica del termine, ma questa identità resta, ma trasformata in "critica". Un'identità che è anche fra coloro che ci danno il loro tempo e la loro partecipazione, ovvero i professori che stanno con noi e si presentano in modi variegati: non siamo certo compattamente bolscevichi ma siamo differenziati e uniti da un'attitudine critica che si nutre di determinate tradizioni.

La nostra *mission* è provare a fare quello che ha detto molto bene Mario Viviani e che risulta chiarissimo dalla sua relazione. C'è un evento, nel 1989, da cui nasce una società dove i vecchi blocchi non ci sono più. Agli istituti di cultura, allora, il ruolo di fornire dei punti di cristallizzazione, ancorché dinamica, della società presente.

Cristallizzazione vuol dire creare una rete di attenzioni verso di noi e di attenzioni da parte nostra verso coloro che hanno la pazienza di stare dentro la nostra rete, che di conseguenza non è solo nostra, ma anche loro. Cristallizzazione vuol dire che non andiamo a fondare un altro partito, perché non siamo scuole di partito né ci vogliamo avvicinare ad esso, ma vuol dire fidelizzazione.

Oggi il Gramsci è frequentato da professori universitari, professori di scuola, studenti universitari, persone che hanno come dimensione esistenziale la cultura, che sono interessati a chiavi interpretative plurime, diversificate, ma critiche, della società.

E dunque l'appagamento non ci sarà. Si potranno ricevere reazioni entusiaste o meno, di chi ha trovato le nostre iniziative interessanti e di chi non è stato soddisfatto.

Attraverso un bilancio sociale noi certamente vogliamo capire che reazioni e che portata ha il nostro operato, ma non farci dire del tutto quello che dobbiamo fare. Perché un minimo di differenza fra noi e la società c'è, perché è nel concetto stesso di cultura critica che ci sia, non per elitismo snobistico, ma perché se non si pensa questo, si sta facendo del puro "pop".

Questo è quello che mi sento di dire. Del resto non è poi così difficile: anche un'impresa che vende merci certamente cerca di produrre merci che vadano verso i bisogni dell'utenza, ma al tempo stesso cerca di produrre merci fortemente identitarie e di creare il bisogno di quella merce. Non c'è quindi sempre solo l'elemento dell'andare incontro ai bisogni, ma anche l'elemento della chiarificazione delle contraddizioni che attendono come minimo di essere nominate.

Ecco, noi offriamo questo: strumenti grazie ai quali ciò che era oscuro può diventare un po' più chiaro, non soluzioni, ma linguaggi un po' più articolati di quelli ai quali sono sottoposti molti nostri concittadini.

Detto questo, il bilancio sociale è una bella avventura perché ci obbliga a dire tutto questo in pubblico e a subire le sacrosante critiche e le osservazioni di tutti coloro che hanno la pazienza di interessarsi di noi e ci costringe a raffinare la nostra strategia.

Non è da parte nostra un cedimento alla logica mercatista: è una sottolineatura dell'elemento relazionale che c'è sempre stato nel pensiero della sinistra, che non ha mai pensato alla cultura per la cultura, ma ha sempre dato una valutazione altissima della cultura perché si pensa che essa fosse implicitamente la trama della società ed esplicitamente, come cultura riflessiva, la chiave per cambiare la società. Era tutt'altro che una banalizzazione della relazione: allora si chiamava dialettica.

Relazione, ma non come generico dialogo, non come generica soddisfazione di bisogni creati da non si sa chi. Un po' cerchiamo di crearli noi i bisogni, ma se qualcuno non se ne interessa naturalmente ci abbandonerà. Certo, se ci accorgiamo che veniamo abbandonati da troppi, rifletteremo sul nostro operato.

Da questo punto di vista direi che l'operazione del bilancio sociale è davvero un bilancio. È un processo. Non è la carta su cui è scritto, ma è l'insieme di ragionamenti dentro e fuori di sé, grazie ai quali si giunge alla propria identità, che è un'identità, per una fondazione che si chiama Gramsci, che coinvolge l'identità altrui, ma la coinvolge non neutralmente, bensì in modo orientato (sul "come" sia orientato possiamo discutere, ma è certamente orientato).

Con la presentazione di oggi, sotto la voce "bilancio sociale" abbiamo detto che cos'è un istituto culturale nella società di oggi, qual è il rapporto tra cultura e società oggi dal punto di vista degli istituti culturali privati, d'area, no profit e che non siano scuole di partito. Queste ultime cominciano numerose, ma di solito nessuna arriva a compimento; ne ho visto nascere una dozzina negli ultimi cinque anni, ma non vanno da nessuna parte perché manca della scuola di partito la disciplina, che non significa solo autorevolezza dei docenti, ma la fatica motivata che devono fare i discenti: senza fatica si ottengono soltanto prodotti finiti, fabbricati da altri e di conseguenza si rimane sempre subalterni. Una delle lezioni della Fondazione Gramsci dovrebbe essere questa, che d'altra parte ricalca la stessa storia personale di Antonio Gramsci: fare fatica per confrontarsi alla pari con un mondo che opprime, volerne costruire uno diverso con la stessa forte autorevolezza. Noi, nel nostro piccolo, come nani sulle spalle di giganti, ci sentiamo eredi di questo passato, al quale non veniamo meno.

