



ECONOMIA CIVILE: un nuovo modello di sviluppo

AL
CUORE
DELLA
DEMOCRAZIA
TRIESTE 3 > 7 LUGLIO 2024



Il rapporto tra economia e cultura; quali gli effetti sulla nostra società?

Un esempio potrà aiutarci ad approfondire alcune considerazioni.

Pensiamo ad una Fondazione dedicata al sostegno della ricerca in qualche particolare ambito scientifico. La Fondazione, supponiamo, si regge sui contributi di alcuni grandi donatori, su una rete di sostenitori mobilitati a favore di specifiche iniziative da sviluppare con micro donazioni (*crowdfunding*) e sulla partecipazione a programmi comunitari. Talvolta si ricevono contributi regionali per attività messe a bando dall'ente pubblico.

Quando potranno i responsabili dirsi soddisfatti dell'andamento della Fondazione? Cosa dovranno osservare?

Innanzitutto la profonda interiorizzazione dei fini istituzionali segnalerà loro cosa sia vitale saper fare bene per far affermare la loro 'creatura', quali siano cioè i *fattori critici* indispensabili al successo nel perseguimento della ragion d'essere della Fondazione, dei suoi compiti istituzionali.

Qui un primo fattore critico potrebbe essere la capacità di relazione con la comunità accademica. Detto così però si resta nel vago (e nell'ovvio): dobbiamo far scendere nella pratica quotidiana il fattore critico inquadrandolo da diversi e complementari punti di vista. Si parla per questo di individuare alcuni *parametri obiettivo*.

Nel nostro caso, definito un certo periodo di osservazione, potremmo pensare al numero di borse di ricerca concesse, al rapporto tra articoli pubblicati su riviste scientifiche di primo livello e borse concesse, alla presentazione dei risultati di ciascuna ricerca finanziata in convegni scientifici, al numero di citazioni ricevute da ciascuna pubblicazione in

lavori di terzi comparsi sulle riviste internazionali accreditate, e così via.

I quattro *parametri obiettivo* sopra indicati sono espressi in termini quantitativi non monetari e a ciascuno può essere assegnato un 'peso' che ne indichi l'importanza per la Fondazione nel periodo considerato.

In questo modo si indicano delle priorità specifiche dell'organizzazione che stiamo osservando in una data fase della sua storia, le carenze da colmare, i punti di forza da sostenere e sviluppare.

A loro volta queste evidenze potranno attivare dei progetti di miglioramento con obiettivi, tempi di realizzazione, risorse e responsabili assegnati. Una volta conseguiti i risultati desiderati, i 'pesi' possono cambiare per porre sotto attenzione le nuove priorità: il sistema è del tutto personalizzato sull'istituzione che lo adotta e sulle diverse fasi della sua vita.

Un secondo fattore critico potrebbe essere la capacità di interagire con i propri referenti esterni, la cosiddetta *constituency*. Per realizzare i propri fini istituzionali la Fondazione deve trovare dei 'compagni di viaggio' con i quali condividere sia i valori di fondo sia specifiche iniziative. Quanto è propositiva la Fondazione in questo ambito?

I parametri obiettivo potrebbero consistere nel numero di eventi divulgativi realizzati, nei programmi di aggiornamento offerti in collaborazione con ordini professionali, nel numero e varietà di colloqui di presentazione tra grandi donatori e ricercatori, nella distribuzione di una newsletter e altri ancora in funzione di come la Fondazione decide di interpretare il proprio ruolo.

Anche per questi punti valgono le stesse considerazioni avanzate poco sopra: attraverso la ponderazione si

assegnano le priorità dalle quali discendono progetti che connettono l'operatività quotidiana, attraverso l'apprendimento, al rafforzamento delle motivazioni di fondo dell'istituzione a valere nel tempo.

Fin qui abbiamo fatto riferimento a relazioni tra la nostra ipotetica Fondazione e soggetti esterni, come la comunità scientifica e i donatori piccoli e grandi. Ma non meno importanti sono le dinamiche che si sviluppano all'interno della struttura, in particolare lo stimolo alla crescita delle competenze relazionali e professionali dei dipendenti attraverso diverse forme di *apprendimento e responsabilizzazione*.

La capacità operativa della Fondazione -considerazione vera in generale ma ancora più stringente nelle realtà che combinano piccole dimensioni con competenze di nicchia- dipende strettamente dalla motivazione all'apprendimento dei collaboratori.

Il "portfolio" personale delle competenze acquisite, dei progetti nei quali sono state sviluppate, dei livelli di autonomia e di capacità di coordinamento di un gruppo di lavoro raggiunti da ciascuno, diventa un importante indicatore della capacità dell'organizzazione di tener fede alla propria missione istitutiva. In definitiva una specie di pre-condizione per continuare a essere se stessa.

Se, sempre restando all'interno della struttura, passiamo dalla dimensione dello sviluppo individuale al suo effetto sull'organizzazione nel suo insieme, se pensiamo alla finalizzazione complessiva dell'incremento di competenze personali, vediamo come la Fondazione si possa porre l'obiettivo di perseguire il *miglioramento continuo dei processi interni*, decisivo per mantenere e accrescere i profili operativo e reputazionale.

Si tratta di mettere a sistema l'orientamento di tutta l'organizzazione a fare meglio, fare prima, fare di più. Nella Fondazione dedita al sostegno alla ricerca, i *processi interni* sono ad esempio quelli della costituzione dei gruppi di esperti esterni che valutano le proposte di ricerca da finanziare, quelli che contrattualizzano, erogano, rinnovano o revocano le borse di ricerca, quelli che prevedono lo scambio di informazioni ed esperienze con strutture analoghe, quelli che si occupano di socializzare tra i collaboratori le competenze acquisite, quelli che comunicano all'esterno l'avanzamento dei progetti finanziati, ovviamente il processo di programmazione e controllo e così via.

Abbiamo detto dei rapporti con i finanziatori e la comunità scientifica, dell'apprendimento e della crescita professionale dei dipendenti, del miglioramento continuo dei processi interni: queste diverse prospettive, oltre a influenzarsi reciprocamente, condividono la natura di veri e propri *predittori* della situazione economico finanziaria dell'istituzione e della sua capacità di durare nel tempo. Predittori nel senso che la sopravvivenza dell'organizzazione si basa sull'efficacia del loro dispiegamento.

Non esiste contrapposizione tra misure monetarie e misure non monetarie. Queste ultime fanno riferimento ad aree di attività nelle quali si produce l'attitudine a perdurare dell'istituzione, la sua capacità a rinnovare nel tempo le risorse economiche e finanziarie impiegate, condizione non aggirabile di sostenibilità dei fini istituzionali, in particolare quando questi non appartengono alla dimensione economica che però è condizione strumentale al loro perseguimento.

Bruno Bernardi