

PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Cultural accountability

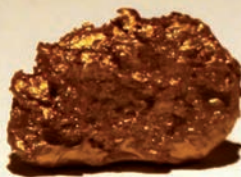
Una questione di cultura

a cura di Stefano Monti

Prefazione di Adriana Polveroni

Testi di: Marco Bernabè, Alfonso Casalini,
Francesca Quadrelli

© Karmelo Bermejo, Photography



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Cultural accountability

Una questione di cultura

a cura di Stefano Monti

Prefazione di Adriana Polveroni

Testi di: Marco Bernabè, Alfonso Casalini,
Francesca Quadrelli

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

*In copertina: Karmelo Bermejo, Solid gold nugget painted in false gold.
Pure gold and acrylic imitation gold paint. Approx $2 \times 1.5 \times 0.5$, 9.5 grs*

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione: i mercati della cultura , di <i>Adriana Polveroni</i>	pag.	7
Introduzione: Cultura e Accountability , di <i>Stefano Monti</i>	»	9
1. Che cos'è l'accountability	»	15
1.1. Un glossario essenziale: a cosa serve e perché manca	»	15
1.2. Le tre aree dell'accountability: strategica, gestionale e finanziaria	»	30
1.3. Il panorama internazionale: regole, prassi, limiti	»	39
2. Obiettivi e strumenti	»	53
2.1. Il valore simbolico e relazionale dell'affidabilità	»	53
2.2. Sintassi e grammatica: come misurare l'affidabilità?	»	57
2.3. Indicatori di affidabilità: una ricognizione critica	»	63
3. L'accountability culturale	»	94
3.1. L'industria culturale: struttura, dimensioni e flussi	»	94
3.2. Gli indicatori della cultura nell'esperienza italiana	»	101
3.3. Orientamenti e strumenti di valutazione	»	104
Conclusioni: strategie e politiche per una nuova impresa culturale	»	112
Bibliografia	»	124
Biografie autori	»	126

Prefazione: i mercati della cultura

di *Adriana Polveroni**

Nella vulgata comune il mondo culturale, più che immateriale (definizione in parte fondata perché ciò cui la cultura afferisce ha anche dei risvolti immateriali e non quantificabili), è pensato “liquido”, per dirla con la fortunata metafora di Zygmuth Bauman. Vale a dire: di poco conto, leggero. E quindi, sostanzialmente, ininfluyente nei macro processi socio-economici che governano la nostra epoca. Ma se alla generica dicitura di “mondo culturale” (‘generica’ perché abbraccia molte articolazioni, non quindi ‘vuota’) sostituiamo quella più corposa di comparto delle industrie culturali, ecco che il tutto acquisisce consistenza. Il secondo Rapporto Symbola, presentato nel 2014 e riferito al 2013 – anno peraltro di profonda crisi –, attesta che dalle 443.458 imprese del sistema produttivo culturale, che rappresentano il 7,3% delle imprese nazionali, arriva il 5,4% della ricchezza prodotta in Italia: 74,9 miliardi di euro.

Dunque, sono questi dati decisamente di peso ad autorizzare l’idea che anche la sfera culturale ricada e abbia bisogno di parametri che ne verifichino affidabilità e soprattutto qualità dei prodotti. Non tanto, o meglio non solo, per esercitare un giudizio critico verso essi, ma per cercare di migliorarne i risultati.

Stiamo qui articolando un lessico che, specie in Italia, Paese dalla tradizione crociana, suona molto inappropriato. Ma forse, senza eccedere nel pragmatismo di origine anglosassone, è tempo di rivedere talune certezze e impostazioni del nostro modo di affrontare i temi culturali. A maggior ragione in Italia dove, più che in altri Paesi, si è avvertito il taglio dei finanziamenti alle imprese culturali, con il rischio di cancellare quest’ultime, soprattutto se sostenute da denaro pubblico. Un caso all’ordine del giorno, che evidenzia bene la spinta al cambiamento a favore di una logica di mercato

* Direttrice di Exibart.

ma, al tempo stesso, l'impreparazione nell'affrontare questo passaggio, è la recente vicenda dell'autonomia di venti musei italiani dichiarati di importanza strategica e quindi ritenuti in grado di autofinanziarsi, togliendogli quel sostegno pubblico che fino ad oggi li aveva alimentati ma senza attuare una verifica della fattibilità dell'operazione e prospettare una fase di transizione.

Il volume che avete davanti si occupa di un elemento apparentemente estraneo alla cultura quale è l'accountability. Parola che, tradotta in italiano e distesa in un campo semantico, significa affidabilità, comprendente a sua volta la possibilità di rendicontazione e di trasparenza. Sì, avete capito bene, anche alla cultura sono applicabili parametri e valutazioni che normalmente verificano la bontà e l'affidabilità dei prodotti commerciali. Significa questo che la cultura è un prodotto e che chi ne fruisce è un consumatore non tanto diverso dall'acquirente di un'auto o di una confezione di biscotti? Non proprio. Significa piuttosto che progetti ed imprese culturali possono essere svolti in un contesto di razionalizzazione e che, soprattutto chi li promuove e li gestisce ha il dovere di responsabilizzarsi rispetto a quanto propone e realizza, consentendo di misurarne l'impatto in termini di ricaduta ambientale, sociale ed economica.

Si tratta di una "responsabilità sociale" verso la platea dei fruitori che segnala un passaggio importante. L'avvento di un'età adulta della cultura che, come qualsiasi soggetto maturo, oltrepassa la sfera "privata", una visione corta e in qualche modo localistica (in termini di interessi e partner), per posizionarsi in una dimensione allargata e popolata da elementi che, pur essendo "altri" rispetto alla cultura, intrattengono con essa una stretta e complessa relazione.

Non sta a me entrare nel merito della trattazione, peraltro molto puntuale in termini di dati e informazioni, dell'ipotesi di una cultura "accountabile" avanzata da questo volume. Mi preme invece sottolineare come, pur in un'analisi apparentemente "fredda", non siano dimenticati fattori "caldi" che riguardano l'impossibilità di misurare l'insieme dei processi, i fatti e le trasformazioni che le dinamiche culturali innestano e che, per la loro natura, si sottraggono a una griglia matematizzante. Sappiamo bene che è possibile quantificare le ricadute in termini di benessere sociale rilasciate da una sana gestione della cultura e che un soggetto partecipe di una vita culturale ricca è una persona che vive e cresce meglio di un altro che non gode di una simile esposizione. Ma sappiamo altrettanto bene che l'esperienza che un individuo può fare in virtù di tale esposizione passa attraverso canali e percorsi complessi, non solo non pienamente quantificabili ma neanche sempre ipotizzabili, perché le potenzialità, ma direi il "bello", dei processi culturali risiede in quel particolarissimo filtro fatto di sensibilità, capacità di sorprendersi, scoprire, cambiarsi.

Tutto sta nell'accettare, finalmente oggi, che questi due piani non sono incompatibili e che, se messi in sinergia, possono schiudere prospettive radicalmente fertili.

Introduzione: Cultura e Accountability

di *Stefano Monti*

Il binomio Cultura e Accountability riunisce due problematiche urgenti e attuali: da un lato l'accountability della cultura, vale a dire quell'insieme di operazioni che è possibile implementare al fine di rendere la nostra Cultura accountable; dall'altro una cultura dell'accountability, vale a dire quell'atteggiamento di solidità personale, imprenditoriale e politico, che permette di affrontare senza alcun tipo di remora o figura retorica la disanima delle proprie azioni.

Perché accountability, come viene ampiamente discusso nel testo, è un termine le cui traduzioni rischiano di rinchiudere un concetto sfumato, fuzzy, in un lessico usurato che ne contamina la validità: definizioni come responsabilità sociale, correttezza, trasparenza etc. richiamano, nel nostro immaginario italiano e semi-europeo, ad una serie di stereotipi che hanno in realtà poco in comune con quelli di "indicatori, efficienza, brand equity, monetarizzazione".

È questa la sfida più ardua che questa pubblicazione accoglie: definire con esattezza e precisione i confini tecnici e pratici dell'accountability per diffondere una visione che tutti i testi finora dedicati all'argomento hanno erroneamente sottovalutato.

Il tema della Corporate Social Accountability è stato trattato finora, a partire dal Libro Verde sulla CSR edito dall'Unione Europea, alla stregua di una nuova corrente filantropica che le imprese dovrebbero attuare nei confronti del bene comune. Sicuramente questo aspetto emerge all'interno di questo fenomeno, ma non solo non ne esaurisce le potenzialità, ma addirittura crea una distorsione incredibilmente pericolosa.

Puntando l'accento sui benefici che ne trae la società, passano in secondo piano i numerosissimi benefici di cui gode l'impresa nell'essere accountable: maggiore efficienza energetica non vuol dire soltanto maggiore rispetto dell'ambiente, ma anche e soprattutto minori costi di produzione; ad una maggiore coesione sociale non corrisponde soltanto un benessere

comune, ma anche e soprattutto una maggiore produttività media delle proprie risorse umane.

Essere accountable in definitiva vuol dire godere di una maggiore visibilità sociale attraverso un miglioramento dei propri conti economici.

Negli Stati Uniti, dove il fenomeno è nato e si è sviluppato, non c'è stato bisogno di sottolineare questa evidenza, ma il nostro microclima imprenditoriale è differente: in Italia, e solo in misura minore in Europa, il mondo imprenditoriale è stato troppo a lungo pubblicamente screditato e privatamente utilizzato dai rappresentanti di una Cultura a metà tra statalista ed elitaria, generando negli imprenditori una naturale e conseguente diffidenza nei confronti di tutto ciò che in nome dell'interesse comune presuppone un costo per l'interesse privato.

Non è certo questo il caso della Corporate Social Responsibility, e questa pubblicazione ha se non altro il pregio di raccontare con una prospettiva imprenditoriale un fenomeno che dovrebbe appartenere alla sfera imprenditoriale tanto quanto alla sfera umana e sociale.

Per fare un esempio: uno studio di Statman e Glushkov della Santa Clara University dimostra come le azioni ad elevato rating di sostenibilità sociale mostrano nel lungo periodo performance più elevate rispetto ad azioni a basso rating sociale. Questo non è sicuramente un risultato che si ottiene solo perché si ha un'immagine green.

Questo è possibile perché il Bilancio Sociale, che rappresenta il documento cardine del fenomeno di Corporate Social Responsibility, è una raccolta di informazioni dettagliate e altamente diversificate: redigere un documento di quel tipo implica un flusso di conoscenza e di circolazione delle informazioni che permette un monitoraggio permanente non solo delle performance economico-finanziarie, ma anche di tutte quelle variabili chiave della normale amministrazione aziendale, che possono agire sul documento di bilancio tradizionale in forma di maggiori costi o minori ricavi.

Uno sversamento di liquidi ha numerosissime implicazioni negative per un'impresa produttiva: dalle sanzioni disciplinari ed amministrative, al ritorno negativo di immagine, ai maggiori costi di manutenzione straordinaria. Adottare un orientamento strategico di fondo che includa la redazione di un bilancio sociale, permette di conoscere lo stato manutentivo delle componenti strutturali e delle variabili di costo molto più capillare evitando, di conseguenza, l'insorgere di queste voci in rosso nel bilancio annuale.

Questi brevi esempi illustrano che la motivazione di fondo per l'introduzione di un processo di CSR in un'impresa deve essere sostanzialmente il miglioramento delle performance. Senza conoscenza non c'è monitoraggio, e senza monitoraggio non c'è spinta al miglioramento. Ma questi esempi, di fatto, introducono anche il secondo grande ostacolo alla diffusione su larga scala di politiche di CSR nel tessuto imprenditoriale italiano.

La nostra struttura economica è infatti popolata per la sua quasi totalità da micro, piccole e medie imprese; il bilancio sociale, così come è possibile considerarlo oggi attraverso gli standard più diffusi di redazione, è uno strumento che dialoga principalmente con organizzazioni di dimensioni più rilevanti.

Le PMI italiane non sempre hanno le risorse (umane ed economiche) per poter avviare seriamente una politica di questo tipo: la redazione di un Bilancio Sociale prevede che vi siano professionalità in grado di valutare, per ogni settore dell'organizzazione, le ricadute economiche sociali ed ambientali che la normale amministrazione produce. Questo comporta che l'analisi estesa delle variabili aziendali, qualora un'impresa decidesse di adottare questa politica, sia commissionata a società di revisione esterna. Fornire in outsourcing la rilevazione delle informazioni tuttavia non appare come la scelta più efficiente: l'introduzione di una politica di responsabilità sociale all'interno della struttura organizzativa si struttura all'interno dei confini aziendali come un monte ore di parte delle proprie risorse da destinare all'analisi di specifici indicatori, monte ore che vengono sottratte ad altre attività quali ad esempio la produzione. L'organizzazione che sostiene questo costo avrà però tre principali ritorni: uno di immagine, ed equivale alla capacità di poter sostenere il proprio operato sulla base di dati certi, confrontati e controllati; l'altro in termini di efficienza generale, e l'ultimo la creazione di una cultura aziendale imperniata su dei principi che eludono le sole dinamiche finanziarie, elemento che aumenta il livello di fidelizzazione degli stakeholder interni e che genera benefici a livello di produttività dell'organizzazione nel suo complesso. Se si valuta in questa prospettiva l'adozione di una politica di CSR è un investimento che promette un valore attuale netto positivo. Esternalizzare questo servizio, invece, indebolisce la struttura dell'investimento: l'impresa si troverebbe semplicemente un maggior costo, e come ritorno avrebbe semplicemente quello sociale.

Questo ragionamento, semplice e lineare è alla base dell'altro grande tema che pervade le pagine di questo libro: se dare in outsourcing implica un indebolimento dei vantaggi che la CSR può generare, allora è estremamente rilevante che le PMI possano redigere il bilancio sociale in maniera autonoma.

Siccome allo stato attuale questo non è possibile, lo sforzo degli autori è stato quello di pensare ad un bilancio sociale semplificato, in cui vengano evidenziate quelle variabili che è possibile monitorare con più semplicità e che il cui controllo possa generare dei benefici tangibili per le organizzazioni già nel breve periodo (1-2 esercizi).

Perché questa scelta? Perché la potenza reale della CSR è funzione del numero di organizzazioni che la adottano: se ad essere socialmente responsabili sono solo le grandi imprese, i risultati aggregati saranno minimi; ave-

re un numero elevato di piccole imprese che adottano strategie per migliorare le proprie caratteristiche strutturali e che includano tra queste strategie che hanno come effetto indiretto quello di migliorare il benessere del contesto in cui esse operano, è invece foriera di un risultato aggregato sensibile.

Questo intento è ampiamente sviluppato all'interno del testo: l'imprenditore che ne sfoglia le pagine potrà trovare tutto il materiale conoscitivo necessario per determinare quali elementi adottare e quali invece non rispondono direttamente alle esigenze di rendicontazione del settore specifico.

C'è un ultimo elemento del testo, quello principale, che finora è stato volutamente tralasciato, ed è quello relativo al rapporto tra le Imprese Culturali e Creative e l'accountability. Questo è un fattore chiave del libro, e non potrebbe essere altrimenti: la decisione di avviare un discorso che si rivolga soprattutto a questo comparto è motivata da una serie di riflessioni che oscillano tra il pragmatismo e la strategia.

Va segnalato, infatti, che l'ambiente in cui questa politica aziendale dovrebbe trovare naturalmente maggiore diffusione è proprio quello relativo a quelle imprese, generalmente di piccole dimensioni, in cui con maggior frequenza compare come mandato statutario quello di migliorare il benessere umano economico e sociale delle realtà in cui tali organizzazioni operano. Questo comparto tuttavia, presenta con ancor più evidenza quelle debolezze sistemiche che impediscono una concreta diffusione della Cultura dell'essere Accountable.

Basti pensare alla struttura tipo di una ICC (industria culturale e creativa); sebbene il cluster risulti essere molto numeroso, va segnalato che i segmenti di cui è composto sono variegati sia per scopo sociale, sia per quanto riguarda la struttura organizzativa: all'interno dello stesso comparto rientrano Mediaset, Rizzoli e la piccola società di comunicazione che opera soprattutto sul mercato B2B. E' proprio quest'ultima a rappresentare meglio il comparto, che mostra un'elevatissima percentuale di imprese con un solo dipendente.

In questo versante, tuttavia, l'introduzione di una politica di Responsabilità Sociale di Impresa, ha un'utilità che va oltre la semplice coerenza tra le attività che gli obiettivi delle imprese di questo comparto e tale politica aziendale: diffondere in questo segmento una cultura dell'essere accountable ha come effetto diretto, quello di introdurre all'interno delle attività di questo settore, una misurazione concreta degli impatti economici, ambientali e sociali che esse generano.

In questo senso, la Cultural Accountability permetterebbe il superamento di una delle più grandi difficoltà che il settore si trova oggi a dover fronteggiare: una scarsa qualità delle informazioni legate ad operazioni di tipo culturale, che generano come output naturali delle ricadute sul territorio in cui vengono realizzate. Mancano in questo senso degli standard di rife-

rimento, standard grazie ai quali i progetti di tipo culturale potrebbero essere considerati non più in maniera esclusiva sulla base della loro validità estetica (e quindi qualitativamente irriducibile ad un controllo di efficienza) ma anche sulla capacità di generare effetti economici diretti, indiretti ed indotti, così come la capacità di misurare gli effetti positivi (o negativi) sul versante sociale.

La questione della misurazione della cultura è una questione vasta, ampiamente dibattuta in contesti tanto accademici quanto di policy. Sono state finora avanzate valide proposte per la misurazione degli effetti: dallo studio dei pubblici al Social Return On Investment, dall'analisi dell'indotto ai criteri più prettamente preferenziali quali la Disponibilità a Pagare e il Valore d'Opzione. Chiaramente ognuno di questi criteri rappresenta una modellizzazione e in quanto tale una semplificazione del problema della misurazione della cultura, e ci saranno sempre degli aspetti culturali che saranno per loro natura "immisurabili".

Quello che è necessario sottolineare è che allo stato attuale non è tanto la mancanza di strumenti a determinare l'assenza di criteri di valutazione delle attività culturali, quanto piuttosto l'assenza di uno standard di riferimento: non mancano infatti progetti che vantano misurazioni, anche specifiche e precise, degli effetti generati; il problema concreto è che vengono valutati secondo principi, calcoli e basi statistiche spesso create specificamente per quel progetto. Questo determina sostanzialmente l'impossibilità di confrontare due progetti differenti.

Eppure pubbliche amministrazioni, investitori istituzionali e venture capitalist mostrano da tempo uno spiccato bisogno di confrontabilità per poter intervenire nel settore affrontando le problematiche che il comparto presenta con gli strumenti più opportuni.

La diffusione della politica di Corporate Social Responsibility potrebbe contribuire alla diffusione di una cultura dell'accountability; a sua volta ciò genererebbe un miglioramento sia qualitativo che quantitativo degli investimenti in cultura e una consapevolezza diffusa presso gli operatori del settore del ruolo che le organizzazioni e le imprese private rivestono all'interno della diffusione di principi e valori culturali e sociali, e ad una più forte diffusione del ruolo che la cultura stessa ha all'interno dello sviluppo economico territoriale.

Questo è il punto centrale del libro, affrontare l'accountability nella dimensione che le è più propria, e contribuire alla diffusione di questa politica attraverso l'adozione del comparto delle industrie culturali e creative, sia per coerenza di intenti, ma anche e soprattutto perché è la cultura a necessitare di essere accountable per poter pervenire ad una nuova fase di sviluppo.

Le ICC mostrano alti livelli di incidenza nel PIL dell'Unione Europea, ma a gran parte di questo PIL è derivante da industrie specifiche, e sono ine-

vitabilmente quelle a stampo più squisitamente produttivo. In realtà, interi comparti di questo grande cluster soffrono e hanno sofferto molto della crisi e parte di questo risultato è anche dovuto alla mancanza di imprenditorialità, di competenze specifiche e di una generale indeterminatezza dei risultati: perché un imprenditore dovrebbe preferire finanziare un'opera d'arte piuttosto che una campagna di comunicazione online? La seconda permette di conoscere esattamente quanti e quali utenti hanno mostrato interesse, e quali tra questi hanno deciso di visitare una determinata pagina dopo aver visto il video, il banner o qualunque altra modalità sia stata scelta.

Informazioni, risultati conoscenza: quante più informazioni si hanno a disposizione tante più modalità di azione si profilano. Cultural Accountability è proprio questo: una visione condivisa che preveda che le organizzazioni debbano essere in grado di motivare le proprie azioni, una cultura che permetta alle piccole e medie imprese di intraprendere percorsi di sostenibilità che tengano conto delle specifiche esigenze di ogni singola realtà, e, soprattutto, una cultura della misurazione, del confronto e soprattutto della confrontabilità per una cultura che si ponga per propria stessa iniziativa al centro dello sviluppo economico, con la responsabilità di chi ha quei famosi facts&figures dalla sua parte.

1. Che cos'è l'accountability

1.1. Un glossario essenziale: a cosa serve e perché manca

L'azienda che produce i biscotti che mangiamo ogni mattina è seria e affidabile o fa solo delle belle pubblicità?

Ognuno di noi quando lavora o si relaziona con i propri affetti deve rendere conto delle proprie azioni in un qualche modo.

Questo vuol dire che talvolta si assumerà la responsabilità di determinate decisioni, altre si potrà fregiare di meriti o si dovrà scusare per degli errori o sarà comunque tenuto a spiegare delle scelte.

La propria capacità di risultare credibili in base alla coerenza tra proprie dichiarazioni e azioni e al fatto di comportarsi in modo corretto determinerà l'essere ritenuti persone affidabili o meno.

Ognuno di noi valuterà i comportamenti altrui secondo una propria scala di valori, più o meno condivisibile e diffusa, basata sul proprio retaggio culturale, sull'educazione ricevuta, sulle convinzioni religiose o le idee politiche.

La domanda radicale che va posta è se esiste una dinamica simile a quella descritta per i soggetti economici che influenzano la nostra vita di tutti i giorni e al rapporto con i quali non possiamo sottrarci, dal cibo, al vestiario, al lavoro, alla lettura di un libro.

Volendo ragionare nell'ottica di cittadini del mondo, quali siamo ormai tutti, possiamo constatare che esiste un termine che identifica tale dinamica e necessità e quindi anche tale problema: accountability.

Il termine 'accountability' non ha un corrispettivo italiano che esprima in modo esatto ed esaustivo gli stessi significati, sia per un'oggettiva carenza linguistica, sia per tutte le ulteriori declinazioni che sono state attribuite al termine originale, dilatandone senso e implicazioni. Fondamentalmente la parola indica il 'rendere conto' di attività, comportamenti e del raggiungimento di risultati. Sta di fatto che 'accountability'

ha finito per indicare tanto la rendicontazione delle azioni, quanto il principio di trasparenza, controllo, condivisione delle informazioni, responsabilità, attendibilità.

La necessità stessa di dover dare conto “all'esterno” di processi e obiettivi implica, da un lato, un pubblico di *stakeholder*, di persone interessate a comprendere e valutare quanto fatto e, dall'altro, un principio di responsabilità e trasparenza rispetto al proprio operare.

Il pubblico di stakeholder non è difficile da individuare in questo caso: tutti noi.

Chiunque sia fruitore, cliente, abbonato di un'impresa che eroga un servizio o produce un qualcosa è naturalmente interessato a capire chi ci sia dall'altra parte, ovviamente a diversi livelli: non tutti siamo interessati a sapere se l'azienda vinicola ha i conti in ordine ma magari rimaniamo tutti impressionati dal sapere che chi produce degli snack ipercalorici ha delle ombre riguardo all'impiego di minorenni nella produzione.

È diverso rendere conto dell'operato economico-finanziario o del prospetto prettamente gestionale piuttosto che sociale (es: la gestione delle risorse umane) o magari giuridico quando non schiettamente etico, ambientale o, infine, politico. Ognuno di questi aspetti ha un peso diverso e dai margini di “tollerabilità” variabili rispetto a dei criteri minimi di ciò che è giusto.

Ma di sicuro ogni singolo elemento concorre a formare quella che non è solo l'immagine che noi abbiamo di un soggetto economico ma plasma anche la nostra predisposizione mentale e attitudine personale a sceglierlo come clienti e ad averlo come interlocutore.

Al di là dell'adesione formale e sostanziale al principio di trasparenza, assunto ormai a bandiera del settore pubblico e privato – bandiera scintillante nelle parole quanto facilmente ammainata nei fatti – è inevitabile confrontarsi anche con le necessità pratiche del “rendere conto” delle proprie azioni.

Un'azienda può anche essere animata dalla migliori intenzioni e desiderosa di rendere partecipi i singoli cittadini delle proprie buone pratiche ma deve necessariamente comunicarlo in un modo intellegibile e rispettando certe forme e canali per far sì che il messaggio arrivi e non venga storpiato.

Mentre a una persona basta dire “*ho fatto così perché...*”, per un'azienda è necessario raccontarsi tramite fatti, numeri, dinamiche e processi.

Fare questo implica l'utilizzo di un vocabolario comune e comprensibile a chi desideri leggerlo.

Un vocabolario lo si elabora portando ad incrociarsi le necessità espressive, le urgenze comunicative con le opportune convenzioni sociali atte a renderlo intellegibile agli interessati, ai fruitori.

Parlare un linguaggio comune e adottare strumenti simili di misurazione è necessario per confrontare tra loro le imprese che si mettono in gioco e, infine, per verificare che stiano raccontando il vero, andando talvolta a rimisurare le realtà presentate, con i medesimi strumenti che hanno dichiarato di aver utilizzato.

Avere questo cruscotto degli attrezzi comuni per esprimersi ha tante valenze che operano a diversi livelli, alcune a monte dell'accountability, altre a valle.

Nel corso di questo testo si cercherà di confrontarsi con tutti questi temi in momenti diversi ma è utile avere da subito le coordinate generali dell'argomento e alcuni punti cardinali rispetto alle criticità, così da saper intercettare più facilmente anche le opportunità.

L'alfabeto comune servirà quindi in fase di redazione all'impresa, in fase di lettura ai fruitori, in fase di confronto ai clienti e alle altre imprese, in fase di verifica e controllo a eventuali enti preposti, consumatori scrupolosi o soggetti incaricati.

Gli strumenti necessari da utilizzare, le lettere di questo alfabeto comune, sono gli indicatori.

Ne esistono molti nel mondo e sono stati elaborati in contesti diversi, sia geografici che di settore, con obiettivi talvolta distanti (si va da problematiche come l'inquinamento causato dall'utilizzo di un determinato macchinario alla misurazione dell'affidabilità finanziaria di un titolo di borsa emesso da uno Stato estero) e quindi presentano anche caratteristiche, vantaggi e limiti diversi.

Uno degli strumenti di rendicontazione più noto è, ad esempio, il bilancio sociale che è nato per evidenziare l'impatto sociale che produce una determinata organizzazione (pubblica o privata che sia) sulla collettività di riferimento o su particolari gruppi interessati dalla sua azione.

La logica del bilancio sociale e della "rendicontazione sociale" è di consentire l'accesso alle informazioni, anche non prettamente economiche e finanziarie, utili a dare una valutazione dell'attività di più ampio spettro, andando ad interessare anche aspetti sociali, ambientali, politici, etici. È quindi uno strumento essenziale per l'attore per presentare se stesso e per tutti gli stakeholder per conoscerlo in modo più completo.

Per dare articolazione e profondità al bilancio sociale sono stati elaborati a livello internazionale diversi standard cui conformarsi e da utilizzare per raccontarsi, alcuni di contenuto (come il GRI – Global Reporting Initiative, di matrice statunitense), altri di processo (come l'AA1000 inglese o il Copenaghen Charter danese) o anche misti (come il Gbs italiano o l'ISA2000 statunitense).

In pochi passaggi si possono ricostruire le coordinate fondamentali dell'accountability: la volontà di raccontarsi unita alla necessità di farlo, persone interessate a leggere o ascoltare e un alfabeto comune.

Alcuni elementi nella loro chiarezza concettuale evidenziano le lacune reali e l'opportunità che si parta dall'esistente per costruire un quadro più funzionante e largamente condiviso e recepito.

Una necessità forte è, ad esempio, una regolamentazione più o meno elastica che preveda schemi e meccanismi di stimolo a seguire tale pratica ottemperando a tutti gli step e di controllo e di verifica di quanto fatto.

Servirebbe inoltre che tali regolamentazioni fossero diffuse geograficamente, sufficientemente vincolanti e possibilmente omogenee.

Una delle problematiche e su cui serve di lavorare è, infatti, l'omogeneità dei vari alfabeti.

Sono state create tante lettere per questo alfabeto, c'è anche il rischio che alcune di queste non siano utilizzabili nello stesso discorso e anzi ingenerino confusione o siano troppo flessibili a tentativi di utilizzo devianti rispetto all'obiettivo di aprire una finestra su realtà non conosciute.

Per poter riportare dati esatti e accurati che documentino fatti e processi è imprescindibile che attività, azioni, scambi, dinamiche e transazioni economiche siano in qualche modo monitorati, verificati e misurati così da facilitarne la sintesi e il racconto alla loro conclusione.

L'abitudine (o la dis-abitudine) a rendere conto varia molto anche in base al contesto geografico: il tema dell'accountability e della rendicontazione sociale è approdato tardi in Italia, mentre negli Stati Uniti è attuale già dagli anni Settanta e trova, come in Gran Bretagna, l'esistenza di organismi di controllo, mentre in Francia e in Canada esistono anche diversi riferimenti legislativi.

Un altro fattore da considerare è come in certi settori economici risulti abbastanza facile, nonostante la complessità della materia in sé, rendicontare, misurare, misurarsi e raccontarsi in ragione del settore merceologico.

Molte difficoltà oggettive subentrano quando si parla però di cultura e produzione culturale. Qui si fronteggiano in modo forte una difficoltà non recente e una sfera di necessità abbastanza consolidate.

Le criticità e necessità della sfera culturale sono sotto gli occhi di tutti: l'abitudine all'acritico finanziamento pubblico, la scarsa interrelazione con il mondo delle imprese, la quasi inesistente propensione a investire, il sistema di pensiero orientato a percepire la cultura (spesso, purtroppo, introiettato dagli stessi addetti ai lavori) come anti-economica e produttiva "solo" di contenuti, la scarsa trasparenza e l'eccessiva politicizzazione, solo per citare quelli più evidenti.

Eppure il giro d'affari del settore culturale crea un'occupazione che a livello europeo interessa circa 7 milioni di lavoratori e produce un valore aggiunto solo in Italia pari al 5% del totale nazionale, rappresentando nel nostro paese il 6,2% del totale dell'occupazione,

Nel 2013, secondo il Rapporto Symbola presentato nel 2014, dalle 443.458 imprese del sistema produttivo culturale, che rappresentano il 7,3% delle imprese nazionali, arriva il 5,4% della ricchezza prodotta in Italia: 74,9 miliardi di euro.

Basti pensare anche al fatto che la spesa delle famiglie italiane per “cultura e ricreazione”, così come segnalata da Federculture, si è attestata nel 2011 sui 70,9 miliardi di euro, pari al 7,4%, della loro spesa annua complessiva, nonostante la particolare congiuntura economica fatta soprattutto di contrazione dei consumi.

La difficoltà è obiettivamente nel rintracciare indicatori capaci di misurare ciò che per propria natura è spesso intangibile, vago, astratto e concettuale, con scarse manifestazioni fenomeniche, in particolare dirette.

Si rende quindi necessario ragionare su due binari distinti ma destinati a convergere: da un lato l'introduzione di un cambio di mentalità per cui l'attribuzione e l'assunzione di responsabilità chiare e definite tanto in merito alle strategie culturali che in relazione agli obiettivi (non) raggiunti diventino la norma, così come un cambiamento d'approccio in direzione di una mentalità più imprenditoriale e privatistica orientata non alla mera sopravvivenza, ma allo sviluppo vivo e sensibile del settore; dall'altro lato è necessaria anche l'elaborazione di una serie di indicatori che possano realmente permettere di monitorare azioni e prodotti, così da avere strumenti oggettivi di valutazione di efficacia, efficienza ed economicità, per quanto nella consapevolezza delle estreme specificità del settore in questione.

Proprio le specificità del settore sono una delle ragioni cardine dell'attenzione che si è deciso di dedicargli in questo testo, nella consapevolezza che a fronte di una maggiore difficoltà di costruzione (sia per la scarsità di attrezzatura pre-esistente che per la *forma mentis* tipica del settore) vi è una necessità ancora più forte di elaborazione di un sistema di accountability e della strutturazione di indicatori adeguati e ben ragionati.

Naturalmente la difficoltà aggiuntiva che si pone nel contesto culturale fatto anche in forte misura di prodotti, servizi e bene intangibili è di riuscire a valutare in modo sereno e costruttivo cosa può essere misurato e a che livello.

Si potrebbe effettuare una classificazione di massima così articolata, e che verrà poi naturalmente ripresa, approfondita e sviscerata:

1. oggetti direttamente misurabili:

- a) quantificabili in modo puntuale tramite indicatori appositamente costruiti;
- b) non misurabili in modo preciso ma per i quali si può identificare una stima plausibile della portata del fenomeno, racchiudibile magari in un *range* numerico che ne dia un ordine di grandezza accurato e ra-