



CULTURALmente impresa 2015



LINEE GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI PROGETTO

SOMMARIO

Premessa

Sezione 1 - Descrizione del soggetto proponente

Sezione 2 - Descrizione del contesto di riferimento

Sezione 3 - Descrizione generale del progetto

Sezione 4 - Sistema di offerta

*Sezione 5 - Analisi dei fabbisogni interni dell'organizzazione
e descrizione degli interventi previsti*

Sezione 6 - Piano di attività e cronoprogramma

Sezione 7 - Risultati attesi e sistema di indicatori utilizzato

Sezione 8 - Budget di progetto

PREMESSA

Il presente documento intende fornire ai beneficiari alcune informazioni **funzionali** alla compilazione della scheda di progetto. Per ciascuna sezione del modulo sono stati riportate le **principali indicazioni** di orientamento, al fine di agevolare la stesura di progetti caratterizzati da un significativo livello di complessità.

Le parti descrittive dovranno essere inserite nelle apposite sezioni in cui è articolata la scheda di progetto. Non sono stati volutamente imposti specifici limiti di lunghezza ai testi, così da permettere alle associazioni di fornire tutti gli elementi conoscitivi ritenuti necessari. D'altra parte, sarà valutata **positivamente** l'attenzione dimostrata a produrre quadri descrittivi esaustivi attraverso una **trattazione sintetica**, efficace e concisa (approccio "less is more").

La Guida si inserisce all'interno del sistema di servizi di accompagnamento tecnico che la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo ha predisposto per supportare il **rafforzamento** delle organizzazioni culturali del territorio dal punto di vista **organizzativo, gestionale** ed **economico-finanziario**.

Per agevolare ulteriormente l'attività di elaborazione progettuale da parte delle associazioni, in ogni sezione tematica sono stati riportati i criteri che saranno utilizzati durante le fasi di istruttoria e di selezione delle proposte progettuali da parte della Commissione di valutazione.

SEZIONE 1

DESCRIZIONE DEL SOGGETTO PROPONENTE

In questa sezione si richiede di riportare una **sintetica descrizione** del percorso seguito dall'associazione, dalla nascita ad oggi cercando di focalizzarsi sulle tappe fondamentali nell'evoluzione dell'organizzazione, dalle fasi iniziali ad oggi, ovvero:

- **gli esordi:** motivazioni alla base della scelta di dare vita all'organizzazione, obiettivi, mission, prime iniziative realizzate, limiti e punti di forza;
- eventuali **fasi** successive di **rafforzamento** e **crescita:** acquisizione di nuove competenze e risorse umane, differenziazione del sistema di offerta/servizi erogato, fattori esterni che hanno condizionato, positivamente o negativamente, lo sviluppo dell'associazione: a titolo di esempio, l'accesso ad un finanziamento di particolare rilevanza, l'acquisizione di una sede propria, il particolare successo di un'iniziativa, la fusione con altre organizzazioni, etc.;
- lo sviluppo del **sistema** di **offerta** nel tempo e le **scelte** che lo hanno motivato. E' il caso, ad esempio, di organizzazioni che hanno progressivamente diversificato le proprie attività al fine di ampliare il proprio pubblico di riferimento, raggiungere altri contesti territoriali oppure incrementare il livello delle proprie entrate economiche;
- **descrizione** dell'organizzazione oggi: assetti organizzativi, persone coinvolte, competenze presenti. Rispetto alla storia dell'associazione, il progetto presentato (**cf. sezione "Descrizione del progetto"**) dovrà rappresentare un coerente **sviluppo** della traiettoria evolutiva fin qui percorsa e, allo stesso tempo, consentire un significativo **salto di qualità** in termini di rafforzamento organizzativo, oppure di capacità di **risposta** a nuovi **fabbisogni** (effettivi o latenti) del territorio, di autonomia e di auto-sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine, etc.

SEZIONE 2

DESCRIZIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Quasi mai un'associazione nasce per caso in un territorio ma, al contrario, la sua storia e il suo sviluppo risultano sempre profondamente connessi al *milieu* culturale del contesto di riferimento e alle sue caratteristiche socioeconomiche. Dare vita a un'organizzazione all'interno di un'area urbana – per esempio in un quartiere caratterizzato da fenomeni di disagio sociale – oppure in una zona rurale; trovarsi in un territorio culturalmente vivace e propositivo oppure, al contrario, in un contesto caratterizzato da un'offerta culturale debole e stereotipata; operare in contesti economicamente stabili – pur se in difficoltà per la crisi – oppure, al contrario, in zone dove la chiusura di aziende/fabbriche e la crescente disoccupazione hanno raggiunto livelli allarmanti che incidono direttamente sulla tenuta del tessuto sociale. Quelli appena accennati sono solo alcuni esempi di fattori “ambientali” che possono condizionare, fin dagli esordi, l'approccio e la *mission* culturale di un'organizzazione culturale così come la sua struttura organizzativa e le sue modalità gestionali, concorrendone a definire la specificità.

In tale sezione, quindi, non si richiede di elaborare una descrizione comprensiva di tutti i fenomeni esistenti sul territorio, bensì di focalizzarsi su quei **fattori** (sociali, culturali, economiche, etc.) che maggiormente incidono sui settori di **attività** dell'associazione e che più **condizionano** il suo operare.

Nel definire i “confini” del territorio, non sono tanto le delimitazioni amministrative (comune, provincia, etc.) ma il raggio di **azione** dell'associazione. Nel caso in cui il progetto presentato prevedesse un ampliamento dell'area di intervento, ad esempio, svolgendo attività in **altri comuni, regioni** o all'**estero**, allora la descrizione del contesto dovrà riguardare anche tali nuovi ambiti territoriali.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. La **qualità** e la **focalizzazione** dell'analisi territoriale, ovvero la sua capacità di focalizzarsi sui **fattori critici** realmente significativi per lo sviluppo del progetto;
2. il ricorso a **dati, evidenze** e **fonti statistiche** verificabili (es. sui livelli di consumo culturale, sul turismo, sulle produzioni tipiche, etc.) a supporto dei ragionamenti formulati.

SEZIONE 3

DESCRIZIONE GENERALE DEL PROGETTO

In questa sezione è importante fornire la **descrizione generale** del progetto, senza soffermarsi sul dettaglio per singole azioni/interventi che potrà essere sviluppato nella sezione dedicata al piano di attività.

Nell'illustrare il **progetto** e la **strategia** che si intende adottare, dovranno essere oggetto di una descrizione chiara e puntuale:

- gli **obiettivi** di breve, medio e lungo periodo, eventualmente declinati su una scala di priorità;
- le principali **linee di intervento**;
- i **risultati previsti** entro il periodo di finanziamento biennale e, se il progetto presentato si caratterizza per una durata maggiore, anche i risultati attesi al termine di tutto il processo;
- le **risorse** (umane, economiche etc.) messe in gioco dal proponente, ovvero l'entità e la qualità dell'investimento sostenuto direttamente dall'organizzazione.

In relazione alle linee di intervento, la casistica di azioni implementabili è troppo ampia per poter essere qui adeguatamente descritta. Inoltre, si ritiene opportuno lasciare ai soggetti proponenti il compito di individuare la propria strategia di azione e di formulare i conseguenti indirizzi operativi.

In relazione alle **tempistiche** e alla **durata** del progetto, se anche il finanziamento erogato dalla Fondazione è di durata biennale tuttavia può presentarsi il caso in cui il progetto presentato necessiti di un **periodo** di sviluppo più **ampio**. Si è consapevoli, infatti, che obiettivi come, a titolo di esempio, il **posizionamento** su nuovi mercati o territori, il **potenziamento** del proprio organico, etc., possano richiedere l'implementazione di strategie di **maggior respiro temporale** prima di produrre i risultati attesi. In tali situazioni, viene lasciata la possibilità di presentare un progetto di durata superiore al biennio di riferimento facendo attenzione, tuttavia, ad evidenziare in modo chiaro non solo i risultati finali attesi ma anche quelli previsti nei primi due anni di sostegno della Fondazione.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. Qualità degli obiettivi che si intende raggiungere. Per **qualità** si intende la capacità di porsi **obiettivi** che siano non solo **significativi**, ma anche **sostenibili** ed effettivamente **raggiungibili** dall'organizzazione nell'arco dei due anni di programma. Saranno valutati negativamente tanto gli obiettivi difficilmente sostenibili quanto quelli che, in senso opposto, risulteranno poco ambiziosi per configurare un reale salto di qualità per l'organizzazione;
2. livello di **concretezza** e di **coerenza** del progetto presentato. Per **concretezza** si intende la capacità di intervenire sui **fattori critici** (interni all'organizzazione, relativi ai mercati di riferimento o al territorio) e di perseguire, nell'arco di due anni, il maggior livello di autonomia finanziaria e operativa. Per **coerenza** si intende la capacità di fornire delle **soluzioni progettuali** e **organizzative** che siano coerenti e adeguate agli obiettivi prefissati;
3. grado di **innovazione** che caratterizza il progetto, sia dal punto di vista dei prodotti/servizi erogati, sia dei processi organizzativi/gestionali attivati.

SEZIONE 4 SISTEMA DI OFFERTA

L'obiettivo del bando è quello di **sostenere** quelle **organizzazioni no profit** attive nel settore **culturale** che scelgono di indirizzarsi verso il modello di **impresa culturale**, presentando un idoneo progetto di rafforzamento organizzativo, gestionale ed economico coerente con la propria *mission* statutaria. I progetti presentati possono prevedere, quindi, un **ampliamento** del proprio sistema di servizi verso l'esterno o un **rafforzamento** significativo di quello già esistente. L'adozione di un approccio maggiormente imprenditoriale richiede, nelle associazioni culturali, una particolare attenzione sulle **caratteristiche**, gli **obiettivi** e i **risultati** attesi per ciascuna linea di attività e tipologia di servizio prodotto.

Ci sono azioni ed interventi che devono essere svolte per il solo fatto che traducono in realtà la propria mission fondante, indipendentemente dalla loro sostenibilità economica: molto spesso, infatti, tali attività rappresentano prevalentemente delle voci di costo e non generano quasi mai un volume di entrate adeguato alla copertura delle spese. A questa tipologia di servizi, imprescindibili per l'organizzazione, se ne devono però accompagnare altre che **arricchiscano** ulteriormente l'offerta, che amplino il bacino potenziale di pubblico, che attivino connessioni funzionali al reperimento di risorse finanziarie integrative, che producano entrate economiche anche attraverso attività di vendita di servizi e prodotti.

La **scelta** delle servizi da attivare e delle attività da intraprendere, naturalmente, non deve essere fatta a caso ma, al contrario, basarsi su una quanto più precisa **conoscenza** dei diversi profili di utente a cui ci si rivolge: le sue caratteristiche, i suoi comportamenti di fruizione culturale, le sue aspettative, i bisogni, etc.

Ad esempio, stabilire contatti con le comunità locali è diverso dall'intercettare l'attenzione di turisti o di visitatori in vacanza nel proprio territorio; rivolgersi alle famiglie con bambini, agli adolescenti e agli anziani richiede necessariamente l'attivazione di strategie di azione calibrate sulle peculiarità di ciascun target dal punto di vista dei comportamenti di fruizione, della capacità di spesa, delle esigenze in termini di servizi alla persona, etc.

In questa sezione, quindi, si richiede di descrivere il **sistema di offerta** che si intende realizzare nell'arco dei due anni previsti dal programma *Culturalmente Impresa*, avendo cura di descrivere per ciascuna azione, e con il maggior dettaglio possibile:

- le **caratteristiche dell'azione, servizio o prodotto** anche in riferimento a chi o a quale parte dell'organizzazione si occuperà della loro attivazione e gestione;
- il **valore aggiunto** apportato in termini di potenziamento dell'offerta culturale e/o di sostenibilità economico-finanziaria;
- il **target** o i target di riferimento con tutti gli elementi descrittivi ritenuti utili per ricostruire le caratteristiche principali.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. **Valore aggiunto** apportato dalle azioni che saranno realizzate;
2. puntualità dell'analisi sui **target**;
3. **sostenibilità** delle attività previste dal punto di vista **organizzativo** ed **economico**.

SEZIONE 5 ANALISI DEI FABBISOGNI INTERNI DELL'ORGANIZZAZIONE E DESCRIZIONE DEGLI INTERVENTI PREVISTI

Uno dei principali fattori di **successo** nell'implementazione di un sistema di offerta efficace e sostenibile risiede nella capacità dell'**organizzazione** di disporre delle **competenze**, delle **professionalità** e delle **risorse umane** adatte: non bastano la buona volontà, l'impegno, la disponibilità di tempo, lo spirito di sacrificio così come non sono sufficienti le eventuali abilità e competenze in campo artistico/creativo. Occorre, invece, dotarsi di **profili specializzati** nei diversi ambiti riconducibili al management culturale, dagli aspetti più direttamente gestionali a quelli relativi, ad esempio, al marketing, al fundraising, alla comunicazione, allo stakeholder management, etc. Molto spesso nelle associazioni tali competenze sono assenti o, comunque, considerate marginali in quanto tutte le energie e gli investimenti sono diretti quasi esclusivamente alla produzione artistica o all'erogazione dei servizi socio-culturali. In altre parole, ci si concentra di più sulle attività "**core**" (la mostra, lo spettacolo musicale, i laboratori didattici, la performance artistica...) piuttosto che sulla **crescita** e la **sostenibilità** dell'organizzazione nel suo complesso.

In questa sezione si richiede di produrre una **descrizione** puntuale del **modello organizzativo** attualmente adottato dall'associazione, delle caratteristiche del **team** che vi opera, delle **funzioni** svolte all'interno della struttura e delle competenze presenti. In particolare, è importante che da tale analisi emergano gli elementi di **criticità** e **debolezza** su cui il progetto presentato intende **intervenire**.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. Puntualità e completezza dell'analisi delle **criticità** e dei **fabbisogni** interni all'organizzazione;
2. incisività degli interventi di **potenziamento organizzativo previsti** (ovvero la capacità di migliorare in modo significativo lacune ed elementi di debolezza dell'organizzazione);
2. **coerenza** tra gli interventi previsti, gli **obiettivi generali** e il sistema di **offerta** che si intende realizzare.

SEZIONE 6 PIANO DI ATTIVITÀ E CRONOPROGRAMMA

Si richiede in questa sezione di produrre una **descrizione** puntuale ed esaustiva delle attività che si intendono realizzare e la relativa **tempistica**.

Il piano di **attività** che si richiede di descrivere in questa sezione dovrà presentare le seguenti caratteristiche: a) essere **coerente** ed **efficace** rispetto agli obiettivi previsti dal progetto; b) dimostrarsi **sostenibile** per l'organizzazione dal punto di vista economico, organizzativo e gestionale; c) essere capace di apportare, nel giro del biennio 2016-2017 un significativo **valore aggiunto** per la crescita dell'organizzazione e la sua strutturazione in impresa culturale.

In questa sezione, inoltre, dovranno essere riportate tutte le **informazioni** ritenute opportune rispetto allo **sviluppo temporale** degli interventi previsti nell'arco del periodo **biennale** di finanziamento (crono programma).

Un caso a parte, per le sue peculiarità "strutturali", riguarda invece gli interventi di utilizzo di **immobili**, in particolare nel caso di beni di **proprietà pubblica**. La

scelta della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo di riconoscere un valore premiante a quei progetti che prevedono la valorizzazione di tali siti nasce dal riconoscimento di una criticità territoriale ovvero il sottoutilizzo – in alcuni casi l'abbandono – di un ricco patrimonio di immobili che potrebbe rappresentare, invece, un'opportunità di sviluppo per il territorio e per le organizzazioni no profit. Aldilà della diffusa retorica sul "riuso" degli spazi pubblici, in Italia prendersi in carico la valorizzazione di uno o più spazi di proprietà pubblica implica molto spesso l'assunzione da parte delle associazioni di oneri economici e gestionali poco o per nulla sostenibili, soprattutto nel medio-lungo periodo. Si tratta, infatti, di situazioni particolari che portano le associazioni a dover ri-orientare quote importanti (spesso maggioritarie!) di energie, competenze e risorse economiche per sostenere i costi di gestione degli immobili/spazi, per garantirne la sicurezza e l'agibilità, così come la manutenzione. A ciò si devono aggiungere i vincoli posti da normative, regolamenti e "burocrazie" che tendono a limitare/impedire ogni forma di innovazione gestionale e organizzativa.

Per le suddette ragioni, l'**inserimento** nel progetto e nel piano di attività di interventi sul patrimonio pubblico sarà attentamente valutato dal punto di vista della sostenibilità complessiva e "**premiato**" solo nel caso in cui se ne dimostri l'effettivo apporto per la **crescita** dell'organizzazione.

Le tipologie di intervento sul patrimonio pubblico potranno riguardare la vera e propria gestione di un bene/spazio oppure limitarsi ad utilizzarlo come location temporanea per eventi e iniziative mirate. In ogni caso è necessario che gli spazi risultino acquisibili e utilizzabili in tempi molto rapidi, sia dal punto di vista formale sia da quello

più direttamente operativo in relazione agli aspetti di agibilità, sicurezza, idoneità degli ambienti per le attività previste, etc.

Poiché non sono considerati ammissibili al contributo gli interventi di carattere infrastrutturale, nel caso tali interventi risultassero necessari ai fini dell'agibilità e dell'utilizzo degli immobili l'organizzazione dovrà specificare se e come sia in grado di farsi carico, e in tempi brevi, di tali costi.

Criteria di valutazione

1. **Coerenza** con gli **obiettivi** e **sostenibilità** per l'organizzazione del piano di attività;
2. **valore aggiunto** apportato dalle singole attività rispetto agli obiettivi generali di crescita organizzativa, gestionale e economica;
3. grado di **innovazione** delle attività previste rispetto a quanto realizzato in precedenza dall'organizzazione;

Criterio premiante: utilizzo di spazi, immobili e siti di **proprietà pubblica** (se rappresentano una reale leva di sviluppo e crescita per l'organizzazione).

SEZIONE 7 RISULTATI ATTESI E SISTEMA DI INDICATORI UTILIZZATO

In questa sezione si richiede di riportare i **risultati attesi** dalle azioni che si prevede implementare distinguendo tra:

- **risultati conseguiti** dalle singole iniziative riportate nel precedente Piano di Attività;
- **risultati attesi** per l'organizzazione nel suo complesso, in particolare dal punto di vista della **sostenibilità economico-finanziaria**.

La scelta degli **indicatori** per "misurare" i risultati conseguiti viene, in questa fase, volutamente lasciata

alla responsabilità dei **soggetti proponenti**. Per i progetti selezionati, il programma di accompagnamento tecnico biennale permetterà di apportare eventuali integrazioni/modifiche sul sistema di valutazione e di monitoraggio delle attività realizzate.

Nella descrizione degli indicatori (es. il numero di biglietti venduti, la dimensione di entrate generate, il numero di spettatori/visitatori coinvolti, etc.) si richiede anche di spiegare come si intende **raccogliere** i dati necessari alla valutazione delle performance.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. Qualità degli indicatori, ovvero la capacità di fornire dati e informazioni sui fenomeni più rilevanti generati dagli interventi realizzati.

SEZIONE 8 BUDGET DI PROGETTO

In questa sezione il piano di attività deve essere tradotto in **voci di uscita** e di **entrata** declinate su un arco di tempo biennale. Nell'elaborazione del budget, la scelta delle voci entrata e di uscita dipende dalle **caratteristiche** del progetto.

Si ricorda che l'**obiettivo** del bando consiste nel **supportare** processi di **rafforzamento organizzativo, gestionale** ed **economico** che permettano alle associazioni di raggiungere livelli di **sostenibilità** migliori di quelli attuali nei prossimi due anni.

Si ritiene opportuno sottolineare che non si richiede alle organizzazioni di raggiungere un livello di piena sostenibilità ed autonomia rispetto a finanziamenti istituzionali (i contributi) pubblici o privati, ma di dimostrare la **capacità** di **migliorare** le **performance** attuali e di creare le condizioni affinché la dipendenza da tali fonti di finanziamento sia significativamente ridotta.

La valutazione terrà conto della **congruità** tra le voci di budget e il progetto presentato. In coerenza con gli obiettivi del bando, particolare attenzione verrà dedicata alle previsioni di entrata e alla capacità di creare un **funding mix** efficace attraverso l'attivazione di altri **canali** di finanziamento come: sponsorizzazioni, entrate derivanti da attività proprie, iniziative di crowdfunding, finanziamenti europei, bandi, etc.

CRITERI DI VALUTAZIONE

1. **Chiarezza, coerenza** (con il progetto presentato) e **completezza** del budget in relazione alle stime di **entrata** e **uscita** e il valore aggiunto apportato dalle attività previste;
2. **coerenza** del budget di progetto con la dimensione **economico-finanziaria** complessiva dell'organizzazione, così come desumibile dai bilanci consuntivi degli ultimi due anni e da quello previsionale 2015;
3. **impatto** generato dalle **azioni** intraprese dal punto di vista della **diversificazione** delle fonti di entrata e del grado di autonomia rispetto ai contributi pubblici/privati di natura istituzionale;
4. modalità di **impiego** del **contributo** della Fondazione ovvero su che linee di azione viene applicato e quanto incide sul percorso di **crescita organizzativa, gestionale** ed **economica** dell'organizzazione.