



## PROMUOVERE L'ACCESSO ALLO SPETTACOLO E ALLE ARTI DAL VIVO

# Migliorare la gestione e l'organizzazione degli enti musicali e teatrali

### Bando senza scadenza

#### IL PROBLEMA

L'attività delle organizzazioni italiane che operano nel campo dello spettacolo dal vivo attraversa una delicata fase di trasformazione che manifesta tutta la propria complessità in un settore tradizionalmente poco permeabile alle novità.

In Lombardia, come nel resto del Paese, la spinta verso un livello più elevato di autonomia finanziaria, indotta dalla legislazione e accentuata dalla situazione critica del bilancio pubblico, impone alle organizzazioni musicali e teatrali l'adozione di nuove strategie volte a migliorare le capacità di affrontare il mercato.

Il pubblico è oggi in grado di accedere facilmente a molteplici canali di diffusione artistica e culturale e si trova di fronte a offerte differenziate, se non addirittura personalizzate, di impiego del tempo libero: lo spettacolo dal vivo, tradizionale o di innovazione, subisce così l'agguerrita concorrenza delle numerose forme alternative di intrattenimento culturale.

Risulta evidente, per gli enti che operano nel campo musicale e teatrale, la necessità di sviluppare nuove strategie di miglioramento delle proprie capacità organizzative e gestionali per garantirsi la sopravvivenza all'interno del mercato.

#### OBIETTIVI DEL BANDO

La Fondazione Cariplo, nel corso degli ultimi anni, ha introdotto nuovi elementi strategici nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali, per rendere efficace in massimo grado il rapporto tra risorse erogate e risultati conseguiti all'interno del proprio territorio di riferimento.

A dispetto di una legislazione spesso priva di efficaci incentivi e di una tradizione che tende a privilegiare gli elementi di garanzia rispetto a quelli di innovazione (sia sul piano dei contenuti sia su quello delle modalità organizzative), la Fondazione ha deciso di introdurre criteri condizionali nell'assegnazione del proprio sostegno finanziario agli enti musicali e teatrali. Pertanto, il sostegno alle organizzazioni del settore non si configura più come un generico contributo all'attività istituzionale ma come un incentivo destinato a quei soggetti che, oltre a distinguersi per la qualità della programmazione e l'originalità dei percorsi artistici, si prefiggono chiari obiettivi di "buona gestione".

#### LINEE GUIDA

##### Soggetti ammissibili

Il bando si rivolge alle organizzazioni private promotrici di iniziative nel campo della musica e del teatro (stagioni, rassegne, festival di valore con una direzione artistica e interpreti di qualità) che abbiano sede e svolgano le proprie attività prevalentemente nel territorio della regione Lombardia e delle province di Novara e Verbania.

Sono considerate soggetti ammissibili esclusivamente le organizzazioni che operano disponendo di un proprio organico artistico, oppure quelle che, coerentemente con i propri obiettivi statutari, propongono al pubblico programmi di spettacoli dal vivo realizzati da artisti ospiti.

Sono pertanto considerati inammissibili al contributo tutti gli enti nel cui statuto non compaia tra le finalità principali la produzione e/o l'organizzazione di attività nel campo dello spettacolo dal vivo. Sono inoltre soggetti non ammissibili al presente bando le istituzioni teatrali e musicali pubbliche o qualificabili come organismi di diritto pubblico.

Non possono partecipare ai bandi della Fondazione gli enti che – al momento dell'inoltro della nuova domanda – abbiano più di due progetti non ancora rendicontati a saldo, la cui delibera di erogazione da parte della Fondazione Cariplo sia antecedente al 31/12/2004.

##### Progetti ammissibili

Saranno considerati ammissibili al presente bando:

**1) progetti di miglioramento organizzativo e gestionale** di enti musicali o teatrali con almeno 5 anni di attività costante e consolidata nel settore specifico.

Per essere ammesse alla valutazione, le proposte dovranno inoltre soddisfare i seguenti requisiti:

- articolazione su base triennale della richiesta di contributo;
- previsione di avvio delle attività in data non precedente a quella di presentazione della richiesta;
- formulazione di una richiesta complessiva triennale di contributo alla Fondazione Cariplo non inferiore a 150.000 euro e non superiore all'80% dei costi totali del progetto;

**2) azioni di miglioramento organizzativo e/o gestionale** di enti

musicali o teatrali con almeno 2 anni di attività effettiva nel settore specifico.

Per essere ammesse alla valutazione, le proposte dovranno inoltre soddisfare i seguenti requisiti:

- articolazione al massimo triennale della richiesta di contributo;
- previsione di avvio delle attività in data non precedente a quella di presentazione della richiesta;
- formulazione di una richiesta complessiva annuale di contributo alla Fondazione Cariplo non superiore a 50.000 euro (150.000 euro per progetti triennali) e comunque non superiore all'80% dei costi totali del progetto.

#### Criteria

##### 1) Progetti di miglioramento organizzativo e gestionale

La Fondazione Cariplo sosterrà un gruppo estremamente ristretto di progetti di durata triennale con l'obiettivo che le organizzazioni proponenti giungano – entro il periodo indicato – ad una autonoma sostenibilità economica che possa prescindere dall'erogazione di contributi alle attività istituzionali da parte della Fondazione stessa.

La Fondazione selezionerà progetti che:

- **presentino una profonda analisi dell'organizzazione richiedente e, in particolare:**
  - della sua struttura organizzativa (forma giuridica e "profilo proprietario", eventuale organigramma, personale e relative mansioni, collaboratori e relative mansioni);
  - della sua situazione economico-finanziaria (composizione dei principali costi e dei ricavi da bilancio nell'ultimo triennio, breve analisi del bilancio);
  - delle sue principali attività (analisi dell'attività istituzionale ed eventuale attività commerciale, analisi del pubblico effettivo e del pubblico potenziale);
- **definiscano in modo rigoroso gli obiettivi in termini di miglioramento gestionale e organizzativo del soggetto proponente e quindi:**
  - gli obiettivi delle azioni di sviluppo della struttura organizzativa;
  - gli obiettivi delle azioni di miglioramento della situazione economico-finanziaria;
  - gli obiettivi delle azioni di evoluzione delle attività;

- **illustrino con chiarezza le strategie di realizzazione del progetto, dettagliando per ogni singola azione predisposta:**

- il personale e le risorse di altra natura impiegate;
- i costi previsti;
- le modalità di copertura dei costi nel triennio di progetto, con particolare attenzione alla stima dei ricavi da attività del progetto;
- le modalità di copertura dei costi a partire dal quarto anno.

- **indichino, per l'intero progetto, l'impatto delle azioni di miglioramento sui bilanci dell'organizzazione** con stima dei costi e dei ricavi differenziali generati dal progetto, sia in aumento che in diminuzione e relativo dettaglio (la stima dovrà essere realizzata attraverso chiari budget previsionali per ognuno degli anni previsti dal progetto e per i due anni successivi)

- **dispongano di risorse finanziarie certe e disponibili.**

Infine, sempre in sede di valutazione di merito dei progetti pervenuti, con riferimento al curriculum degli enti richiedenti e alla loro programmazione per gli anni a venire, saranno tenute in considerazione:

- la qualità complessiva della proposta artistica (della direzione artistica, della programmazione, degli artisti coinvolti ecc.);
- l'originalità dei percorsi artistici, ovvero la capacità, grazie ad opportune attività di ricerca e sperimentazione, di recepire le migliori tendenze ed esperienze artistiche nazionali e internazionali, di introdurre nuove tecniche e nuovi stili, di rinnovare nel tempo la propria poetica e i propri linguaggi;
- la diversificazione o, se possibile, la multidisciplinarietà delle attività proposte e la predisposizione di azioni specifiche volte a rendere culturalmente più accessibile la propria offerta artistica;
- il collegamento con altri soggetti (servizi e organizzazioni, non necessariamente culturali) presenti sul territorio.

##### 2) Azioni di miglioramento organizzativo e/o gestionale

La Fondazione sosterrà annualmente un gruppo di proposte provenienti da soggetti che abbiano definito e intendano attuare precise azioni di miglioramento organizzativo e/o gestionale, singole o coordinate tra loro.

La Fondazione selezionerà progetti che:

- prevedano una convincente analisi del bisogno cui l'organizzazione intende fare fronte;
- definiscano obiettivi di miglioramento chiari e facilmente misurabili;
- illustrino con chiarezza le strategie di realizzazione del progetto, definendo, per l'azione prevista (o per ogni azione prevista, nel caso di più azioni coordinate), personale e risorse coinvolte e costi, modalità di copertura dei costi, durante il periodo del progetto e negli anni successivi;
- indichino quali siano i risultati attesi del progetto, con attenzione agli impatti che le azioni avranno sull'organizzazione ed eventualmente, ove possibile, sul suo bacino di utenza;
- dispongano di risorse finanziarie certe e disponibili.

Con riferimento al punto 2 e unicamente a titolo di esempio, si citano alcune azioni che possono essere considerate di miglioramento gestionale e/o organizzativo:

- iniziative orientate all'incremento stabile del livello di autofinanziamento dell'organizzazione quali avvio di attività collaterali o non caratteristiche (affitti di eventuali sale o spazi, noleggio di attrezzature, ecc.), sviluppo di servizi aggiuntivi (servizi di bar, ristoro, da attività di merchandising ecc.), ecc.;
- iniziative orientate alla ricerca e alla fidelizzazione di sponsor privati;
- azioni volte alla implementazione di sistemi per il controllo della gestione e alla realizzazione di economie (razionalizzazione delle spese, condivisione dei servizi con altre organizzazioni, ecc.);
- programmazione di soluzioni di sviluppo organizzativo adeguate al tipo e al volume di attività che l'ente svolge (azioni volte al trasferimento di competenze sia dall'esterno verso l'interno, tipicamente dai consulenti allo staff, sia all'interno attraverso il ricambio generazionale dei quadri organizzativi, amministrativi, tecnici ecc.);
- adozione di nuove e più efficaci strategie di comunicazione;
- sviluppo di politiche di fidelizzazione del pubblico e predisposizione di sistemi per la rilevazione della soddisfazione degli spettatori;
- impiego di tecnologie e strumenti informatici (rinnovamento del sito web, implementazione di strumenti per la gestione online della biglietteria).

Infine, sempre in sede di valutazione di merito dei progetti

pervenuti, con riferimento all'attività degli enti richiedenti, saranno tenute in considerazione:

- la qualità complessiva della proposta artistica;
- la diversificazione o, se possibile, la multidisciplinarietà delle attività proposte;
- il collegamento con altri soggetti (servizi e organizzazioni, non necessariamente culturali) presenti sul territorio.

#### **Progetti non ammissibili**

- Progetti che prevedano interventi strutturali relativi agli ambienti architettonici in cui hanno sede gli enti richiedenti o in cui si realizzano gli spettacoli.
- Progetti che coincidano con l'attività ordinaria delle singole organizzazioni proponenti.

