

## PIANO DI AZIONE “PROMUOVERE LA RAZIONALIZZAZIONE E IL RINNOVAMENTO DELL’OFFERTA CULTURALE”

### PERSEGUIRE NUOVE FORME DI SOSTENIBILITÀ PER LA CULTURA

#### IL PROBLEMA

Da quasi un decennio, la Fondazione Cariplo promuove la sperimentazione e la diffusione di modelli efficienti di offerta culturale, anche attraverso forme di gestione integrata delle attività e dei beni (nella logica della rete o del sistema) e di connessione della cultura con i servizi, le risorse e le dotazioni del territorio (secondo l’approccio del distretto culturale).

Negli anni più recenti, in controtendenza rispetto all’inarrestabile contrazione delle risorse, private e soprattutto pubbliche, e senza snaturare la propria missione ispirata al principio di sussidiarietà, la Fondazione ha mantenuto pressoché invariato l’impegno nel campo dell’arte e della cultura; e le organizzazioni del settore sono state aiutate ad affrontare la crisi, incentivate a coglierne il carattere strutturale e a reagire coerentemente, operando al rafforzamento delle loro capacità imprenditoriali e competenze gestionali e alla costruzione di collaborazioni e partenariati stabili.

Il persistere della crisi, non solo non mette in discussione questo approccio ma, se possibile, lo riafferma: la grave situazione del bilancio pubblico è amplificata dall’assenza di efficaci politiche di sostegno e sviluppo dell’offerta culturale e dall’incapacità delle istituzioni pubbliche, locali e nazionali, di amministrare le sempre più scarse risorse a disposizione operando scelte selettive; e l’assenza di strategie per la qualificazione e il potenziamento della domanda è sintomatica della tendenza, a tutti i livelli, a non riconoscere il valore economico oltretutto civile della cultura.

Quindi, in un settore ancora troppo frammentato e fragile, caratterizzato da una domanda insufficiente a determinare un vero e proprio “mercato culturale”, la mancanza di una visione sulle fonti di finanziamento e sul sistema di relazioni in grado di dare prospettive di sviluppo mette a rischio la stessa autonomia delle scelte artistiche e impone agli operatori il perseguimento di nuove forme di sostenibilità economico-finanziaria.

La sostenibilità della cultura rappresenta un punto critico o addirittura problematico di tanta produzione, non solo contemporanea.

Con il termine “sostenibilità”, tuttavia, non si intende l’indipendenza dalla contribuzione pubblica (e talvolta privata), in particolare per quelle iniziative che hanno un fondamentale valore culturale, educativo, sociale; e in generale per tutte le attività che rappresentano un vero e proprio servizio pubblico.

Con “sostenibilità” ci si riferisce piuttosto alla necessità, per gli operatori del settore, di perseguire livelli più elevati di autonomia economico-finanziaria. E, soprattutto per una certa categoria di istituzioni di dimensioni medie o medio-grandi, per quanto non

orientate al profitto e impegnate in aree di interesse pubblico e sociale, all’urgenza di un orientamento sempre più deciso verso un modello organizzativo d’impresa (solo in rari casi realmente adottato) mediante ripensamenti della gestione (anche con passaggi di competenze e ricambio tra le persone e le generazioni), riposizionamenti e rinnovamenti e/o diversificazioni delle attività.

#### OBIETTIVI DEL BANDO

La Fondazione Cariplo ha deciso di rinnovare il proprio impegno nel settore, chiedendo alle principali organizzazioni culturali del proprio territorio di riferimento di raccogliere alcune sfide ritenute particolarmente strategiche in questo momento storico.

Il bando, che ha carattere sperimentale e rappresenta un’evoluzione delle precedenti linee “Miglioramento gestionale” e “Buona gestione”, sosterrà ogni anno un ristretto numero di soggetti che intendano raggiungere un livello accettabile di sostenibilità economico-finanziaria attraverso:

- la buona gestione delle proprie attività;
- l’estensione del proprio pubblico di riferimento;
- il rinnovamento della propria offerta culturale; perseguendo naturalmente finalità di pubblica utilità, in coerenza con gli obiettivi della Fondazione.

#### LINEE GUIDA

##### Soggetti ammissibili

Il bando si rivolge alle organizzazioni culturali di natura privata nonprofit, che abbiano sede legale e operino prevalentemente nel territorio della regione Lombardia e delle province di Novara e del VCO e che vantino almeno 3 anni di attività costante e dimostrabile nel settore.

Sono in ogni caso considerati inammissibili al contributo:

- gli enti di formazione, anche se di natura privata (università, scuole di ogni ordine e grado, centri di formazione);
- gli enti nel cui statuto non compaia tra le finalità principali la gestione di attività e/o beni culturali;
- gli enti beneficiari di un contributo istituzionale della Fondazione Cariplo;
- gli enti beneficiari di contributi per progetti di “Miglioramento gestionale” o “Buona gestione” non ancora rendicontati a saldo (ad eccezione dei progetti presentati in partenariato).

Infine, sempre ai fini dell’ammissibilità, si richiede che le organizzazioni proponenti:

- redigano il bilancio conformemente alle "Linee guida e prospetti di bilancio per gli enti non profit" emanate dall'Agenzia del Terzo Settore nel marzo del 2009. L'adozione di schemi differenti da quelli suggeriti dall'Agenzia del Terzo Settore è considerata equivalente in presenza di obblighi previsti da norme di legge o su dettami di autorità pubbliche come avviene per i soggetti costituiti in forma societaria (cooperative e altre imprese sociali);
- abbiano avuto, nei due anni precedenti, un'attività regolare e non episodica (verificabile soprattutto attraverso la presenza di un fatturato costante);
- abbiano generato ricavi negli ultimi 2 esercizi pari ad almeno 150.000 euro/anno (nel caso di organizzazioni risultanti da fusioni, la soglia sarà calcolata sulla base della somma dei ricavi dei due o più soggetti precedenti);
- espongano, in relazione ai due anni precedenti, un valore positivo di patrimonio netto. Nel caso di valori negativi, è necessario dimostrare di avere adottato provvedimenti/strategie di ricapitalizzazione (o implementazione del fondo di dotazione);
- abbiano avuto nell'ultimo anno di attività al proprio interno, legate con un contratto stabile (non necessariamente a tempo indeterminato ma con carattere continuativo), almeno 5 risorse di personale di cui una dedicata all'ambito manageriale (organizzazione, gestione, amministrazione, ecc.).

#### Progetti ammissibili

Le proposte dovranno presentare i seguenti requisiti:

- articolazione su base triennale del progetto e della richiesta di contributo;
- previsione di avvio delle attività in data non precedente a quella di presentazione del progetto definitivo;
- formulazione di una richiesta complessiva di contributo alla Fondazione Cariplo:
  - non superiore al 50% dei costi totali del progetto;
  - non superiore al 75% della media dei ricavi degli ultimi 2 esercizi (nel caso di fusioni, 90% della media della somma dei ricavi degli ultimi 2 esercizi);
  - non superiore a 750.000 euro;
  - tendenzialmente decrescente nell'arco dei tre anni di progetto.

Saranno inoltre considerati ammissibili unicamente i progetti che dimostrino di raccogliere concretamente almeno una delle "sfide" illustrate di seguito.

#### • La buona gestione delle attività.

Oggi, per le istituzioni culturali, risulta più che mai necessario sviluppare strategie di miglioramento delle proprie capacità organizzative e gestionali e adottare modelli economicamente più

sostenibili di attività, lavorando su un aumento continuo dell'efficienza, su ipotesi di collaborazione per raggiungere indispensabili economie di scala, su risparmi e su piani di sviluppo che non contino in maniera esclusiva sulle entrate pubbliche e possano condurre a un maggiore livello di autonomia.

A titolo esemplificativo, possono essere considerate azioni "di buona gestione" le iniziative orientate all'incremento stabile del livello di autofinanziamento dell'organizzazione (quali avvio di attività collaterali o non caratteristiche, sviluppo di servizi aggiuntivi, ecc.), o alla ricerca e alla fidelizzazione di sponsor privati; i processi di ripensamento organizzativo che si basino anche sull'impiego delle tecnologie innovative e degli strumenti informatici, l'implementazione di sistemi per il controllo della gestione; la condivisione di servizi e di spazi con altre organizzazioni; la formazione del personale non artistico, l'innesto di competenze manageriali, se e quando necessarie, ecc.

#### • L'estensione del pubblico di riferimento.

La Fondazione, anche attraverso una linea di intervento specifica, sta già incentivando, presso le organizzazioni che gestiscono luoghi della cultura o che operano a vario titolo nel settore, una più incisiva sensibilità per il pubblico; nella convinzione che operare per un'estensione della domanda di cultura che punti su fattori qualitativi e innovativi di fruizione, condivisione e partecipazione, rappresenti anche una leva fondamentale di stimolo sul versante dell'offerta, perché favorisce una produzione e una diffusione ancor più qualificata e articolata e spinge alla ricerca di un rapporto più equilibrato fra sostenibilità economica e qualità.

A titolo esemplificativo, possono essere considerate azioni coerenti di incentivazione della partecipazione del pubblico l'adozione di nuove e più efficaci strategie di comunicazione/promozione, anche tramite il legame e il collegamento con servizi turistico-ricettivi, l'organizzazione di servizi tesi a favorire e semplificare la partecipazione/fruizione/accessibilità in qualunque forma, il sostegno alla mobilità del pubblico, ecc.

#### • Il rinnovamento dell'offerta culturale.

La Fondazione, soprattutto negli anni più recenti, ha sostenuto la crescita e il rafforzamento di contesti fertili e adeguati ad accogliere e promuovere il rinnovamento dell'offerta culturale, inteso come innovazione (di tecniche, stili, linguaggi) o qualificazione della produzione (sia in senso tradizionale, sia in senso contemporaneo).

Il carattere innovativo cui fa riferimento il presente bando, può tuttavia non risiedere nei contenuti, nel "prodotto culturale" e riguardare invece i processi e gli strumenti di produzione e il

loro rinnovamento tanto artistico quanto organizzativo.

In generale sono considerate coerenti con obiettivi di rinnovamento dell'offerta culturale, nell'ambito sia di progetti saldamente legati alla tradizione sia di progetti a carattere fortemente sperimentale, tutte le innovazioni di prodotto o processo volte a migliorare il "posizionamento sul mercato" dell'organizzazione.

I progetti dovranno essere mirati a realizzare, attraverso le tre sfide in questione, un cambiamento concreto e misurabile, evidenziando con chiarezza come si intenda giungere al risultato previsto, i meccanismi che produrranno il cambiamento e le modalità attraverso cui esso sarà misurato. Infine, per essere ammesse alla valutazione, le proposte dovranno:

- sintetizzare in modo razionale e schematico la struttura dell'iniziativa che si vuole realizzare, esplicitandone il quadro logico (utilizzando come modello il file scaricabile dal sito della Fondazione all'indirizzo [www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it), alla pagina dei bandi 2013);
- fornire indicatori idonei a misurare l'efficacia del progetto e monitorare le sue azioni.

#### Criteri

Saranno privilegiate proposte che:

- presentino un'analisi approfondita dell'ente proponente e quindi della struttura organizzativa (organigramma, dipendenti, collaboratori e relative "mansioni"), della situazione economico-finanziaria (principali oneri e proventi da bilancio nell'ultimo biennio) e delle principali attività (inclusi dati qualitativi e quantitativi sul pubblico che le frequenta);
- producano un budget previsionale dell'organizzazione, con stima degli oneri e dei proventi nel triennio, teso a valutare l'impatto del progetto sulle economie dell'organizzazione; la stima dovrà riguardare anche il primo anno successivo alla conclusione dell'intervento;
- presentino, relativamente ai bilanci degli ultimi due esercizi, un livello adeguato di contributi pubblici.

Sempre in fase di valutazione di merito, saranno decisamente privilegiati i progetti che, trasversalmente alle 3 sfide lanciate dal bando:

- favoriscano il **ricambio generazionale** e dedichino una effettiva attenzione ai giovani, affidando ruoli di responsabilità (quadri direttivi e responsabili artistici/ organizzativi) a giovani (preferibilmente under 35), programmando iniziative da loro gestite sia nella fase organizzativa sia in quella di realizzazione e/o dando spazio, nell'ambito della propria attività, ad artisti e/o gruppi emergenti preferibilmente attraverso convenzioni pluriennali o

forme di accompagnamento/residenza;

- sviluppino effettivi **collegamenti e collaborazioni** con altri soggetti, servizi e organizzazioni non necessariamente culturali presenti sul territorio, a livello sia locale, sia nazionale, sia internazionale. In particolare, sul fronte dell'internazionalizzazione, sarà considerata premiante la partecipazione a bandi comunitari; in alternativa, l'internazionalizzazione potrà essere perseguita attraverso progetti di coproduzione nell'ambito di network internazionali e con analoghe realtà estere;
- prevedano **aggregazioni di servizi e spazi**, nella prospettiva di rendere più economiche le forniture e pienamente utilizzati i luoghi.

Infine si segnala che la Fondazione Cariplo, in linea con lo spirito del bando, selezionerà organizzazioni operanti secondo criteri di sobrietà, tanto nei costi che negli equilibri di programmazione delle attività. Costituiranno elementi di "valutazione della sobrietà":

- i compensi di direttori e curatori artistici (soprattutto se non in esclusiva) e dei quadri intermedi;
- i cachet di artisti o gruppi ospitati e le relative spese di accoglienza;
- i costi di eventuali allestimenti (scene, costumi, scenotecnica, installazioni) e i costi connessi;
- la consistenza e l'evoluzione quantitativa delle attività (che non dovranno essere eccessive e ingiustificate).

Parallelamente, saranno selezionati progetti proposti da organizzazioni che:

- rispettano la legislazione del lavoro per l'attività prestata da tutti i collaboratori;
- adottano nei confronti dei lavoratori, dei fornitori e degli artisti ospiti una condotta regolare (definizione di compensi equi, rispetto dei contratti, rispetto dei tempi di pagamento ecc.);
- sono in possesso di eventuali agibilità per tutti gli spazi pubblici.

La Fondazione Cariplo si riserva il diritto di verificare il rispetto di tali adempimenti attraverso sopralluoghi ad opera di soggetti esterni appositamente incaricati di effettuare l'audit contabile-amministrativo.

#### Costi non ammissibili

- Acquisto, ristrutturazione, manutenzione e restauro di immobili.

#### BUDGET DISPONIBILE

Il budget a disposizione del presente bando ammonta a 5 milioni di euro.