

F35 UNDER

CRESCERE CON LE IMPRESE CULTURALI



Quaderno a cura di



Il Progetto **FUNDER** è promosso da



INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	3
1. GENESI DEL PROGRAMMA	5
2. L'INTERVENTO E LE SUE EVOLUZIONI	9
2.1 Le evoluzioni nel tempo	10
2.2 Caratteristiche distintive del modello di intervento	14
3. I SERVIZI DI SUPPORTO EACCOMPAGNAMENTO	15
3.1 I seminari residenziali e giornate di formazione	15
3.2 Il centro servizi del terzo triennio	17
3.3 Attività parallele	23
4. LE ORGANIZZAZIONI SOSTENUTE	25
4.1 La comunità di Funder35	25
4.2 Anatomia e fisiologia delle imprese	30
5. IMPATTO DI FUNDER35 SULLE ORGANIZZAZIONI VINCITRICI	35
5.1 Effetto Funder35, le evidenze quantitative	36
5.2 Effetto funder35, le evidenze qualitative	38
6. IMPATTO DI FUNDER35 SUGLI ENTI PROMOTORI	43
6.1 Tratti distintivi: una fotografia	44
6.2 Il valore aggiunto: fattore Funder35	46
6.3 Le lezioni apprese: effetto Funder35?	46
7. APPRENDIMENTI E RACCOMANDAZIONI	49
7.1 Considerare la fragilità economica	50
7.2 Considerare le imprese come risorsa	50
7.3 Considerare le fasi di vita delle imprese	51
7.4 Oltre la rendicontazione	51
BIBLIOGRAFIA	53

STORIE DALLA COMUNITÀ DI 

1. Cantieri Meticci	8
2. Gli Scarti	12
3. Gruppo Pleiadi	18
4. Karakorum	22
5. Il Tre Ruote Ebro	28
6. Mare Memoria Viva	32
7. Casa delle Culture	34
8. Teatro Solare	39
9. Tedacà	42
10. Artegrado / TeatrInGestAzione	45

ABSTRACT

Tra il 2012 e il 2023, venti Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) hanno unito le forze per dare vita a un ambizioso programma di sostegno per le imprese culturali giovanili italiane. Il programma si chiamava Funder35 e per molti aspetti non aveva precedenti: per il tipo di beneficiari (imprese culturali non profit a prevalenza giovanile); per le modalità di supporto, che assegnavano risorse non sulla base di un progetto culturale ma sul rafforzamento delle organizzazioni; infine, perché unendosi in un programma sovraterritoriale, le FOB aderenti superarono i limiti delle proprie sfere di azione territoriale, per assumere uno sguardo di sistema per contribuire a uno sviluppo di respiro nazionale. A distanza di 12 anni dalla prima edizione, questo Quaderno cerca di dare conto del valore generato da Funder35 a favore delle oltre 250 imprese sostenute e delle fondazioni che lo hanno promosso. Il Quaderno è il risultato dell'elaborazione di numerose analisi contenute in rapporti e documenti prodotti nel corso degli oltre dieci anni di Funder35. A integrazione di queste fonti, tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024, sono state raccolte le voci di alcuni testimoni privilegiati, scelti tra gli enti promotori e le imprese beneficiarie. Si ringraziano le persone intervistate.

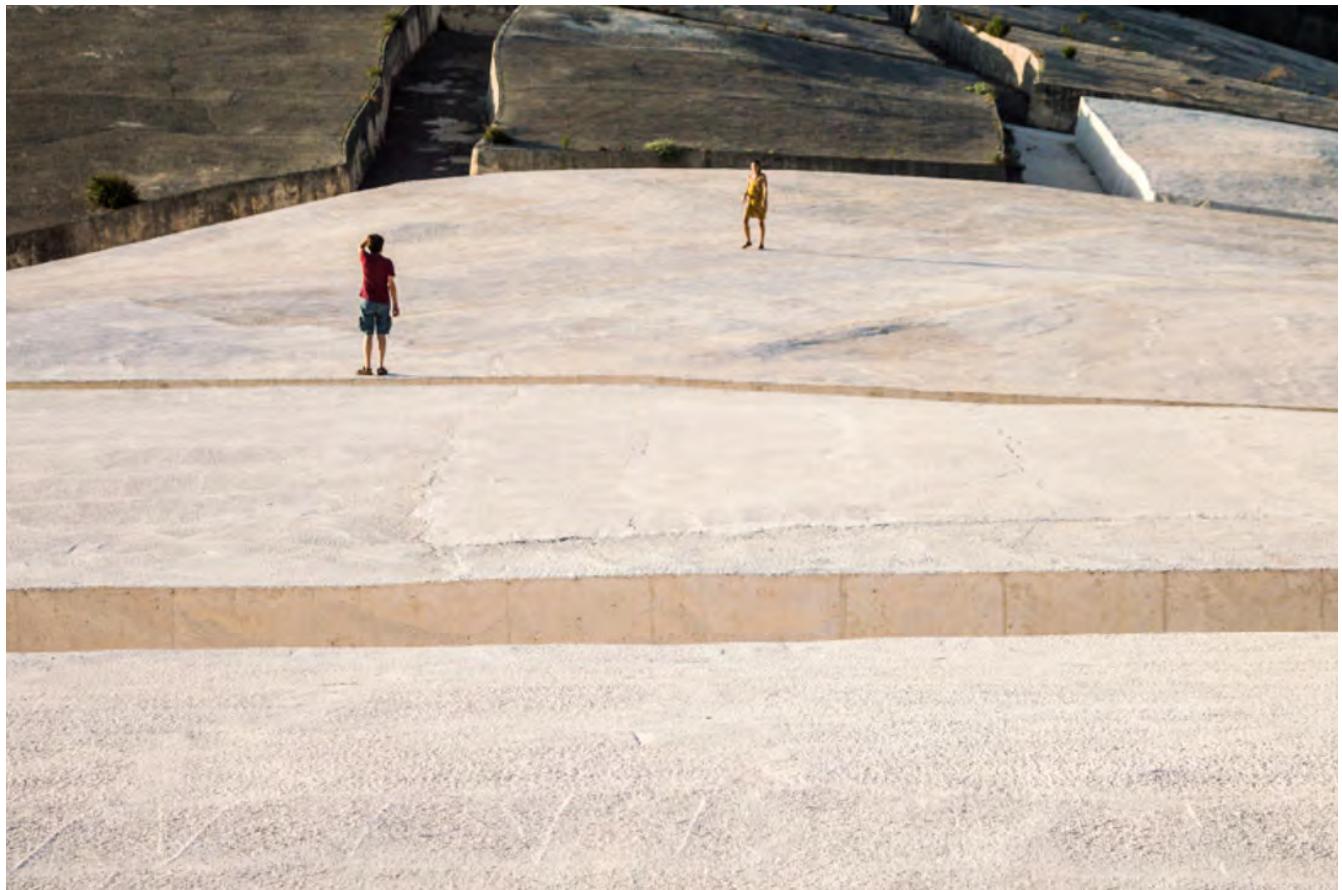
Imprese beneficiarie

Cristina Alga, Mare Memoria Viva
 Stefano Beghi, Karakorum
 Lucio Biondaro, Gruppo Pleiadi
 Emanuela Capomagi, Casa delle Culture
 Andrea Cerri, gli Scarti
 Anna Gesualdi e Giovanni Trono, TeatrInGestAzione
 Erik Haglund, Teatro Solare
 Vito Perrini, Il Tre Ruote Ebro
 Angela Scia villa, Cantieri Meticci
 Simone Schinocca, Tedacà.

FOB

Matteo Bagnasco, Fondazione Compagnia di San Paolo
 Marco Cammelli, Acri
 Marta Cenzi, Fondazione Cariverona
 Valentina Dania, Fondazione CRC
 Maria Chiara Gallina, Fondazione di Modena
 Fabrizio Minnella, Fondazione con il SUD
 Andrea Rebaglio, Fondazione Cariplò
 Matteo Pessione, Fondazione CRT
 Alessandro Zattarin, Fondazione Cariparo.

EXECUTIVE SUMMARY



Il Grande Cretto, opera di arte ambientale di Alberto Burri. Valle del Belice (TP) – Foto di Roberto Lombino

Questo documento offre un'analisi dettagliata dell'evoluzione e dell'impatto del programma *Funder35 – l'impresa culturale che cresce*, nel settore culturale e creativo.

Si parte dalle origini del programma, descrivendo il contesto storico che ha portato alla sua ideazione, le sfide lanciate, le opportunità e le innovazioni generate a favore delle imprese culturali giovanili. Si procede,

poi, con un'approfondita descrizione delle fasi di sviluppo del programma Funder35, delineando le caratteristiche chiave dell'intervento, con particolare attenzione alle strategie volte a massimizzare il cambiamento generato sulle imprese beneficiarie.

Vengono inoltre evidenziati il ruolo e il contributo dei servizi di supporto e accompagnamento offerti alle organizzazioni beneficiarie, con un focus sulle consu-

lenze specialistiche, la formazione e la creazione di una vera e propria *community*. Si fornisce quindi una panoramica dei profili delle imprese sostenute da Funder35, analizzando le peculiarità in termini di settore, dimensione e obiettivi, e sottolineando l'importanza di selezionare e sostenere quelle con il maggiore potenziale per accrescere lo sviluppo del settore.

Successivamente, viene offerta una panoramica degli effetti generati da Funder35 sulle imprese beneficiarie, mettendo in luce i cambiamenti positivi nelle capacità organizzative, nelle strategie di sviluppo delle imprese e sui benefici collettivi prodotti. Si esamina inoltre anche l'impatto del programma sugli enti promotori mediante un'analisi – interviste in profondità con gli enti promotori – dei cambiamenti originati dal

programma sulle strategie di finanziamento e le relazioni con il settore culturale e creativo da parte delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB).

Il rapporto si conclude infine con una sintesi degli apprendimenti e delle raccomandazioni emerse dall'esperienza di Funder35, offrendo indicazioni e traiettorie per orientare futuri programmi di supporto nel settore delle imprese culturali e creative. Le conclusioni sottolineano l'importanza di considerare la fragilità economica delle organizzazioni, il loro potenziale innovativo e resiliente e le criticità da affrontare e le opportunità da cogliere durante le loro diverse fasi di sviluppo, privilegiando approcci basati sull'ascolto reciproco e sulla costruzione di relazioni di fiducia.

1. GENESI DEL PROGRAMMA



Output prodotto in occasione dell'evento finale attività Funder35 2022 – “OSA, Organizziamo Sostenibili Alternative” – Foto di Sara Lando

Il Progetto *Funder35 – L'impresa culturale che cresce* è stato concepito nel 2012 all'interno della Commissione per i Beni e le Attività Culturali dell'Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio (Acri), con l'obiettivo di selezionare e sostenere, tramite un programma pluriennale, le migliori imprese culturali giovanili operanti nelle province delle FOB coinvolte nell'iniziativa.

L'obiettivo principale era guidare tali imprese nella definizione di modelli gestionali e produttivi, che migliorassero la loro efficienza interna e il loro posizionamento sul mercato, nonché di promuovere nelle imprese giovanili del settore una innovazione funzionale e strutturale capace di irrobustirne il tessuto, aumentarne la solidità e agevolarne l'equilibrio garantendo la sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Funder35 è stata senza dubbio un'iniziativa innovativa nel panorama delle policy a supporto di uno specifico ambito del comparto culturale, quello delle imprese culturali giovanili, che fino a 15 anni fa era considerato emergente. Nato come un programma di finanziamento triennale, Funder35 è stato rinnovato nel tempo – in forme diverse (vedi capitolo 2) – sostenendo la crescita di tali organizzazioni per oltre un decennio.

Quali sono state, dunque, le spinte e i fattori che hanno portato molte delle FOB a scommettere su un ambito allora ancora poco conosciuto e valorizzato? Occorre fare una premessa, un passo indietro necessario, che affonda nel contesto storico in cui è nato il progetto Funder35.

Nel 2012 diversi paesi europei tra cui l'Italia, poco dopo la ripresa dalla crisi finanziaria del 2008, stavano attraversando una nuova criticità dovuta, da un lato, alla scarsa crescita delle economie nazionali e, dall'altro, alle enormi difficoltà del debito e dei bilanci pubblici. In questo quadro, l'attività erogativa delle FOB a livello nazionale subì un forte ridimensionamento. In particolare, le erogazioni destinate al settore arte e cultura passarono da 524 milioni di euro del 2007 a 305 milioni di euro nel 2012: nell'arco di un quinquennio si registrò quindi una diminuzione del 42% delle risorse destinate alla cultura¹. Ugualmente, la spesa delle famiglie italiane per cultura e ricreazione subì una diminuzione, così come la partecipazione culturale che evidenziò tendenze negative in molteplici ambiti (Grossi, 2013), anche a fronte di una crisi dei tradizionali paradigmi di fruizione con un'evidente situazione di stress per l'intero comparto.

Proprio mentre le risorse per la cultura andavano diminuendo, dai primi anni del nuovo millennio si ampliava il pensiero sulla rilevanza strategica delle imprese culturali e creative per lo sviluppo dei territori, grazie anche al proliferare di analisi, studi e dibattiti. Tra questi ebbero un ruolo importante “The economy of culture in Europe” di KEA, preparato per la Commissione Europea, e il “Libro Bianco sulla Creatività”, un rapporto pubblicato nel 2009 dalla Commissione sulla Creatività e Produzione di Cultura in Italia. L'attenzione dei policy

maker pubblici e privati sul tema aumentò progressivamente a partire dalla prima decade del 2000, sebbene gli strumenti di intervento dedicati rimanessero ancora molto frammentari.

Nello stesso periodo, i tassi di disoccupazione giovanile superavano il 31% in Italia e il mercato del lavoro non era più in grado di assorbire i giovani in uscita dai percorsi di formazione in ambito culturale. Come spesso capita durante le crisi, si sono aperti nuovi spazi di opportunità, che proprio le nuove generazioni sono state in grado di cogliere più di altri, anche grazie alla loro flessibilità e capacità di interpretare i più recenti cambiamenti sociali, occupando spazi vuoti e costruendo servizi e progettualità che rispondessero ai bisogni emergenti (Martini, 2023). Le organizzazioni nate in questo contesto dalla spinta di giovani in cerca di uno sbocco professionale hanno saputo sperimentare nuovi modelli di intervento e nuove forme di dialogo con le comunità locali, ma rimanevano caratterizzate da una forte fragilità strutturale e debolezza economica, con una conseguente difficoltà a garantire una fonte di lavoro stabile, da un lato, e di mettere pienamente a valore il proprio potenziale innovativo, dall'altro.

È in questa tempesta storica e culturale che la Commissione per le Attività e i Beni Culturali di Acri ha cominciato a riflettere sulla necessità di policy dedicate al settore delle imprese culturali e creative, con particolare attenzione alle organizzazioni giovanili. La Commissione ha svolto un ruolo propulsivo centrale nel dare avvio al percorso di Funder35, che è stato poi implementato e sostenuto da un Comitato di FOB che ha ricevuto adesioni crescenti nel corso degli anni. Il programma ha rappresentato uno dei primi progetti di cooperazione nell'ambito di Acri, nel quale le FOB sono state invitate a contribuire non solo sui singoli territori di riferimento ma anche a favore di un programma nazionale. Sono stati proprio gli elementi della rilevanza nazionale e dell'allentamento del vincolo territoriale delle Fondazioni, grazie ad una operazione *cross border*, a rappresentare un tratto distintivo di Funder35 e a far convergere FOB grandi e piccole attorno a un progetto corale, rendendo anche le Fondazioni più piccole parte attiva del progetto. Il meccanismo prevedeva infatti che ciascuna Fondazione partecipasse con risorse proprie

¹ Fonte: elaborazioni Fondazione Fitzcarraldo su dati dei Rapporti Acri.

al budget comune senza avere certezza che tali risorse venissero riservate a progetti selezionati nei territori di propria competenza.

Per alcune Fondazioni, in particolare medie e piccole, Funder35 è stata la prima esperienza collaborativa che ha permesso un confronto ampio soprattutto a livello operativo e gestionale: un'occasione per conoscere altri modelli erogativi, altri processi e approcci. In questo processo ha giocato un ruolo fondamentale il modello organizzativo. Alcune FOB hanno infatti svolto un ruolo operativo (es. Fondazione Cariplo

come coordinatore del progetto, Fondazione con il Sud come responsabile della comunicazione a partire dal secondo triennio, Fondazione CRT con coordinamento della call *Crowdfunder35*, ecc.), ma tutte hanno potuto partecipare attivamente al processo attraverso il Comitato dei promotori, che ha condiviso e messo in circolo una pluralità di competenze, anche a favore delle FOB che si sono aggiunte al programma dal secondo triennio. All'approfondimento sul valore generato da Funder35 anche per gli enti promotori è dedicato il capitolo 6.

1. Cantieri Meticci²

STORIE DALLA COMUNITÀ DI FUNDER³⁵

“Per creare qualcosa di davvero nuovo c’è bisogno di andarlo a cercare e coltivarlo laddove nessuno aveva mai guardato”



- Sede: Bologna, Emilia-Romagna
- Ambito di attività: Spettacolo dal vivo
- Anno di avvio dell’Ente: 2013
- Edizione Funder35: 2017
- Tratto distintivo/peculiarità: inclusione e condivisione interculturale attraverso l’arte

Playground Calvino – Campo di gioco dedicato a Italo Calvino – Foto di Sara Pour

#InclusioneCulturale #LaboratoriCreativi #CondivisioneInterattiva #RigenerazioneUrbana

Cantieri Meticci è un collettivo di artisti provenienti da oltre venti Paesi diversi. L’ambito di intervento dei Cantieri Meticci spazia dal teatro all’artigianato, coinvolgendo rifugiati e richiedenti asilo in attività creative che favoriscono l’inclusione e la condivisione interculturale. Attraverso laboratori, spettacoli teatrali e lavori manuali, l’organizzazione crea ponti tra persone provenienti da diverse culture e professioni, promuovendo la partecipazione attiva della comunità. La loro evoluzione è guidata da una squadra multidisciplinare che coordina le diverse attività, creando un network di collaborazioni e iniziative che vanno oltre i confini dell’organizzazione.

Il ruolo svolto da Funder35

Per Cantieri Meticci, il programma Funder35 è stato un «catalizzatore di innovazione e crescita» (Sciavilla, 2023). Attraverso il progetto MET – Meticceria Extrartistica Trasversale, si è puntato a potenziare i contenuti e consolidare le attività esistenti, trovando nel nuovo spazio l’opportunità ideale per radicare le iniziative. I momenti di network sono stati cruciali, per lo scambio di esperienze con altre organizzazioni, offrendo ispirazione e ampliando la rete di contatti. Elementi di approccio e pratiche operative acquisite nell’ambito di Funder35 sono ancora rilevanti per Cantieri Meticci, in particolare l’attenzione alla scelta dei contenuti artistici, la ricerca di strumenti per affrontare le sfide economiche e una cultura dell’ascolto e delle relazioni durature al di là dei finanziamenti.

Le tre sfide dei Cantieri Meticci per il futuro

- Sostenibilità economica
- Evoluzione della progettualità e della struttura organizzativa
- Costante adattamento dei contenuti artistici alle dinamiche sociali delle persone coinvolte

2 Le considerazioni presentate in questo box e nei successivi denominati “Storie dalla comunità di Funder35”, nascono dai contributi raccolti nel corso di interviste a testimoni privilegiati di alcune imprese beneficiarie del contributo Funder35 in diverse edizioni del programma.

2. L'INTERVENTO E LE SUE EVOLUZIONI



MIBACT, Roma, Evento di presentazione e premiazione delle imprese vincitrici dell'edizione 2017 – Foto di Simone Angileri

Il progetto Funder35 si è sviluppato nel corso di oltre 10 anni, tra il 2012 e il 2023, durante i quali ha mirato a sostenere e promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità nelle organizzazioni culturali giovanili, contribuendo così al consolidamento di centinaia di realtà emergenti e dislocate su quasi tutto il territorio nazionale. Il progetto si è rivolto a organizzazioni culturali non profit, con una maggioranza di under 35 negli organi direttivi, disposte a investire sul loro futuro,

presentando un progetto pluriennale di rafforzamento strutturale in grado di garantire una maggiore sostenibilità, economica *in primis*, nel medio lungo periodo, agendo in particolare su tre direttive:

- **Consolidamento della Struttura Organizzativa:** agendo sulla qualificazione del personale non artistico, sull'implementazione dei servizi interni e sull'integrazione di competenze manageriali, per

potenziare la solidità delle organizzazioni coinvolte, preparandole a fronteggiare le sfide del mercato.

- **Innovazione nell'Offerta Culturale e Produzione Artistica:** favorendo l'estensione e la differenziazione del sistema di offerta culturale e delle produzioni artistiche, per consentire alle imprese di adattarsi alle mutevoli esigenze del pubblico e di distinguersi nel panorama culturale.
- **Incentivazione delle Forme di Cooperazione:** promuovendo attivamente la cooperazione tra le imprese culturali giovanili, sostenendo economie di scopo e di scala per favorire la condivisione di risorse e competenze, contribuendo a consolidare il settore nel suo complesso.

L'accordo tra le FOB aderenti al Comitato dei Promotori aveva durata triennale ed è stato rinnovato tre volte, dando vita a un programma di sostegno che ha coperto oltre un decennio. Riportando di seguito i tre cicli di intervento, occorre ricordare che le date indicate fanno riferimento agli anni di avvio di ciascuna annualità, mentre le attività a esse connesse hanno avuto una durata superiore, terminando quindi in ultima istanza nel 2023.

2.1 Le evoluzioni nel tempo

Il primo triennio (2012-2014)

Il primo accordo triennale che ha dato avvio al progetto nel 2012 ha visto la partecipazione di 10 FOB promotori: Fondazione Cariplo di Milano (capofila del progetto) e le Fondazioni Banco di Sardegna, Cari-
parma, Cassa dei Risparmi di Livorno, Cassa di Risparmio della Spezia, Cassa di Risparmio di Lucca, Cassa di Risparmio di Modena, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, CRT di Torino, Monte di Bologna e Ravenna.

Il programma prevedeva la pubblicazione, a cadenza annuale, di un bando rivolto a imprese culturali giovanili non profit aventi sede e operanti, da almeno due anni, nei territori di riferimento delle fondazioni aderenti. Il bando prevedeva che un'organizzazione, per essere ammisible al finanziamento, avesse un Organo di Gestione costituito in maggioranza assoluta (50% più uno) da membri di età inferiore ai 35 anni.

In particolare, i progetti selezionati hanno riguardato perlopiù i settori di intervento relativi alla musica, al teatro e agli eventi culturali (seguiti da turismo e valorizzazione dei beni culturali, audiovisivo, architettura e design, arte contemporanea, editoria, sviluppo territoriale, danza, radiofonia, ecc.) e potevano concentrarsi su uno o più dei seguenti assi:

- **Azioni mirate al miglioramento/ripensamento della struttura organizzativa** (ad esempio: nuovi modelli operativi e strumenti gestionali, iniziative di qualificazione del personale non artistico e dei servizi interni di supporto tramite percorsi di formazione e innesto di competenze manageriali);
- **Azioni finalizzate al rinnovamento, anche attraverso l'uso di tecnologie innovative, dei processi e degli strumenti di produzione funzionali al rafforzamento, all'estensione, alla differenziazione dell'offerta;**
- **Azioni finalizzate all'introduzione sul mercato di prodotti o servizi di carattere innovativo**, in grado di rafforzare il posizionamento strategico dell'organizzazione;
- **Azioni orientate all'attivazione di collaborazioni stabili e aggregazioni/fusioni** con altri soggetti del settore, nella prospettiva di realizzare economie di scopo e/o di scala.

Il processo di selezione e la scelta dei progetti è stato gestito da un Gruppo di Referaggio selezionato dalle FOB, composto da tre esperti di chiara fama e del tutto indipendenti. I criteri di selezione si sono evoluti nel corso degli anni integrando, nel corso del tempo, nuovi parametri strategici (vedi tabella 2.1).

Complessivamente nel primo triennio sono stati sostenuti 54 progetti, per un finanziamento pari a 2 milioni e 900mila euro. Alle organizzazioni selezionate, sono state offerte inoltre giornate di formazione e *networking*, coordinate per i primi due anni direttamente da Fondazione Cariplo, in qualità di coordinatore del progetto, e a partire dal 2014 con la collaborazione di Fondazione Fitzcarraldo (tabella 2.2).

Tabella 2.1 – Variazione annuale dei criteri per la selezione delle imprese beneficiarie (primo triennio)

2012	2013	2014
innovazione e qualità dell'offerta artistica e culturale;	innovazione e qualità dell'offerta artistica e culturale;	innovazione e qualità dell'offerta artistica e culturale;
sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa;	sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa;	sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa;
capacità di coinvolgere il territorio e di creare rete con altre organizzazioni culturali;	capacità di coinvolgere il territorio e di creare rete con altre organizzazioni culturali;	capacità di coinvolgere il territorio e di creare rete con altre organizzazioni culturali;
	capacità di internazionalizzazione dell'impresa.	capacità di internazionalizzazione dell'impresa;
		capacità di digitalizzazione dell'impresa.

Fonte: nostra elaborazione da testo bandi Funder35 (ed. 2012-2014)

Tabella 2.2 – Numero di progetti pervenuti e finanziati e relativo contributo deliberato (primo triennio)

FUNDER35	2012 n.	2013 n.	2014 n.	Totale n.
Progetti pervenuti (v.a)	59	57	47	163
Progetti finanziati (v.a)	15	18	21	54
Importo deliberato (€)	900.000	1.000.000	1.000.000	2.900.000

Fonte: elaborazioni su dati delle FOB

Il secondo triennio (2015-2017)

Il secondo triennio, avviato nel 2015, si è nuovamente articolato in tre edizioni di un bando finalizzato a sostenere le organizzazioni giovanili under 35, attraverso un contributo economico e attività di formazione e *networking*. L'elemento che ha contraddistinto questo secondo ciclo di intervento è legato all'aumento del numero, da 10 a 18, delle fondazioni coinvolte: Fondazione Cariplo; Compagnia di San Paolo; Fondazione CR Firenze; Fondazione di Sardegna; Fondazione Cariverona; Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno; Fondazione CRC; Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca; Fondazione di Modena; Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo; Fondazione Cariparma; Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia; Fondazione CRT; Fondazione Friuli; Fondazione Livorno; Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna; Fondazione Sicilia. A queste si è inoltre unita la Fondazione con il Sud che ha contribuito significa-

tivamente all'ampliamento del raggio di azione del programma, aprendo le porte a tutto il Sud Italia. In questo secondo triennio Funder35 ha raggiunto così una dimensione pressoché nazionale, con l'eccezione di pochissimi territori (tra cui il Lazio).

Questo ampliamento ha inoltre aumentato la capacità di investimento del programma che nel triennio ha sostenuto 169 progetti, per un finanziamento complessivo pari a 7 milioni e 500mila euro (oltre il doppio rispetto al triennio precedente) (tabella 2.3).

Durante questo secondo triennio, sono state consolidate le attività di formazione e accompagnamento, svolte tra il 2016 e il 2018 e descritte in dettaglio più avanti, che sono state aperte anche ad enti cosiddetti "meritevoli di accompagnamento", cioè organizzazioni che non hanno ricevuto un contributo economico, ma il cui progetto presentava delle potenzialità di

2. Gli Scarti

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

"Lavoriamo per un teatro che coinvolge, emoziona, trasforma"



- Sede: La Spezia, Liguria
- Ambito di attività: Spettacolo dal vivo
- Anno di avvio dell'Ente: 2007
- Edizione Funder35: 2013
- Tratto distintivo/peculiarità: Informalità, accessibilità e inclusione

Staff Gli Scarti Centro di Produzione Teatrale d'Innovazione – Foto di Francesco Capitani

#ArtePerformativa #CentroDiProduzioneTeatrale #FestivalArtistici #TerritorioCreativo

L'associazione Gli Scarti, nata quasi per gioco nel 2007, diviene Centro di Produzione Teatrale d'Innovazione nel 2022 e terzo ente teatrale stabile della Regione Liguria riconosciuto dal MIC. Concentra il proprio lavoro principalmente nell'ambito teatrale e le attività comprendono: programmazione, produzione e progetti speciali sul territorio, con un focus socio-culturale e inclusivo per categorie a rischio di emarginazione, come persone con disabilità e anziani. Inoltre, offre a terzi servizi commerciali per lo spettacolo dal vivo, tra cui audio, luci, organizzazione di eventi, servizi di biglietteria e personale di sala. Pur operando all'interno di un sistema istituzionale, mantiene un approccio informale, facilitando l'accesso al proprio spazio e promuovendo l'inclusione nell'ambito delle attività offerte.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato un «volano per una crescita al servizio della visione artistica» (Cerri, 2023). L'associazione culturale Gli Scarti ha partecipato a Funder35 per rinforzare la propria struttura organizzativa e amministrativa e bilanciare così una crisi di crescita, dovuta all'ampliamento della circuitazione degli spettacoli. Il progetto T.O. Europe: Teatro Obiettivo Europa mirava a rafforzare, oltre al comparto amministrativo, anche la promozione e distribuzione degli spettacoli, il fundraising e l'internazionalizzazione. Nell'ambito di Funder35 ha appreso e praticato l'importanza di non limitarsi a perseguire progetti in modo precipitoso, ma di dedicare tempo e attenzione alla pianificazione e alla valutazione della struttura organizzativa. Questo approccio li ha resi consapevoli che per crescere e realizzare progetti di alto livello è necessario fermarsi periodicamente per riflettere sul funzionamento dell'organizzazione, sui processi e le procedure in atto allo scopo di migliorarli.

Le tre sfide de Gli Scarti per il futuro

- Passaggio a centro di produzione teatrale
- Internazionalizzazione
- Mantenere l'approccio informale, nonostante l'istituzionalizzazione

Tabella 2.3 – Numero di progetti pervenuti e finanziati e relativo contributo deliberato (secondo triennio)

FUNDER35	2015 nr.	2016 nr.	2017 nr.	Totale nr.
Progetti pervenuti (v.a)	166	184	169	519
Progetti finanziati (v.a)	50	57	62	169
Progetti meritevoli (v.a)	12	15	8	35
Importo deliberato (€)	2.500.000	2.500.000	2.500.000	7.500.000

Fonte: elaborazioni su dati delle FOB

sviluppo. Queste organizzazioni sono state invitate a prendere parte alle attività di accompagnamento per supportare il rafforzamento dei loro progetti. Dei 27 soggetti ‘meritevoli’ identificati nel 2015 e 2016, oltre due terzi sono stati selezionati negli anni successivi come beneficiari di un contributo economico.

In parallelo, sono poi state avviate ulteriori attività a supporto della crescita delle organizzazioni selezionate, tra cui la call *CrowdFunder35*, un programma di *crowdfunding* specificatamente rivolto ai vincitori del programma Funder35, coordinato da Fondazione Sviluppo e Crescita, braccio operativo di Fondazione CRT, in collaborazione con la piattaforma italiana di *crowdfunding* Eppela. Questo ulteriore programma ha permesso di selezionare un numero limitato di organizzazioni che hanno potuto avviare una campagna di *crowdfunding* su Eppela che, una volta raggiunti determinati obiettivi, ha visto un ulteriore cofinanziamento da parte delle FOB promotrici (vedi capitolo 3). In parallelo, nel 2016 Acri, il Comitato di Gestione di Funder35 e ABI – Associazione Bancaria Italiana – hanno firmato il protocollo di intesa “Banche per la cultura” al fine di offrire alle imprese selezionate agevolazioni sui servizi di incasso e pagamento, anticipazione di credito e finanziamento.

Il terzo triennio (2018-2020)

A chiusura del secondo triennio di intervento, il Comitato di Gestione di Funder35 – a cui si sono unite nel 2018 anche la Fondazione di Venezia e la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna – ha voluto ripensare il modello di intervento, concentrando l’attenzione su un ulteriore rafforzamento delle realtà già selezionate, anziché attivare un bando che andasse a selezionare nuovi beneficiari.

L’impegno del terzo triennio, deliberato nel 2018 ma che ha visto l’implementazione delle attività tra il 2019 e il 2022, si è concentrato sull’attivazione di un centro servizi con l’obiettivo di consolidare la “comunità di pratiche” creatasi negli anni precedenti e offrire attività di accompagnamento e supporto per affrontare sfide di mercato sempre più complesse. «*Dopo 6 anni si è decisa una sospensione dell’attività erogativa* – spiega Andrea Rebaglio, responsabile Funder35 per Fondazione Cariplo. *Alcune Fondazioni, venutosi un po’ ad esaurire il numero di realtà da sostenere nei loro territori, hanno scelto di dedicarsi ad attività specifiche come la costruzione di community e il talent scouting delle realtà culturali emergenti nel loro contesto*» (Panzarin, 2018).

Secondo un’ottica di rete, si è lavorato in modo mirato sull’intera comunità, fornendo specifici strumenti formativi e di consulenza, al fine di favorire la condivisione di conoscenze, metodologie e buone prassi e di consentire la piena valorizzazione delle qualità proprie di ciascuna organizzazione. La comunità di Funder35 nel terzo triennio contava 283 organizzazioni, tra cui le 223 beneficiarie tramite le call dei due trienni precedenti e le organizzazioni ad esse associate tramite i progetti presentati in partnership. Ogni FOB aderente al progetto ha avuto inoltre l’opportunità di segnalare fino a due ulteriori imprese provenienti dal proprio territorio di appartenenza che sono state incluse nella comunità di beneficiari ed hanno quindi potuto accedere ai servizi di accompagnamento. L’iniziativa, nel suo complesso, è stata finalizzata alla “creazione di valore” sociale, culturale ed economico, a beneficio di organizzazioni che credevano nella possibilità che l’impresa culturale rappresentasse la forma ideale e concreta di cambiamento.

Le attività di accompagnamento sono state coordinate da Fondazione Fitzcarraldo, con la partecipazione di ulteriori partner esterni alla cordata delle fondazioni promotrici, tra cui l’impresa sociale Liv.in.g. e numerosi esperti su temi specifici. Una piattaforma web dedicata ha centralizzato le molteplici attività di formazione, aggiornamento e *networking*, fra i quali percorsi tematici di approfondimento, webinar, video tutorial, risorse documentali. Tra le attività di supporto è stata rinnovata inoltre la call *Crowdfunder35* che, con la collaborazione di Eppela, ha sostenuto alcune imprese della comunità – selezionate con una call *ad hoc* – nell’implementazione di campagne di *crowdfunding*, a integrazione del loro modello di sostenibilità.

2.2 Caratteristiche distintive del modello di intervento

Come già anticipato, tra gli elementi più significativi del modello è emerso che Funder35 è stato uno dei primi programmi a spingere le FOB oltre il vincolo della territorialità dei propri finanziamenti. Ciascuna Fondazione promotrice, infatti, contribuiva al budget complessivo di progetto, a prescindere dal numero di imprese selezionate operanti nelle loro specifiche province di competenza. Oggi le collaborazioni tra fondazioni sono sempre più frequenti, ma questa modalità di intervento era tutt’altro che scontata a inizio degli anni ‘10.

Funder35 è stato inoltre uno dei primi progetti, in Italia, a sostenere le imprese giovanili non profit nel settore culturale, contribuendo all’emersione di una geografia di organizzazioni fino a quel momento poco studiate, ma che cominciavano a rappresentare un elemento cruciale nell’articolazione del tessuto culturale sui territori, soprattutto marginali.

Un altro elemento distintivo per l’epoca è stata anche la scelta di focalizzare gli obiettivi del bando sulla dimensione organizzativa, mettendo a disposizione delle imprese un contributo economico per attivare azioni di rafforzamento strutturale e strategico con ricadute di medio-lungo periodo. In un articolo del 2018, Carola Carazzone ricorda che «*Le organizzazioni del Terzo Settore hanno bisogno di un supporto generale operativo che sia solido, prevedibile e sostenibile, che dia loro fiducia per cogliere nuove opportunità e creare maggiore impatto rafforzandone la capacità di agire come attori di cambiamento incentivati a collaborare con le altre organizzazioni del Terzo Settore e altri partner*». La decisione di puntare a un consolidamento strutturale delle organizzazioni, come precondizione necessaria per la crescita del settore, si inserisce inoltre in un dibattito ancora acceso sull’efficacia dello strumento “bando” come dispositivo di sostegno che talvolta rischia di produrre «un effetto di adattamento, di isomorfismo delle organizzazioni del terzo settore come progettifici.» (Carazzone 2018) e anticipa di parecchi anni esperienze come il programma *Next Generation You* di Fondazione Compagnia di San Paolo e *Riprogettiamo il futuro* di Fondazione Cariplo, che si basano su presupposti analoghi.

Funder35 si è posto quindi l’obiettivo non di finanziare nuove attività rivolte al pubblico, ma di contribuire al consolidamento del tessuto culturale e di permettere a nuove generazioni di operatori di sperimentare nuove forme di produzione e promozione della cultura, incentivando un approccio imprenditoriale con uno sguardo di lungo respiro. È anche rispetto a queste ambizioni che si collega l’ulteriore scelta di non limitarsi a un contributo economico, ma di affiancarlo a servizi di formazione e accompagnamento, in modo che i beneficiari potessero acquisire maggiori consapevolezza e competenze, per dare ulteriore solidità ai loro progetti di sviluppo.

3. I SERVIZI DI SUPPORTO E ACCOMPAGNAMENTO



Output prodotto in occasione dell'evento finale attività Funder35 2022 – “OSA, Organizziamo Sostenibili Alternative” – Foto di Sara Lando

L'insieme dei servizi di supporto alle imprese beneficia-
rie è stato uno degli elementi distintivi di Funder35, un
valore aggiunto rispetto ai programmi di finanziamento
fino a quel momento più diffusi. Tali servizi, presenti già
in forma embrionale nei primi anni del programma, sono
stati ampliati e diversificati nel corso del tempo, fino a
divenire l'elemento portante degli investimenti del terzo
triennio. L'investimento sul concetto di “community”
ha permesso inoltre di superare la logica temporale

del bando, favorendo una relazione con e tra i soggetti
beneficiari, anche dopo la chiusura “ufficiale” dei pro-
getti sostenuti, creando dinamiche di scambio trasversali
all'intero progetto e alle diverse edizioni del bando.

3.1 I seminari residenziali e le giornate di formazione

Da subito il Comitato di Gestione di Funder35 ha deciso
di organizzare delle attività formative a beneficio delle

organizzazioni selezionate tramite il bando. Nel 2013 e 2014 sono state quindi realizzate due giornate di incontri, rivolte rispettivamente ai beneficiari della prima e della seconda edizione, che – con il coordinamento di Fondazione Cariplo – hanno visto la partecipazione di numerosi esperti e professionisti che hanno condiviso la loro esperienza, con pillole formative su tematiche molto diverse, di grande attualità e concretezza, tra cui suggerimenti per strategie di comunicazione *low cost*; in particolare: principi di contabilità e fiscalità per le imprese non profit, rassegna di programmi di finanziamento a livello europeo, indicazioni operative per attivare campagne di *crowdfunding*.

A partire dal 2015 è stata attivata una partnership con Fondazione Fitzcarraldo, centro di ricerca e formazione con sede a Torino, che ha coordinato gli incontri e le attività di accompagnamento fino alla chiusura del progetto. Attraverso il confronto con gli enti promotori e un'indagine tra gli enti beneficiari, è stato sviluppato un nuovo format di seminario residenziale di due giorni, che è stato ripetuto una volta all'anno tra il 2015 e il 2018 e destinato ai vincitori e agli enti meritevoli dell'edizione precedente. Tale format ha ridotto lievemente le attività strettamente di formazione, per favorire lo scambio tra i soggetti beneficiari in un'ottica di peer learning. Tale approccio ha facilitato la riflessione collettiva sui progetti presentati, con l'obiettivo di condividere criticità e possibili strategie per superarle. Gli incontri prevedevano confronti con ospiti e *mentor* esterni e alcune imprese selezionate da Funder35 tra quelle distinte su specifiche aree di intervento negli anni precedenti. Attraverso sessioni plenarie, workshop e attività laboratoriali, i partecipanti hanno potuto confrontarsi in particolare su:

- punti di forza e debolezza dei progetti presentati, facilitando la conoscenza reciproca, l'individuazione di possibili sinergie e un'analisi dei fabbisogni relativi allo sviluppo del progetto;
- obiettivi di lungo periodo, per comprendere come massimizzare l'impatto del progetto anche al termine del contributo;

- il significato del “fare impresa” in ambito culturale, maturando una maggiore consapevolezza sul loro agire e su diverse modalità di sviluppo;
- le competenze necessarie all'implementazione delle loro attività nel breve e lungo periodo, ricostruendo bisogni e sfide per la professionalizzazione del comparto;
- le condizioni abilitanti che favoriscono il successo di imprese giovanili in ambito culturale, in precario equilibrio tra mercato e servizio pubblico.

Durante il secondo triennio, le attività di accompagnamento hanno cercato di garantire maggiore continuità durante l'anno, con l'organizzazione di più momenti di incontro, sia con formato residenziale, sia attraverso giornate singole di formazione e approfondimento su tematiche specifiche. Inoltre, attraverso la collaborazione con ArtLab – incontro annuale che riunisce diverse centinaia di professionisti e stakeholder del settore – le organizzazioni della comunità hanno potuto partecipare a ulteriori occasioni di confronto con esperti e professionisti a livello nazionale ed internazionale.

Di seguito si riportano gli eventi organizzati nell'ambito delle attività di accompagnamento nei primi due trienni del progetto:

- 2013: seminario residenziale a Milano (vincitori edizione 2012);
- 2014: seminario residenziale a Milano (vincitori edizione 2013);
- 2015: seminario residenziale a Milano (vincitori edizione 2014);
- 2016 primo seminario residenziale a Milano e secondo seminario residenziale a Mantova (vincitori edizione 2015);
- 2017: seminario residenziale a Taranto (vincitori edizione 2016), incontro di *networking* a Matera, giornata di formazione su *Aspetti amministrativi e fiscali per le imprese culturali* a Firenze e giornata di formazione su *Sostenibilità e funding mix: dialogare con PA e aziende* a Torino (aperti a tutta la comunità di Funder35);

- 2018: primo seminario residenziale a Padova e secondo seminario residenziale a Bari (vincitori edizione 2017).

3.2 Il centro servizi del terzo triennio

Come descritto nel capitolo 2, il terzo triennio del progetto ha visto un forte ripensamento del modello di intervento che si è concentrato sulla creazione di un centro servizi che potesse coordinare un numero maggiore e più continuativo di attività di accompagnamento e supporto rivolte all'intera comunità delle imprese selezionate nei due trienni precedenti. Lo scopo era consolidare una "comunità di pratiche" e aiutare ulteriormente le organizzazioni nei loro percorsi di crescita professionale e organizzativa, per costruire una sostenibilità più solida e massimizzare i propri impatti.

La sfida è stata quella di disegnare un insieme di servizi che potessero rispondere alle esigenze estremamente diversificate delle oltre 250 organizzazioni facenti parte della comunità di Funder35. I servizi di accompagnamento – coordinati da Fondazione Fitzcaraldo – sono stati quindi articolati su tre macro-obiettivi, come riportato in tabella 3.1.

Ai tre macro-obiettivi indicati sopra fanno dunque riferimento due livelli di attività:

- *servizi ad ampio accesso, rivolti a tutta la comunità:* oltre a un evento di *networking* annuale, hanno incluso un ampio range di attività, disponibili prevalentemente online attraverso una piattaforma didattica realizzata *ad hoc*, con lo scopo di fornire un catalogo ampio di risorse su tematiche molto eterogenee, in modo che

ogni organizzazione potesse navigarle secondo il proprio livello di interesse e bisogni specifici;

- *servizi riservati a una selezione di imprese tramite call:* in parallelo si è deciso di garantire la possibilità, per le organizzazioni più motivate, di fruire di percorsi di approfondimento su tematiche specifiche, che abilitassero le imprese partecipanti in veri e propri "salti di scala", attraverso accompagnamenti mirati.

La piattaforma didattica e gli eventi

Tutte le attività sono state coordinate attraverso l'implementazione di una piattaforma web, con accesso riservato ai membri della comunità, che ha rappresentato il punto di riferimento per l'intero triennio (alla sua chiusura, nel 2023, la piattaforma contava 403 utenti unici registrati).

Tra i *servizi ad ampio accesso* presenti in piattaforma si segnalano:

- database delle imprese appartenenti alla comunità, con ricostruzione della mappa di competenze presenti all'interno della rete;
- lezioni video (*webinar, video on demand, tutorial, interviste*) organizzate per cicli che hanno trattato tematiche come: *audience engagement* e sviluppo dei pubblici, sostenibilità economica, amministrazione e fiscalità, valorizzazione del patrimonio, valutazione d'impatto, transizione e strumenti digitali, *welfare* culturale;
- cicli di incontri *live* su tematiche scelte di anno in anno, anche attraverso il confronto con la comunità;

Tabella 3.1 – Articolazione degli obiettivi delle attività di accompagnamento per il terzo triennio

a. garantire una formazione di base per l'intera comunità	b. supportare le imprese più attive con un <i>empowerment</i> mirato	c. facilitare gli scambi e il confronto tra i membri della comunità
Destinatari → tutte le imprese	Destinatari → imprese selezionate	Destinatari → tutte le imprese
Obiettivi → livellamento verso l'alto delle competenze base per una interazione più proficua	Obiettivi → maggiore impatto formativo e trasformativo	Obiettivi → networking e facilitazione partnership, Cross-mentorship
Attività → Formazione online, risorse e approfondimenti, forum via app	Attività → percorsi integrati ad hoc con webinar, mentoring, action learning, toolkit	Attività → eventi in presenza, attività web di supporto

3. Gruppo Pleiadi

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER³⁵**

“Quasi tutto ciò che esiste nell'universo può essere ritrovato all'interno di una cellula vivente, come se fosse un microuniverso”



Stanza della luce – Children's Museum Verona

- Sede: Padova, Veneto
- Ambito di attività: divulgazione scientifica
- Anno di avvio dell'Ente: 2013
- Edizione Funder35: 2016
- Tratto distintivo/peculiarità: crescita collaborativa, sostenibile e orientata all'Europa

#InnovazioneEducativa #STEM #LearningByDoing #CulturaScientifica #ThinkLab

Nato nel 2009, Gruppo Pleiadi si distingue per l'impegno nell'ambito dell'educazione, con un focus particolare sull'educazione informale. Utilizzando la metodologia learning by doing, promuove un approccio pratico e sperimentale all'apprendimento. L'attività si concentra principalmente sulle discipline STEM, rivolgendosi a una fascia d'età significativamente ampia, dall'infanzia fino agli anziani. Gruppo Pleiadi mira anche a promuovere una cittadinanza consapevole e critica, capace di interrogarsi sulle informazioni ricevute e di comprendere il loro contesto e significato. Durante la pandemia da Covid-19, ha creato la “Guida Galattica al Coronavirus”, un PDF informativo disponibile in diverse lingue che ha raggiunto milioni di famiglie in tutto il mondo e ha ricevuto diversi riconoscimenti internazionali.

Il ruolo svolto da Funder35

«Funder35 è stata un'opportunità colta e una sfida vinta» (Biondaro, 2023). Fin dall'inizio, Gruppo Pleiadi ha riconosciuto in Funder35 un catalizzatore per il proprio sviluppo. Il progetto Thinklab prevedeva la realizzazione di uno spazio/laboratorio aperto, dedicato alla lavorazione del legno con attività rivolte a bambini e famiglie, al fine di promuovere il lavoro collaborativo come elemento pedagogicamente fondamentale. Il confronto con altri progetti offerto da Funder35, anche se non strettamente legati alle scienze dure come Gruppo Pleiadi, è stato comunque fondamentale: ha permesso di confrontarsi su temi cruciali, come l'organizzazione, la comunicazione e la gestione. Inoltre, ha aperto gli occhi sull'importanza dell'arte e del design, spesso considerati superflui nelle scienze.

Le tre sfide di Gruppo Pleiadi per il futuro

- Garantire un'efficace organizzazione interna e manageriale delle attività.
- Allargare la propria presenza a livello Europeo con collaborazioni strutturate.
- Affrontare i bisogni educativi in evoluzione nei prossimi 5/10 anni.

- sezione “angolo lettura” con catalogo ragionato di risorse di approfondimento (studi, articoli, siti web, etc.);
- forum tematico *Fiscalità e Riforma del Terzo Settore*, con uno sportello attivo per confrontarsi con i referenti dello studio BBS-Lombard, partner esterno del progetto;
- aree web di lavoro riservate alle organizzazioni selezionate per i *Percorsi Plus* (vedi paragrafo successivo);
- bacheca online per il confronto “live” tra i membri della comunità e rubrica *Storie della comunità* per facilitare la conoscenza reciproca;
- *newsletter* dedicate e canale Telegram per segnalare notizie, bandi e opportunità.

Sempre rivolti all’intera comunità sono stati organizzati seminari residenziali ed eventi di *networking* in presenza. Inizialmente previsti con cadenza annuale, gli incontri previsti nel 2020 e 2021 sono stati annullati a causa della pandemia e sostituiti con attività online.

Sono stati invece realizzati un seminario residenziale a Napoli nell’aprile 2019, all’avvio del triennio, e un evento di chiusura delle attività a Bologna nell’aprile 2022, che ha visto la partecipazione di oltre 120 rappresentanti delle imprese di Funder35.

I *Percorsi Plus*

Se le attività online hanno permesso di favorire una formazione di base e un aggiornamento professionale ad ampio spettro, uno degli obiettivi specifici era aiutare le organizzazioni più motivate ad attivare processi di innovazione organizzativa e avviare la sperimentazione di nuovi modelli di intervento, attraverso percorsi di *empowerment* e accompagnamento mirato, che hanno preso il nome di *Percorsi Plus*.

Ogni percorso si focalizzava su uno specifico tema (vedi tabella 3.2) e aveva l’obiettivo di accompagnare un gruppo di imprese selezionate a sviluppare strategie e strumenti per affrontare le sfide ad esso connesse. Ogni percorso si svolgeva su un arco temporale compreso tra i 4 e i 9 mesi, e comprendeva incontri in

Tabella 3.2 – Elenco dei Percorsi Plus, delle borse di studio attivate e organizzazioni coinvolte nel triennio

2019	2020	2021
Percorso Plus Valutare gli impatti e i progetti culturali → 20 organizzazioni selezionate su 34 candidature	Percorso Plus Gestire il Cambiamento → 25 organizzazioni selezionate su 35 candidature	Mini Percorso Plus Approcci e pratiche per un Welfare Culturale → 18 organizzazioni selezionate su 20 candidature
Percorso Plus Audience Development – un approccio strategico → 15 organizzazioni selezionate su 18 candidature	Percorso Plus L’internazionalizzazione delle imprese culturali → maggiore impatto formativo e trasformativo	Mini Percorso Plus Cultura e sviluppo dei territori. Politiche pratiche, strumenti e falsi miti → 24 organizzazioni selezionate su 28 candidature
Percorso Plus L’internazionalizzazione delle imprese culturali → 22 organizzazioni selezionate su 26 candidature	Borse di studio per Percorso Valutazione degli impatti → 10 organizzazioni selezionate su 19 candidature	
Borse di studio per Percorso Fundraising per il settore culturale → 12 organizzazioni selezionate su 47 candidature	Borse di studio per Percorso Audience Development → 10 organizzazioni selezionate su 12 candidature	
		Borse di studio per Percorso Fundraising per il settore culturale → 13 organizzazioni selezionate su 13 candidature

Fonte: Fondazione Fitzcarraldo

remoto, laboratori in presenza, confronti con *stakeholder* e un programma di *mentoring* che accompagnava i partecipanti a sviluppare delle azioni pilota all'interno della propria organizzazione, con lo scopo di favorire l'adozione di nuove pratiche a livello organizzativo e un conseguente sviluppo strutturale.

Allo stesso scopo, sono state inoltre attivate delle borse di studio per la consentire ai membri della comunità di partecipare a percorsi formativi analoghi, offerti da Fondazione Fitzcarraldo nella propria offerta a mercato. Nel corso di 3 anni sono stati messi a disposizione 11 percorsi di approfondimento e accompagnamento mirato, per un totale di 183 partecipazioni in rappresentanza di 102 organizzazioni (molte organizzazioni della comunità hanno aderito, nel corso dei 3 anni a due o più percorsi di accompagnamento), su un totale di 266 candidature, come indicato nella tabella 3.2.

Tutti i percorsi sono stati progettati e implementati da Fondazione Fitzcarraldo con la partecipazione di numerosi esperti esterni, ad eccezione del Percorso *Internazionalizzazione per le organizzazioni culturali* che è stato invece sviluppato interamente da *Liv. In. G – Live Internationalization Gateway*. Tale impresa sociale è partner di Funder35 per i servizi del terzo triennio e specializzata in percorsi di orientamento e accompagnamento allo sviluppo di strategie su mercati internazionali e progetti di cooperazione europea. Questo percorso ha avuto per i primi due anni un'articolazione simile agli altri, ma ha previsto altresì una visita studio a Bruxelles, i cui partecipanti hanno potuto entrare in contatto con i rappresentanti di numerose istituzioni e reti europee.

Durante l'ultimo anno di attività, sono stati sviluppati due nuovi Percorsi Plus in formato ridotto, per lasciare spazio a un programma di *follow up* con le organizzazioni che avevano partecipato ai programmi degli anni precedenti. Questa decisione è stata presa in seguito alle numerose richieste della comunità stessa, le cui organizzazioni – dopo lo sviluppo delle azioni pilota – sentivano l'esigenza di un ulteriore confronto e supporto per rendere sistematiche le nuove strategie e scalare gli impatti degli apprendimenti. Nel caso del percorso sulla valutazione, attraverso il confronto con

i partecipanti alle diverse edizioni è stato realizzato il volume *Valutare gli impatti delle organizzazioni culturali. Contributi da una sperimentazione*, uno dei primi contributi italiani sul tema della valutazione di impatto in ambito specificatamente culturale, presentato a settembre 2021 in un *panel* pubblico con diverse imprese protagoniste delle attività implementate.

Se, complessivamente, ha preso parte ai servizi di accompagnamento del terzo triennio circa la metà della comunità, grazie a questi percorsi mirati si è costituito un gruppo di circa cento organizzazioni che ha partecipato con grande assiduità alle attività proposte, contribuendo a sua volta a generare un grande valore legato alla condivisione di competenze ed esperienze che in molti casi persiste ancora oggi. In questo senso i Percorsi Plus hanno senza dubbio costituito l'ossatura delle attività e contribuito a costruire una comunità di pratiche molto partecipe e coesa che ha visto in Funder35 non solo un contributo economico, ma una vera occasione per professionalizzare il proprio *team* e fare un salto di scala a livello organizzativo.

La gestione dell'emergenza Covid-19

Nel marzo del 2020, la comunità di Funder35 è stata travolta, come molte altre, dall'emergenza Covid-19 e dalle misure di contenimento adottate per gestire la crisi sanitaria. La chiusura degli spazi e il blocco delle attività culturali hanno avuto impatti immediati e significativi sulle organizzazioni Funder35, che hanno vissuto un periodo di grande fragilità. In risposta a questa situazione, molte di esse hanno cercato sostegno attraverso reti di confronto e percorsi di riflessione, con l'obiettivo di ridefinire strategie e modelli operativi. In quest'ottica, Funder35 ha rappresentato un importante punto di riferimento, offrendo supporto e risorse dedicate per abilitare non solo un percorso di adattamento, ma anche di evoluzione e crescita delle organizzazioni.

Una prima azione immediata è stata l'attivazione di un monitoraggio che ha permesso di comprendere gli effetti della prima ondata di Covid-19 sulla comunità di Funder35, sia in relazione agli impatti economici, sia evidenziando le strategie di reazione messe in atto. Il

monitoraggio tramite questionario è stato affiancato anche da uno sportello di ascolto, che intendeva rappresentare anche un atto di cura nei confronti della comunità, per supportare il confronto e l'attivazione di reti per far fronte collettivamente a un momento così delicato.

La risposta da parte della comunità è stata significativa ed è emersa con forza la reattività e creatività con cui le imprese di Funder35 hanno saputo dar vita a nuovi servizi e contenuti, rimarcando la propria legittimità ed esistenza. Sono tre le principali traiettorie di reazione evidenziate:

- iniziative di cura verso il proprio territorio e le comunità di riferimento, operando come agenti di confronto collettivo e offrendo servizi per bisogni emergenti;
- sperimentazione di formati inediti, nuove modalità di produzione e contaminazione tra linguaggi artistici diversi, per mantenere e ricostruire la relazione con i propri pubblici;
- attivazione di reti formali e informali con altri operatori del comparto, per confrontarsi sulla gestione dell'emergenza e alimentare iniziative di *advocacy*.

Sono emerse in parallelo criticità che hanno poi trovato riscontro anche in altri studi realizzati su porzioni più ampie del comparto culturale. Tra queste, una forte sofferenza soprattutto da parte di coloro che erano stati più bravi a “diventare impresa”, aumentando significativamente l’incidenza delle entrate proprie, un fatto che li ha resi più soggetti alle fluttuazioni del mercato che si è temporaneamente azzerato durante il *lockdown*; è inoltre emersa la difficoltà a sostenere i costi fissi per le numerose organizzazioni che gestivano spazi durante il periodo di chiusura, e molto sentita la debolezza e frammentazione del settore così come la fragilità delle condizioni dei lavoratori culturali, soggetti a contratti spesso precari.

A partire da quanto emerso in questa fase di ascolto, sono stati rimodulati i servizi di accompagnamento. Le attività di formazione online si sono focalizzate su due tematiche chiave attraverso il ciclo di incontri *Ripensarsi digitale* e quello su *Aspetti fiscali e gestione*

dell'emergenza, entrambi nati dalla richiesta di un supporto per orientarsi sia nei nuovi strumenti web sia nella burocrazia di decreti e strumenti di sostegno. Rispetto a quest’ultima esigenza è stato inoltre redatto il *vademecum La gestione dell'emergenza. Guida pratica ad aspetti legali e fiscali* a cura dell’Avv. Claudia Balocchini, specializzata nel diritto degli enti e delle società, in diritto tributario, tutela dei beni culturali e delle opere creative e dell’ingegno, nonché membra a sua volta della *community* di Funder35, attraverso il lavoro svolto in ambito associativo. Sempre legata ai bisogni emergenti dovuti alla pandemia, la scelta di dedicare un Percorso Plus al tema *Gestire il cambiamento*, ha consentito a 25 organizzazioni selezionate di confrontarsi con esperti di *change management* e innovazione organizzativa, per ripensare i modelli di organizzazione del lavoro a seguito delle trasformazioni in atto.

CrowdFunder35

Durante il terzo triennio è stata rilanciata l’iniziativa *Crowdfunder35*, con due nuove edizioni. *Crowdfunder35* è la call di *crowdfunding* sviluppata con il supporto della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT e con la collaborazione di Eppela, la piattaforma che ha ospitato le campagne delle organizzazioni selezionate in una sezione appositamente dedicata. La call infatti è stata riservata unicamente ai membri della comunità e i progetti selezionati, al raggiungimento del 50% degli obiettivi di raccolta fondi, hanno potuto accedere a un contributo aggiuntivo da parte di Funder35, secondo il meccanismo del “raddoppio della raccolta” (*matching grant*), per un massimo di 5.000 euro a progetto.

Le organizzazioni selezionate hanno inoltre potuto beneficiare di una formazione da parte del *team* di Eppela, finalizzata a impostare e gestire le campagne di *crowdfunding*, contribuendo ulteriormente a rafforzare le competenze della comunità. Uno dei requisiti per accedere al contributo era raggiungere almeno 30 donatori per ciascuna campagna, soglia che è stata largamente superata da tutti i soggetti che hanno portato a termine la campagna. In questo senso la call *Crowdfunder35* ha rappresentato non solo un ul-

4. Karakorum

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

“I nostri strumenti e competenze creative a servizio di tutti i sistemi di produzione di valore”



Staff di Karakorum – Foto di Giacomo Vanetti

#Ibridazione #teatro #sostenibilità #impresa #periferie #rigenerazione

Nata come compagnia teatrale, negli anni Karakorum ha collaborato con numerose realtà e ampliato le competenze nel dialogo con diversi settori, anche non artistici. La sua produzione è caratterizzata da rigenerazione urbana, valorizzazione dei luoghi, coinvolgimento dei pubblici e formazione, con un'impronta imprenditoriale attenta alla sostenibilità economica, oltre il sostegno pubblico e la continua ricerca di sbocchi sul mercato di attività e competenze. Nel 2017 ha inaugurato Spazio YAK, primo teatro Off e prima residenza artistica di Varese. Da qualche anno si occupa di progettazione culturale per la responsabilità sociale d'impresa, attraverso attività di sensibilizzazione e comunicazione negli spazi delle aziende o la produzione e ricerca di linguaggi performativi, digitali e immersivi per comunicarne efficacemente la sostenibilità.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato come «un battesimo che ha dato a Karakorum un'identità nella scena pubblica» (Beghi, 2023). Karakorum ha partecipato a Funder35 per consolidare le basi organizzative e sviluppare l'ibridazione tra imprenditorialità e arte. Il progetto Speakeasy Varese: #Culturadicontrabbando per una città di frontiera, che inizialmente mirava a realizzare un hub culturale, si è poi evoluto in un teatro a tutti gli effetti, lo Spazio YAK.

Il percorso con Funder35 è stato un catalizzatore di crescita: ha contribuito allo sviluppo di una mentalità di studio e valutazione continua, ha incoraggiato ad affrontare nuove sfide e ad adottare un approccio proattivo nell'affrontare tematiche al di fuori del quotidiano.

Le tre sfide di Karakorum per il futuroRicambio generazionale

- Ricambio generazionale
- Gestione della crescente complessità interna dell'organizzazione
- Salto di “stato”: riconoscimento professionale, anche oltre il settore culturale

riore contributo economico, ma una possibilità di rafforzare i legami con le proprie comunità di riferimento e ripensare i propri strumenti di comunicazione.

Su 57 progetti ammessi in piattaforma, sono stati 51 quelli che hanno raggiunto il traguardo indicato e che hanno quindi beneficiato del *matching grant* di Funder35, con un tasso di successo pari all'89,5%. L'iniziativa ha permesso alle organizzazioni di raccogliere complessivamente 525.177 euro da parte di 4.170 sostenitori sparsi sui territori.

3.3 Attività parallele

Gli scambi con partner esterni

Le attività di supporto messe a disposizione hanno coinvolto numerosi partner esterni al comitato delle FOB promotrici. Si è già ricordato il progetto sperimentale in collaborazione con ABI – Associazione Bancaria Italiana, che ha firmato nel 2015 con Acri e con il Comitato di Gestione di Funder35 il Protocollo di Intesa *“Banche per la cultura”*, con lo scopo di facilitare la relazione tra sistema creditizio e imprese culturali giovanili. Nello specifico, la collaborazione aveva l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo delle imprese culturali, attraverso la predisposizione di iniziative di educazione finanziaria e la definizione di specifici servizi bancari da parte delle banche aderenti. Allo stesso tempo, il protocollo d'intesa, intendeva favorire anche il rafforzamento delle competenze bancarie nella gestione del rapporto con gli Enti del Terzo Settore. Le banche aderenti, inoltre, in base al protocollo stipulato, si impegnavano a definire un “punto di contatto” a disposizione dei soggetti beneficiari e, in relazione alle loro specifiche esigenze e al loro livello di sviluppo finanziario, una serie di servizi bancari per facilitare incassi e pagamenti, anticipazione di credito e finanziamenti.

Nella seconda parte del decennio di Funder35, in concomitanza con il rafforzamento delle attività di accompagnamento, sono inoltre stati incentivati gli scambi tra la comunità di Funder35 e altre organizzazioni attive in ambito culturale e creativo, anche grazie alla collaborazione con altre fondazioni ed enti che a loro volta avevano sviluppato iniziative di sostegno alle

imprese culturali, spesso con una marcata attenzione alla dimensione imprenditoriale e di innovazione. Nel 2016, in occasione della tappa di ArtLab a Mantova, Fondazione Fitzcarraldo ha dato avvio all'iniziativa *Cattive Compagnie Cercasi per Imprese Memorabili* che aveva lo scopo di favorire il confronto tra soggetti beneficiari di diversi programmi, pubblici e privati, caratterizzati dalla forte attenzione alla dimensione di innovazione e imprenditorialità. Tra il 2016 e il 2019 sono stati organizzati 6 momenti di confronto a Mantova, Matera e Milano cui hanno partecipato, oltre ai membri della comunità di Funder35, anche altri soggetti provenienti da altre esperienze, tra le quali:

- *iC – InnovazioneCulturale*, progetto promosso da Fondazione Cariplo per avviare progetti di impresa e startup culturali innovative;
- bandi *Open e Ora!* di Fondazione Compagnia di San Paolo a favore di progetti di *audience development* e innovazione artistica;
- *Culturalmente Impresa* con cui la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo promuoveva forme di imprenditorialità culturale;
- *Culturability* bando di Fondazione Unipolis che sosteneva progetti di rigenerazione urbana a base culturale;
- *PIN* iniziativa di Regione Puglia nell'ambito delle Politiche giovanili;
- il premio *CheFare* promosso dall'omologa associazione per valorizzare progetti di innovazione sociale;
- altre iniziative dal taglio più spiccatamente tecnologico come la *Creative Business Cup*, iniziativa internazionale promossa in Italia dal Consorzio *MateraHub*.

Durante il terzo triennio di attività è stato poi realizzato un percorso congiunto tra le comunità di Funder35 e *Culturability*, sul tema *Il valore dei centri culturali: dalla valutazione all'advocacy* con la presenza di diversi ospiti nazionali e internazionali. Nello stesso periodo, una collaborazione con Fondazione Golinelli ha portato alcune imprese della comunità a confrontarsi con gli studenti del programma *ICARO*, un

percorso di formazione d'eccellenza gratuito rivolto a studentesse e studenti universitari, con l'obiettivo di proiettarli verso il mondo del lavoro, stimolando in loro creatività, passione e cultura dell'innovazione. Otto imprese di Funder35 sono state selezionate per mettere a disposizione un caso studio ciascuno, costituendo le sfide di partenza su cui i partecipanti di *ICARO* hanno sviluppato il loro laboratorio di imprenditorialità e innovazione.

Supporto alla comunicazione e attività di monitoraggio

Oltre ai servizi e alle attività menzionate sopra, è importante ricordare il lavoro portato avanti quasi quotidianamente dal team operativo costruito dal Comitato di Gestione di Funder35, in cui diverse FOB sono state coinvolte con ruoli specifici. Oltre al ruolo già ricordato di Fondazione Sviluppo e Crescita CRT nel coordinare il programma *Crowdfunder35*, anche la Fondazione con il Sud ha giocato una funzione importante, coordinando la comunicazione di progetto, a partire dal secondo triennio di attività. Le attività di comunicazione però non hanno accompagnato unicamente il lancio dei bandi o la comunicazione istituzionale, bensì hanno incluso molteplici azioni finalizzate ad ampliare la voce e la visibilità delle iniziative implementate dalla comunità dei beneficiari. I canali social,

così come la piattaforma, sono diventati megafoni delle attività proposte dalle imprese nel corso degli anni, anche a chiusura del periodo connesso al contributo economico. Si ricorda in particolare l'iniziativa *Prossimamente*, una maratona web lunga una intera giornata e realizzata durante il primo lockdown per valorizzare le esperienze sviluppate dalla *community*. Per tutta la durata del progetto, infine, Fondazione Cariplo ha coordinato le attività e messo a disposizione dei partecipanti uno sportello per agevolare la rendicontazione e la gestione amministrativa dei progetti, oltre che garantire un canale di comunicazione continua, da remoto in forma telefonica e telematica che ha permesso alla fondazione di rimanere in ascolto dei bisogni delle imprese nel corso degli anni. Le imprese beneficiarie di Funder35 sono state, dunque, destinatarie di iniziative di monitoraggio periodico e di sostegno, connesse alle tematiche organizzative, gestionali e di innovazione tecnologica, con l'obiettivo di accompagnarne il processo di miglioramento. Le organizzazioni sono state invitate a partecipare ad appositi incontri di formazione sulla procedura di rendicontazione e sullo svolgimento delle fasi successive del progetto. In tali occasioni, le organizzazioni hanno avuto la possibilità di rivolgersi a uno sportello di assistenza per ricevere eventuali ulteriori informazioni inerenti alla gestione del progetto.

4. LE ORGANIZZAZIONI SOSTENUTE



Output prodotto in occasione dell'evento finale attività Funder35 2022 – “OSA – Organizziamo Sostenibili Alternative”. Foto di Sara Lando

4.1 La comunità di Funder35

La comunità complessiva di Funder35 contava, a chiusura del ciclo di attività, 287 organizzazioni, di cui 263 beneficiarie di un sostegno economico a fronte dei 223 progetti finanziati nei primi due trienni di attività (alcuni progetti erano proposti da partenariati). A queste si sono unite in seguito altre 24 ulteriori organizzazioni definite “enti meritevoli di accompagnamento” che non hanno ricevuto contributi economici.

I beneficiari di Funder35 sono parte di una più ampia comunità di imprese culturali, di piccole e medie dimensioni, che combinano la spinta innovativa nel disegnare nuovi servizi e proposte culturali, ripensando i propri modelli di sostenibilità per produrre valore culturale, artistico e sociale sui territori e legittimare il proprio ruolo di organizzazioni culturali che agiscono nell’interesse generale.

Sulla base dei dati disponibili sulle imprese della *community* di Funder35, è possibile ricostruire alcune classificazioni legate a:

- settore di attività;
- forma giuridica;
- distribuzione geografica sul territorio nazionale;
- maturità del team e del progetto culturale.

Settore di attività

Se si considera (tabella 4.1) il settore di attività per osservare e descrivere la *community* delle imprese Funder35, emerge un universo molto variegato, ma con una significativa prevalenza dei progetti connessi ai settori delle arti performative e degli eventi culturali. Il Terzo Settore più coinvolto e finanziato è quello della musica, seguito dall'audiovisivo e dal turismo connesso ai beni culturali.

La figura 4.1 compara la ripartizione dei progetti per settori tra primo e secondo triennio di erogazione del contributo. Se durante il primo ciclo i progetti di teatro erano sicuramente i più rappresentati, nel triennio successivo, pur raggiungendo numeri importanti, vengono scavalcati dai progetti connessi ad eventi culturali. Da segnalare, in particolare, l'emersione del settore turistico e dei progetti di architettura e svi-

luppo locale che fanno un significativo balzo in avanti rispetto al triennio precedente.

Ugualmente variegata è la tipologia delle attività promosse e sviluppate da ciascun soggetto, che conferma la varietà dei sistemi di offerta che caratterizzano queste imprese (Benaglia et. al, 2021). Sebbene lo studio dell'Università di Bologna mostri una presenza significativa della dimensione legata alla produzione artistica, così come delle attività afferenti al mondo della formazione e dell'educazione (per le scuole, per i professionisti di settore, per le comunità locali), l'attività di queste imprese afferisce a un ampio spettro di ambiti di azione, che è importante riportare per comprenderne a pieno la ricchezza (figura 4.2).

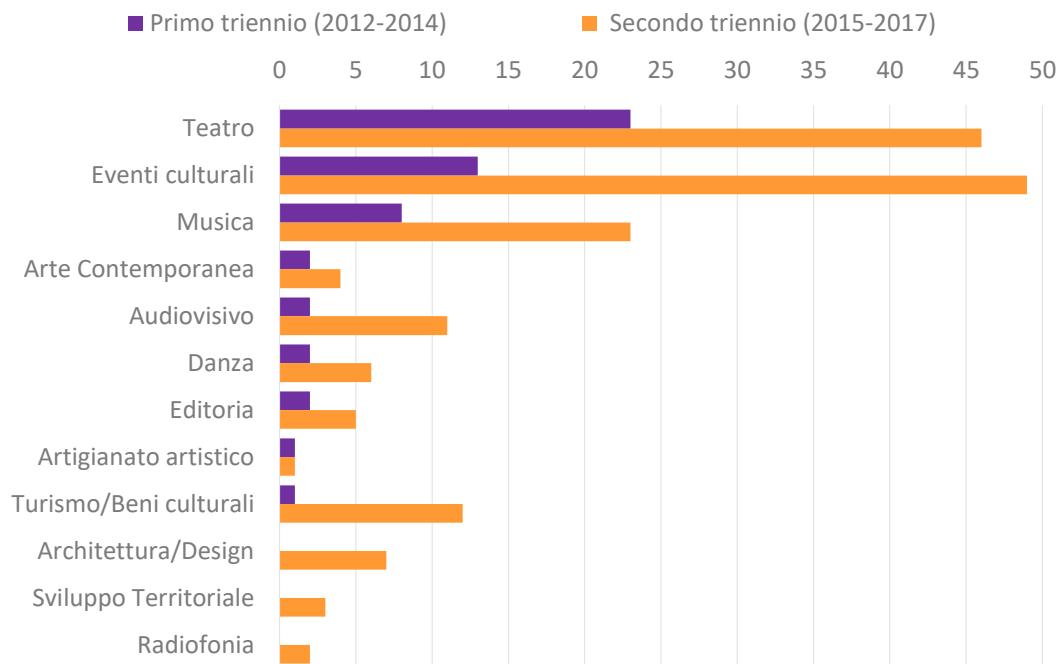
Queste imprese impiegano quindi una varietà di linguaggi e strumenti per potenziare la produzione, la condivisione e il consumo di varie tipologie di prodotti culturali all'interno delle comunità di cui fanno parte. Non solo, attraverso progetti partecipati tramite i quali quasi la metà delle imprese (46%) dichiara di operare (Benaglia et al, 2021) e interrogandosi criticamente su di sé e in relazione con il mondo, le imprese perseguono l'obiettivo della sostenibilità economica, così difficile da conseguire nell'ambito della produzione, diffusione e valorizzazione della cultura.

Tabella 4.1 – Entità dei contributi deliberati per settore di intervento per il primo e il secondo triennio

Settore di intervento	Progetti approvati (n.)	Contributi deliberati (€)
Teatro	69	3.481.000
Eventi culturali	62	2.850.000
Musica	31	1.446.000
Arte Contemporanea	6	308.000
Audiovisivo	13	615.000
Danza	8	393.000
Editoria	7	247.000
Artigianato artistico	2	65.000
Turismo/Beni culturali	13	535.000
Architettura/Design	7	270.000
Sviluppo Territoriale	3	120.000
Radiofonia	2	70.000
Totale	223	10.400.000

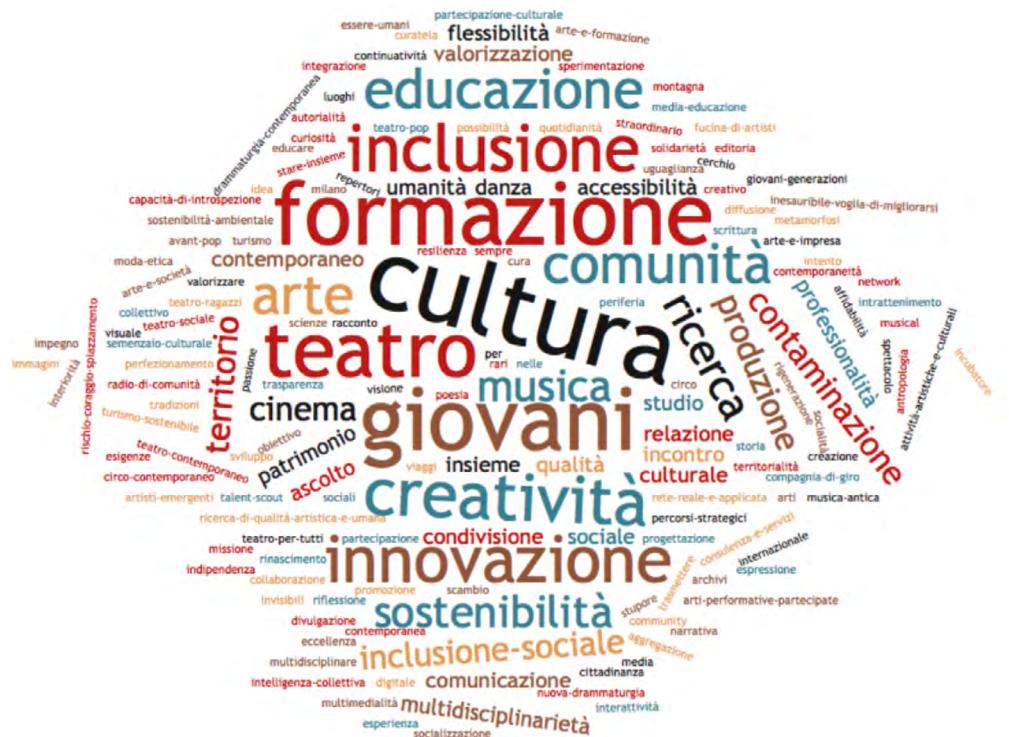
Fonte: elaborazioni su dati di Fondazione Cariplo

Figura 4.1 – Tipologia di settori di intervento delle imprese beneficiarie dei contributi Funder35, nel primo e nel secondo triennio



Fonte: elaborazioni su dati di Fondazione Cariplo

Figura 4.2 – Tipologia di attività per ciascun soggetto



Fonte: Benaglia *et al*, 2021

5. Il Tre Ruote Ebro

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

"Rinnoviamo il territorio con cultura e fiducia: Il Tre Ruote Ebro, l'arte di creare insieme il futuro"



Progetto Tour by Me – Foto di Dino Maglie

#RigenerazioneUrbana #TurismoEsperienziale #SostenibilitàAmbientale #MemoriaLocale

Fondata con l'obiettivo di promuovere una nuova sensibilità culturale, sociale ed ambientale, si dedica alla valorizzazione del territorio pugliese, attraverso arte e cultura, con un focus sui processi di rigenerazione urbana che coinvolgono, in particolare, gli spazi pubblici e promuovono la sostenibilità di tali aree. In una prospettiva ampia, europea. Con la piattaforma di turismo esperienziale Tour By Me, offre pacchetti di viaggio personalizzati, con la possibilità di scegliere tra diverse attività radicate nella tradizione locale della Valle dell'Itria – lavorazione della pietra, ciclo passeggiate, ricamo a uncinetto. Il museo interattivo Perle di Memoria, attivo dal 2017, è unico nel suo genere in Puglia e, curando il recupero, la conservazione e la restituzione alla "collettività" di quei documenti che raccontano la storia del territorio dal punto di vista delle famiglie, assumerà un ruolo centrale nello sviluppo del turismo delle radici.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato un'opportunità di crescita e confronto. Una fortissima spinta motivazionale. Ha permesso all'organizzazione di pensarsi in maniera più professionale, abilitando la prospettiva del lavoro in ambito culturale come fonte di reddito e di sostenibilità. «Il programma ci ha spinti a pensarci professionalmente nel settore culturale, mostrando una possibilità di sostenibilità economica. La gestione del progetto è stata cruciale, specie nell'attività di rendicontazione e comunicazione. L'accompagnamento, specialmente il percorso di audience development, ha favorito relazioni durature». (Perrini V., 2023)

Le tre sfide del Tre Ruote Ebro per il futuro

- Ricambio generazionale
- Riforma amministrativa e gestionale
- Necessità di innovazione continua

- Sede: Locorotondo (BA), Puglia
- Ambito di attività: centro multidisciplinare
- Anno di avvio dell'ente: 2005
- Edizione Funder35: 2016 (meritori nel 2015)
- Tratto distintivo/peculiarità: sviluppo di soluzioni di innovazione sociale, a partire dalle risorse del territorio.

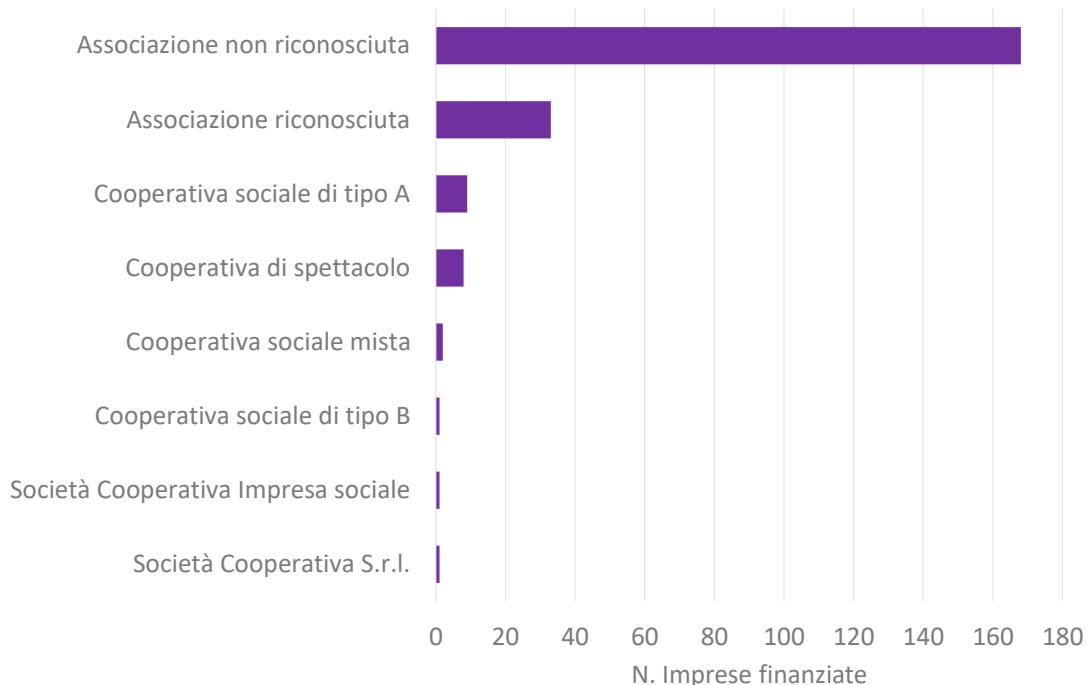
Forma giuridica

Nel panorama delle organizzazioni che nel corso degli anni hanno partecipato a Funder35, la forma giuridica largamente più diffusa è quella dell'associazione (circa il 90% dell'intera popolazione). Nell'ambito dell'associazionismo, le organizzazioni non riconosciute costituiscono un'ampia maggioranza di quelle finanziate (168 su 201); quelle riconosciute, invece, sono solo 33 (figura 4.3). Segue poi la veste giuridica della cooperativa sociale, con 9 cooperative sociali di tipo A, 2 cooperative sociali miste, 1 cooperativa sociale di tipo

B, e, infine, 1 cooperativa di spettacolo, 1 società cooperativa Impresa sociale, 1 società cooperativa S.r.l.

La forma giuridica dell'associazione culturale non riconosciuta è stata spesso preferita nell'ambito del settore culturale, almeno fino all'entrata in vigore della riforma del Terzo Settore, nel 2017, poiché destinataria di alcune agevolazioni fiscali e soggetta a un regime forfettario, che consente anche una lunga serie di semplificazioni: esonero dalla tenuta dei registri Iva, dalla dichiarazione annuale Iva, dalle comunicazioni trimestrali LIPE, dalla compilazione degli ISA, ecc. (Soligo D., 2022).

Figura 4.3 – Veste giuridica delle imprese beneficiarie del contributo Funder35, dal 2012 al 2017



Fonte: elaborazioni su dati di Fondazione Cariplo

Distribuzione geografica sul territorio nazionale

Nelle tabelle seguenti (4.2 e 4.3) si osserva la dispersione geografica dei progetti e dei contributi concessi nel periodo 2012-2017.

Nella lettura dei dati occorre tenere presente che non tutti i territori sono stati coinvolti per l'intera durata del progetto. Inizialmente, nei periodi 2012-2014, il target era circoscritto alle regioni Lombardia, Piemonte, Sardegna e Valle d'Aosta, oltre alle province

di Bologna, Modena, Parma e Ravenna, La Spezia, Livorno, Lucca, Padova e Rovigo. Successivamente, negli anni 2015-2017, il raggio di azione si è esteso a quasi tutte le regioni italiane, includendo oltre ai territori già citati anche Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, e le province di Pordenone, Udine, Genova, Ascoli Piceno, Ancona, Firenze, Livorno e Lucca, Belluno, Verona e Vicenza.

Maturità del team e del progetto culturale

La tabella 4.3 mostra l’età delle imprese che hanno partecipato al bando Funder35 nel corso del tempo. Per ogni anno di finanziamento, sono riportati l’anno di fondazione minimo, medio e massimo delle organizzazioni che hanno presentato domanda di finanziamento, insieme alla decisione sulla concessione o meno del finanziamento. I dati evidenziano che le imprese finanziate hanno generalmente un’età media inferiore rispetto a quelle che non hanno ricevuto il finanziamento.

Altri dati e informazioni

Sebbene non sia possibile ricostruire classificazioni puntuali come nelle tabelle e figure precedenti, richiamare ulteriori dati può essere utile per una maggiore conoscenza delle imprese finanziate da Funder35. Tipicamente, nelle imprese della *community* di Funder35 l’organo amministrativo è composto in media da 5 persone. La percentuale media di donne che compone l’organo di gestione delle imprese che hanno fatto domanda al bando Funder35 è del 46%. Le percentuali di dettaglio, distribuite nel periodo 2012-2017, sono riportate nella Tabella 4.4.

È inoltre interessante notare che oltre la metà delle imprese Funder35 (circa il 61%) gestisce spazi aperti al pubblico. Il dato è significativo perché testimonia il radicamento a livello territoriale e il rapporto consolidato con le comunità che popolano gli spazi. La gestione di un luogo fisico ha forti ripercussioni sui modelli di sostenibilità, sui fabbisogni formativi e sulle traiettorie di sviluppo delle imprese, specialmente nel periodo post Covid-19.

4.2 Anatomia e fisiologia delle imprese

L’esperienza di Funder35 ha permesso di cogliere le caratteristiche peculiari di una specifica tipologia di imprese culturali, emerse dalla visione e dall’operato di nuove generazioni di operatori e operatrici, che danno prova di interpretare il proprio ruolo all’interno dell’ecosistema culturale in modo innovativo e dinamico. Le attività di accompagnamento hanno consentito di individuare le tappe cruciali del percorso di crescita ed evoluzione di tali imprese e i relativi

bisogni di supporto, aprendo così spazi di riflessione che potrebbero orientare programmi futuri.

Le realtà supportate da Funder35 presentano un panorama estremamente variegato, caratterizzato da un comune approccio all’azione più che da veri e propri sistemi di offerta simili. Queste realtà indipendenti si collocano in ambiti spesso trascurati da un sistema culturale tradizionale, stimolate da una generazione di operatori/operatrici che mirano a proporre forme di valore alternative, tra cui sperimentare format innovativi, integrare la cultura con altri compatti del Terzo Settore e instaurare relazioni di prossimità con i territori e le comunità coinvolte. Tali imprese:

- sono gestite da nuove generazioni di operatori che hanno dimostrato tenacia nel perseguire le proprie idee di imprenditorialità culturale e sociale, resilienza rispetto a contesti spesso difficili e capacità di visioni innovative;
- si distinguono per l’innovazione e la creatività, proponendo idee e soluzioni originali per rispondere alle sfide culturali e sociali dell’oggi;
- mirano a ripensare le forme di sostenibilità e i modelli di organizzazione in ambito culturale, per creare forme di lavoro stabili nel lungo periodo, incoraggiando pratiche gestionali efficienti e strategie di crescita sostenibile;
- hanno un impatto tangibile sul territorio e sulle comunità locali, facendo leva su linguaggi artistici e patrimonio culturale, promuovendo la coesione sociale e contribuendo allo sviluppo locale;
- operano in una vasta gamma di settori culturali, dall’arte al cinema, dalla musica alla danza e al teatro, esprimendo la diversità e la ricchezza delle espressioni culturali sostenute da Funder35;
- hanno spesso un fortissimo radicamento sul territorio e talvolta operano in situazioni di marginalità sociale, spazi di frontiera, sperimentazione culturale.

Si tratta per la maggior parte di imprese ibride, in cui gli ambiti di intervento non sono sempre perfettamente scindibili gli uni dagli altri; dunque, risultano difficilmente classificabili in un solo ambito di intervento, muovendosi a cavallo tra cultura e sociale,

Tabella 4.2 – Distribuzione geografica dei progetti e del finanziamento concesso dal 2012 al 2017

Regione	Imprese finanziate (n.)	Contributo concesso (€)
Lombardia	41	2.028.000
Piemonte	33	1.636.000
Emilia-Romagna	30	1.480.000
Veneto	22	1.007.000
Toscana	18	848.000
Puglia	18	715.000
Campania	13	581.000
Liguria	7	435.000
Sardegna	10	375.000
Sicilia	8	305.000
Marche	5	290.000
Friuli-Venezia Giulia	7	235.000
Calabria	4	180.000
Basilicata	3	135.000
Valle d'Aosta	3	110.000
Molise	1	40.000
TOTALE	223	10.400.000

Fonte: elaborazioni su dati di Fondazione Cariplo

Tabella 4.3 – Anno di fondazione delle imprese finanziate e non, per anno di partecipazione

Finanziato	2012	2013	2014	2015	2016	2017
No	min.	1953	1982	1995	1812	1960
	media	2003	2005	2006	2004	2008
	max.	2010	2012	2013	2015	2016
Sì	min.	1986	1997	1988	1995	1953
	media	2005	2005	2007	2008	2009
	max.	2010	2012	2012	2017	2014

Fonte: Benaglia *et al.*, 2021

Tabella 4.4 – Percentuale media di donne nell'organo di gestione delle imprese che hanno fatto domanda al bando Funder35, dal 2012 al 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Percentuale media di donne	52,4%	47,2%	45,9%	46,3%	44,8%	46,4%

Fonte: Benaglia *et al.*, 2021

6. Mare Memoria Viva

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

“L’ecomuseo è uno specchio in cui una comunità locale può indagare la propria immagine”



Gioco urbano “Ti Voglio Un Bene Pubblico”, ideato e realizzato da Elisabetta Consonni, in collaborazione con Sara Catellani e Gloria Calderone, coproduzione con l’Ecomuseo Mare Memoria Viva – Foto di Maghweb

#CulturaMarittima #PatrimonioCulturale #InclusioneSociale #TurismoRigenerativo

Nato nel 2014 dalla rigenerazione dello spazio dell’ex deposito locomotive di Sant’Erasmo a Palermo, l’ecomuseo “Mare Memoria Viva”, attraverso un approccio di Public History, coinvolge la comunità nella ricostruzione della storia della città legata al mare e al fenomeno del sacco edilizio. L’ecomuseo promuove la partecipazione culturale, la valorizzazione del patrimonio e la capacitazione sociale, inserendosi nel contesto della nuova museologia e della partecipazione cittadina.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato uno «snodo importante», che ha fornito un’occasione di sperimentazione e ha aperto la strada a possibilità successive. Il progetto Mare Altrove intendeva ampliare e consolidare il bacino di pubblico esistente, introducendo un anche nuovi target di pubblico: scuole, case di riposo e altre istituzioni. Tra gli strumenti per il raggiungimento di tali obiettivi, è stata fondamentale la realizzazione dei “Sea Box”, in grado di garantire una fruizione in esterna dei materiali dell’Ecomuseo. Funder35 ha avuto un impatto significativo nello sviluppo del settore dei servizi educativi per Mare Memoria Viva, in particolare aprendo la possibilità di considerarli come una fonte di reddito complementare e ha permesso di ampliare il pubblico di riferimento, coinvolgendo scuole, case di riposo e altre istituzioni. Questa mentalità imprenditoriale e la capacità di diversificare le fonti di finanziamento sono ancora preziose per affrontare le sfide attuali e future dell’associazione.

Le tre sfide di Mare Memoria Viva per il futuro

- Responsabilità completa della gestione dello spazio
- Integrazione dei nuovi servizi come il turismo, gli eventi e la ristorazione
- Complessità organizzativa e coordinamento efficace di tutte le nuove iniziative

sviluppo territoriale e arti contemporanee: teatro e danza che attraversano il *welfare*, sviluppo territoriale che incrocia l'artigianato artistico, architettura e *design* che intersecano il teatro.

Molte imprese della *community* di Funder35 hanno “più anime”, ed esse stesse si definiscono “fluide” e “trasversali”, trovando difficile classificarsi rigidamente e ridurre il loro apporto di produzione culturale alla somma delle parti delle proprie attività. Contaminazione, complessità e resilienza caratterizzano l’operato di molte di queste imprese che, comunque, paiono riuscire a identificare e nutrire nel corso del tempo il “nucleo” della propria organizzazione in termini di identità, missione e funzionamento.

Il dato più significativo rispetto ad altri tipi di istituzioni culturali è la varietà di pubblici cui ciascun soggetto si rivolge, in coerenza con quanto dichiarato rispetto al sistema di offerta. La forte incidenza di pubblici giovani, identificati come giovani adulti (90%), universitari (58%) o adolescenti (55%), testimonia l’attenzione delle imprese di Funder35 nell’attivare un dialogo con i propri pari. Significativo anche il legame con operatori/operatrici culturali (70%) e artisti (65%), considerati destinatari delle attività. Molti si rivolgono in modo specifico a un pubblico di prossimità, creando un presidio di cultura nel proprio territorio, o a persone in condizione di fragilità, tra cui anziani e nuovi cittadini.

La comunità che si rispecchia in queste caratteristiche però travalica Funder35 e nel contempo rimane disomogenea in termini di bisogni e priorità.

Per molti, come già riportato, Funder35 è stata una tappa fondamentale del processo di crescita individuale, tuttavia l’attivazione di una comunità nel suo complesso, per essere efficace, necessita di essere orientata a obiettivi futuri ed elementi di comunanza

percepiti come tali: un territorio di riferimento, l’appartenenza a uno specifico settore, la tipologia di proposta culturale e sociale, un certo approccio artistico o una particolare visione nell’interpretare il proprio ruolo. Se si considerano non le singole imprese ma la comunità come ecosistema di realtà culturali indipendenti, i principali bisogni riguardano la necessità di attivare e consolidare reti e alleanze:

- con soggetti simili, per fare massa critica, confrontarsi, scambiare pratiche ed esperienze;
- con le grandi istituzioni del comparto cultura, per creare sinergie indispensabili alla sopravvivenza di entrambe le parti;
- con le amministrazioni pubbliche, soprattutto a livello locale, per giocare un ruolo attivo nelle politiche di sviluppo territoriale, cui possono contribuire con la loro capacità di innovazione e di cura delle comunità;
- con il Terzo Settore, con cui spesso condividono target e obiettivi;
- con il mondo delle imprese, per esplorare e consolidare nuove partnership e mercati;
- a livello internazionale, per ampliare il campo d’azione e per alimentare i territori con nuove visioni e competenze.

Inoltre, alcune imprese di Funder35 rimangono a distanza dagli strumenti economico-manageriali tradizionali, altre invece vedono in Funder35 l’opportunità di esplorare nuovi linguaggi per sperimentare connessioni con il mondo delle imprese tradizionali senza rinunciare alle proprie specificità di valore. L’esigenza di un cambiamento di prospettiva è evidente nella necessità di parlare alle persone e di progettare con e per loro, superando la sfida dell’autoreferenzialità con una comunicazione efficace.

7. Casa delle Culture

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

"Coltiviamo cultura, solidarietà e cittadinanza attiva insieme al nostro territorio"



- Sede: Ancona, Marche
- Ambito di attività: animazione territoriale
- Anno di avvio dell'Ente: 2007
- Edizione Funder35: 2015
- Tratto distintivo/peculiarità: versatilità e adattamento. Ascoltare e agire in risposta al territorio.

Hyperlapse_0016 Call Crowdfunder35 Progetto Direzione Parco Green Gate – Ancona, Quartiere Vallemiano

#SpaziCulturali #CittadinanzaAttiva #Inclusione #Comunità #WelfareDiProssimità

Casa delle Culture nasce nel 2003 da varie associazioni culturali, sociali e ambientali attive nella città di Ancona, poi nel 2007, ottiene lo spazio multifunzionale dell'ex Mattatoio di Vallemiano. Le attività includono: gestione di una biblioteca, aule studio, sala per eventi, laboratori di formazione e il portierato sociale, presidio e punto di contatto per residenti del quartiere. Con un focus sull'inclusione sociale, sull'ambiente e sul welfare di prossimità, Casa delle Culture sostiene le attività dei propri soci, accompagnandoli nella definizione e nello sviluppo di progetti condivisi ed è aperta alle proposte di cittadini, artisti, operatori culturali e associazioni.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 per Casa delle Culture è stato un «trampolino. Senza di esso, probabilmente oggi sarebbe chiusa. Ci ha dato coraggio e la possibilità di continuare» (Capomaggi E., 2023). Il progetto Cdc Uploaded puntava a migliorare e potenziare l'organizzazione interna dell'associazione, al fine di ampliare i servizi offerti. Il percorso nell'ambito di Funder35 ha contribuito inoltre a una maggiore efficienza ed efficacia sia nei rapporti interni, tra le associazioni socie, sia esterni, nei confronti della cittadinanza. Attraverso il finanziamento di Funder35, infatti, l'associazione ha potuto partecipare ad attività di formazione, come la scuola di LABSUS – Laboratorio per la Sussidiarietà sulla gestione condivisa dei beni comuni. L'accesso a tali risorse ha permesso loro di essere precursori su tematiche come la cura del territorio e la gestione dei beni comuni, che hanno guadagnato importanza nell'agenda politica locale solo in tempi più recenti.

Le tre sfide di Casa delle Culture per il futuro

- Sostenibilità economica dello spazio
- Essere parte e riconosciuti nella comunità cittadina
- Allargare attività, integrarsi con altri spazi

5. IMPATTO DI FUNDER35 SULLE ORGANIZZAZIONI VINCITORI



MIBACT, Roma, evento di presentazione e premiazione delle imprese vincitrici dell'edizione 2016 – Fondazione Con il Sud

Nel corso degli oltre dieci anni del programma (2012-2023) sono state realizzate alcune valutazioni sugli effetti di breve e medio termine percepiti dalle imprese partecipanti.

Per una comprensione degli effetti del programma, è stato molto utile l'approccio riflessivo adottato soprattutto a partire dal 2014 che ha portato a valutare di volta in volta l'adeguatezza degli strumenti

messi a disposizione e ha anche permesso di restare in ascolto e seguire l'evoluzione del percorso dei partecipanti, le trasformazioni delle imprese e dei loro bisogni. Questo rapporto molto stretto è stato certamente un fattore determinante non solo per la creazione di quella che molti hanno definito “comunità di Funder” ma anche per permettere una lettura costante, a grana fine, dell’evoluzione delle imprese, e dare così forma alle periodiche riprogettazioni.

Tale prossimità ha fornito elementi qualitativi essenziali non solo per il monitoraggio e la valutazione del processo, ma anche per l'interpretazione dei suoi esiti.

Per una valutazione degli effetti di Funder35 che esprimesse la necessaria terzietà e solidità anche in termini quantitativi, nel 2020 è stato commissionato uno studio condotto dal Dipartimento di Scienze aziendali *Alma Mater Studiorum – Università di Bologna*. L'indagine, che ha integrato approcci quantitativi e qualitativi, ha evidenziato un cambiamento significativo nelle imprese beneficiarie, grazie al programma Funder35. L'esperienza viene descritta dalle imprese beneficiarie come trasformativa, caratterizzata da sfide e difficoltà, ma anche da successi e conquiste, che confermano l'impatto positivo del programma in quello che nello studio viene definito l'*Effetto Funder35*.

Più deboli appaiono le evidenze quantitative, non tanto per gli effetti osservabili sui beneficiari (molto positivi per le variabili osservate di fatturato, utile d'esercizio e presenza web) quanto per la debolezza del campione utilizzato come gruppo di controllo (imprese che pur avendo presentato richiesta non sono state selezionate). In generale, l'eterogeneità delle condizioni di partenza delle imprese, in termini di stadio di sviluppo, di solidità artistica e professionale, di motivazioni e contesti, ha reso molto complesso arrivare a una generalizzazione dei risultati. Il successo del programma per le imprese beneficiarie è stato infatti fortemente influenzato dalla loro capacità di adottare un approccio strategico nell'implementazione delle attività previste. Se è vero che il finanziamento ha contribuito a rafforzare competenze specifiche, soprattutto attraverso la formazione o l'assunzione di nuovo personale, è vero anche che uno dei principali fattori di successo per la valorizzazione del finanziamento ricevuto è stata la capacità di ripensare i processi di lavoro per massimizzare tali nuove competenze, identificare azioni prioritarie con una visione strategica a medio-lungo termine e trovare un equilibrio tra maggiore strutturazione e flessibilità.

5.1 Effetto Funder35, le evidenze quantitative

Lo studio avviato nel 2020 dall'Università di Bologna (Benaglia *et al.*, 2021) si è concentrato sull'impatto

che Funder35 ha esercitato sulle imprese coinvolte nel programma. Il lavoro, conclusosi l'anno successivo, offre alcuni elementi di riflessione qui sintetizzati e commentati.

Effetti percepiti del finanziamento

In primo luogo, è stata sondata la percezione dell'impatto che la partecipazione a Funder35 ha esercitato sull'organizzazione, nell'opinione dei referenti delle imprese vincitrici. La valutazione è stata positiva: 62 rispondenti su 67 hanno percepito l'impatto come "rilevante" o "molto rilevante", in un solo caso è stato valutato "minimo" (Benaglia *et al.*, 2021 p. 23).

Impatto del finanziamento sulla performance d'impresa

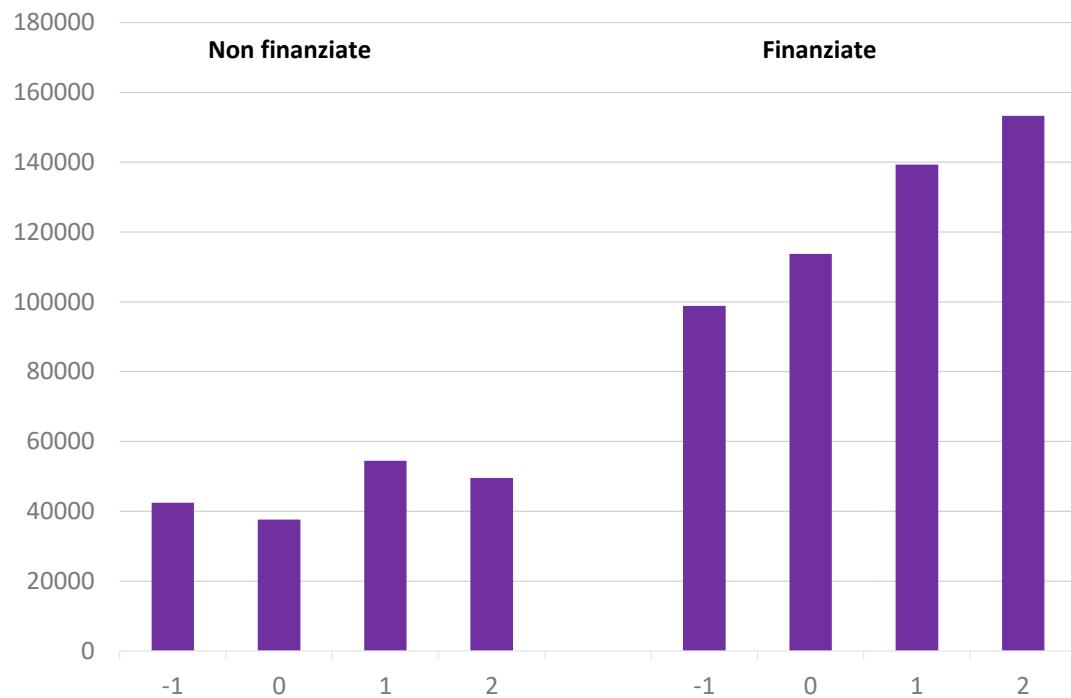
Per valutare le *performance* d'impresa, lo studio dell'Università di Bologna ha considerato il fatturato, il traffico online e l'utile di esercizio; i dati relativi a questi indicatori sono stati raccolti su un campione di imprese beneficiarie (gruppo di trattamento) e uno di imprese che, seppur candidatesi al bando, non erano state selezionate (gruppo di controllo).

La Figura 5.1 mostra l'andamento dei fatturati medi lungo una finestra di quattro anni, partendo da quello precedente all'assegnazione (t-1) e terminando al secondo anno post-finanziamento (t+2). Il grafico mette in luce una netta differenza già in partenza: le imprese non finanziate sono molto più piccole per valore della produzione. Si nota inoltre che la variazione anno su anno, in questo gruppo, è contenuta, mentre fra le imprese beneficiarie si assiste a un *trend* di crescita lineare.

Una notevole differenza tra i due gruppi emerge anche nella serie storica relativa al traffico web (il numero medio di visitatori giornalieri nell'anno), proposta nella figura 5.2, anche nell'anno precedente all'assegnazione. I beneficiari, inoltre, mostrano una crescita netta negli anni successivi al finanziamento.

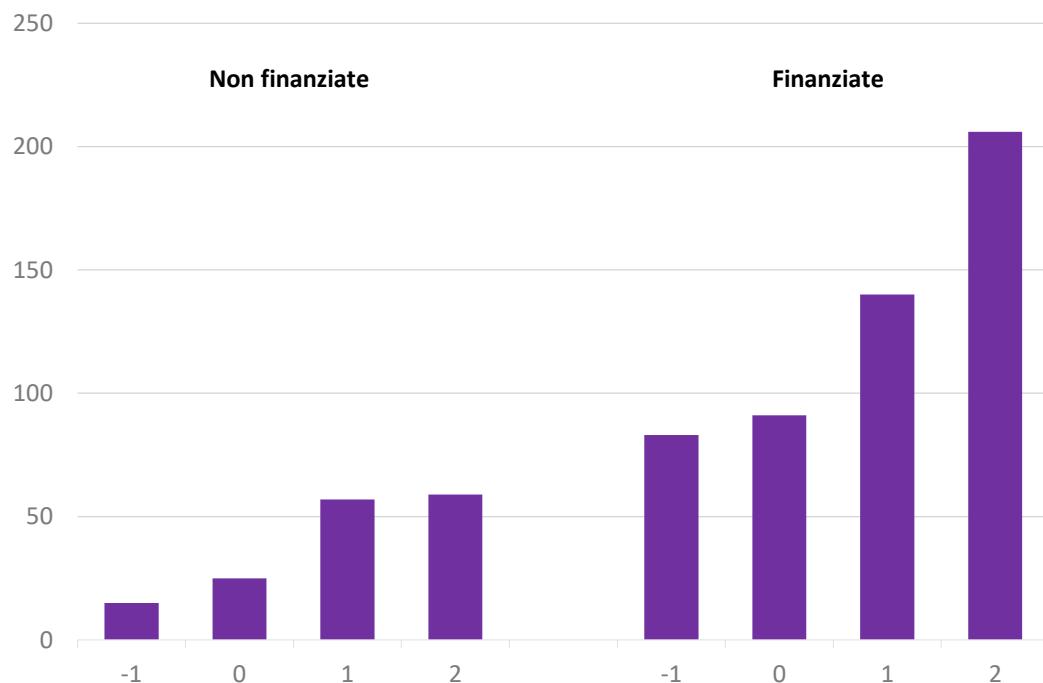
Più complessa è la valutazione dell'andamento dell'utile di esercizio medio nei due gruppi, piuttosto volatile (figura 5.3) soprattutto fra i non beneficiari.

Figura 5.1 – Media fatturato (organizzazioni non finanziate e finanziate)



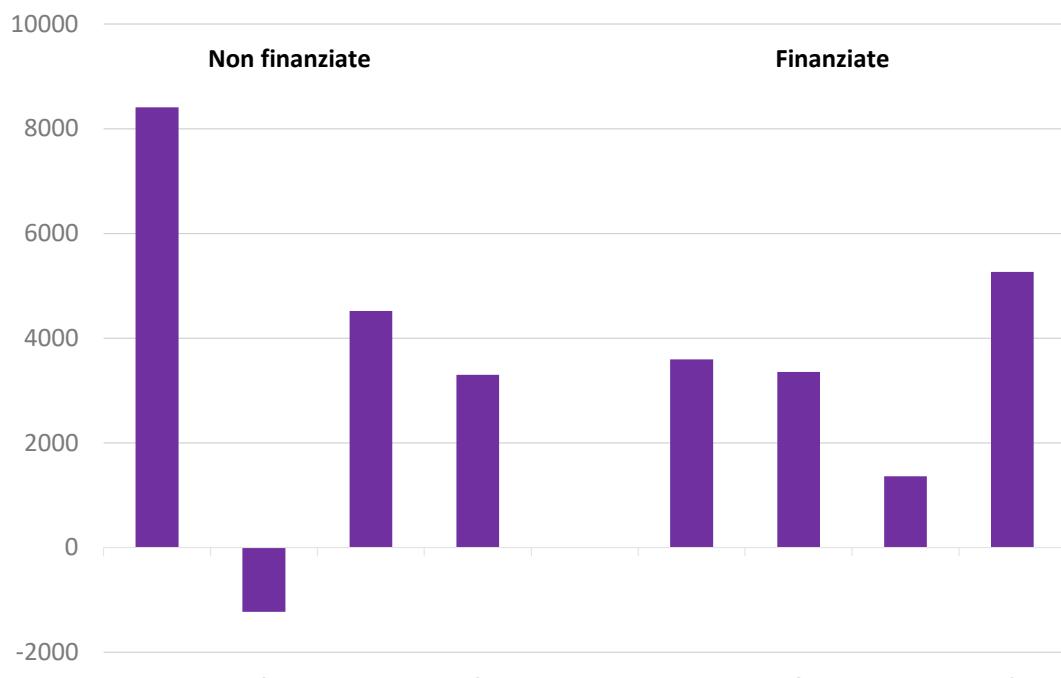
Fonte: Benaglia *et al.*, 2021, p. 25

Figura 5.2 Media traffico web (non finanziate e finanziate)



Fonte: Benaglia *et al.*, 2021, p. 26

Figura 5.3 Media utile (non finanziate e finanziate)



Fonte: Benaglia *et al.*, 2021, p. 27

5.2 Effetto Funder35, le evidenze qualitative

Le evidenze di seguito riportate si nutrono delle informazioni raccolte nel corso degli anni, in occasione dei diversi momenti di ascolto che hanno costellato la relazione con la comunità delle imprese, con ancora maggiore intensità nell'ultimo triennio (2018-2020). Tali evidenze sono soprattutto il risultato di tavoli di lavoro condotti in occasione dell'evento di chiusura del programma ad aprile 2022 e di interviste condotte a dieci organizzazioni beneficiarie, nel mese di dicembre 2023, al fine di ricostruire i brevi casi studio qui riportati. Questi contributi hanno messo in luce una serie di temi centrali per il tessuto di questo tipo di imprese culturali e creative (ICC), in un periodo di cambiamento senza precedenti. Da tale analisi è emerso che Funder35 ha avuto un impatto significativo nel supportare queste imprese nel proprio percorso di adattamento e innovazione, rappresentando per molte di loro una *milestone* fondamentale. I benefici dichiarati dalle imprese possono essere articolati e descritti in base a diverse dimensioni di valore.

Legittimazione e posizionamento

Uno degli effetti più rilevanti del programma Funder35, è stata l'affermazione delle imprese beneficiarie sulla scena pubblica, insieme all'opportunità di una esplicita legittimazione del valore esistente e comprovato attraverso il «*bollino di qualità Funder35*» (Benaglia *et al.*, 2021), che ha rappresentato un «*ricognoscimento istituzionale motivato e fondato*» che ha influenzato le imprese su diversi fronti.

In altre parole, l'introduzione di Funder35 come riconoscimento nazionale ha migliorato notevolmente il posizionamento delle organizzazioni beneficiarie nei confronti degli *stakeholder* locali, conferendo loro prestigio e valore aggiunto sul territorio.

In particolare, ha permesso di attivare o rinnovare relazioni formali con gli enti locali, come i Comuni, e di instaurare canali di comunicazione diretta con Istituzioni e Fondazioni impegnate nel supporto finanziario all'impresa culturale, anche a livello regionale. Queste nuove relazioni hanno dato forza alle imprese, a livello istituzionale e territoriale, fino a tradursi in un impatto

8. Teatro Solare

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

“Alla continua ricerca di nuovi modi di stare insieme”



- Sede: Fiesole (FI), Toscana
- Ambito di attività: spettacolo dal vivo, educazione
- Anno di avvio dell'ente: 2013
- Edizione Funder35: 2016 (meritori 2015)
- Tratto distintivo/peculiarità: costruzione di percorsi per la crescita collettiva

Centri di Attività Teatrale, Il Cerchio di Gesso del Caucaso, Casa del Popolo di Fiesole – Foto di Emilio Trambusti

#EducazioneArtistica #TeatroEducativo #CrescereConArte #IlluminiamoApprendimento

Il progetto, nato nel 1997 come “Maga Magò” e poi ribattezzato “Teatro Solare” nel 2012, ha radici nel lavoro di Alfredo Puccianti e nasce dall’idea di far dialogare in modo innovativo l’anima educativa e quella artistica. A tal fine coniuga servizi di supporto alle famiglie – doposcuola, pre-scuola e centri estivi – con l’attività di compagnia di produzione teatrale. Dopo la Pandemia da Covid-19 ha avviato un asilo nel bosco. Attualmente, l’associazione si dedica sia alla progettualità teatrale con finalità sociali, espandendosi dal territorio comunale a tutta la provincia di Firenze che all’attività teatrale di produzione di spettacoli e di organizzazione di eventi pubblici.

Il ruolo svolto da Funder35

Per Teatro Solare, Funder35 è stato come «una mamma che ti nutre, ti cresce e ti fa conoscere gli altri bambini» (Haglund, 2023). Il progetto selezionato da Funder35 Per una Polis Teatrale mirava al potenziamento del personale, al fine di rafforzare le attività già esistenti, puntando ad aumentare e diversificare i pubblici oltre che migliorare la sostenibilità economica. Funder35 ha rappresentato un’opportunità vitale per Teatro Solare, non solo in termini finanziari ma anche come piattaforma per la costruzione di competenze strutturali e organizzative. Gli incontri annuali in presenza hanno permesso l’incontro con altre realtà simili, la condivisione di esperienze, sfide e strategie, offrendo un senso di appartenenza e solidarietà. Particolarmente importante è stato il Percorso Plus sulla valutazione d’impatto. Sul fronte organizzativo, nonostante i finanziamenti ricevuti, l’associazione ha faticato a trovare personale da assumere, a causa di difficoltà nell’individuare il profilo necessario.

Le tre sfide di Teatro Solare per il futuro

- Sostenibilità economica umana e ambientale
- Continuare la ricerca: qual è il posto del teatro oggi?
- Avere una casa

positivo delle loro attività sulle comunità di riferimento. La dimensione territoriale assume, dunque, un ruolo chiave negli impatti di Funder35.

Teatro Solare, per esempio, uno dei casi studio già riportati, ha dichiarato che Funder35 ha determinato un notevole passo in avanti rispetto al riconoscimento da parte dei propri principali *stakeholder*, per lo meno in quanto soggetto meritevole di un finanziamento. Sempre secondo Teatro Solare, essere stati premiati da Funder35 può essere inteso come una sorta di «*medaglia o badge di merito*», che ha conferito all’organizzazione un prestigio a livello nazionale. L’applicazione dei loghi Funder35 sui materiali promozionali, che simboleggiava l’aver ottenuto un riconoscimento, ha contribuito inoltre ad aumentare il livello di auto-stima e autoefficacia dell’organizzazione.

Anche Tedacà, caso studio riportato più avanti, ha sottolineato l’importanza del «*bollino di qualità Funder35*» nel conferire legittimità e prestigio alle imprese culturali beneficiarie, evidenziando che il «*marchio*» Funder35 ha avuto un impatto significativo sulla percezione esterna dell’organizzazione. Per Tedacà, non si è trattato solo di un riconoscimento istituzionale, ma anche di un simbolo di eccellenza nel settore culturale.

Consolidamento organizzativo e professionale

Un’altra delle principali ricadute generate dall’impiego delle risorse (monetarie e non) di Funder35, riguarda certamente la riorganizzazione e il ripensamento delle modalità di gestione delle imprese beneficiarie, grazie a un processo di consolidamento non solo organizzativo ma anche professionale degli operatori/operatrici coinvolti. In quest’ottica, lo studio condotto dal Dipartimento di Scienze aziendali Alma Mater Studiorum – Università di Bologna evidenzia come l’*effetto Funder35* vada al di là del mero supporto finanziario, avendo influenzato profondamente le dinamiche organizzative e gestionali (Benaglia *et al.*, 2021).

Il tema è emerso anche in occasione delle recenti interviste. In particolare, l’impresa beneficiaria Gli Scarti ha raccontato che Funder35 ha favorito la «*predisposizione a ragionare sulla struttura dell’organizzazione, anziché concentrarsi solo sull’urgenza dei progetti e realizzarli a tutti i costi*».

Karakorum, un’altra impresa beneficiaria del programma, ha evidenziato l’importanza di una gestione finanziaria oculata e trasparente, resa possibile grazie al supporto di Funder35. Questo approccio ha permesso a Karakorum di accrescere la propria stabilità economica e di investire in nuove iniziative creative.

Alcune imprese intervistate hanno riportato miglioramenti significativi nelle modalità di lavoro. Non si parla solo di aumenti della produttività, ma di qualità del lavoro e del clima generale all’interno delle organizzazioni. Inoltre, molte imprese hanno potuto assumere nuovo personale per ruoli nuovi, contribuendo a una maggiore strutturazione dell’organizzazione nel suo complesso e specializzazione dei professionisti coinvolti, come riferisce TeatrInGestAzione che, grazie al bando, ha potuto inserire nell’organico due nuove figure professionali dedicate all’amministrazione e alla produzione.

Capacity e Innovazione

Altri effetti della partecipazione a Funder35 sono stati generati grazie alla formazione continua del personale, che ha rappresentato un aspetto cruciale per molte delle imprese coinvolte. Molte hanno infatti riconosciuto l’importanza di investire nello sviluppo di competenze del proprio team per affrontare le sfide del settore in continua evoluzione. Ad esempio, Cantieri Meticci ha dichiarato «*Grazie al finanziamento di Funder35, abbiamo investito nella formazione per acquisire competenze professionali specifiche, che poi abbiamo integrato nell’attuazione pratica del progetto*».

In generale, dalle interviste condotte, emerge il grande valore riconosciuto alla formazione offerta nell’ambito di Funder35, come strumento che ha permesso di sviluppare competenze specializzate e promuovere una cultura organizzativa incentrata sull’apprendimento e lo sviluppo continuo. In quest’ottica, la formazione continua del personale ha rappresentato un pilastro fondamentale per il successo e la sostenibilità delle imprese culturali coinvolte, consentendo loro

di rimanere competitive e innovative in un contesto in rapida trasformazione. La formazione specializzata dei team è stata fondamentale per affrontare la complessità crescente del contesto, anche nel periodo pandemico, e per mantenere standard elevati delle attività.

Uno scarto evolutivo

Per alcune imprese beneficiarie, come afferma Tedacà, la «*partecipazione a Funder35 ha rappresentato un'opportunità cruciale per rivedere e consolidare la propria visione e missione, trasformandole in progetti concreti e sostenibili nel lungo termine*». «*Avere a che fare con la progettazione in relazione a bandi come Funder35, implica un lavoro approfondito di auto-analisi dell'organizzazione, essenziale all'identificazione di una visione chiara*» (Benaglia *et al.* 2021). Altrettanto importante è stato riuscire a tradurre la visione in solide progettualità, delineando obiettivi chiari e strategie efficaci.

Le organizzazioni, infatti, hanno avuto l'opportunità di investire in sé stesse, raggiungendo una maggiore consapevolezza del proprio valore e della propria identità. Secondo un referente di Casa delle Culture, «*Funder35 ci ha permesso di riconoscere il nostro valore e di investire nelle nostre capacità, andando oltre il semplice finanziamento*».

In questo contesto, alcune delle organizzazioni della *community* hanno riconosciuto in Funder35 un meccanismo vincente, attribuendo anche alla 'sfida', che la partecipazione al bando Funder35 ha rappresentato per molte di loro, uno dei punti di forza dell'iniziativa. Come evidenziato da Teatro Solare, «*la competizione per ottenere il finanziamento ha stimolato un processo di auto-valutazione e miglioramento continuo*», proseguito grazie al supporto offerto alle organizzazioni per il rafforzamento delle proprie capacità gestionali e

progettuali. Non solo, ma come riferisce TeatrInGestAzione, «*l'impegno a coprire la percentuale di cofinanziamento che era prevista dal bando, ha cambiato la struttura della nostra organizzazione e ci ha posto di fronte alla responsabilità di un altro tempo di produzione*».

Community ed ecosistema relazionale

Infine, Funder35 ha svolto un ruolo cruciale nel facilitare l'avvio di collaborazioni strategiche e la creazione di comunità professionali resilienti. I *Percorsi Plus*, ad esempio, hanno favorito lo scambio di esperienze e la costruzione di rapporti professionali generativi, come ha evidenziato un intervistato di Teatro Solare: «*I Percorsi Plus ci hanno permesso di connetterci con altre imprese culturali e condividere le nostre sfide e strategie di adattamento*».

Tuttavia, non sono mancate sfide nell'adattamento e nella strutturazione organizzativa. Le organizzazioni hanno riscontrato difficoltà nell'identificare e reperire le competenze necessarie, specialmente per figure professionali più mature, sia a causa delle basse retribuzioni, sia per una penuria di figure specializzate nei ruoli richiesti. Inoltre, la complessità nell'allocazione delle risorse e nella quantificazione dei fabbisogni ha rappresentato un ostacolo alla definizione dei nuovi assetti organizzativi. La bassa retribuzione ha influito anche sulla stabilità delle risorse umane nel lungo periodo, rendendo più difficile il consolidamento dei nuovi assetti organizzativi.

Sebbene Funder35 abbia generato cambiamenti positivi nelle modalità di lavoro e nell'investimento nelle capacità delle organizzazioni culturali, ancora oggi le organizzazioni sono impegnate ad affrontare sfide significative legate alla strutturazione organizzativa, alle risorse umane e ai nuovi modelli di *business*.

9. Tedacà

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵*“Fra arte, partecipazione, territorio e accessibilità”*

Performance di massa a Piossasco con scuole elementari del territorio, associazioni e struttura per anziani RSA San Giacomo – Foto di Emanuele Basile

#Teatro #ProduzioneArtistica #Innovazione #Crescita #Inclusione #Territorio

Nata nel 2002, Tedacà è una compagnia, una scuola d'arte performativa e un ente che organizza progetti artistici e culturali. Il fulcro delle sue attività è lo spazio polivalente culturale Bellarte, ex fabbrica alla periferia di Torino. Oltre alla produzione teatrale, organizza laboratori, stagioni teatrali, attività nelle scuole e il rinomato festival estivo “Evergreen Fest”, con oltre 60.000 presenze annue. Riconosciuta come impresa di produzione e ricerca dal Ministero, conta attualmente 14 dipendenti a tempo indeterminato, una decina di collaboratori stabili e circa 600 soci. Le attività di Tedacà riescono a coinvolgere circa 15.000 persone ogni stagione, evidenziando il suo ruolo significativo nella vita culturale della comunità locale e oltre.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato un «catalizzatore di cose che c'erano ma che non avevano ancora capacità di reagire, come nella chimica» (Schinocca S., 2023). Sono stati spinti a partecipare a Funder35 dal desiderio di affrontare una sfida stimolante, oltre alla necessità di investire nella dimensione organizzativa. Il progetto Ricomincio da tre: Stabilità, Prospettive E Sviluppo – Strategie per innovare e integrare due organizzazioni teatrali mirava a: ampliare la struttura organizzativa; migliorare il processo di distribuzione e circuitazione degli spettacoli; formare il personale; creare di relazioni di qualità con altri soggetti nazionali e internazionali. «Il confronto e la formazione con altre realtà sono state arricchenti e ci hanno portato a comprendere meglio il nostro valore. La dimensione di rete creata è stata particolarmente positiva» (Schinocca, 2023)

Le tre sfide di Tedacà per il futuro

- Trasformare spazi vuoti in centri culturali vitali.
- Ottenere finanziamenti per progetti ambiziosi di ristrutturazione
- Garantire il sostegno necessario alle azioni di coinvolgimento della comunità

6. IMPATTO DI FUNDER35 SUGLI ENTI PROMOTORI



Output prodotto in occasione dell'evento finale attività Funder35 2022 – “OSA – Organizziamo Sostenibili Alternative” –
Foto di Sara Lando

Nel capitolo 1 è già stato ricordato il clima nel quale il programma Funder35 è stato inizialmente elaborato in seno alla Commissione per i beni e le attività culturali dell’Acri, con l’obiettivo di attivare una policy dedicata al settore delle imprese culturali e creative. Tale Commissione ha svolto un ruolo propulsivo centrale nel dare avvio al percorso di Funder35 e fare convergere FOB grandi e piccole attorno a un progetto corale e di rilevanza nazionale, allentando per la prima

volta il vincolo territoriale delle Fondazioni. Per alcune di esse, infatti, in particolare le fondazioni medie e piccole, Funder35 è stata un’occasione per esplorare diversi modelli erogativi, processi e approcci. La collaborazione è stata vissuta da alcune Fondazioni anche come possibilità di fare progetti con qualcuno e non per qualcuno, concretizzando così la propria missione di infrastrutturazione sociale attraverso la cultura.

L'attenzione iniziale è stata infatti rivolta non ai progetti culturali, ma alle organizzazioni caratterizzate dal coinvolgimento di operatori/operatrici giovani che, con la propria attività, stavano contribuendo ad arricchire l'offerta culturale dei territori. Al tempo stesso, alcune Fondazioni che avevano già iniziato a lavorare con queste realtà avevano messo in evidenza che si trattava di soggetti scarsamente strutturati dal punto di vista organizzativo, che stavano iniziando a sperimentare modelli di sostenibilità eterogenei – spesso caratterizzati da un articolato *funding mix* – anche in conseguenza della diminuzione delle risorse pubbliche, e che raramente avevano come riferimento le FOB come possibile soggetto finanziatore dei progetti.

Così Funder35 è stato percepito e vissuto dalle FOB come opportunità di:

- provare a lavorare sui e con i soggetti e non sui progetti, favorendo le imprese e le professioni culturali;
- ampliare la conoscenza del territorio di riferimento;
- approfondire temi e sperimentare strumenti rilevanti per lo sviluppo delle organizzazioni (come il *capacity building*, rafforzamento organizzativo e gestionale, il *crowdfunding*).

A questi elementi si sommano ulteriori ragioni di partecipazione, che assumono rilevanza diversa a seconda dei casi. Alcune FOB, ad esempio, hanno avuto la possibilità di esplorare soggetti e pratiche poco conosciute presenti nel proprio raggio di azione territoriale, intercettando quella parte dell'ecosistema culturale con cui difficilmente sarebbero riuscite a entrare in contatto.

In altri casi, Funder35 ha consentito anche di operare su scala nazionale un approfondimento di temi e modalità in linea con le azioni già portate avanti da alcune FOB, come ad esempio lo spostamento del *focus* dal progetto all'organizzazione, che ha comportato una riflessione da parte delle organizzazioni su sé stesse e su come potersi sviluppare.

Rilevante è stata anche la possibilità di sperimentare a livello nazionale strumenti innovativi di intervento già introdotti a livello regionale da alcune grandi Fondazioni. È il caso del *crowdfunding* che è stato incluso

a partire dalla seconda tornata di Funder35, ovvero nel triennio 2015-2017, come possibilità aggiuntiva di supporto alla sostenibilità economica delle organizzazioni vincitrici.

6.1 Tratti distintivi: una fotografia

Rileggere il percorso di Funder35 con le Fondazioni promotrici ha permesso di ripercorrere oltre 10 anni di progetto e di mettere in luce quelli che, anche a distanza di tempo, vengono ancora percepiti, da parte degli stessi promotori, come i tratti distintivi e gli elementi innovativi e di valore dell'iniziativa. Vi sono certamente delle ricorrenze nelle testimonianze raccolte, punti sui quali convergono attenzione e memoria seppur con sfumature o implicazioni differenti.

Innanzitutto, le motivazioni che hanno portato alla realizzazione di Funder35 trovano una declinazione operativa e chiara nel suo sviluppo e nei *focus* di attenzione che caratterizzano, rendono riconoscibile e identificabile l'iniziativa:

- **La scelta di porre attenzione sulle giovani imprese culturali e creative.** Per la prima volta un gruppo di Fondazioni ha deciso di dedicarsi alle giovani realtà emergenti dei territori, allargando lo sguardo e il perimetro di interesse a una platea di soggetti che, soprattutto in alcune aree del Paese, sfuggivano dai radar e che non rispondevano ai criteri propri delle istituzioni culturali storiche e strutturate. Se il dibattito attorno alle ICC si animava a livello nazionale e internazionale proprio attorno al 2010, come ricordato in premessa, ancor più debole era la conoscenza di quelle realtà che stavano iniziando a occupare un posto nel settore della produzione e organizzazione culturale ma con approcci, forme e ambiti di azione differenti da quelle più tradizionali.
- **La decisione di non sostenere le azioni di produzione e organizzazione di eventi, quanto il percorso di consolidamento dei soggetti**, indirizzando l'intervento sul rafforzamento stesso delle organizzazioni, con l'obiettivo di generare ricadute più strutturali nel tempo.
- **L'adozione di un modello di intervento ibrido, che accanto al grant economico prevedeva la forma-**

10. Artegrado / TeatrInGestAzione

STORIE DALLA COMUNITÀ DI **FUNDER**³⁵

“Sovvertire le coordinate del quotidiano per inaugurare uno spazio di Crisi”



- Sede: Napoli, Campania
- Ambito di attività: spettacolo dal vivo
- Anno di avvio dell'Ente: 2008
- Edizione Funder35: 2016
- Tratto distintivo/peculiarità: la condivisione del tempo e dello spazio della creazione

Altofest 2023, Napoli – Performance “Hold me hold me hold” di Alina Belyagina – Foto di Viky Solli

#SpazioPoeticoPolitico #DispositiviArtistici #Interdisciplinarietà #IbridazioneDeiFormati

Compagnia multidisciplinare con base a Napoli, fondata nel 2006 da Gesualdi | Trono, l'associazione Artegrado, nota anche come TeatrInGestAzione, opera principalmente nell'ambito dell'arte contemporanea, con un focus sull'arte dal vivo. Il suo lavoro è un'indagine costante sui modi in cui l'arte incontra e rompe la forma del presente, per aprire nuovi orizzonti futuri. Questo comprende la creazione di nuovi formati artistici, che vanno dal teatro tradizionale a formati più curatoriali. Il principio che guida le loro azioni è sia poetico che politico, con un'attenzione particolare alla cittadinanza poetica e al riportare l'arte alla sua funzione politica.

Il ruolo svolto da Funder35

Funder35 è stato un «punto di svolta fondamentale» (Gesualdi e Trono, 2023), che ha contribuito alla strutturazione e allo sviluppo dell'organizzazione, consentendo l'assunzione di personale dedicato alla produzione e promozione degli eventi. Un salto evolutivo necessario, nonostante questo abbia aumentato la complessità nel gestire le dinamiche creative e della produzione artistica, poiché in ambito artistico la gestione di un'organizzazione comporta sfide costanti che richiedono un adattamento continuo. Funder35 ha comunque facilitato la creazione di reti e relazioni significative nel settore culturale, aprendo nuove prospettive e opportunità di collaborazione. Il progetto selezionato Altofest – International Contemporary Live Art prevedeva l'ampliamento e la stabilizzazione della struttura del festival, ma il contributo si è ripercosso sull'intero organismo di TeatrInGestAzione, il cui processo di produzione artistica fa sì che ogni opera sia interconnessa alle altre.

Le tre sfide di TeatrInGestAzione per il futuro

- Distribuzione e mercato delle arti performative in Italia
- Sostenibilità economica e identitaria dell'organizzazione culturale
- Reperimento e coerenza del personale artistico e amministrativo

zione e l'accompagnamento. I servizi e le attività messe a disposizione sono aumentati e hanno permesso di esplorare temi e strumenti differenti nel corso dei trienni, seguendo l'evoluzione del progetto e dei soggetti coinvolti.

- **L'essersi “dati del tempo”:** i processi di sviluppo e cambiamento organizzativo richiedono tempo e pianificazione, non aver limitato l'intervento all'annualità ma aver esteso l'orizzonte temporale esteso al triennio in ottica di continuità risponde a questa esigenza.

6.2 Il valore aggiunto: fattore Funder35

Accanto ai tratti distintivi che riprendono il cuore del bando, emergono alcune condizioni che rappresentano per le Fondazioni ascoltate il valore aggiunto del progetto, ciò che possiamo riconoscere come il *fattore funder35* e che ben si sintetizza nella parola ‘comunità’. *Comunità* è, infatti, una parola che torna con frequenza nelle testimonianze raccolte:

- è la **comunità di pratica di operatori e operatrici culturali**, che hanno trovato in Funder35 uno spazio di rappresentazione in cui riconoscersi e in cui potersi confrontare sulle sfide che li accomunano;
- è però anche la **comunità delle Fondazioni**, che hanno collaborato tra loro per una finalità condivisa, trovando in Funder35 l'occasione per confrontarsi sul campo su temi, modelli, processi organizzativi, comunicativi ed erogativi. Emerge, infatti, dalle interviste come uno degli elementi di forza maggiore del progetto sia stato mettere a fattore comune le competenze delle singole Fondazioni, invitate a partecipare non solo economicamente ma in termini di elaborazione di pensiero e strategia. In un certo senso il percorso è stato una palestra anche per le Fondazioni stesse, un vero luogo di discussione e di elaborazione di idee, in cui si è sviluppato un processo di osmosi di competenze in particolar modo, ma non solo, tra le piccole e grandi Fondazioni.

Il clima di fiducia e lo spirito collaborativo sono stati la base per sviluppare concretamente un'esperienza collettiva e sovra-territoriale: l'aver affidato la sele-

zione dei beneficiari a valutatori esterni, e l'aver partecipato a un progetto indipendente dalle effettive ricadute dirette sul proprio territorio di pertinenza, sono meccanismi per nulla scontati e che necessitano di un approccio aperto e fiducioso. In particolar modo, l'adozione di un modello *cross-border*, poco o per nulla praticato allora dalla maggior parte delle Fondazioni, ha cercato di contribuire a riequilibrare una disparità territoriale, in termini di infrastruttura culturale, presente nel nostro Paese e rappresenta senz'altro uno dei risultati di Funder35.

6.3 Le lezioni apprese: effetto Funder35?

Funder35 sembra aver colto punti di attenzione e sensibilità che si stavano sviluppando a livello nazionale proprio negli anni di avvio del progetto in relazione al target coinvolto all'approccio, al metodo e agli strumenti adottati. Difficile dire se si possa parlare di un vero effetto Funder35 sulle FOB e sugli enti promotori coinvolti: troppo significative sono le differenze tra i partner e i territori all'avvio del progetto, le sollecitazioni esterne giunte nel corso di oltre 10 anni e le trasformazioni tuttora in corso. Senza dubbio alcuni tratti distintivi e fattori propri di Funder35 sono oggi presenti in molte delle Fondazioni coinvolte, ma è impossibile sostenere che siano un'eredità diretta del progetto.

Quel che resta, invece, sono le lezioni apprese e il sentire comune che l'esperienza di Funder35 abbia in qualche modo accompagnato i processi di ripensamento in corso nelle Fondazioni. In quest'ottica, a prescindere dal punto dall'esperienza pregressa maturata da ogni singola Fondazione, il progetto è stato certamente un laboratorio di sperimentazione, un banco di prova per testare su scala nazionale temi e modelli su cui alcuni partner stavano già lavorando e l'occasione, per altre, di prendere consapevolezza e avvicinarsi operativamente a nuovi approcci.

Maggiore conoscenza delle organizzazioni e dei territori

La scelta di dedicarsi a realtà giovani ed emergenti è stata anche rischiosa, azzardata, ma si è dimostrata vincente perché ha permesso l'emersione, soprattutto

tutto in alcuni territori (Sud Italia *in primis*) di nuovi soggetti che iniziavano a declinare la produzione e la promozione culturale in modi meno tradizionali, sperimentando approcci più orientati all'imprenditorialità – anche in conseguenza alla riduzione delle risorse economiche destinate al settore. Con Funder35 si è ampliato il raggio di azione di diverse Fondazioni, che hanno iniziato ad aprirsi maggiormente al mondo della produzione culturale indipendente intercettando anche realtà poco strutturate e che spesso non beneficiano del contributo pubblico, o comunque attive nel panorama culturale non *mainstream*. Accanto a ciò, l'aver promosso una tipologia di intervento non finalizzata a un *output* di progetto ma al rafforzamento dei soggetti ha rappresentato un'occasione importante per guardare le organizzazioni in un modo nuovo e per capire effettivamente quali fossero le dimensioni rilevanti a cui prestare attenzione per valutare o incentivare il loro consolidamento e sviluppo nel tempo. Questo aspetto risulta ancor più rilevante oggi, in un momento in cui elemento imprescindibile della maggior parte dei bandi delle Fondazioni è l'attenzione agli impatti e ai modelli di sostenibilità delle organizzazioni e delle iniziative presentate.

Comunicare un nuovo modo di “fare” Fondazione

Si è illustrato nei paragrafi precedenti come Funder35 sia stato uno spazio di pensiero collettivo per le Fondazioni coinvolte, un pensiero che ha anche contribuito alle riflessioni interne ad alcune di loro rispetto a come riorientare la propria attività, aprirsi a nuovi soggetti ma anche a nuovi modi di *essere* e *fare* Fondazione, andando oltre la funzione erogativa per sperimentare differenti modalità di relazione con gli attori del territorio in termini di accompagnamento e facilitazione. Il progetto ha testato su scala nazionale un modello di intervento che non si limita a fornire un contributo economico per lo svolgimento dei progetti ma anche altre tipologie di servizi finalizzate a mettere le organizzazioni nelle condizioni di crescere: accompagnamento e *capacity building*, occasioni di *networking*, agevolazioni per l'accesso al credito, *crowdfunding*, supporto all'internazionalizzazione, alla transizione digitale, spazi per coltivare la comunità

di progetto, confrontandosi su sfide e nodi critici ma anche su strategie e modelli di sviluppo.

Strumenti, approcci e concetti da praticare

Funder35 è stata anche l'occasione per alcune Fondazioni di prendere confidenza con alcuni nuovi strumenti adottati in corso d'opera.

In primis, lo strumento bando che non era diffuso in modo uniforme tra tutti i partner e che ha segnato l'introduzione, per alcuni e in particolar modo per le Fondazioni di dimensioni più piccole, di modalità erogative differenti dalle consuete sessioni dedicate alle richieste libere di contributo. Questo passaggio porta con sé una riflessione più profonda che ha effetti su tutto l'*iter* di candidatura e implica una maggiore definizione degli obiettivi, delle modalità di presentazione delle domande e dei processi di valutazione.

In secondo luogo, il concetto di sovra-territorialità che, dopo la sperimentazione con Funder35 ha trovato nuove declinazioni, certamente su scala più contenuta e a geometrie variabili, ma tenendo il senso di un approccio collaborativo attorno a obiettivi comuni. In generale, inoltre, anche nei casi in cui l'esperienza non abbia modificato in modo sostanziale i modelli di intervento, ha rafforzato la consapevolezza dell'importanza di sviluppare progetti con altre FOB, con soggetti del Terzo Settore o con enti *for profit*.

In terzo luogo, il modello ibrido di intervento – con *grant*, formazione e accompagnamento – sperimentato da alcuni per la prima volta con Funder35 è ormai diffuso e praticato a diverse scale. Infine, una maggiore consapevolezza e competenza rispetto ai temi del *crowdfunding* e del *capacity building*, per i quali è stata centrale l'*expertise* maturata precedentemente e messa a disposizione da alcuni partner.

L'importanza del network e l'approccio collaborativo

Uno dei principali risultati di Funder35, riconosciuto all'unanimità, è l'aver creato un *network* – tra organizzazioni, tra Fondazioni e tra organizzazioni e Fondazioni – che ha rappresentato un valore aggiunto

durante il progetto, ma anche una buona opportunità per avviare delle collaborazioni successive.

È stato fatto più volte richiamo a come Funder35 per alcune Fondazioni abbia svolto un vero e proprio ruolo di *scouting*, contribuendo alla conoscenza del territorio e facendo emergere alcune realtà rilevanti. Tali conoscenze in alcuni casi si sono trasformate in opportunità di collaborazione tra organizzazioni e Fondazioni per la costruzione di progetti comuni. In altri casi, invece, il rapporto è proseguito in modo più “strumentale” e grazie ad una maggiore facilità d’accesso ai bandi delle FOB da parte delle organizzazioni che hanno partecipato a Funder35 – dovuta alla miglior conoscenza e quindi maggior capacità di rispondere ai criteri dei bandi o alle richieste delle FOB. Altre organizzazioni della *community* di Funder35 nel tempo sono cresciute, consolidando la

propria struttura e il posizionamento, riuscendo in tal modo a stabilire con le Fondazioni un livello di interlocuzione al pari degli enti culturali più affermati e con storicità di rapporti.

L’esperienza positiva in termini di crescita di competenze interne alle Fondazioni stesse – rispetto a modalità e approcci di lavoro nati dal confronto con le altre istituzioni, così come l’arricchimento di pensiero in seno alla Commissione per i beni e le attività culturali dell’Acri – sta portando a proseguire la riflessione su come l’eredità di un progetto come Funder35 possa essere portata avanti, certamente con altri obiettivi e modalità più congruenti con le necessità attuali, che vedono quelle stesse organizzazioni culturali allora giovani, oggi mature, con specificità e caratteristiche differenti dal 2012, analogamente al contesto economico e sociale notevolmente mutato.

7. APPRENDIMENTI E RACCOMANDAZIONI



Come abbiamo visto, Funder35 è stato sicuramente un'esperienza non solo positiva per gli effetti generati, ma soprattutto innovativa. Ha infatti permesso di sperimentare per la prima volta processi, strumenti e relazioni che sono poi entrati a far parte del corredo genetico di molte delle imprese beneficie-rie, ma anche nelle prassi delle Fondazioni che le hanno sostenute. Ha certamente responsabilizzato le organizzazioni coinvolte, divenute nell'insieme

più consapevoli e “imprenditoriali”. Ha dato riconoscibilità al lavoro sottotraccia che la maggior parte di loro svolgeva nei territori, rendendole visibili a loro stesse e agli stakeholder del settore. Ha facilitato la nascita di relazioni di scambio e alleanze. Ha reso insomma *generativo* il sostegno econo-mico, contribuendo a far crescere una generazione di organizzazioni culturali molto diversa da quelle precedenti.

Sono certamente numerosi gli apprendimenti che possono essere utili per orientare iniziative future. In particolare, hanno dimostrato grande efficacia alcune scelte chiave del programma.

Prima fra tutte, quella di sostenere la crescita organizzativa e non progetti. Poi la scelta, in parte a corollario della prima, di adottare tempi lunghi e flessibili riconoscendo che, se è un cambiamento quello che si intende generare, il cambiamento richiede tempo. La terza scelta positiva è stata quella di supportare la crescita di competenze, in particolare quelle di tipo gestionale e di sviluppo, accanto al sostegno economico. Di questi elementi chiave e della loro efficacia si è detto molto nei capitoli precedenti, e non a caso queste caratteristiche, che prima di Funder35 non erano presenti, sono oggi al centro di alcuni dei programmi sviluppati da diverse FOB.

Accanto a questi elementi, ve ne sono altri che delineano un quadro meno lineare, ma ugualmente importante da tenere in considerazione per sostenere questo tipo di organizzazioni e massimizzare il valore che sono in grado di generare.

7.1 Considerare la fragilità economica

Il primo elemento è legato a una definizione condivisa di *impresa culturale* e delle sue implicazioni. La questione non è scontata, trattandosi di organizzazioni non profit, e vale la pena fare alcune precisazioni alla luce dei risultati ottenuti da oltre 10 anni di Funder35, un tempo sufficientemente lungo da permettere di guardare il fenomeno da una certa distanza.

Per questo tipo di organizzazioni, riconoscersi come imprese non è scontato. Molte di loro sono arrivate a Funder35 da situazioni in cui il lavoro era parzialmente o interamente volontario, pagato male e con discontinuità, con competenze gestionali deboli o del tutto assenti. Se “impresa” è essere capaci di progettare al futuro, gestire le risorse in modo efficiente, assumersi la responsabilità di generare valore, misurarlo e renderne conto agli *stakeholder* (clienti, fornitori, partner, finanziatori), diversificare le fonti di entrata, aumentare le entrate proprie, sviluppare i propri servizi e mercati, allora la definizione calza perfettamente con molte

delle imprese che hanno beneficiato di Funder35 con maggior profitto. È tuttavia essenziale riconoscere che la grande maggioranza di queste organizzazioni non è strutturalmente in grado di garantire la propria esistenza in un contesto di puro mercato, non perché non siano capaci di imprenditorialità, ma per la natura stessa del loro core *business*, cioè prodotti e servizi poco ingegnerizzabili, destinati a mercati ristretti (come quello del consumo culturale) e/o operando in aree di fallimento del mercato (come la coesione sociale, l'integrazione, l'educazione). La loro fragilità economica è strutturale alla flessibilità che li rende così fortemente adattabili, e si traduce nella difficoltà di produrre ricavi sufficienti per fare investimenti e custodire riserve per i momenti di difficoltà, come ha dimostrato la loro condizione di sofferenza durante la pandemia, in particolare le moltissime che gestiscono spazi.

Un programma a sostegno delle imprese culturali dovrebbe quindi tenere conto di questi elementi, differenziando obiettivi e strumenti in base alla natura e all'effettivo potenziale delle imprese destinatarie dell'intervento.

7.2 Considerare le imprese come risorsa

Pur tenendo conto della loro strutturale fragilità economica e dei loro bisogni, un programma destinato a questo tipo di imprese dovrebbe considerare non solo i loro bisogni, ma il loro potenziale. L'esperienza di Funder ha dato notevoli risultati in tal senso, mostrando che il potenziale d'innovazione e resilienza di questo tipo di imprese è elevatissimo. La varietà e quantità di soluzioni innovative che molte di loro hanno sviluppato, la capacità di ascolto e la rapidità di intervento in risposta ai bisogni del territorio, ad esempio durante l'emergenza pandemica, ne sono chiara testimonianza.

Sono organizzazioni che per definizione operano a cavallo tra settori, attivano e nutrono collaborazioni con soggetti di natura molto diversa (pubblici, privati, non profit) e di ambiti diversi (educazione, salute, servizi territoriali, imprese del territorio), generando valore sociale e capitale relazionale. In una fase storica in cui ricorre l'idea di quanto sia necessaria la

cross-settoriale, dell'importanza di uscire dai silos per elaborare soluzioni creative alle sfide che ci accomunano, questo tipo di imprese ha molto da insegnare su come si possano costruire sistemi generativi di relazioni e risposte creative ai bisogni del contesto.

7.3 Considerare le fasi di vita delle imprese

Come per ogni organizzazione, alle diverse fasi della vita di un'impresa culturale corrispondono bisogni e potenzialità diverse. Qualunque meccanismo di supporto dovrebbe quindi tenere conto della fase di sviluppo in cui si trovano, differenziando gli strumenti di intervento.

Le imprese sostenute negli oltre 10 anni di Funder35, grazie al sostegno economico, alla continuità nel tempo, e ai meccanismi costruiti dal programma per incentivare la dimensione di “comunità”, sono oggi per lo più mature. Se ciò che le accomunava prima di accedere a Funder35 era una scarsa formalizzazione dei ruoli e una debole professionalità dei suoi componenti, anche grazie al programma sono oggi imprese gestite professionalmente da personale formato e con esperienza. Se come abbiamo visto questo non le rende necessariamente solide dal punto di vista finanziario, tale sostegno non può più essere come quello di cui avevano bisogno 10 anni fa.

Nonostante i passi avanti del quadro normativo infatti, primi fra tutti la Riforma del Terzo Settore e la recente legge sul *Made in Italy* (per quanto ancora manchino a entrambi i riferimenti normativi alcuni passaggi essenziali per renderli efficaci), molte imprese ormai non più giovanili continuano ad avere bisogno di sostegno per sviluppare i propri servizi e mercati: modelli di *business*, innovazione di prodotti e servizi, internazionalizzazione, collaborazioni cross settoriali sembrano essere le strade più interessanti anche per le imprese più consolidate.

Infine, va considerato che per le organizzazioni nate dal 2018 in poi, non esiste oggi alcun programma paragonabile a Funder35 che possa sostenerne lo sviluppo e il consolidamento. Continuare a investire nella formazione imprenditoriale e nello sviluppo delle competenze delle imprese che sono oggi *under 35* sarebbe importante per garantire che la nuova generazione di giovani

imprenditori culturali fosse preparata ad affrontare le sfide del settore culturale e creativo, oggi sempre più intrecciate a quelle ambientali, economiche e sociali.

7.4 Oltre la rendicontazione

Come evidenziato in particolare nei capitoli 3 e 5, uno degli investimenti più importanti di Funder35 è stato quello dell'accompagnamento e del supporto continuo, e il lavoro svolto dal *team* operativo messo in campo dal Comitato di Gestione in questo senso è stato fondamentale. L'ascolto continuo garantito dal servizio di supporto alla rendicontazione ha permesso di costruire un rapporto basato sull'ascolto e la fiducia e, soprattutto nel terzo triennio quando è stato escluso il sostegno economico, il lavoro di accompagnamento è stato fondamentale per mantenere il contatto con e tra i partecipanti. Se questo lavoro è stato certamente oneroso rispetto alle ordinarie procedure di controllo e rendicontazione che di norma regolano i rapporti tra finanziatori e beneficiari, esso ha tuttavia avuto effetti positivi tanto sui primi quanto sui secondi, permettendo il riconoscimento reciproco e una miglior comprensione del valore degli sforzi fatti da tutti gli attori in campo. Molte delle imprese hanno maturato un rapporto privilegiato con le FOB del proprio territorio che, a loro volta, le riconoscono oggi non solo come beneficiari di un contributo ma anche come *stakeholder*, potenziali alleati per l'implementazione di priorità di *policy* in risposta ai bisogni culturali e sociali delle loro comunità territoriali.

Se un impegno paragonabile a quello del Progetto Funder35 – che ha comportato una spesa complessiva di oltre 1 milione di euro per le attività di accompagnamento alla comunità di pratiche e di gestione, in aggiunta ai cospicui finanziamenti effettuati direttamente a favore delle imprese culturali nell'ambito del bando e della *call* – è difficile da pensare per i programmi ordinari delle fondazioni, l'esperienza di Funder35 mostra che la costruzione e il mantenimento di sistemi di ascolto e condivisione (tra beneficiari ma anche tra questi ultimi e i finanziatori) rappresenta un fattore determinante per la crescita della capacità di cooperazione e dell'efficacia dell'ecosistema nel suo complesso.

F³⁵UNDER

L'IMPRESA CULTURALE
CHE CRESCE

BIBLIOGRAFIA



Foto di Polina Zimmerman su Pexels

Acri (2020), *Ventiseiesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria*. Roma: Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA.

Acri (2022), *Ventottesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria*. Roma: Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA.

Benaglia B., Ferriani S., Mengoli S. (2021), *Studio sull'impatto del programma di sostegno Funder35 a favore delle imprese culturali italiane – Rapporto Finale*. Bologna: Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze aziendali.

Benvenuti S., Martini S. (2017), *La crisi del welfare pubblico e il "nuovo" Terzo settore: la via tracciata dalla legge delega n. 106/2016 AIC*. Osservatorio Costituzionale, 2, giugno.

- Bonisso A., Franco A. (2019), *Fondazioni bancarie*. Milano: CBAlex.
- Cammelli A. (2012), *XIV rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati*. Bologna: Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea.
- Cammelli M. (2011), Giovani e imprese culturali: modalità e problemi di un intervento. *Rivista di arti e diritto Aedon*, 3/2011, Doi: 10.7390/37852.
- Carazzone C. (2018), Due miti da sfatare per evitare l'agonia per progetti del Terzo Settore. *Il Giornale delle Fondazioni, Opinioni e conversazioni*:
- Carnelli L., Gariboldi A., Marconi S., Martini S., Seregni S. (2020), *La comunità di Funder35 durante la prima fase dell'emergenza Covid-19*. Torino: Fondazione Fitzcarraldo ETS.
- Carrara M. (2012), Prefazione. In: Ambrosio G, Venturi P. (a cura di), *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia*. Milano: UniCredit Foundation.
- Carrington O., Kail A., Wharton R. (2017), *More than grants: How funders can support grantee effectiveness*. London: NPC – New Philanthropy Capital – www.thinknpc.org.
- Commissione Europea (2010), *Libro verde – Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. Bruxelles.
- Gariboldi A. (2014), Valutazione del Progetto FUNDER35. Torino: Fondazione Fitzcarraldo ETS.
- Gariboldi A., Marconi S., Martini S. (2021), *Valutare gli impatti delle organizzazioni culturali, contributi da una sperimentazione*. Torino: Fondazione Fitzcarraldo ETS.
- Gregory A.G., Howard D. (2009), The Non profit Starvation Cycle. *Stanford Social Innovation Review*, 7, 4: 49-53. Doi: 10.48558/6K3V-0Q70.
- Kail A., Plimmer D. (2014), *Theory of change for funders*. London: NPC – New Philanthropy Capital – www.thinknpc.org.
- Lazonick W., Mazzucato M. (2013), The risk-reward nexus in the innovation-inequality relationship: who takes the risks? Who gets the rewards? *Industrial and Corporate Change*, 22, 4: 1093-1128. Doi: 10.1093/icc/dtt019.
- Martini S. (2023), Le nuove generazioni di organizzazioni culturali e creative. Oltre i confini di settore. In: AA.VV., *Atlante delle imprese culturali 2023*. Roma: Treccani.
- Mazzucato M. (2018), *The value of everything: makers and takers in the global economy*. Bristol, UK: Allen Lane.
- Panzarin F. (2018), Funder35 compie 6 anni di lavoro su community e territorio. *Il Giornale delle Fondazioni, Bandi e concorsi*: 15 gennaio.
- Pascale V. (2013/2014), *Le fondazioni bancarie: evoluzione normativa, funzione sociale e crisi finanziaria. Il caso Monte dei Paschi di Siena*. Tesi di laurea, Università LUISS Guido Carli, Dipartimento di Impresa e Management, Cattedra di Diritto Bancario.
- Soligo D. (2022), *Terzo settore: cosa cambia per le associazioni culturali dopo l'entrata in vigore del Runts*. Vede Iago, TV: Professionisti D'Impresa Di Santo Favaro – www.disantofavaro.it.

Legislazione

Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106 (17G00128)* – www.normattiva.it.

Questo quaderno è scaricabile dal sito – *This document can be downloaded from*
ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio
www.acri.it/funder35-imprese-culturali-giovanili

Può essere citato – Quote as:
ACRI, Fondazione Fitzcarraldo, EvaluationLAB (2024), FUNDER35 – Crescere con le imprese culturali. Milano.

Is licensed under a Creative Commons Attribuzione Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.



