



# La comunità di Funder35 durante la prima fase dell'emergenza Covid-19

*Report a cura di Fondazione Fitzcarraldo*

**F<sup>35</sup> FÜNDER**

# Indice

OBIETTIVI E METODOLOGIA DI INDAGINE.....	3
L'UNIVERSO DI RIFERIMENTO.....	6
IMPATTO SU ATTIVITA' E PUBBLICI .....	13
IMPATTO ECONOMICO E MISURE DI SOSTEGNO ADOTTATE.....	21
IMPATTO SU ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO .....	31
PREOCCUPAZIONI, OPPORTUNITÀ, BISOGNI.....	37
FOCUS SU BISOGNI EMERSI NEL PERCORSO «GESTIRE IL CAMBIAMENTO» .....	41
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	48



# OBIETTIVI E METODOLOGIA DI INDAGINE

# PREMESSA

A marzo 2020 la comunità di Funder è stata travolta, come tutti, dalla prima ondata di Covid-19 e dalla chiusura degli spazi e delle attività culturali. Le misure adottate per gestire l'emergenza sanitaria hanno avuto impatti immediati e significativi sulle imprese. In quanto soggetto coordinatore della attività di accompagnamento, Fondazione Fitzcarraldo ha ritenuto indispensabile attivare un **monitoraggio** con un duplice scopo: da un lato comprendere la situazione in essere e **i bisogni emergenti** come base per poter riorientare le attività 2020; dall'altro come **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.

L'indagine si è quindi realizzata in due momenti, combinando metodologie di ricerca quantitative e qualitative:

- Nella **prima fase** di ascolto sono stati realizzati **focus group online**, per indagare il vissuto e la percezione dell'emergenza da parte della comunità, per avere un quadro della situazione e dei suoi effetti immediati sulle attività;
- Nella **seconda fase** sono stati raccolti dati quali-quantitativi attraverso un **questionario online**, per valutare la portata della pandemia sulla comunità.

# TEMPISTICHE E RISPONDENTI

Nei mesi di aprile e maggio 2020 sono stati realizzati 11 focus group online di 90 minuti ciascuno, cui hanno partecipato 36 imprese.

Il questionario online è stato lanciato il 22 maggio ed è rimasto attivo fino al 9 luglio 2020, con una compilazione da parte di 69 imprese.

L'indagine si è quindi focalizzata sull'**impatto della prima ondata della pandemia, corrispondente al periodo marzo-giugno 2020.**

Considerando il bacino di riferimento della comunità, composta da 258 organizzazioni, il tasso di risposta che raggiunge il 27% dell'universo di riferimento si presenta decisamente soddisfacente, tenendo conto delle pressioni a cui erano esposti i soggetti oggetto di indagine. Tuttavia, i numeri assoluti dell'indagine non hanno consentito di realizzare analisi multivariate a causa della loro scarsa rappresentatività in termini assoluti.



# L'UNIVERSO DI RIFERIMENTO



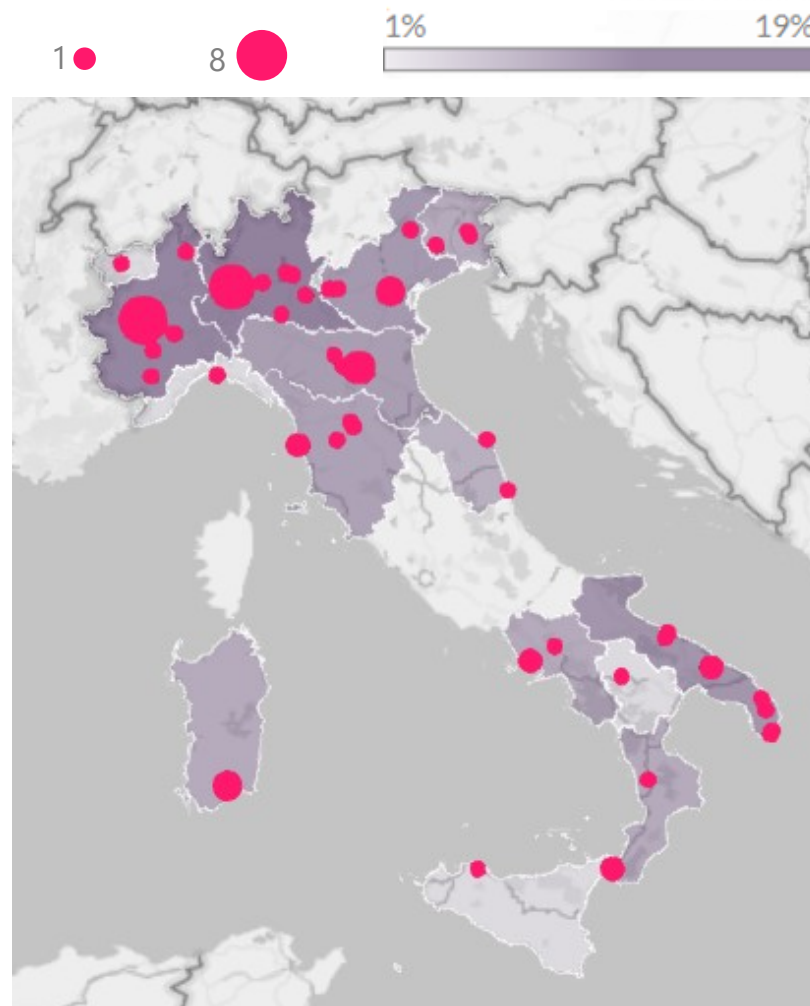
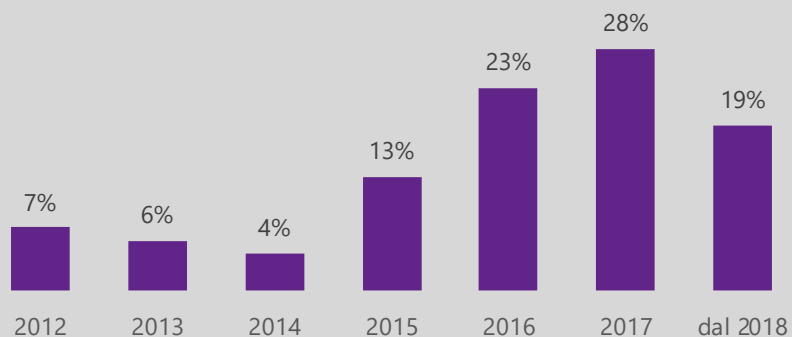
# DESCRIZIONE DEI RISPONDENTI

La provenienza dei rispondenti rispecchia la distribuzione geografica delle imprese della comunità.

L'83% dei rispondenti è entrato nella comunità di Funder nell'ultimo triennio di finanziamento. Si segnala una forte adesione da parte delle «new entry» che non hanno mai ricevuto contributi economici.

Lombardia	19%
Piemonte	17%
Puglia	12%
Veneto	10%
Emilia-Romagna	9%
Toscana	7%
Sardegna	4%
Campania	4%
Friuli-Venezia Giulia	4%
Calabria	4%
Marche	3%
Liguria	1%
Basilicata	1%
Valle d'Aosta	1%
Sicilia	1%

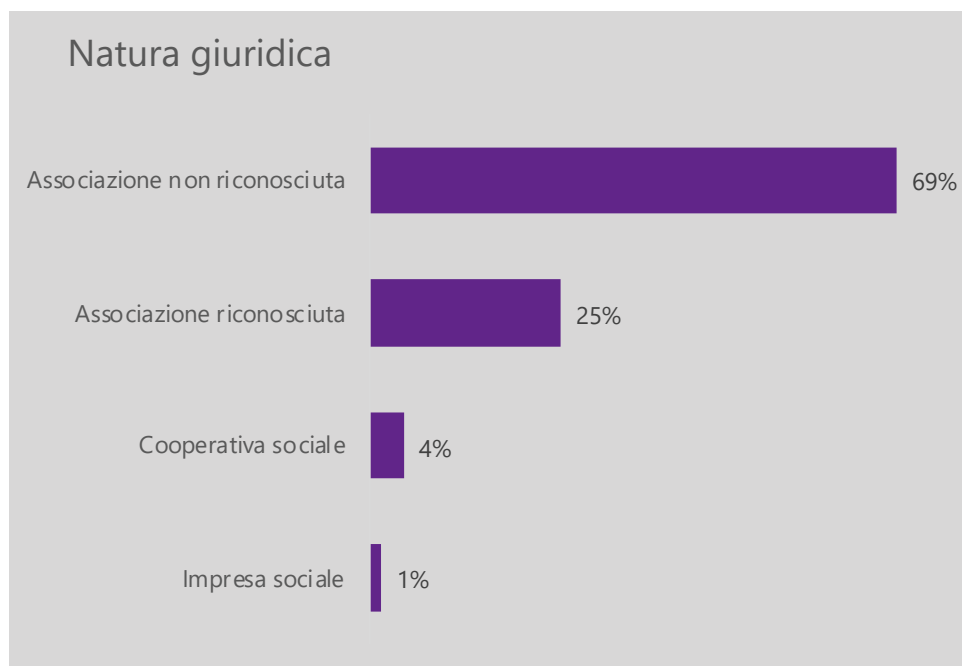
Anno di adesione a Funder35



# CARATTERISTICHE IMPRESA

Anche dal punto di vista giuridico i rispondenti sono uno specchio rappresentativo dell'universo della community di Funder35: circa il 70% è rappresentato da Associazioni non riconosciute, un quarto da Associazioni riconosciute; le cooperative sociali sono circa il 4% e l'1% sono imprese sociali.

**Oltre la metà di essi (61%) gestisce spazi aperti al pubblico.**





# ANALISI DELLE ATTIVITÀ

Dall'analisi dei settori di afferenza e della tipologia di attività emerge un **universo molto variegato**. Molti rispondenti dichiarano di operare a cavallo tra molteplici settori, con una forte incidenza dello **spettacolo dal vivo** (78%). Rilevante anche il numero di soggetti impegnati in attività di **animazione territoriale** (30%) ed erogazione **servizi** al comparto culturale (29%).

Ugualmente variegata la tipologia di attività che ciascun soggetto dichiara di sviluppare, testimonianza di sistemi di offerta compositi. Significativa la dimensione legata alla **produzione artistica**, così come le molteplici attività afferenti al mondo della **formazione** e dell'**educazione** (per le scuole, per i professionisti di settore, per le comunità locali). Quasi la metà dei rispondenti segnala di operare tramite **progetti partecipativi** (46%).



# PUBBLICI DI RIFERIMENTO

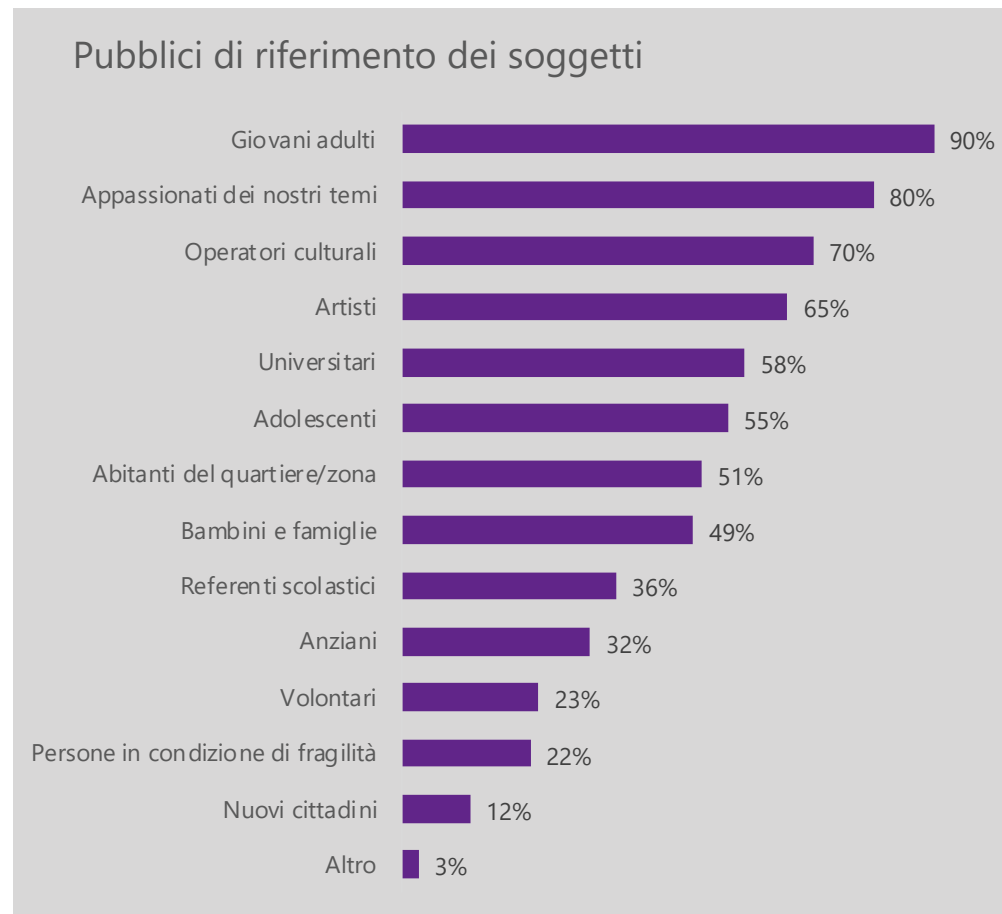
Il dato più significativo è la **varietà di pubblici** cui ciascun soggetto si rivolge, in coerenza con quanto dichiarato rispetto al sistema di offerta.

La forte incidenza di **pubblici giovani**, identificati come giovani adulti (90%), universitari (58%) o adolescenti (55%), testimonia l'attenzione delle imprese under35 di Funder nell'attivare un dialogo con i propri pari.

Significativo anche il legame con **operatori culturali** (70%) e **artisti** (65%), considerati destinatari delle attività.

Oltre la metà dei rispondenti si rivolge in modo specifico a un **pubblico di prossimità**, creando un presidio di cultura nel proprio territorio.

Circa un soggetto su tre si rivolge inoltre a **persone in condizione di fragilità**, tra cui anziani e nuovi cittadini.



# ENTRATE COMPLESSIVE

Nel **triennio precedente alla pandemia**, complice il supporto di Funder35, si evidenzia un **trend di crescita** per le imprese della comunità: l'85% dei rispondenti ha visto incrementare la mole complessiva delle proprie entrate con una media di crescita di circa il 50% nell'arco del triennio.

Tuttavia, occorre considerare che circa la metà di essi ha un bilancio annuale di entrate inferiore ai 100k; e ¼ sotto i 50k, mentre solo il 22% superiore ai 200k.

## Indicatori 2019

- Mediana 2019: € 104.889 (+50% sul triennio)
- Media 2019: €165.836 (+52% sul triennio)

## Variatione entrate 2019 su 2017 (percentuale dei soggetti)



**85%**  
crescita

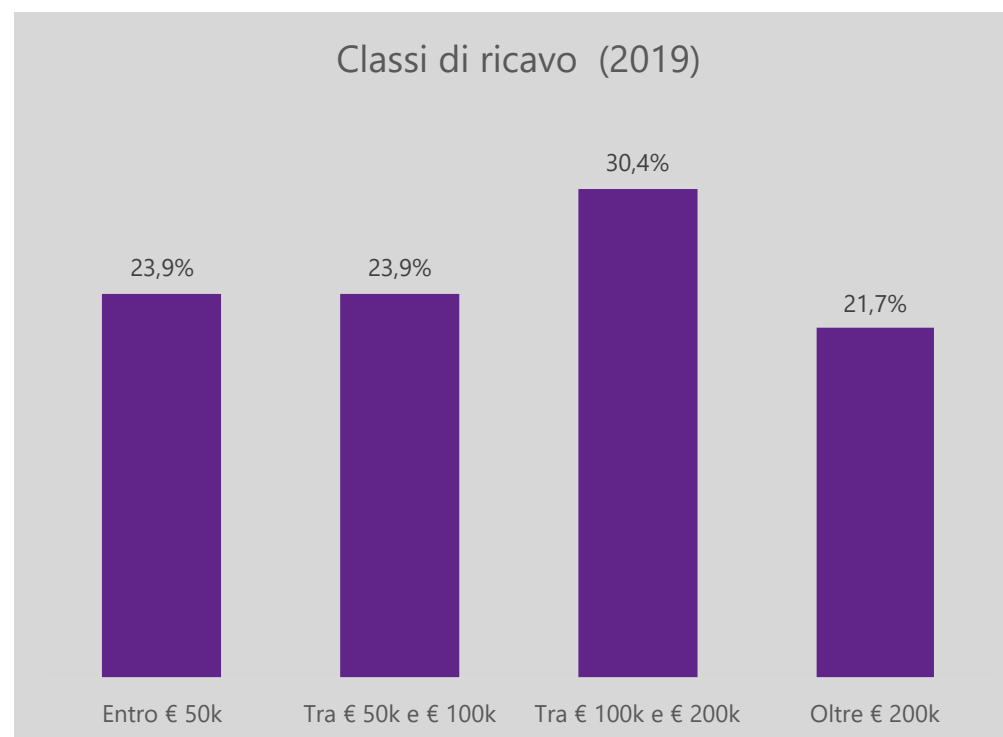


**9%**  
stabile



**7%**  
diminuzione

## Classi di ricavo (2019)



# IMPATTO SU ATTIVITA' E PUBBLICI

PRIMA ONDATA COVID-19

# IMPATTO SULLE ATTIVITÀ

Il lockdown, già in occasione della prima ondata, ha comportato **significative perdite**, tra cui *stagioni interrotte, corsi, laboratori e altre attività sospesi o posticipati, attività con le scuole annullate, impossibilità di affittare a terzi i propri spazi* (saggi e spettacoli di fine anno hanno una forte di incidenza sulle loro attività) e *impossibilità di far circuitare le nuove produzioni*, anche su impegni già presi per l'anno in corso e/o il successivo.

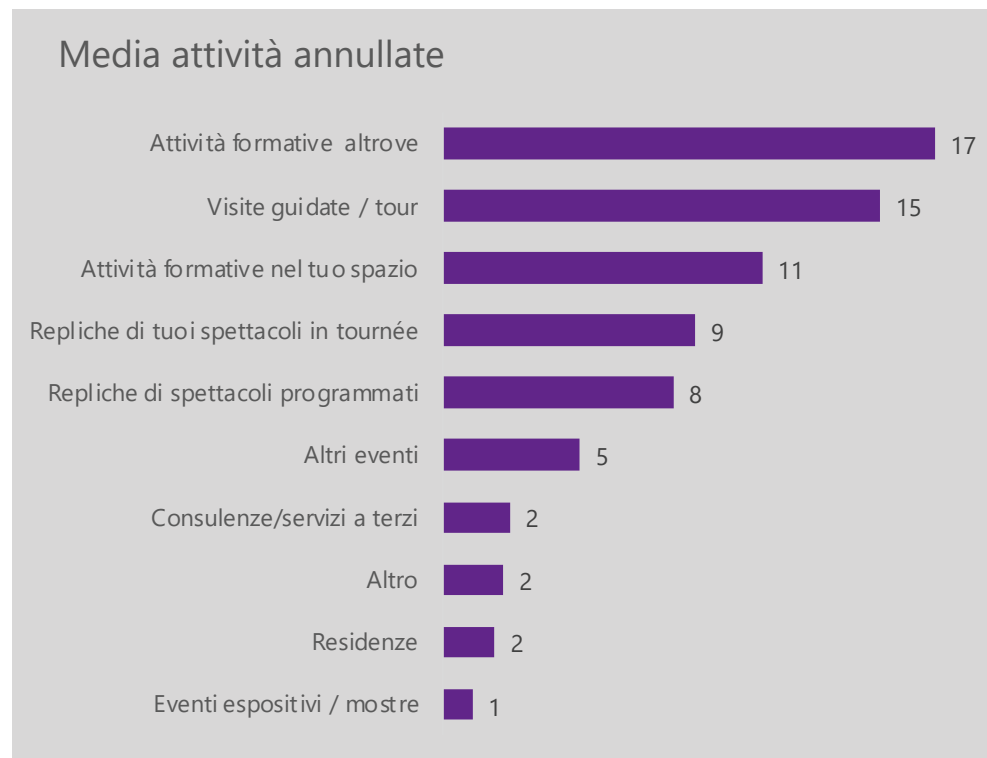
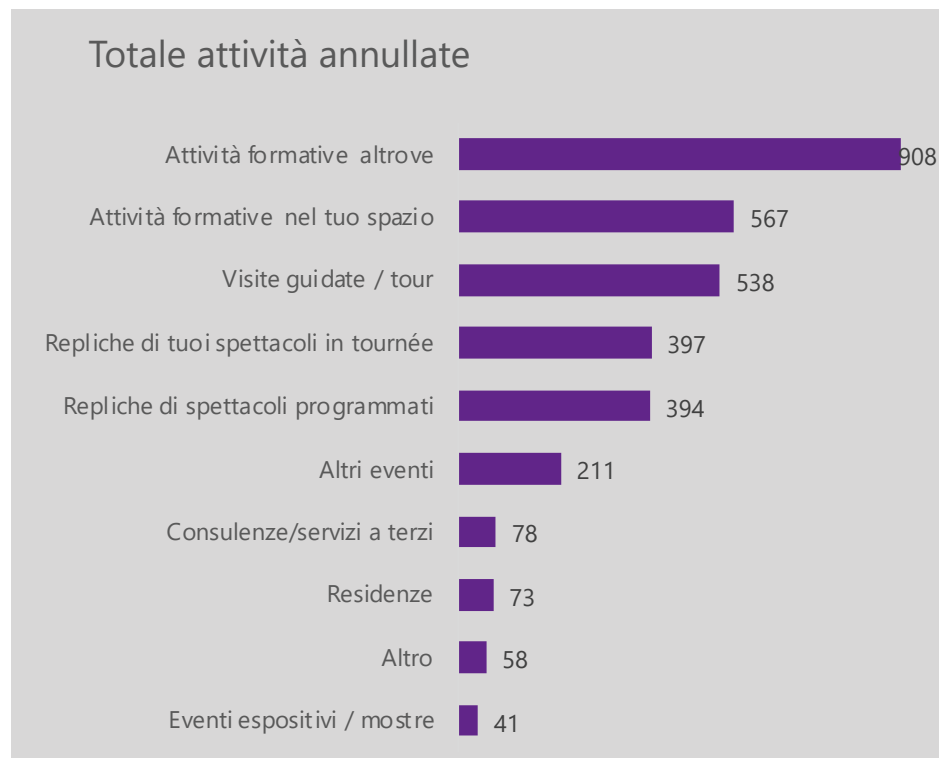
Per molti questo ha significato anche **vanificare gli sforzi fatti negli ultimi anni e i progressi raggiunti su diversi fronti**: crescita e consolidamento della partecipazione alle stagioni; investimenti per l'inizio di nuove attività; apertura e lancio di nuove sedi; progetti nuovi all'interno di partnership avviate di recente; debutti di nuovi spettacoli; nuove e recenti interlocuzioni per ampliare la circuitazione di spettacoli produzioni/attività laboratoriali; rinnovi di concessioni di lunga durata; avvio di interlocuzioni all'interno di network e partnership nazionali e internazionali.



# ATTIVITÀ ANNULATE

Nel periodo preso in esame, le 69 imprese rispondenti si sono trovate ad **annullare 3.265 attività** di varia natura, molte delle quali legate alle attività di formazione e di visite guidate previste per diversi pubblici.

La tipologia è da porre in relazione alla costruzione del sistema di offerta dei soggetti indagati. Significativo anche il numero di repliche di spettacoli annullate, le quali rappresentano solo la punta dell'iceberg del processo produttivo. Il numero complessivo di attività annullate sembrerebbe inoltre essere sottostimato, in relazione alla difficoltà di «calcolare» l'annullamento delle attività quotidiane che si svolgono negli spazi aperti al pubblico, così come le attività non ancora calendarizzate. Tali dati sono inoltre da relazionarsi con il tentativo di recuperare quante più attività possibili attraverso i canali digitali.



# DIRETTRICI PER LA RI-PROGETTAZIONE

Peculiare è la **reattività e creatività** con cui le imprese di Funder35 hanno saputo dar vita a **nuovi servizi e contenuti**, rimarcando attraverso una serie di attività la loro legittimità e la loro esistenza.

Significative le difficoltà per chi lavora prevalentemente con il mondo delle scuole e per il settore delle performing arts, per cui la dimensione «in presenza» è sempre stata considerata essenziale.

Da un lato si registra il tentativo di ricalendarizzare parte delle attività previste per l'estate o l'autunno, in modo da non perdere alcuni contributi già stanziati, dall'altro il tentativo di trasferire online parte delle attività. Quest'ultimo non si è limitato a una digitalizzazione dell'offerta, ma si è mosso in tre direzioni principali:

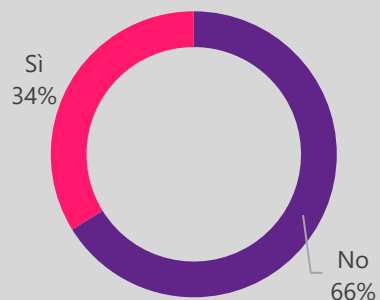
- iniziative volte a **curare il rapporto con le comunità di riferimento**, ponendosi in ascolto, facendosi agenti di confronto collettivo e offrendo servizi per bisogni emergenti;
- **sperimentazione** di formati inediti, nuove modalità di produzione e contaminazione tra linguaggi artistici diversi;
- Attivazione di reti formali e informali con altri operatori del comparto, per confrontarsi sulla gestione dell'emergenza e alimentare **iniziative di advocacy**.



# ATTIVITÀ DI CURA DEL TERRITORIO

Nel curare i rapporti con le loro comunità, alcune imprese di Funder35 hanno messo le loro competenze organizzative e artistiche a disposizione dei bisogni emergenti delle comunità di riferimento. Il rapporto con il territorio va quindi al di là di mantenere relazioni coi pubblici paganti, ma si configura talvolta come un **rapporto di servizio e cura** spesso riconosciuto dalle comunità. Molte organizzazioni infatti hanno avuto modo di osservare e "raccolgere" gli effetti generati dalle loro attività sui territori negli anni, nella forma di vere e proprie dinamiche di restituzione da parte delle comunità.

Avete promosso in prima persona o preso parte ad attività connesse alla gestione dell'emergenza sociale e sanitaria?



Il 34% ha promosso in prima persona o ha preso parte ad attività connesse alla gestione dell'emergenza sociale e sanitaria, tra cui:

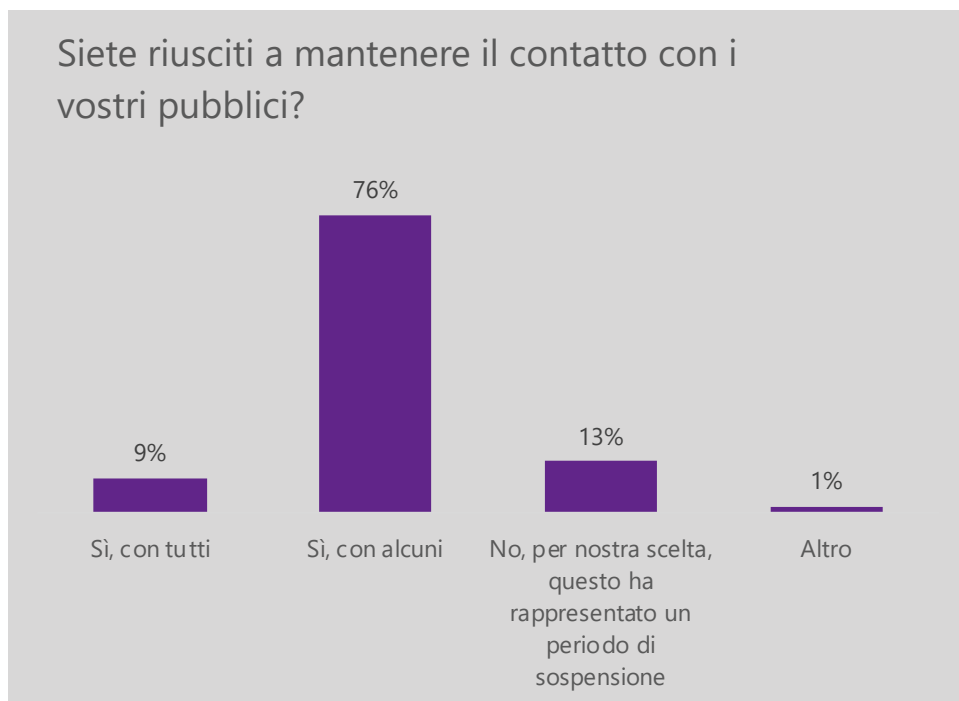
- Coordinamento gruppi di volontari, campagne di raccolta fondi;
- Sensibilizzazione sull'emergenza, soprattutto verso categorie specifiche (ex. bambini, nuovi cittadini, etc);
- Attivazione dopo scuola a supporto delle famiglie;
- Raccolta e distribuzione locale per farmaci e generi alimentari;
- Iniziative artistiche destinate alla raccolta fondi;
- Collaborazioni con strutture sanitarie locali;
- Azioni di sostegno ai lavoratori culturali in difficoltà.



# RELAZIONE CON I PUBBLICI

Nonostante il lockdown, la maggior parte dei rispondenti afferma di **aver mantenuto vitale la relazione con i propri beneficiari**: il 9% con tutti; il 76% con alcuni. Solo il 13% ha visto una interruzione della relazione, dovuta a una volontà da parte dell'impresa di concentrarsi su se stessa. Nessuno ha segnalato una interruzione del legame con i proprio pubblici, a fronte dei tentativi fatti.

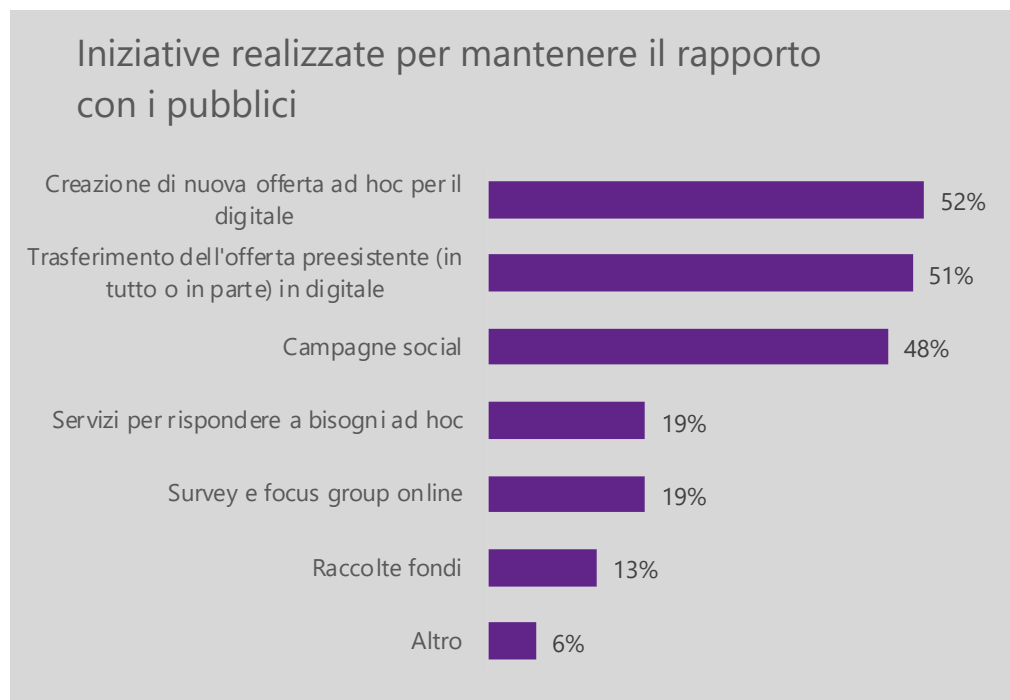
Significativa la **capacità di entrare in contatto con pubblici nuovi** rispetto a quelli abituali, attraverso un ripensamento – soprattutto digitale – dell'offerta, segnalato dal 44% dei rispondenti.



# RELAZIONE CON I PUBBLICI

Oltre la metà dei rispondenti ha mantenuto viva la relazione attraverso la *creazione di una nuova offerta ad hoc per il digitale* o il *trasferimento in digitale dell'offerta preesistente*. Circa la metà attraverso *l'attivazione di campagne social*; mentre il 19% individuando *nuove tipologie di servizi*.

La vitalità della relazione con i pubblici è testimoniata dai *messaggi di solidarietà* da parte dei pubblici, segnalati dal 65% dei rispondenti, *a donazioni e altre forme di supporto economico* (indicati da un rispondente su 4) e da un supporto fornito attraverso *forme di volontariato*.



# RELAZIONI CON I PUBBLICI

Nel tentativo di mantenere una relazione con i propri pubblici, il periodo pandemico ha messo in evidenza alcune difficoltà e alcune opportunità, sintetizzate di seguito:

## *Difficoltà*

- Digital divide per alcune fasce di popolazione
- Difficoltà a raggiungere i soggetti più fragili
- Diminuzione delle disponibilità economiche dei pubblici
- Rischio sfilacciamento delle relazioni nel lungo periodo
- Overdose digitale
- Il digitale non può sostituire la dimensione fisica, soprattutto per le arti performative

## *Opportunità*

- Possibilità di entrare in contatto con pubblici nuovi, soprattutto a distanza
- Sperimentazione di nuove forme di relazione
- Integrazione di un ascolto «attivo» nelle modalità di progettazione
- Essere riconosciuti come un interlocutore per elaborare le difficoltà del periodo



# IMPATTO ECONOMICO E MISURE DI SOSTEGNO ADOTTATE

PRIMA ONDATA COVID-19

# UN QUADRO FRAGILE E FRAMMENTATO

L'annullamento delle attività comporta una crisi profonda in termini di sostenibilità per quest'anno e, per le organizzazioni più piccole e che non hanno avanzi di gestione da esercizi precedenti, si traduce in un altissimo rischio di non riuscire a recuperare il buco di bilancio creato in questo periodo.

- Le criticità si acuiscono per quelle **organizzazioni che gestiscono spazi**, che si ritrovano a dover sostenere comunque costi fissi e di gestione
- L'emergenza è paradossalmente ancora più acuta per le organizzazioni che negli ultimi anni hanno ridotto la propria dipendenza economica dai contributi pubblici e privati, aumentando l'incidenza delle entrate da servizi a mercato, e per le organizzazioni che hanno investito su una stabilizzazione dei lavoratori. L'assenza, non solo nell'immediato ma anche nel medio termine, di pubblici paganti rende **chi è diventato maggiormente "impresa" ancora più fragile**.

La sospensione dei pagamenti da parte di molti committenti, genera un vero e proprio **blocco nel flusso di cassa** e le piccole organizzazioni che fanno produzione e gli artisti e operatori indipendenti, che rappresentano l'ultimo anello della filiera, rischiano di essere coloro sui quali si riversano tutti gli effetti dell'emergenza.



# UN QUADRO FRAGILE E FRAMMENTATO

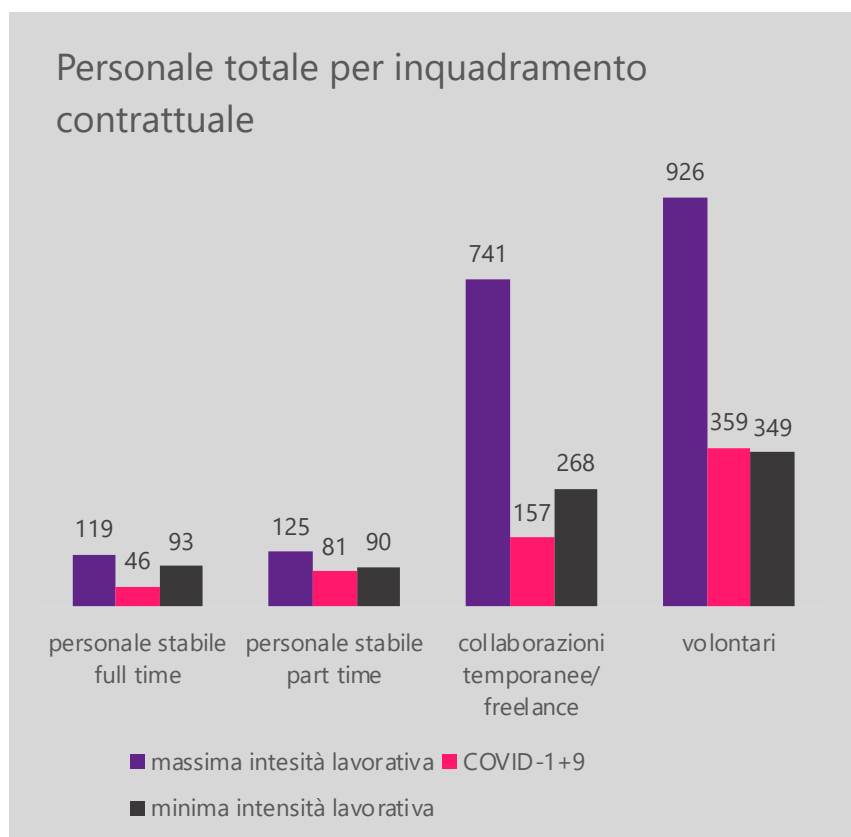
Le **condizioni attuali dei lavoratori** lasciano emergere tutta la fragilità e la frammentazione che caratterizza l'insieme dei professionisti di questa quota parte di settore. Al di là dei pochissimi dipendenti che riescono ad avere accesso alla cassa integrazione, solo una parte dei collaboratori può accedere al contributo dell'INPS, mentre altri rimangono comunque invisibili alle misure per contrastare l'emergenza. Questo aumenta le condizioni di fragilità. Inoltre i consulenti del lavoro con cui si confrontano forniscono risposte frammentate e confuse, spesso discordanti.

I **provvedimenti ministeriali** sono ampiamente insufficienti e non offrono risposte efficaci per le organizzazioni con un grado di strutturazione intermedia come i beneficiari di Funder35. I criteri su cui si fondano i principali provvedimenti, rispondono a una logica che non sembra riconoscere le specificità delle micro imprese culturali (distinte dalle grandi istituzioni ma anche dal mondo del volontariato a cui le misure le equiparano di fatto).



# IMPATTO SU DIMENSIONE DEL PERSONALE

I dati sul personale confermano la dimensione ridotta e la fragilità sia delle imprese della comunità, sia della natura dei rapporti di lavoro all'interno di esse.

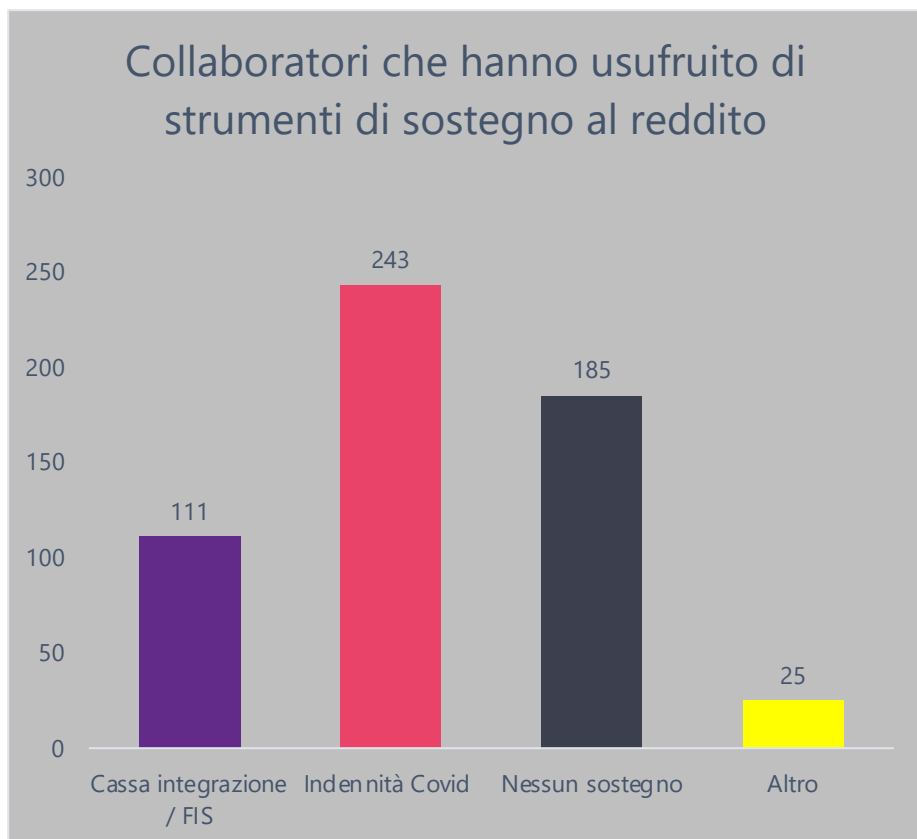


Anche prima della pandemia, si evidenzia la natura « a fisarmonica» delle imprese, con uno scarto significativo di addetti tra periodi di massima e minima attività. Grazie al contributo di Funder35 molte imprese sono riuscite a stabilizzare il nucleo centrale dei collaboratori, che rappresentano comunque un numero ridotto rispetto all'insieme del personale.

L'emergenza sanitaria ha visto una **riduzione complessiva del lavoro** del 20% rispetto al periodo di minima attività (volontari inclusi) e del 67% rispetto al periodo di massima intensità lavorativa (volontari inclusi). Se si esclude il lavoro volontario la diminuzione di addetti sale rispettivamente al 37% (rispetto al periodo di minima intensità) e al 71% (rispetto al periodo di massima intensità), disegnando un quadro ancora più negativo per ciò che concerne la **perdita di lavoro retribuito**.

Questi dati evidenziano come manchino misure di welfare adeguate per i lavoratori in ambito culturale.

# STRUMENTI DI SOSTEGNO AL REDDITO



31 imprese su 69 dichiarano di aver fatto richiesta di cassa integrazione per un totale di 111 collaboratori, in parte grazie anche a Funder35 che ha permesso loro di stabilizzare negli anni alcune posizioni lavorative. Vengono però segnalati notevoli ritardi che pesano sulla gestione dei flussi di cassa. Per contro, pur accedendo a queste misure **chi ha stabilizzato i dipendenti è fortemente preoccupato per un possibile perdurare dello stato di emergenza.**

Molti i soggetti che lavorano con partita iva o con contratti precari che hanno fatto richiesta del bonus di indennità Covid-19. Rimane comunque significativo il numero di collaboratori che dichiarano di non aver avuto accesso a **nessuna forma di sostegno al reddito.**



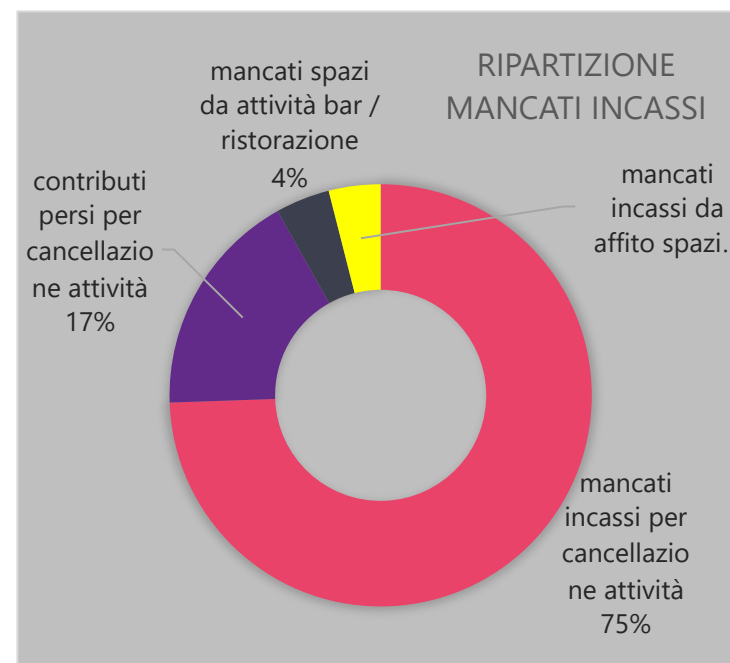
# MANCATE ENTRATE

Le 69 imprese rispondenti hanno stimato mancate entrate per un totale di 2.858.887€, per il periodo coincidente con il primo lockdown, con una **netta prevalenza di mancati incassi per cancellazione delle attività** (75%). Il dato conferma che le imprese più colpite sono proprio quelle che maggiormente hanno sviluppato dinamiche di mercato negli anni precedenti.

A fronte di una media di minori entrate di 48.458€ per impresa, si registra una significativa disparità tra i diversi rispondenti, coerente con la differente dimensione economica di partenza delle imprese nella comunità.

Se paragonata all'andamento tipico del triennio precedente, la prima fase di lockdown ha causato una contrazione media del giro di affari del 31%.

*\* Dove possibile le stime dei rispondenti sono state confrontate con le entrate del triennio precedente e sono stati esclusi i valori non coerenti. Si assume che l'attività di alcuni soggetti possa avere luogo esclusivamente nel periodo corrispondente all'emergenza COVID-19, pertanto sono state accettate stime di perdita pari al volume complessivo delle entrate dell'anno precedente (anche superiori nel caso il valore fosse in linea con il trend di crescita storico)*



Minori entrate	
Media	€ 48.456
Mediana	€ 28.135
Rapporto su entrate totali del 2019 (mediana)	23%
Rapporto su media entrate totali 2017-2019 (mediana)	31%

# MANCATE ENTRATE

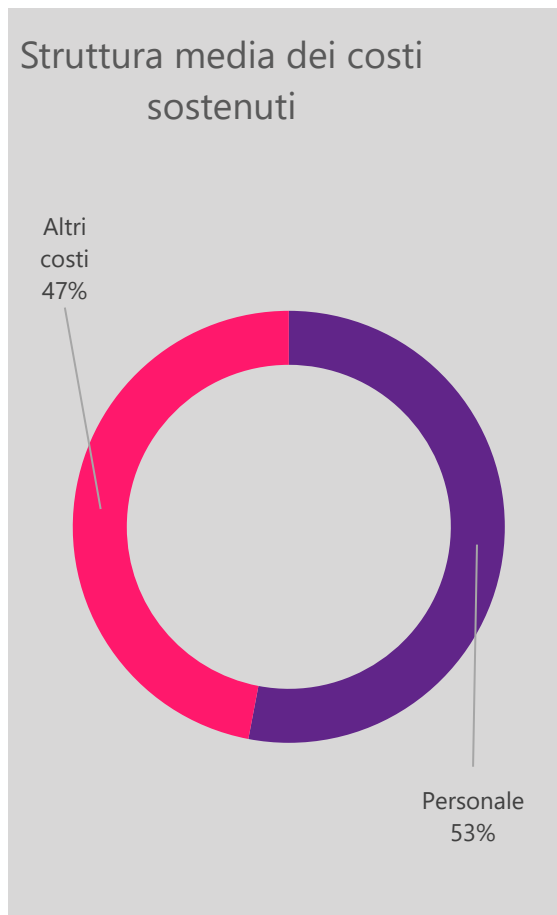
A completare il quadro inerente l'impatto della pandemia sulle economie delle imprese in oggetto, è importante tenere conto delle seguenti considerazioni:

- La media di 48.456€ come minori entrate va riportata alla dimensione ridotta della maggioranza delle imprese della comunità (come riportato a pagina 11 circa la metà di esse riporta un fatturato annuale inferiore ai 100.000€). Per molti di loro una diminuzione di entrate di questa entità può corrispondere alla perdita di più posti di lavoro, specialmente al perdurare dell'emergenza;
- I presenti dati sono stati raccolti nel mese di giugno 2020, in concomitanza con la riapertura degli spazi culturali, un momento in cui la speranza diffusa tra gli operatori era quella di poter recuperare buona parte delle attività in estate e nella tradizionale ripresa autunnale.
- Oltre ai mancati incassi legati al periodo di chiusura degli spazi, il lockdown per molti soggetti ha anche comportato una perdita di capacità di produzione, in cui sono state annullate residenze e periodi di prove, con possibili ripercussioni sulla stagione successiva.

# COSTI SOSTENUTI

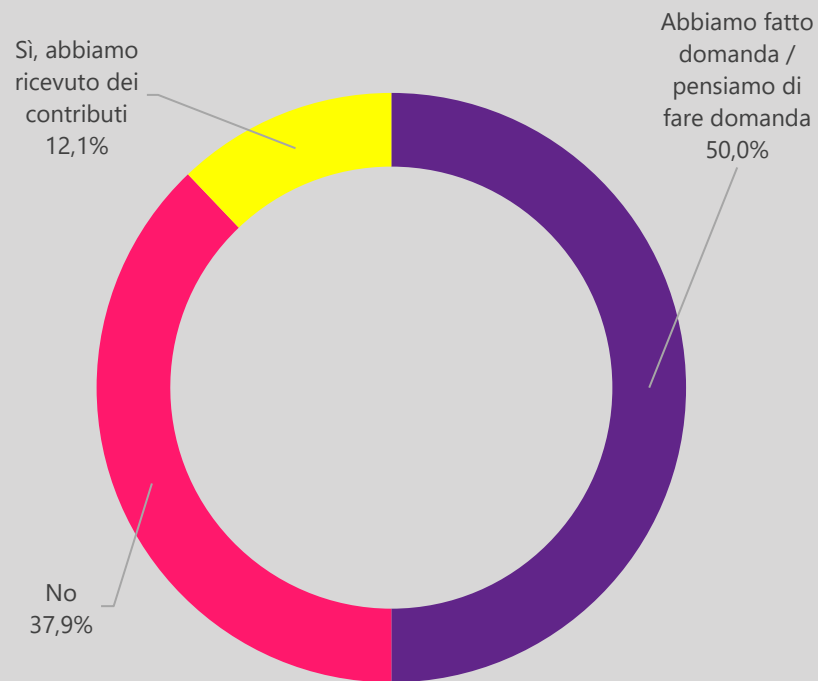
A fronte delle attività annullate nel periodo di chiusura, le imprese rispondenti hanno comunque registrato **costi non recuperabili**, per una media di circa 10.000€ ciascuna. Anche in questo caso si registra una ampia forbice nello spettro delle risposte.

Benché quasi un terzo del campione dichiarò di non avere sostenuto **spese per il personale**, a livello aggregato questa voce rappresenta il 53% delle uscite durante il lockdown. Le restanti spese sono connesse prevalentemente ai **costi fissi legati alla gestione di spazi**.



# MISURE DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE

Avete ricevuto contributi ad hoc per l'emergenza COVID-19 (escludendo agevolazioni per i singoli lavoratori)



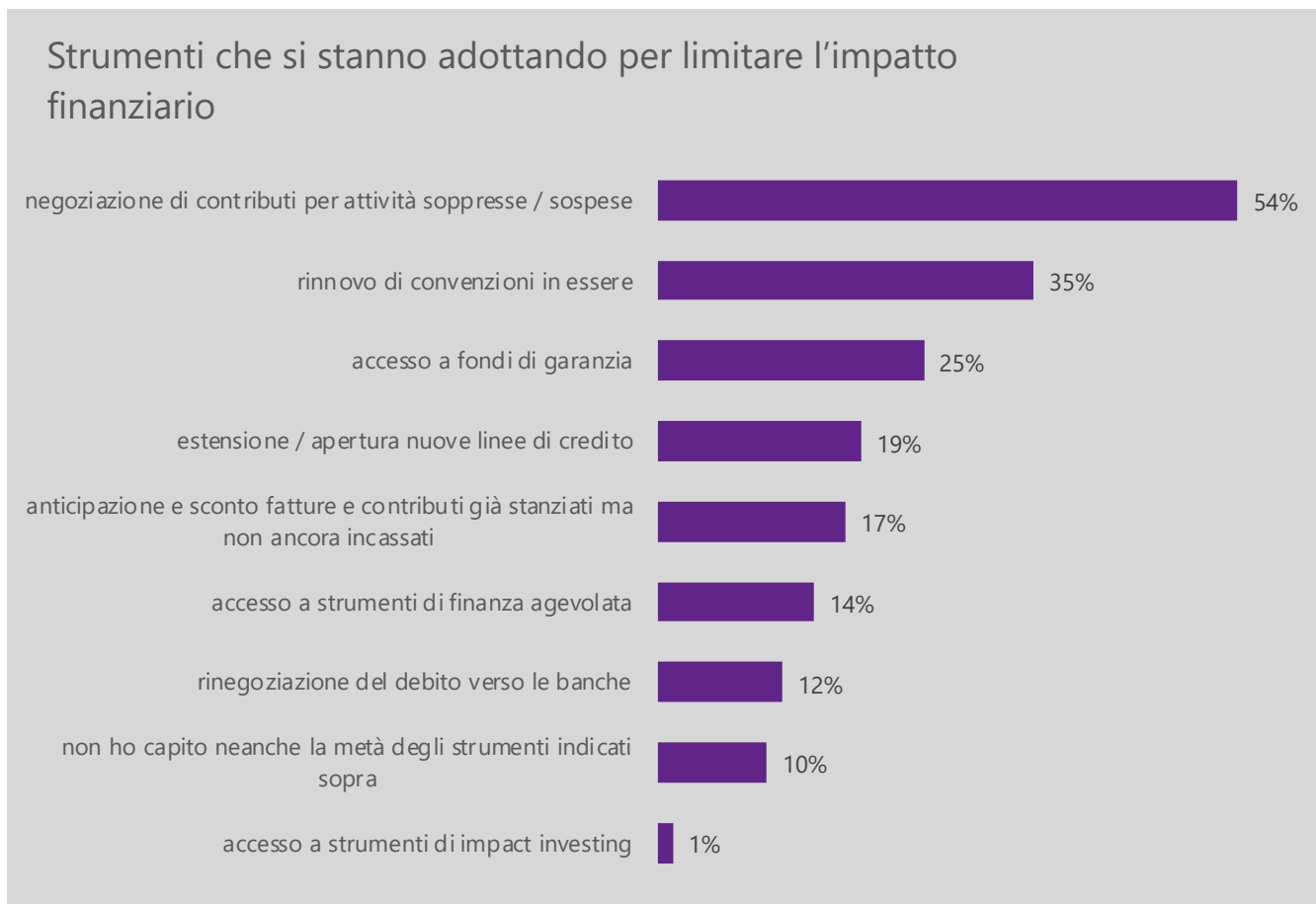
Escludendo le agevolazioni al reddito per i singoli lavoratori, il **38% dei rispondenti dichiara di non aver avuto accesso a misure di sostegno** per le imprese. Al momento della compilazione il 12% ha invece ricevuto contributi ad hoc per l'emergenza, mentre il 50% dichiara di aver inoltrato almeno una domanda per accedere a misure di sostegno.

Tra le misure adottate dalle imprese della comunità vengono citate il Fondo MiBACT Extra FUS, bandi di CSP, Fondazione Cariplo, Comune di Milano e diverse fondazioni di comunità, il Culture Solidarity Fund di ECF, il Fondo Cultura Unione Buddhisti Italiani, F. Unipolis, etc). Solo due rispondenti hanno dichiarato l'intenzione di fare domanda per accedere ai ristori previsti per le imprese dal Decreto Rilancio.

# STRUMENTI ADOTTATI PER LIMITARE L'IMPATTO

Per contenere l'impatto finanziario dell'emergenza COVID-19 oltre la metà dei rispondenti ha avviato processualità di **negoziazione di contributi per le attività sopresse/sospese**. Un ulteriore elemento di attenzione è stato legato al **rinnovo di convenzioni in essere** (35%) sia legate agli spazi in gestione, sia alle convenzioni legate a programmazioni pluriennali.

Si segnala inoltre il tentativo di **dialogo con istituti di credito** sia per verificare la possibilità di accesso a fondi di garanzia (25%), sia per aprire nuove linee di credito o estendere quelle esistenti (19%) e chiedere un anticipo su contributi già stanziati (17%), per coprire la crisi di liquidità.



# IMPATTO SU ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

PRIMA ONDATA COVID-19

# IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Dall'inizio dell'emergenza, con quale intensità state svolgendo queste attività?



Minimo= 0, massimo = 100

I soggetti delle comunità di Funder35 nella prima fase dell'emergenza Covid-19 hanno visto un **ri-orientamento nell'organizzazione interna del lavoro**, concentrando le loro energie nella *riprogrammazione/conversione delle attività; progettazione di nuovi bandi e attività di fundraising; gestione di aspetti finanziari*; ma anche nella *ricerca e sviluppo di nuovi contenuti artistici /culturali*.

Parte delle energie sono state dirette inoltre *nell'attività di networking e gestione delle relazioni con gli stakeholder e nelle attività di comunicazione*. Più contenuto l'investimento in *attività di formazione e nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti/mercati*.

\* Il punteggio di ogni item è stato calcolato come sommatoria dei giudizi (scala 1-5), normalizzato rispetto al valore massimo che poteva assumere in base al numero di rispondenti

# IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

In relazione all'organizzazione del lavoro, il periodo pandemico ha messo in evidenza difficoltà e opportunità, sintetizzate di seguito:

## *Difficoltà*

- Incertezza degli scenari che inficia sia la programmazione nel breve periodo, sia la progettazione strategica
- Mancanza di liquidità e gestione flussi di cassa
- Impossibilità di portare avanti il lavoro con le scuole
- Investimenti per adeguamento strutture
- Sovraccarico per ri-progettazione continua
- Difficoltà a mantenere i rapporti di lavoro meno strutturati
- Necessità nuove competenze per la trasformazione digitale
- Blocco attività internazionali
- Focus su dimensione organizzativa, ridimensionamento attività artistiche
- Difficoltà di dialogo con stakeholder pubblici
- Interruzione dialoghi avviati con mondo delle imprese
- Ricadute psicologiche su gruppo di lavoro

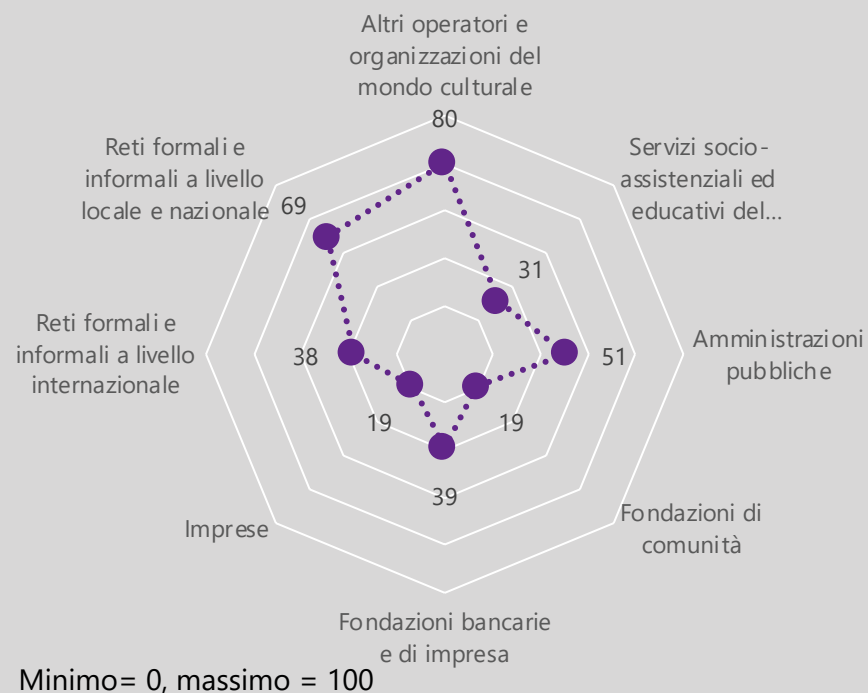
## *Opportunità*

- Tempo e voglia per ripensarsi
- Esplorazione opportunità del digitale sia per l'offerta, sia per l'organizzazione del lavoro
- Esplorazione nuove strategie di sviluppo
- Sviluppo di nuove reti tra imprese per fronteggiare insieme l'emergenza
- Il digitale per allungare il ciclo di vita dei prodotti culturali e raggiungere nuove nicchie di mercato



# STAKEHOLDER E RETI

Quanto siete in contatto con gli stakeholder in questo periodo?



La maggior parte dei rispondenti ha mantenuto relazioni prevalentemente con **altri operatori e organizzatori del mondo culturale**; in seconda battuta con **reti formali ed informali** a livello locale o nazionale.

I rapporti e le **interlocuzioni con le p.a.**, in particolar modo con gli enti locali, rimangono importanti in questo momento, anche se hanno sviluppi ed evoluzioni differenti a seconda della regione e dei contesti locali. In generale però, a parte alcuni casi di dialogo costante e costruttivo, la macchina pubblica sembra non avere ancora elaborato risposte e strategie di lungo termine, mostrando tempi di reazione che le imprese non possono permettersi.

Da segnalare che il **66% dei rispondenti dichiara di aver attivato relazioni con nuovi soggetti.**

\* Il punteggio di ogni item è stato calcolato come sommatoria dei giudizi (scala 1-5), normalizzato rispetto al valore massimo che poteva assumere in base al numero di rispondenti

# STAKEHOLDER E RETI

Nella gestione di relazioni con gli stakeholder di riferimento, il periodo pandemico ha messo in evidenza alcune difficoltà e alcune opportunità, sintetizzate di seguito:

## *Difficoltà*

- Difficile dialogo con amministrazioni locali e regionali, che hanno dimostrato tempi di reazione molto lunghi
- Istituti bancari poco collaborativi
- Riduzione dei fondi per la cultura (a volte anche già stanziati) e cambio linee programmatiche
- Mancanza di massa critica / voce comune per farsi ascoltare dalle istituzioni
- Grande frammentazione del comparto
- La sopravvivenza di compagnie indipendenti è legata alle scelte delle grandi istituzioni (teatri stabili, grandi festival,...) con cui il dialogo sembra essersi interrotto
- Si registrano reazioni differenti rispetto alle relazioni con le fondazioni bancarie, con disponibilità al dialogo discordanti a seconda dei territori.
- In diversi casi, interruzione di rapporti con imprese private

## *Opportunità*

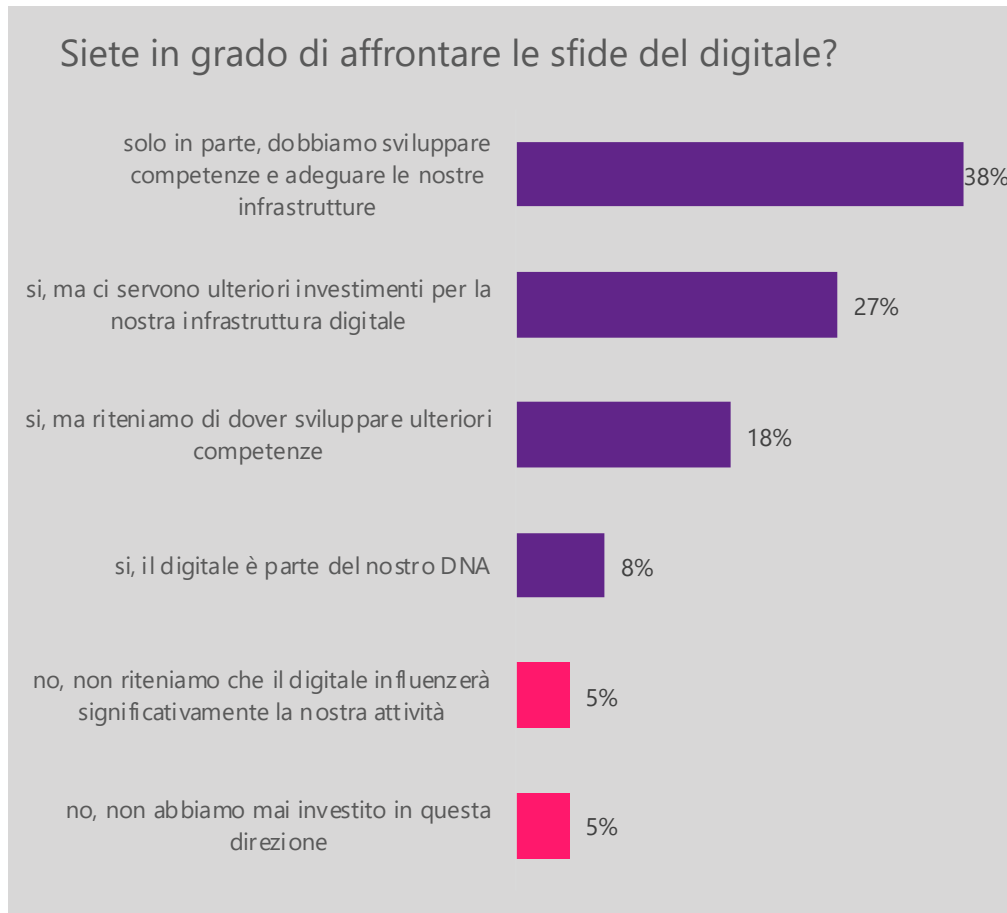
- Intensissimi scambi tra pari; attivazione di reti formali ed informali; gruppi di confronto con altre imprese culturali a livello locale, nazionale ed internazionale.
- Sviluppo nuove interlocuzioni
- Speranza di attivare un nuovo dialogo con gli attori territoriali lavorando insieme a obiettivi comuni
- In alcuni casi attivazione di nuove forme di dialogo tra attori locali → attivazione tavoli di coordinamento

# LA SFIDA DIGITALE

Rispetto alle sfide poste dal digitale, solo l'8% si sente pienamente equipaggiato.

**Due terzi** dei rispondenti dichiara di necessitare di investimenti specifici: il 27% per **adeguare le proprie infrastrutture**, il 38% a queste aggiunge la necessità di **sviluppare competenze ad hoc** per affrontare la trasformazione digitale.

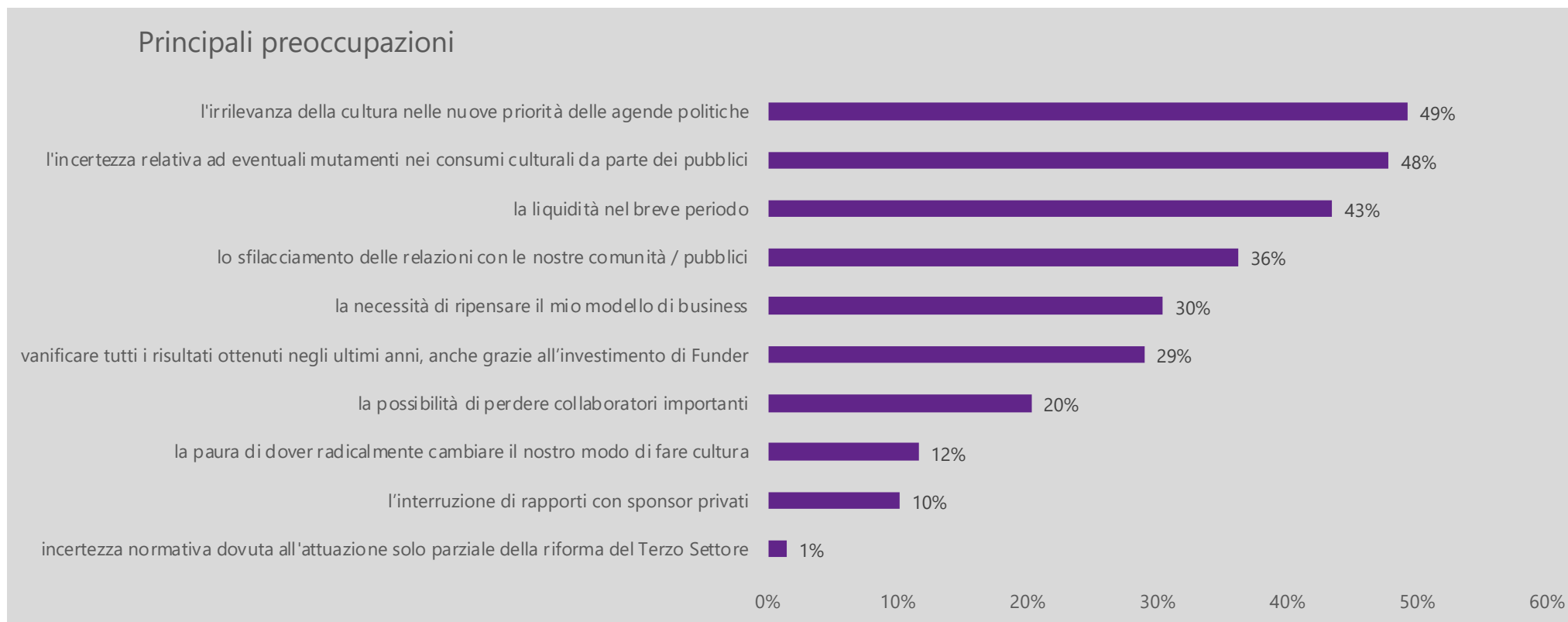
Il 10% dei rispondenti ritiene invece che il digitale non influenzerà le loro attività o comunque non ha mai investito in questa direzione.



# PREOCCUPAZIONI, OPPORTUNITÀ, BISOGNI

# PREOCCUPAZIONI

In una logica proiettiva gli aspetti che preoccupano maggiormente i rispondenti sono di **natura strutturale e sistemica**, ovvero *l'irrilevanza della cultura nelle nuove priorità delle agende politiche (49%) e l'incertezza relativa a eventuali mutamenti nei consumi culturali da parte dei pubblici (48%)*. Non secondaria anche la preoccupazione per la *liquidità nel breve periodo (43%)*, sfida imprescindibile per potersi concentrare su nuovi scenari.



# OPPORTUNITÀ

Pur nella difficoltà, le imprese di Funder35 si dimostrano propositive e pronte a cogliere le opportunità all'interno di questa crisi. Prime fra tutte la *sperimentazione di nuovi format* (62%) e *l'attivazione di nuove reti ed alleanze* (55%). Opportunità, percepita anche come necessità, è il *ripensamento più complessivo del modello di sostenibilità* (39%), nonché *del concetto di benessere* anche per se stessi e i propri collaboratori (35%).

## Opportunità che possono nascere



# BISOGNI

Per la quasi totalità dei rispondenti (84%) sarebbe importante accedere a **risorse economiche per traghettare l'emergenza**. Al momento della compilazione, inoltre, circa la metà delle imprese hanno segnalato la necessità di un *orientamento sulle agevolazioni disponibili e le nuove disposizioni per la riapertura delle attività*, nonché un *sostegno ad hoc per la messa in sicurezza per la riapertura*. Il 35% ha poi ribadito l'esigenza di un *sostegno per investimenti sulla digitalizzazione*.

## Quali aiuti per proseguire?



# **FOCUS SU BISOGNI EMERSI NEL PERCORSO «GESTIRE IL CAMBIAMENTO»**





# SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

L'indagine condotta è andata ad alimentare, nei mesi scorsi, la progettazione di un percorso di formazione e accompagnamento rivolto a una **selezione di 25 imprese di Funder**, con lo scopo di costituire un gruppo di lavoro per identificare possibili strategie per affrontare i cambiamenti imposti dalle drastiche evoluzioni del contesto.

A seguito di una analisi di scenario, in cui i rappresentanti delle imprese coinvolte hanno avuto la possibilità di confrontarsi con professionisti esterni sui trend legati alle dimensioni sociale, politica, tecnologica e di settore, è stata condotta un'analisi approfondita di ricognizione dei bisogni e delle sfide con cui le imprese di Funder35 devono confrontarsi. È interessante notare come **le sfide individuate afferiscano ad ambiti di sviluppo strategico di lungo periodo**: le imprese infatti, pur consapevoli di dover affrontare l'emergenza immediata, ritengono prioritario ripensare il proprio sistema di offerta, di alleanze, di organizzazione del lavoro per immaginare nuove forme di sostenibilità, coerenti con le criticità e le opportunità emerse dal nuovo contesto.

Si riportano di seguito gli esiti (temporanei in quanto il percorso si concluderà a dicembre) del lavoro svolto con il gruppo di imprese selezionate, che crediamo possano arricchire questa **ricognizione sullo stato della comunità e dei suoi bisogni**, a seguito dell'emergenza che ci ha travolto.



# SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

*Sfide legate alla relazione con i pubblici\**

come usare il digitale come strumento di partecipazione	Come andare incontro a chi non partecipa	come ricostruire un rapporto di fiducia con i nostri pubblici	come reinterpretare le nostre attività in chiave partecipativa	Come aiutare le persone a superare la paura
come aiutare le persone a superare il lutto	Come comprendere i bisogni delle persone	Come facilitare l'accessibilità non solo fisica	Come dare spazio alle culture sottorappresentate	come rispondere ai bisogni dei giovani post-covid
Come mettere a valore la relazione con i nostri pubblici fedeli	Come rafforzare il nostro ruolo per la comunità di riferimento	come lavorare con il turismo (di prossimità)	come aiutare le persone a conciliare i nuovi ritmi vita-lavoro	come contribuire a mitigare le fragilità

\* *Esiti del workshop condotto con 25 imprese di Funder35*

# SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

*Sfide legate alla definizione di nuovi prodotti e servizi\**



\* *Esiti del workshop condotto con 25 imprese di Funder35*

# SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

*Sfide legate all'attivazione di nuove alleanze\**

come costruire  
un rapporto con  
le aziende

come costruire  
alleanze/sinergie con il  
resto del Terzo Settore  
(sociale, ambientale,...)

come creare  
un'alleanza con  
le scuole

come costruire  
alleanze/sinergie con il  
mondo socio-sanitario

Come collaborare  
con il sistema  
teatrale istituzionale

come costruire nuove  
modalità di relazione con  
le istituzioni pubbliche  
e private del territorio

come prenderci cura  
dei bisogni degli  
artisti/operatori

come interpretare il  
nostro ruolo come  
agenti di welfare

come ripensare le  
nostre modalità di  
cooperazione e di  
lavoro in rete

Come mettere in rete  
le competenze tra più  
organizzazioni

*\* Esiti del workshop condotto con  
25 imprese di Funder35*

# SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

*Sfide legate all'organizzazione del lavoro\**

Come ibridare le  
competenze  
dell'organizzazione

Come diventare  
un'organizzazione  
che sa ascoltare

Come riarticolare  
il nostro funding-  
mix

Come rendere i nostri  
processi di lavoro più  
efficienti/sostenibili

Come supportare la  
crescita professionale  
dei collaboratori

Come introiettare  
un approccio  
valutativo

Come ripensare la  
distribuzione delle  
responsabilità  
nell'organizzazione

Come diventare  
più capaci di  
collaborare

come migliorare  
la nostra qualità  
della vita/lavoro

*\* Esiti del workshop condotto con  
25 imprese di Funder35*

# 11 SFIDE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

- 1 Come rafforzare il ruolo di presidio culturale e sociale, dentro o fuori da uno spazio fisico
- 2 Come consolidarsi come punto di riferimento artistico e culturale per specifiche comunità, anche al di là del raggio di azione territoriale
- 3 Come rendere i contenuti più accessibili e in grado di rispondere ai bisogni dell'oggi
- 4 Come trovare un equilibrio tra digitale e attività in presenza per innovare l'offerta e curare la relazione con i pubblici
- 5 Come costruire reti e partnership strutturate con altri attori del territorio e della filiera
- 6 Come intercettare e creare nuove alleanze con il mondo delle aziende
- 7 Come ripensare il rapporto con il mondo della scuola
- 8 Come supportare lo sviluppo di competenze ibride e approcci trasversali
- 9 Come coniugare la dimensione verticale e orizzontale del lavoro (in termini sia di competenze sia di distribuzione di attività e responsabilità)
- 10 Come creare una connessione tra percorsi di crescita e sostenibilità delle persone e dell'organizzazione, in equilibrio tra aspirazioni e attitudini personali e bisogni strategici
- 11 Come rendere i processi di lavoro più fluidi, efficienti e sostenibili



# CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



# CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le imprese della comunità di Funder35 confermano di essere **realità fragili ma preziose**. Preziose perché resilienti, capaci di cooperare con altre realtà anche al di fuori del settore, con un fortissimo radicamento territoriale e una non scontata capacità di leggere e cogliere i bisogni delle comunità, per la creatività e capacità di reazione nel trovare soluzioni e forme di adattamento in tempi rapidi.

La chiusura di molte di queste realtà, della comunità di Funder35 ma anche di tante realtà analoghe, rischia di produrre un **forte impoverimento culturale e sociale soprattutto verso i territori e i pubblici più marginali**, quelli che non sempre rappresentano un mercato ma che sono una porzione significativa della nostra società. Nella loro fragilità, queste organizzazioni riescono a mantenere attivi, con economie ridotte, presidi territoriali importanti e garantiscono forme di innovazione di cui sembra esserci più bisogno che mai.

In alcuni casi inoltre, specie nei contesti territoriali più piccoli e di provincia, le imprese che sono cresciute e consolidate attraverso Funder35 sono diventate un punto di riferimento per le altre realtà culturali meno strutturate del territorio; dunque non è da escludere, in questi contesti, un effetto amplificatore degli investimenti fatti sulle realtà appartenenti alla comunità di Funder35.





# CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Dall'indagine emerge quanto sia rilevante l'impatto dell'emergenza sanitaria per realtà fragili come quelle della comunità di Funder, ulteriormente indebolite dalle ricadute dovute alla seconda ondata pandemica che in autunno ha portato un nuovo blocco delle attività.

In questo scenario diventano urgenti eventuali **programmi a sostegno di queste imprese** che dovrebbero tenere in considerazione:

- le caratteristiche specifiche di questi soggetti che integrano un approccio imprenditoriale ma con un forte carattere sociale, mirato al presidio di territori più che di mercati;
- la possibilità di valorizzare le migliori caratteristiche di queste organizzazioni come la creatività, lo spirito di innovazione e di presa in cura delle comunità, per supportare la sperimentazione di nuove modalità di produzione, promozione e partecipazione culturale;

la possibilità di incentivare reti e collaborazioni tra soggetti diversi per territorio e per filiera, supportando progetti collettivi per massimizzare la circolazione di idee e soluzioni e l'impatto su territori diversi;

- la possibilità che queste realtà culturali possano rappresentare non solo soggetti da sostenere, ma alleati strategici delle pubbliche amministrazioni e delle istituzioni private, nel ricucire gli strappi che l'emergenza ha generato sui territori;
- la necessaria flessibilità degli strumenti adottati, a fronte di un contesto caratterizzato da grande incertezza.



# Report a cura di Fondazione Fitzcarraldo

Gruppo di lavoro: Luisella Carnelli, Alessandra Gariboldi, Sara Marconi, Simona Martini, Simone Seregni.

Ottobre 2020

