



# MIRMICA RUN-UP AND GO!

(RISULTATI 2016-2019)



Un progetto di sviluppo associativo  
realizzato con il contributo di  
Funder35.

# INDICE:

## **Azione 1:**

*INTEGRARE le attività e RINNOVARE la dorsale gestionale e comunicativa dell'associazione.* pp. 3-18

## **Azione 2:**

*SVILUPPARE le competenze 'core' e INNOVARE e DIVERSIFICARE le attività dell'associazione.* pp. 19-30

## **Valutazione progetto:**

*Processo di valutazione e sintesi narrativa e grafica dei risultati.*  
pp. 31-37

**Le persone:** p. 38

## **Azione 1: INTEGRARE le attività e RINNOVARE la dorsale gestionale e comunicativa dell'associazione.**

### **OBIETTIVI DI PROGETTO:**

Rafforzare e sviluppare le strutture gestionali, amministrative, comunicative, progettuali dell'associazione, per rispondere in maniera innovativa, flessibile e dinamica alle diverse sfide che si presentano; integrare nell'associazione molte attività economiche dei soci; ridisegnare il piano e gli strumenti di comunicazione dell'associazione attraverso lo sviluppo di nuove competenze; consolidare le capacità di produzione audiovisiva in connessione con gli enti partner; migliorare la visibilità esterna dei risultati raggiunti; aumentare la flessibilità e la velocità di risposta dell'organizzazione; cooptare nuovi soci under35 che aderiscono alle attività per i giovani proposte dall'associazione.

## **VERSO L'ESPLICITAZIONE E LO SVILUPPO DELL'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA E L'ASCOLTO DELLE NECESSITÀ E DESIDERI DI SOCI E COLLABORATORI**

La prima cosa che abbiamo compreso nel processo di sviluppo e formazione affiancato dagli esperti sostenuto da Funder35, è che **dovevamo lavorare a esplicitare e sviluppare l'identità della nostra organizzazione in termini di visioni, valori, e missione.**

Solo su questa base, o in parallelo con questo lavoro, sarebbe stato possibile disegnare un modello gestionale coerente e implementare strumenti efficaci, sia sul piano della gestione e dello sviluppo delle attività, sia rispetto a quello della comunicazione interna ed esterna.

Questa esigenza è risultata evidente dal processo di progettazione interno e dalle formazioni con il consulente Enzo Guardalà (Lo Stato dell'Arte), con i partner per lo sviluppo della comunicazione Mozart S.P.A., con i consulenti di Architects of Group Genius, e con gli altri esperti di gestione e comunicazione che abbiamo incontrato nelle prime fasi.

È risultato anche naturale che l'implementazione di strumenti di comunicazione esterna dovesse essere realizzata solo al termine di questa prima fase di ripensamento e ristrutturazione interna: per comunicare al meglio dovevamo

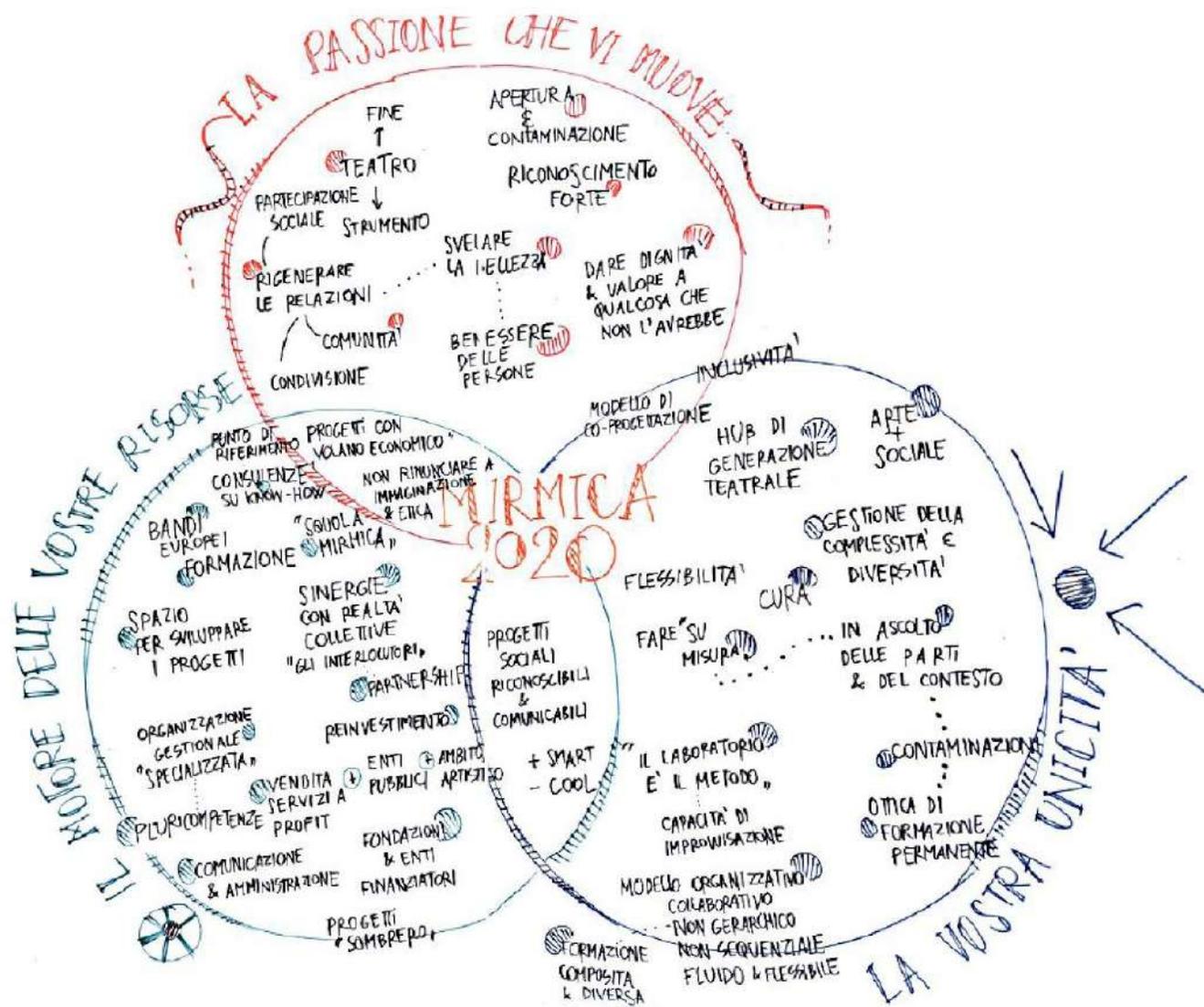
aver capito prima cosa eravamo, cosa volevamo, e cosa potevamo offrire.

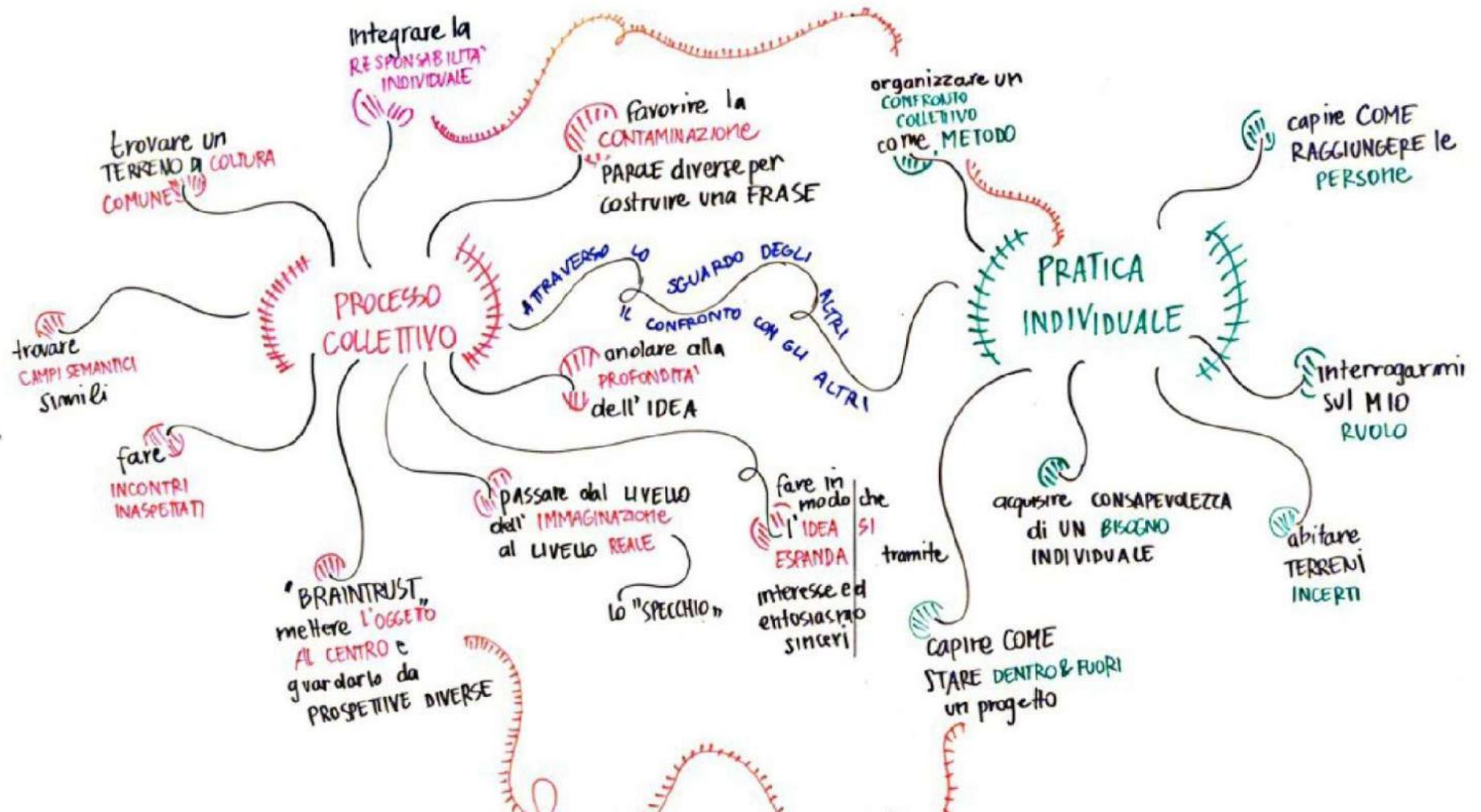
**Coerentemente con la modalità di azione di Mirmica, abbiamo sviluppato questi elementi attraverso processi di formazione e autoformazione con una forte componente attiva e laboratoriale,** piuttosto che con modelli di formazione frontale.

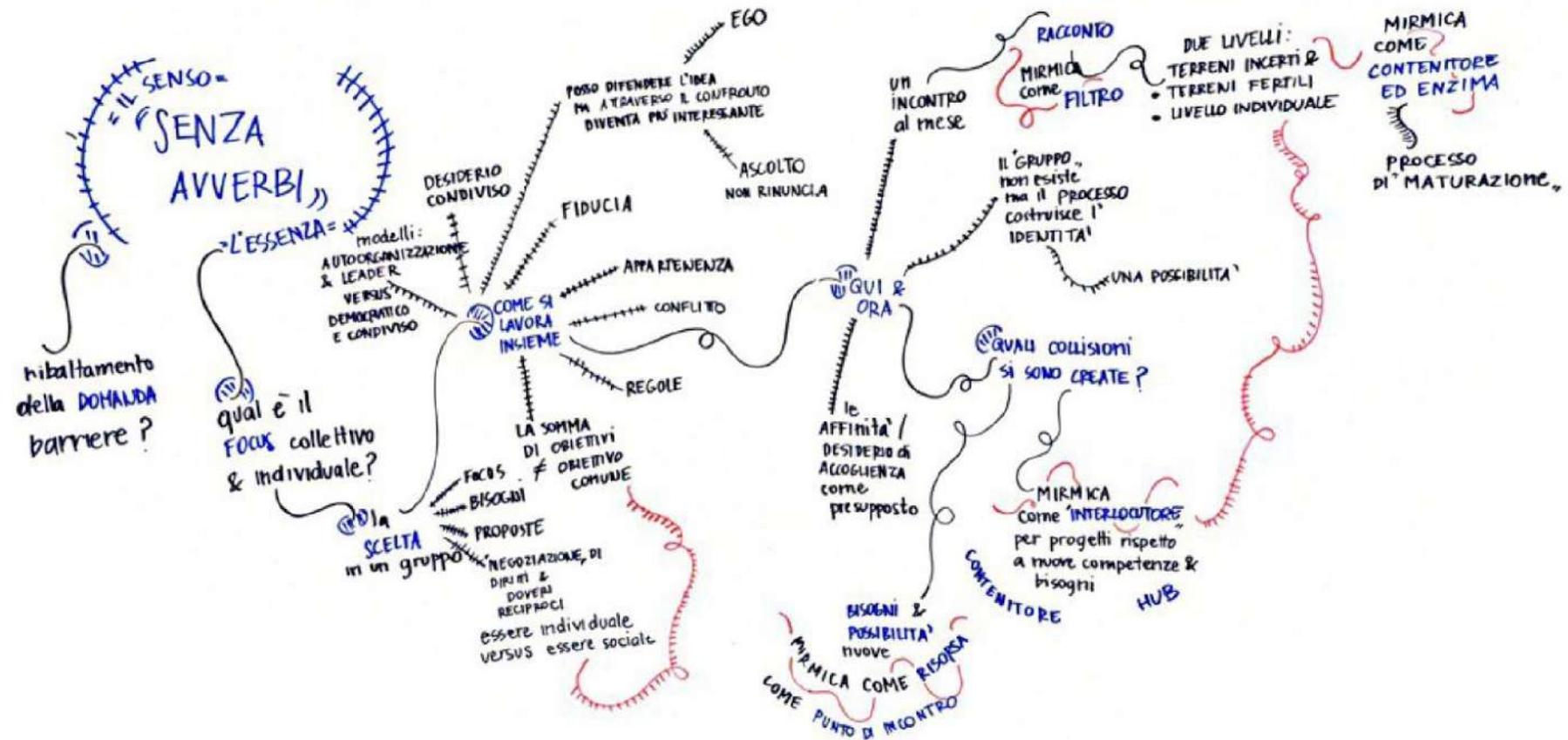
Il processo di sviluppo dell'identità dell'organizzazione ha avuto quindi, tra i momenti più significativi, oltre al continuo lavoro dei gruppi associativi, i due laboratori intensivi di più giorni offerti dalla società di consulenza Architects of Group Genius, il continuo confronto con i partner di comunicazione online, la realizzazione di un laboratorio per lo sviluppo dell'identità visiva dell'associazione, il confronto con i partner per la documentazione audiovideo e fotografica.

Nel contempo abbiamo indagato tramite gli strumenti di valutazione interna quali fossero **le esigenze e i desideri dei nostri soci e collaboratori potenziali**, in modo da provare a realizzare servizi che potessero permettere di sostenere il lavoro dei singoli e rendere possibile la nascita di nuovi progetti o anche soltanto l'integrazione di progetti portati avanti sin lì in modo autonomo nelle attività dell'associazione.

UNA VISIONE DI MIRMICA NEL 2020  
 realizzata nel laboratorio "Sperimentare  
 Collisioni", 23-24 settembre 2017  
 Milano, Architects of Group Genius.







# Ascolto delle caratteristiche comuni di **SOCI** e **COLLABORATORI**

---

**Molteplici e forti competenze:** artistiche, creative, tecniche, progettuali, gestionali, legate alla formazione, alla conduzione di gruppi, alla facilitazione, a operare in contesti difficili.

**Capacità di gestire molteplici aspetti un progetto.**

**Flessibilità e resilienza.**

**Rischio di solitudine e precarietà,** fonti di reddito da molti enti diversi, difficoltà a integrare progettualità.

**Dipendenza da strutture non giovani, rigide, gerarchiche,** legate a rendite di relazione e posizione.

**Rischio di sclerotizzazione delle pratiche.**

**Difficoltà alla crescita personale e professionale:** in termini di responsabilità, progressione delle carriere, sostegno al perfezionamento.



## **OBIETTIVO ASSOCIATIVO:**

*Valorizzare i soci e collaboratori nella loro flessibilità e multicompetenza individuale; cercare di sostenere i percorsi, sviluppare le potenzialità specifiche e le occasioni di formazione e collaborazione.*

# Ascolto delle caratteristiche comuni dei **PROGETTI**

---

Realizzati con diversi obiettivi e in ambiti differenti: della ricerca artistica, dell'educazione e del lavoro con i giovani, del sostegno alla disabilità, del empowerment di gruppi a rischio di esclusione sociale, della riabilitazione psicosociale, della creazione partecipativa, della ricerca e formazione specialistica.

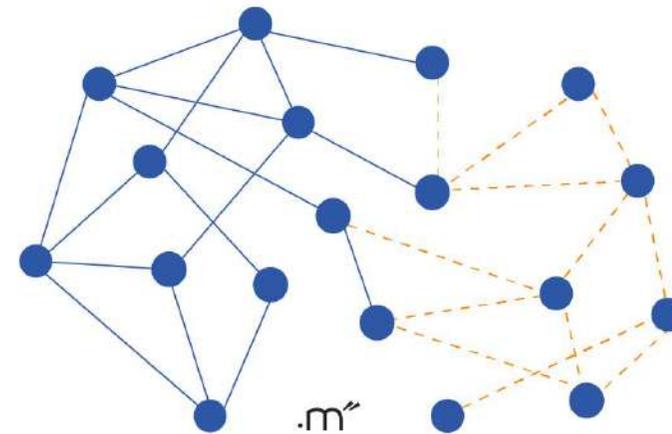
Radicati in luoghi e territori differenti, con differenti proposte, e con differenti partner: soprattutto a Milano e nel Nord di Milano, in scuole, teatri, ospedali, spazi comunali, centri dedicati alla disabilità, oppure legati a produzioni e residenze sul territorio nazionale o europeo.

Unificati da alcuni principi di sfondo che riguarda innanzitutto un *modo* di fare le cose riassunto qui:

<http://www.mirmica.it/idee>

Rischio di forte inefficienza gestionale (dispersione).

Rischio di settorializzazione: fra produzione artistica professionale e teatro sociale, progetti con giovani.



## OBIETTIVO ASSOCIATIVO:

*Rispettare l'autonomia dei progetti senza assoggettarli a scale di valore assolute; facilitare la loro innovazione, la crescita del network e dei partner. Implementare servizi e attività gestionali trasversali.*

## Una visione per **MIRMICA**: un terreno per esperienze di arte e partecipazione

---

Mirmica è un'associazione culturale senza scopo di lucro che mette in rete esperti di teatro, danza, movimento corporeo, conduttori di teatro sociale e di creazione partecipata, realizzatori di video e autori di cinema, formatori, educatori, designer di processi di gruppo, esperti di comunicazione digitale e altre persone che si riconoscono negli scopi associativi e partecipano al suo sviluppo.

Come associazione, Mirmica ha l'obiettivo di perseguire i suoi scopi sia all'interno del proprio corpo sociale, cercando di essere un ambiente fertile per lo sviluppo del percorso personale e professionale dei propri soci, sia all'esterno, attraverso i progetti realizzati nei diversi ambiti di intervento.

Da un punto di vista organizzativo, Mirmica promuove pratiche collaborative, responsabilizzanti e non gerarchiche che permettano di preservare l'autonomia delle persone e delle esperienze, l'emergere di processi e progetti innovativi e un'integrazione della sfera personale e professionale.

Mirmica riconosce nell'espressione artistica uno strumento per promuovere la bellezza e il benessere delle persone, delle organizzazioni e della società.

Crediamo che l'esperienza estetica sia in perfetta continuità con la vita di ogni giorno, con la vita di ognuno, ovunque essa si manifesti e in qualsiasi forma, nella ricerca personale o professionale, in ambito amatoriale o professionistico, nella solitudine di un individuo oppure nella socialità di un gruppo,

di un'organizzazione, di una comunità.

Lavoriamo a partire dal territorio milanese sviluppando progetti di intervento artistico e formativo a livello nazionale e internazionale.

Desideriamo promuovere una pratica partecipata del teatro, della danza e della produzione audiovisiva come fattore di crescita personale e professionale, sviluppo culturale, coesione sociale e territoriale.

Sviluppiamo i nostri progetti a partire dall'incontro con le realtà istituzionali e territoriali, soprattutto, dall'incontro con le persone.

Cerchiamo di riconoscere dignità e valore ai corpi e agli sguardi periferici: i nostri e quelli degli altri.

Cerchiamo di essere flessibili, di dialogare con le esigenze e i desideri, per sviluppare gli obiettivi, le potenzialità espressive, le capacità di azione degli artisti, dei gruppi e delle organizzazioni coinvolte.

Non desideriamo essere titolari e promotori unici dei nostri interventi ma costruire partnership e modelli di condivisione.

Crediamo in un'idea di azione e di conoscenza distribuita, diffusa, realizzata nella storia e nell'identità particolare di ogni situazione concreta.

Abbiamo scelto come simbolo una formica perché è piccola, fragile, forte

# ESPLICITAZIONE MODELLO ORGANIZZATIVO: desideri e principi di sviluppo

---

**NON** desideriamo sviluppare una struttura:

- **Gerarchica:**  
Presidente; Direttore Artistico; Figura carismatica;  
Gruppo direttivo;
- **Centralizzata:**  
Decisioni dall'alto verso il basso; Piena informazione solo a livello apicale; Costi per funzioni centralizzate (es: spazi/uffici).
- **Segmentata per funzioni/competenza:**  
Divisione netta dei comparti e degli addetti per funzione/competenza; Ad esempio: amministrativo; gestionale; artistico; tecnico.
- **Guidata da business plan / obiettivi strategici:**  
Piani di sviluppo decisi a livelli apicali molto a priori dell'implementazione.
- **Orientata sui risultati:**  
Distinzione fra 'mezzi' e 'fini'.

Perché in questo modo Mirmica non realizzerebbe la sua vocazione associativa, non valorizzerebbe i propri soci e i propri progetti e genererebbe una struttura rigida, poco adattabile, con costi trasversali fissi non sostenibili.

**PER MIRMICA** è più adatta un'organizzazione<sup>1</sup>:

- **A gerarchie e responsabilità flessibili:**  
Forte autonomia dei singoli progetti e esperienze; No direzione artistica unitaria; Gruppo direttivo come coordinamento.
- **Distribuita:**  
Piena informazione a chiunque in qualsiasi momento; Centro decisionale nei responsabili dei singoli progetti; No a spazi/uffici centralizzati.
- **Fondata sulle persone:**  
Valorizzare le persone nelle loro multicompetenze e flessibilità; Chiedere a ognuno di occuparsi almeno in parte di aspetti progettuali, gestionali e creativi.
- **Adattabile, in continua formazione, collaborativa:**  
Previsioni continuamente riadattate nei processi di incontro; Formazione e autoformazione continua.
- **Orientata sui processi:**  
Valori legati al 'come' facciamo le cose.

---

<sup>1</sup> Interessante in questo senso il paradigma *Teal* descritto in "Frederic Laloux. *Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014."

## Realizzazione **STRUMENTI GESTIONALI DIGITALI E DI COMUNICAZIONE INTERNA**

attraverso l'attivazione e l'implementazione di strumenti di archiviazione, lavoro in remoto e condivisione in Cloud

---

- Donazione **Google per il No Profit (via Techsoup)**
- Realizzazione **mail @mirmica.it:**  
Apertura mail personalizzate  
Realizzazione mail di gruppo per funzioni/interessi
- **Archiviazione in Cloud dell'intera documentazione amministrativa e fiscale dell'associazione.**
- **Archiviazione in Cloud dei materiali di comunicazione trasversali e di tutti i progetti.**
- Messa in opera di **Drive Condivisi per ogni progetto** dell'associazione.
- Cicli di **formazione e autoformazione sull'utilizzo preferenziale degli strumenti digitali** e dei documenti condivisi.
- Realizzazione di uno **STRUMENTO GESTIONALE PERSONALIZZATO in Cloud**, condivisibile con tutti i responsabili dei progetti.

Il **GESTIONALE** di Mirmica registra tutte le operazioni economiche dell'associazione rispetto ai vari strumenti, permette di accedere in modo diretto ai documenti giustificativi di riferimento, prevede le uscite fiscali o amministrative imputabili ai singoli progetti, calcola automaticamente le disponibilità dei singoli progetti, permette di gestire la contabilità delle attività trasversali dell'associazione, redige automaticamente un bilancio preliminare, facilita il controllo contabile degli strumenti di pagamento.

Il **GESTIONALE** riflette il modello organizzativo fondato sulla fiducia, la responsabilità e l'autonomia dei soci e dei progetti.

Il **GESTIONALE** è infatti accessibile a tutti i soci responsabili di progetto (o a coloro che ne facciano richiesta).

In tal modo per ognuno è possibile seguire da remoto l'intera attività economica dell'associazione, contribuire all'esattezza di tutte le informazioni presenti, partecipare in modo informato alle discussioni sulla gestione dell'associazione, far crescere le proprie competenze amministrative, usare i dati per rendere agevole la rendicontazione dei progetti di cui si è responsabili.

## Sviluppo **COMPETENZE E STRUMENTI AMMINISTRATIVI E GESTIONALI** :

---

Come espresso dal modello organizzativo, **Mirmica ha mirato allo sviluppo di responsabilità e competenze diffuse e distribuite sul piano amministrativo e gestionale tramite l'organizzazione di cicli di formazione e lavoro in comune.** Ciò è stato suggerito sia dalle caratteristiche dei soci, abituati a occuparsi in modo indipendente dei propri progetti, sia per provare a costruire una struttura flessibile che non generasse costi fissi che sarebbero diventati insostenibili al termine del finanziamento di Funder35.

La scelta è anche dovuta all'empowerment dei soci: **un artista e un formatore che non conosce le basi legali, amministrative e gestionali del proprio lavoro si espone a più rischi ed è più facilmente vittima di tentativi di sfruttamento.**

**In parallelo Mirmica ha sviluppato strumenti di coordinamento e coesione,** attraverso il già citato **gestionale digitale** e formando e **stabilizzando** (purtroppo in forma minima) **una figura dedicata al coordinamento amministrativo.**

Nel contempo, **abbiamo rinnovato le consulenze interne di tipo fiscale, contrattualistico e di consulenza del lavoro,** e sviluppato un rapporto più consapevole con tali figure.

Siamo alla ricerca quindi di un equilibrio fra il giusto ricorso a competenze interne ed esterne specializzate, e la responsabilizzazione individuale dei collaboratori.

Una delle acquisizioni più importanti del progetto Funder35, realizzata attraverso la gestione delle risorse e delle azioni del progetto stesso, è stato a livello del pensiero gestionale: **prima di Funder35 al centro del nostro pensiero gestionale c'erano soltanto i diversi progetti, oggi abbiamo imparato meglio a mettere al centro dei ragionamenti in modo forte anche Mirmica e le sinergie trasversali.**

Nel triennio Funder35, è stato possibile realizzare alcune innovazioni:

- **l'apertura della Partita Iva** e l'inizio della attività commerciale non prevalente;
- l'inizio delle attività nell'ambito della **produzione e distribuzione teatrale professionistica;**
- l'inizio delle attività nell'ambito della **produzione e distribuzione audiovisiva professionale;**
- lo sviluppo dell'autonomia: nei rapporti con **Agenzia Entrate e INPS;** nella **messa in agibilità** per lo spettacolo e la produzione audiovisiva; nella gestione di **contrattualistica** complessa con gli enti profit; nella redazione preliminare del **bilancio.**

## Sviluppo **IDENTITÀ VISIVA ASSOCIAZIONE:**

---

Accanto allo sviluppo dell'identità profonda e del modello organizzativo e gestionale di Mirmica, attraverso Funder35 abbiamo lavorato allo sviluppo dell'identità visiva dell'associazione.

Anche in questo caso, abbiamo sviluppato il progetto attraverso un processo di affiancamento con esperti che permettesse di attivare i soci in processi laboratoriali di formazione e riflessione comune.

In tal modo le competenze acquisite in questo campo di esperienza hanno potuto essere utilizzate in modo autonomo dai soci nei loro progetti.

Dopo un lungo processo... siamo arrivati a una sintesi.

Insieme al consulente **Ciro Trezzi** abbiamo finalizzato il nuovo logo, scelto il carattere coordinato, formulato le linee guida per il sito, realizzato i biglietti da visita, la tessera associativa, e tutti i materiali di diffusione digitale.

*A lato la foto di uno dei 'tavoli' realizzati nel laboratorio di sviluppo dell'identità visiva (formatore: Alberto Graglia).*



## Realizzazione IDENTITÀ VISIVA ASSOCIAZIONE:

---

Il nuovo logo:

.mírmica

Il logo sintetico:

.m''

La tessera associativa:



## Sviluppo e realizzazione **SITO INTERNET:**

L'ideazione della struttura del sito internet dell'associazione, realizzato grazie a Funder35, ha provato a svilupparsi in modo coerente con la visione e il modello organizzativo dell'associazione, fondata sulle persone, l'autonomia dei progetti e la flessibilità nel rispondere alle caratteristiche specifiche delle realtà che incontra.

Nel contempo, abbiamo provato a mantenere bassi i costi di aggiornamento, tanto più mantenendo la scelta di realizzare un sito in tre lingue.

Da qui l'alberatura delle pagine:

- Associazione** (le persone che collaborano)
- Idee** (i principi di fondo delle azioni)
- Ambiti** (i contesti di intervento)
- Progetti** (il panorama molteplice delle attività)
- Avvenimenti**
- Per trovarci**

Anche in questo caso, durante il processo di implementazione, si è cercato di sviluppare nei soci un certo grado di autonomia nella scrittura e nella capacità di aggiornare i contenuti in modo indipendente.

Il sito è stato realizzato da Mozart Spa, consulente anche per la formazione dei soci. Sulla base di questa relazione, successivamente Mozart ha coinvolto Mirmica come consulente per la realizzazione di propri progetti.



Il sito è visitabile all'indirizzo  
**[www.mirmica.it](http://www.mirmica.it)**

## Realizzazione **DOCUMENTAZIONE E PROMOZIONE FOTOGRAFICA E AUDIOVISIVA:**

---

Il processo di documentazione e promozione fotografica delle attività dell'associazione, prima molto carente, ha provato a sviluppare processi che potessero avere una ricaduta di più lungo termine, anche alla fine del progetto Funder35.

Per quanto riguarda la documentazione, abbiamo provato a realizzare questo obiettivo affiancando le risorse rese disponibili da Funder35 a quelle dei progetti esistenti, in modo da introdurre via via in forma stabile una attenzione alla produzione video e fotografica di qualità.

Oltre a ciò, abbiamo scelto consulenti per la documentazione con cui pensavamo di stringere una relazione di collaborazione forte anche per progetti futuri.

Rispetto all'idea iniziale, sono stati coinvolti diversi professionisti in più, che hanno quindi esteso la rete di collaborazione interlocuzioni di Mirmica. In particolare, i soggetti che hanno lavorato alla documentazione audio-video di questi anni sono: Associazione Esquilibrio e Associazione La Fournaise, attive nella produzione cinematografica<sup>2</sup>; i videomakers Paolo Martelli, Gigi Giustiniani, Chantal Dumont; i fotografi Andrea Mancuso, Andrea Isola, Titta Cosetta Raccagni, Barbara Francoli; e Zoe Guidani, una giovane ex-allieva di un laboratorio teatrale in un liceo di Milano che si sta sperimentando nel campo della formazione audio-video. Quest'ultima collaborazione per noi è particolarmente significativa perché sintetizza bene l'attitudine di Mirmica a curare processi di trasmissione integranti che cercano di

---

<sup>2</sup> Come da accordi con Rossella Coletto presi in fase di ridefinizione iniziale del progetto (a inizio 2017), le spese sostenute attraverso la collaborazione con queste associazioni sono state imputate alla voce Spese Gestionali.

valorizzare la persona nel suo percorso di crescita anche professionale<sup>3</sup>. In particolare, al di là delle attività trasversali, è stata sostenuta la documentazione dei seguenti progetti:

**L'Amoore - una webserie sulle diversità dell'amore:**

<http://www.mirmica.it/progetti/lamoore>

**Il Giardino del Desiderio - La Soglia Giardino:**

[https://drive.google.com/file/d/1hbquMwHj7p6YkN\\_Prlp704QadN\\_oDUBL/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1hbquMwHj7p6YkN_Prlp704QadN_oDUBL/view?usp=sharing)

**Laboratorio teatrale al Liceo Virgilio di Milano (anno 2017-2018) - video nella pagina di progetto dedicata sul sito di Mirmica:**

<http://www.mirmica.it/progetti/laboratorio-liceo-virgilio>

**La performance "Parto da me, parti di me", presente nella pagina del sito di Mirmica dedicata al progetto Ai Limiti del corpo:** <http://www.mirmica.it/progetti/ai-limiti-del-corpo>

**Ogni angolo ha la sua storia - visite guidate teatralizzate:** <http://www.mirmica.it/progetti/ogni-angolo-ha-la-sua-storia>

**Infine, Mirmica ha realizzato un video istituzionale che cerca di raccontare le caratteristiche principali emerse in questi anni di lavoro:** <http://www.mirmica.it/associazione>

Lo sviluppo di queste collaborazioni ha permesso di creare una base di conoscenza e lavoro in comune che è stata valorizzata nei successivi progetti di sviluppo dell'ambito 2.

---

<sup>3</sup> In linea con questa pratica, tradizionalmente Mirmica ha sempre cercato di coinvolgere giovani ex-allievi nelle proprie attività; d'altra parte una delle cariche di Mirmica è stata per anni presieduta da una giovane formatrice sportiva e teatrale che ha iniziato il suo percorso in uno dei laboratori tenuti dall'associazione.

## Realizzazione **STRUMENTI E INTERFACCIA DI VALUTAZIONE ONLINE:**

---

Mirmica è impegnata a sviluppare al suo interno **una cultura della valutazione che si possa adattare ai progetti in cui è coinvolta e a implementare principi di fondo e buone pratiche che possano essere trasferiti nel tempo ad altri progetti e diventare un patrimonio comune dell'associazione.**

Questa direzione di sviluppo è in buona parte indipendente dal progetto Funder35 e dai suoi obiettivi principali e si è sino ad ora sviluppata in modo particolare, come discorso di ricerca strutturato, nei progetti europei di formazione Erasmus+ e negli interventi nei contesti della riabilitazione psichiatrica, oltre a essere pratica diffusa, anche se in modo sistematico in tutti i progetti.

**Attraverso Funder35 abbiamo potuto realizzare e mettere in opera alcuni strumenti digitali** che hanno generato nuove pratiche e possibilità.

### STRUMENTI DI CONDIVISIONE ONLINE:

L'implementazione di strumenti di condivisione in cloud ha permesso la realizzazione di pratiche di valutazione e riflessione comune agili, partecipative e per noi innovative.

### MESSA IN OPERA INTERFACCIA ONLINE PER QUESTIONARI CON ALTI STANDARD QUALITATIVI:

Mirmica, dopo un'analisi preliminare delle possibilità, **ha integrato nei propri sistemi informatici il servizio sviluppato a livello opensource dalla comunità di Limesurvey.org**

Tale sistema permette la costruzione di questionari di tipo molto sofisticato coerenti con le norme per la preservazione della privacy e dell'eventuale anonimità dei rispondenti, programmare in modo coerente con gli standard della ricerca scientifica l'eventuale clusterizzazione degli item e la randomizzazione dell'ordine di somministrazione, e di tenere traccia delle variabili legate al comportamento dell'utente nella fase di compilazione e risposta (ad esempio i tempi di risposta).

Mirmica è quindi ora in grado di programmare ricerche con alti standard di qualità, mantenendo costi amministrativi bassi, grazie al contributo degli sviluppatori delle comunità internazionali opensource.

Attraverso questo sistema, sarà possibile anche archiviare le esperienze di ricerca in modo da poterle riutilizzare in altri contesti.

## AZIONE 2: SVILUPPARE le competenze 'core' e INNOVARE e DIVERSIFICARE le attività dell'associazione (Azioni specifiche di crescita)

Il progetto prevedeva di sviluppare ulteriormente il know-how dell'associazione, la capacità progettuale e il potere impattante delle sue attività, in relazione specialmente a due ambiti di intervento: quello dello sviluppo internazionale, e quello dell'ambito della formazione nelle imprese profit.

Attraverso l'ampliamento di networks e di interlocutori, l'approfondimento di competenze e lo sviluppo di modelli di intervento per le azioni specifiche in crescita, ci si proponeva di aumentare la sostenibilità e i volumi e di diversificare i campi progettuali.

Questa parte di relazione illustra il tipo di processo che è stato messo in campo a fronte degli obiettivi e risultati attesi; le azioni realizzate, i risultati ottenuti e una valutazione generale del processo.

### 2.1) Ambito internazionale

#### Obiettivi e risultati attesi in fase iniziale di progetto

Le strategie previste per lo sviluppo di questo ambito prevedevano l'adesione a nuove reti europee e a canali di interlocuzione; la partecipazione a programmi di finanziamento per progetti europei, anche in nuovi ambiti d'intervento (non solo legati alla formazione ma anche alla creazione artistica e promozione culturale); un piano di aggiornamento specifico per una persona dell'associazione sugli aspetti meno esplorati della progettistica culturale europea.

#### Nel processo: azioni realizzate e risultati ottenuti

Come previsto, il primo anno una persona interna all'associazione ha aderito a un **modulo di formazione organizzato dalla Fondazione Fitzcarraldo** all'interno del programma rivolto a progettisti culturali. Il modulo ha permesso a questa persona di seguire un corso a **Berlino**, andando a visitare diverse strutture culturali, intrattenendo rapporti con potenziali nuovi partner, immergendosi in un processo di formazione-azione a stretto contatto con le questioni relative al management culturale del luogo. Lo stesso anno, l'associazione ha stretto una **collaborazione con ALDES - Roberto Castello e il Centro Coreografico Nazionale di Nantes diretto da Ambra Senatore**, che ha ospitato in residenza *La Soglia Giardino*, un progetto di teatro-danza e scrittura di Raffaele Rezzonico e Flora Vannini, soci di Mirmica; la

residenza è stata finanziata dal CCN di Nantes e ha previsto un incontro con il pubblico. In quell'occasione abbiamo potuto stringere rapporti anche con il settore Educazione del CCN, molto attivo per quanto riguarda le azioni di creazione artistica partecipata con le scuole e i cittadini. A seguito di queste esperienze europee, **le ricadute locali sono state particolarmente significative**. Il progetto ha potuto sviluppare alcune sperimentazioni che hanno poi portato al rafforzamento - e in certi casi la nascita - di collaborazioni con enti e professionisti sul territorio nazionale, sia per quanto riguarda gli aspetti più prettamente legati alla creazione artistica, sia per il coinvolgimento di cittadini in occasioni di laboratori partecipati. E, cosa ancora più significativa, sono stati generate nuove progettualità in ambito internazionale, che negli anni seguenti hanno portato l'associazione a partecipare a nuovi bandi europei. L'associazione ha inoltre aderito al **network IETM**, che ha recentemente organizzato il *Festival del Silenzio* a Milano sul tema della performance partecipativa, in collaborazione con Fattoria Vittadini, dando così l'opportunità ai membri di Mirmica di incontrare nuovi potenziali partner sul proprio territorio<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Contestualmente, nello stesso anno l'associazione com-partecipava alla creazione di *Ti.Pi.Ci - Trasformazioni Partecipate delle Comunità*, una rete di operatori di arti performative nel sociale del territorio milanese, a cui anche Fattoria Vittadini aderisce. Questa adesione si inserisce nella fertile dinamica di creazioni di nuovi partenariati a livello locale dell'ultimo anno di lavoro che, per la natura degli enti coinvolti, si apre anche a tessiture di network internazionali.



Dopo il primo anno di progetto, l'associazione ha provato a partecipare ad alcuni programmi di finanziamento europei, ma, seppure valutati nel complesso positivamente, i progetti non sono stati finanziati. Tuttavia queste esperienze rappresentano dei passaggi significativi nel processo di crescita dell'associazione, perché evidenziano un percorso che ha visto il potenziarsi di partner e di linee di azione che via via hanno disegnato un modello di intervento sempre più definito. E' stato così possibile definire meglio le mancanze, e ri-calibrare la valorizzazione dei punti di forza e gli obiettivi di sviluppo specifici.

Un'esperienza significativa di questo tipo è avvenuta nel 2017: un progetto scritto in collaborazione con l'associazione *Palamente* di Parigi sulla sensibilizzazione alla questione della violenza di genere attraverso azioni di coinvolgimento dei giovani, delle scuole e delle famiglie, e la realizzazione di prodotti multimediali di divulgazione sul tema. Il progetto è stato valutato molto positivamente dalla Commissione Europea per quanto riguardava i contenuti e le strategie di azione; ma essendo un programma di finanziamento Horizon 2020 (il Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione), aveva bisogno di sviluppare maggiormente un carattere di tipo scientifico, legato anche agli ambiti accademici della ricerca e della valutazione progettuale. A seguito di questa esperienza, abbiamo quindi cercato di **promuovere le collaborazioni in ambito scientifico** che potessero permetterci di ampliare anche quell'aspetto. Ad esempio, per la valutazione di alcuni progetti locali sono stati coinvolti professori universitari in ambito educativo; altri progetti stanno attualmente cercando di elaborare l'esplicitazione di un modello di intervento che possa essere utile anche per un dialogo istituzionale di tipo scientifico.

Dall'altro lato, abbiamo deciso di rivolgerci a **programmi di finanziamento europei più specifici (Erasmus+, Formazione degli Adulti)**, rispetto ai quali Mirmica aveva già una certa esperienza e credibilità: nel frattempo si è cercato quindi di valorizzare le risorse già presenti, capitalizzando le esperienze

passate, specificando la narrativa dell'associazione e sperimentando così nuove possibilità di crescita, di sostenibilità, di progettualità.



**Nel 2019 abbiamo ottenuto un finanziamento dall'Agenzia Nazionale INDIRE all'interno del programma Erasmus+, per un progetto tutt'ora in corso sull'integrazione di pratiche corporee e inerenti la somatica, come strumenti di formazione e di intervento utilizzati dai membri dello staff. Il progetto (*Mirmica***

*Developing Body-Mind Practices*<sup>5</sup>) prevede diverse formazioni all'estero per circa 20 persone vicine all'associazione, la creazione di un gruppo di ricerca in connessione con le reti e gli ambiti di lavoro locali dei formatori implicati, la diffusione dei risultati di progetto a più ampio raggio, anche a livello istituzionale. I partner europei coinvolti sono enti e professionisti che operano in Germania, in Spagna, in Olanda e nel campo delle pratiche somatiche sono conosciuti a livello internazionale.

Sempre nel 2019, inoltre, **abbiamo avuto l'opportunità di accogliere per qualche giorno un gruppo di partner europei, i Cémea PACA**, un'associazione francese attiva nel campo dell'educazione attiva con la quale tessiamo relazioni da più di cinque anni tramite altri progetti europei. Un piccolo gruppo di formatori è venuto in visita nel mese di novembre 2019 a Milano, per conoscere da vicino le attività di Mirmica e i suoi beneficiari. Questa partnership, come altre volte in passato, si è confermata essere salda e molto proficua; inoltre i beneficiari dei laboratori di Mirmica hanno saputo accogliere e integrare senza problemi i partner, nonostante l'ostacolo della lingua. Ci sembra importante segnalare anche questa esperienza perché è frutto di un processo lungo che vive ancora nel tempo e che in questo caso ha dato vita a

---

<sup>5</sup> Cfr la pagina internet dedicata sul sito di Mirmica:  
<http://www.mirmica.it/progetti/erasmus-mirmica-developing-body-mind-practices>

**un'integrazione significativa tra locale e internazionale, gettando le basi per nuove azioni future.**

#### Elementi di riflessione per una valutazione complessiva

Il progetto Erasmus+ *Mirmica Developing Body-Mind Practices* si sta rivelando per noi una grande opportunità. L'integrazione delle pratiche somatiche nei processi di formazione è un tema che i membri dell'associazione hanno da sempre indagato, soprattutto a livello individuale, come professionisti degli interventi partecipati di arte performativa. Ora abbiamo la possibilità di integrare la ricerca in modo strutturato e condiviso, sia con i partecipanti al progetto (adulti, formatori in ambiti anche molto diversificati), sia con i partner internazionali. Il panorama in cui al momento attuale ci muoviamo, però, è ovviamente molto complesso. **L'emergenza Covid-19 ha drasticamente cambiato i piani di intervento**, gli obiettivi specifici e i focus di questo momento, gli strumenti utilizzati, i risultati che sta producendo. Le mobilità all'estero dei formatori sono state temporaneamente sospese, e fortunatamente l'Agenzia INDIRE sta concedendo proroghe a tutti i beneficiari per permettere di pianificare le azioni su arco di tempo più ampio. **Nel frattempo l'associazione sta continuando a lavorare con i partecipanti al progetto sulla parte più prettamente legata alla ricerca.** Sono stati realizzati alcuni laboratori online, sperimentando nuove pratiche, utili anche ad altri ambiti di intervento dell'associazione; si stanno tessendo momenti di confronto più profondi con i partner europei; si

stanno mettendo in campo delle azioni sperimentali di condivisione di pratiche (corporee) con l'intenzione di raccogliere strumenti di valutazione del processo, utili anche a confrontarsi con i nuovi bisogni che questa situazione ha generato. **Si sta lavorando quindi, in modo più intenso, alla definizione del tipo di progetto culturale che si vuole promuovere,** potenzialmente già contenuto nelle azioni previste e ora diventato il focus principale.

**Queste azioni stanno naturalmente avendo delle ricadute su molti altri progetti dell'associazione,** perché le pratiche sperimentali e le riflessioni messe in campo nel periodo di emergenza Covid-19 riguardano l'intera attività associativa. Rispetto al percorso di sviluppo associativo, riteniamo infatti che questa situazione stia facendo emergere alcuni elementi chiave del modo di agire dell'associazione che troviamo siano coerenti rispetto al processo intrapreso durante questa triennalità sostenuta da Funder35. **In questo momento, come tutti, abbiamo un forte bisogno di confrontarci con temi come adattamento, flessibilità, capacità di stare nell'incertezza, trasformazione dei limiti in risorse. E d'altra parte, è proprio su questi concetti che Mirmica ha costruito la sua narrativa negli ultimi tre anni di lavoro** di auto-riflessione, ristrutturazione e sviluppo, reso possibile dal progetto Mirmica RUN UP and GO! Non a caso, l'esplicitazione del nostro modello associativo si basa su principi di sviluppo e di gestione, precedentemente illustrati in questo documento, che fanno riferimento alla

valorizzazione delle persone nei loro bisogni specifici, alla spinta all'autonomizzazione dei processi nel rispetto delle necessità dei contesti e degli individui, alla decentralizzazione delle decisioni, al riconoscere la necessità della ridefinizione in itinere degli obiettivi di un percorso progettuale.

Il fatto che proprio **il progetto europeo stia facendo da volano per un'applicazione estremamente concreta di questi principi,** ci fa capire come l'internazionalizzazione dell'associazione sia realmente un obiettivo importante, soprattutto in questo momento in cui l'intero globo è coinvolto in una comune situazione di extra-ordinaria difficoltà e in cui, dal nostro punto di vista, è ancora più necessario dare vita a buone pratiche di comunicazione, solidarietà, re-azione e interrogazione collettiva sul senso di comunità (anche europea), e sul ruolo politico e sociale che le nostre figure professionali dovrebbero riconoscersi e avere riconosciuto.

Nonostante l'incertezza del momento, possiamo quindi valutare l'obiettivo di sviluppo di quest'ambito come pienamente raggiunto. Rispetto ai risultati attesi del progetto beneficiario di Funder35, in realtà, alcuni elementi si sono evoluti maggiormente. **I partecipanti al progetto di formazione europea sono attualmente 20** (mentre il progetto Mirmica RUN UP and GO! inizialmente prevedeva il coinvolgimento di una sola persona in un processo di formazione inerente lo sviluppo internazionale dell'associazione); **la rete di partner europea si è**

**ulteriormente allargata** (i partner di questo progetto sono 3 e in più ci sono gli interlocutori incontrati negli anni precedenti tramite la visita studio a Berlino, la residenza a Nantes, la rete IETM, il consolidamento delle partnership francesi); la riflessione rispetto ai temi del progetto si sta sviluppando tenendo conto del bisogno sempre più diffuso di diffusione e scambio di pratiche anche online.

Inoltre, i formatori coinvolti nelle esperienze di training all'estero realizzate hanno partecipato alla prima fase del processo di valutazione, rispondendo a dei questionari prima e dopo l'attività. I dati raccolti rilevano un alto grado di apprezzamento, sia per la formazione in sé, sia per gli aspetti organizzativi, la possibilità di scambio con gli altri formatori, le potenzialità di sviluppo e di ricadute positive dell'esperienza. In più, cosa particolarmente significativa per la sede in cui inseriamo questo report, si rileva già un parziale impatto sulla propria pratica e professionalità, nonché una prima efficace emersione di tematiche inerenti le pratiche e i modelli di intervento e di formazione, utili a tenere viva la ricerca anche su altri ambiti più trasversali coerenti con lo sviluppo dell'intera associazione.

### I risultati economici

Da un punto di vista economico, **lo sviluppo di questo ambito ha permesso uno degli introiti più significativi degli ultimi anni (si tratta di un finanziamento di più di 30.000 euro)**. Purtroppo, come spesso accade, **questi fondi coprono solo in parte il lavoro** di disseminazione del progetto a livello locale, di coordinamento e organizzazione generale, anche perché le formazioni all'estero sono piuttosto onerose. **Ma possono rappresentare una buona base di co-finanziamento** per cercare altri fondi con cui, anzi, ampliare più a lungo termine le azioni previste. Anche questo tipo di prospettiva, insieme a una tendenza ad aderire maggiormente ad azioni di rete, è da considerarsi come risultato dello sviluppo di una **capacità progettuale associativa che cerca maggiormente di integrare strategicamente, su più livelli, le azioni in essere con quelle in divenire**, le capacità di intervento specifiche dei soci con le possibilità di sviluppo di nuovi progetti.

## 2.2) Ambito del rapporto con le imprese profit.

### Obiettivi e risultati attesi in fase iniziale di progetto

Questa parte di progetto si prefiggeva di implementare nuove strade per la generazione di pratiche innovative di sostenibilità, attraverso lo sviluppo di una nuova visione del rapporto tra aziende, di promozione della cultura, di nuovi modelli formativi e coesione sociale. Si prevedeva quindi un primo anno di formazione e accompagnamento da parte di esperti in politiche e strutture aziendali, per poi concentrarsi sulla esplicitazione di un modello di intervento e la progettazione di azioni pilota da realizzarsi sul campo.

I risultati attesi in fase di presentazione del progetto si esprimevano quindi nella crescita di capacità fra i membri dell'associazione di interfacciarsi con l'ambito profit e aziendale; nell'elaborazione di questo modello di intervento (valutabile e scalabile); e, sostanzialmente, nell'aumento di introiti economici e progettualità in questo settore, almeno in prospettiva.

### Nel processo: azioni realizzate e risultati ottenuti

Questo è probabilmente l'ambito di progetto che, se da un lato ha necessitato di una **sistematica ridefinizione in itinere** degli obiettivi e delle modalità di attuazione, dall'altro ha ottenuto **i risultati più sorprendenti**.

In linea con quanto stava accadendo rispetto all'ambito di lavoro trasversale legato alla ridefinizione del modello di sviluppo associativo, anche in questo caso abbiamo rilevato la necessità di metterci in una **iniziale condizione di ascolto e analisi dei nostri bisogni e capacità, punti di forza e debolezze**. Il processo di ridefinizione dell'identità associativa andava di pari passo con la possibilità di sviluppare nuove sinergie e progettualità, anche in questo settore. D'altra parte, **gli esperti a cui ci siamo rivolti per portare avanti questo processo iniziale (Architects of Group Genius), sono poi diventati alcuni tra i nostri principali interlocutori in ambito profit**: alcuni dei membri del team di questa società partecipano ora attivamente ai nostri progetti e riflessioni sulle pratiche di facilitazione di gruppi, portando uno sguardo complementare al nostro e per noi sempre altamente formativo. Da quelle esperienze derivano alcuni dei nostri attuali approcci al lavoro, diventati ora metodi del tutto integrati nelle forme di intervento dell'associazione.

Allo stesso modo, lo sviluppo di nuove progettualità in ambito profit si è intrecciato anche con il processo di costruzione di una nuova narrativa e modalità di comunicazione: la società che si è occupata della realizzazione del nuovo sito internet e del percorso di formazione ad esso collegato (**Mozart Spa**), è diventata un altro nostro importante partner in questo settore.

Questo tipo di dinamica sembra aver confermato la natura dell'associazione a **progettare percorsi (sia per i propri soci, sia per l'esterno) che derivano dallo stringere relazioni, dall'incontro di sensibilità, dall'ascolto delle specificità di contesti diversi e delle loro possibilità di dialogo.** Così, l'attitudine dell'associazione a intraprendere processi di questo genere, insieme alla definizione di un modello di sviluppo come quello precedentemente descritto, hanno permesso a Mirmica di sperimentare nuovi tipi di integrazioni progettuali. Negli anni successivi sono quindi state introdotte in associazione alcune nuove committenze derivanti da rapporti con enti profit: particolarmente significativa è la collaborazione con Mozart SpA, che a seguito della relazione intrapresa nella prima fase di questo percorso, ci ha coinvolto in diversi progetti in collaborazione con la **Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, e con RCS Live**, l'agenzia di eventi nata in seno a RCS Mediagroup. Il primo progetto, legato all'Alternanza Scuola-Lavoro, ha coinvolto centinaia di studenti delle scuole superiori della Regione Lombardia, che gli operatori di Mirmica hanno accompagnato in un percorso di documentazione audio-video e racconto giornalistico dell'evento "Cibo a regola d'Arte", svoltosi presso la Fabbrica del Vapore di Milano. La valutazione del lavoro da parte degli enti committenti è stata estremamente positiva, e ha riconosciuto nello specifico il valore aggiunto di professionisti con competenze diversificate, capaci di lavorare con i gruppi e con le situazioni più fragili. Mesi dopo, infatti, l'associazione è stata coinvolta in altri tre

progetti diversi, sia da parte di Mozart spa/Camera di Commercio, sia da parte di RCS Live, per la produzione di contenuti video, la facilitazione di gruppi partecipanti ad eventi culturali, il coordinamento di realtà no profit locali sul territorio della città di Milano.



*Link del sito internet realizzato con gli studenti aderenti all'iniziativa Cibo a Regola d'Arte: [www.assaggidaldomani.it](http://www.assaggidaldomani.it)*

### Elementi di riflessione per una valutazione complessiva

Gradualmente, dunque, grazie a queste azioni, negli anni sono emersi alcuni aspetti trasversali di Mirmica diventati poi elementi importanti della riflessione che ci interessa sviluppare anche rispetto al tema del rapporto con il mondo profit.

La nostra associazione, al momento, si caratterizza anche per **l'alta diversificazione delle sue competenze interne** (i soci hanno alle spalle esperienze professionali e background che vengono dal teatro, dal teatro sociale, la danza e le pratiche somatiche, l'audio-video, la facilitazione di processi di gruppo, il design, la comunicazione, l'ambito educativo, l'organizzazione di eventi...); al contempo, la forte **autonomizzazione dei processi** ha insegnato ai soci a gestire i progetti con libertà e capacità di coordinamento anche di équipes complesse e integrate in sistemi complessi. Inoltre, il fatto di **lavorare per la maggior parte delle situazioni a stretto contatto con contesti difficili**, a rischio di emarginazione sociale, ha portato l'associazione ad avere sempre come **obiettivo la trasformazione dei limiti in risorsa, la cura del benessere e del clima organizzativo, l'ascolto e la gestione di un gruppo**. Non da ultimo, l'attenzione per la creazione di spazi vuoti, dove sia possibile generare prodotti "inutili" legati all'arte e all'immaginazione come motori di innovazione e di trasformazione personale e sociale, ci ha fatto permesso di consolidare il nostro ruolo anche in ambiti molto diversi da

quelli artistici, educativi, sociali, come le ultime esperienze di "committenze" nel mondo profit hanno confermato.

Grazie a queste esperienze si è rafforzata l'idea per cui tutto questo - **da un lato le competenze trasversali acquisite nel lavoro con i gruppi a rischio di emarginazione sociale, dall'altro un'attitudine sempre più consolidata a portare gli elementi descritti sopra come caratteristiche essenziali di una certa pratica e un certo modo di agire, di vedersi in azione, di progettare e pensare all'innovazione e al cambiamento - possa far parte di una specificità** che l'associazione è in grado di portare come valore altamente formativo anche in contesti di lavoro aziendali, riferiti alle organizzazioni profit.

Questa è una riflessione che in realtà portiamo avanti da diversi anni, ma grazie al sostegno di Funder35 abbiamo potuto confermare il valore che essa rappresenta per noi e la nostra progettualità, specificando maggiormente gli elementi di "ancoraggio" di questo punto di vista nelle pratiche e nella vision profonda dell'associazione. Ed è proprio in quest'ottica che in questi anni, a fianco di queste azioni sperimentali sul campo, abbiamo intrapreso un'altra nuova relazione con un ente aziendale, che ha generato la creazione di un modello di intervento, ancora non messo in pratica operativamente, ma oggetto tuttora attivo di scambio e dialogo con l'interlocutore. L'ente in questione è la **Casa di Riposo della Fondazione O.I.C di Padova**, già in relazione con Mirmica grazie al progetto

*Acapulco*, una produzione teatrale di Mele Ferrarini e Mila Vanzini, in collaborazione con l'associazione partner Artisti a Progetto, ambientata in una casa di riposo. A partire da questo incontro Mirmica ha elaborato una proposta rivolta ai dipendenti dell'azienda, un percorso di laboratorio con una duplice funzione: da un lato un accompagnamento alla visione collettiva dello spettacolo<sup>6</sup> e rielaborazione dei temi che ne emergono come possibile motore per un confronto fra i partecipanti; dall'altro, una formazione breve che possa aiutare i dipendenti a ridefinire insieme la propria professione di care-givers in relazione alla dimensione creativa e all'integrazione delle diverse sfere dell'apprendimento implicate nel lavoro teatrale. Rispetto a una proposta di formazione per i dipendenti di un'organizzazione aziendale, **il passo successivo sarebbe il coinvolgimento stesso degli utenti con cui siamo soliti lavorare** (i partecipanti dei laboratori nei contesti a rischio di emarginazione sociale, come centri e servizi per la riabilitazione psichiatrica o il sostegno alla disabilità), con un duplice scopo: far sperimentare direttamente sul campo l'alto valore formativo che possono avere l'incontro con la diversità e la messa in pratica di

---

<sup>6</sup> La pratiche di "Accompagnamento culturale" sono uno dei risultati di un progetto Erasmus+ che Mirmica ha realizzato nel 2015 in partenariato con l'associazione francese Cémea PACA: si tratta di percorsi di accompagnamento alla fruizione di opere d'arte in un'ottica di valorizzazione del processo collettivo come sostegno alla formazione individuale, dove l'esperienza culturale diventa un elemento fondante per la crescita della capacità pro-attiva del discente.

particolari capacità richieste in questi ambiti, come la cura del benessere, la dimensione dell'ascolto, la creazione di un clima di fiducia e di "vuoto" dove sia possibile dare spazio all'innovazione e alla creatività. E poi, il ribaltamento del concetto stesso di responsabilità sociale: non più l'utente dei servizi territoriali come beneficiario, e in quanto tale "portatore di una fragilità", ma egli stesso promotore di azioni formative e di sviluppo di comunità. D'altra parte, volendo iscrivere questo ragionamento in un processo di valutazione più ampio, che ancora una volta tiene in conto tutti gli elementi che hanno permesso a Mirmica in questi anni di crescere e svilupparsi, **questo è l'approccio che sta alla base di uno dei progetti associativi al momento più importanti: il progetto *INGIOCO - Giocare assieme per il benessere del territorio***<sup>7</sup>, nato in collaborazione con i servizi di sostegno al disagio psichico di Garbagnate Milanese. I partecipanti al laboratorio teatrale, attivo da oltre 10 anni, negli ultimi tre anni hanno vissuto un processo di crescita significativo: il progetto adesso mira a creare una compagnia teatrale composta da amatori e professionisti che possa essere portatrice di benessere sul territorio e interfacciarsi professionalmente con enti locali, tra cui anche strutture aziendali come bar, ristoranti e centri culturali privati.

---

<sup>7</sup> Per più dettagli su questo progetto si veda: <http://www.mirmica.it/progetti/apprendisti-teatrali-ingioco>

Rispetto ai risultati attesi e alle azioni previste in fase iniziale di progetto, infine, possiamo affermare che ci sia stata una sorta di ribaltamento cronologico del processo: se prima di intendeva partire dalla creazione di un modello applicabile e valutabile per poi arrivare alla realizzazione di azioni pilota, in questi anni in una prima fase sono state messe in campo molte azioni pratiche, in numero assai maggiore a quelle previste e con un legame e una forte coerenza con quanto stava accadendo rispetto allo sviluppo delle componenti trasversali dell'associazione; solo dopo, si è proceduto alla definizione - sempre e comunque in un'ottica sperimentale e costruita sulla base di un dialogo con degli interlocutori specifici - di un possibile modello di intervento, che nel frattempo stava già trovando applicazione e possibilità di evoluzione nel concreto delle attività associative.

**La valutazione dei risultati di questa parte del progetto Mirmica RUN UP and GO!, dunque, si inserisce anch'essa in una visione complessa di fattori interconnessi:** la precisazione della vision dell'associazione, lo sviluppo di specifiche dinamiche relazionali con gli enti partner, la crescita delle competenze associative in forme integrate e diversificate, la costruzione di un modello di gestione dei progetti che lascia spazio allo scambio e alla comunicazione fra ambiti diversi - in questo caso fra il mondo profit e quello no profit - contribuendo (ci auguriamo) a lavorare sul ribaltamento delle scale di valori imposte dai modelli predefiniti del contesto sociale.

### Risultati economici

Tutte queste attività in relazione con il mondo profit, hanno necessitato per Mirmica un'altro cambiamento significativo: **l'apertura della partita IVA a inizio 2017** e quindi la possibilità di una gestione commerciale (comunque non prevalente) anche di altri tipi di progetti più legati all'attività istituzionale dell'associazione, come ad esempio i laboratori nelle scuole. Più in generale, la possibilità di essere considerati, là dove necessario, **"fornitori" di un servizio** da parte dell'ente committente, in certi casi semplificando anche la fase di rendicontazione di alcuni progetti (è ad esempio quello che è successo con il Comune di Milano che ha concesso all'associazione un contributo dietro presentazione di fattura per la realizzazione di un'azione di teatro partecipato rivolta agli abitanti del Municipio 1<sup>8</sup>).

I risultati economici legati allo sviluppo dell'ambito di relazioni con il mondo profit sono illustrati nel grafico a pagina 37. Dal 2017 al 2019 c'è stato **un aumento di attività commerciali (sempre non prevalenti rispetto alle attività complessive dell'associazione) del 18%**; nel 2019 quasi la metà delle entrate commerciali sono da attribuirsi a relazioni con enti profit, il resto con enti legati allo spettacolo e scuole. Il grafico

---

<sup>8</sup> Cfr. il progetto *Ogni angolo ha la sua storia*, itinerari teatralizzati per il quartiere di Brera, da una drammaturgia composta da materiali d'archivio e da indagini partecipate sul territorio a contatto con gli abitanti: <http://www.mirmica.it/progetti/ogni-angolo-ha-la-sua-storia>

previsionale per il 2020 riguarda attività che sono già state in parte realizzate, oppure che con tutta probabilità verranno comunque realizzate nonostante la situazione di contenimento dell'emergenza Covid-19, ovviamente in altre forme. Mirmica infatti, in questo momento di grande incertezza, sta continuando a dialogare anche con i partner in ambito profit degli anni scorsi: alcuni membri di Architects of Group Genius stanno intraprendendo una ricerca-azione sperimentale sul possibile ruolo delle pratiche corporee negli interventi di facilitazione di gruppi, come possibilità di accompagnamento graduale delle organizzazioni dallo smart-working al lavoro in presenza; Mozart spa vuole coinvolgere Mirmica in un prossimo dialogo con la Camera di Commercio, per capire quali modalità possibili di intervento per i progetti di Alternanza Scuola-Lavoro degli studenti si possano avviare in un momento in cui le attività scolastiche sono confinate alla didattica online; RCS Live ha in cantiere un nuovo progetto per gli studenti delle scuole superiori basato sull'utilizzo dell'audio-video e dei social, tema piuttosto urgente allo stato attuale delle cose.

Ancora una volta, pur faticosamente, stiamo cercando di capitalizzare le esperienze accumulate e le consapevolezze raggiunte negli ultimi anni per riuscire a stare in una dimensione in cui ci è richiesto di essere flessibili, adattabili, pronti al cambiamento.

## **PROCESSO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERNA DEL PROGETTO:**

### **MONITORAGGIO E VALUTAZIONE PARTECIPATIVA:**

**Nella prima fase del progetto Funder35 abbiamo realizzato dei questionari a cui hanno risposto tutti i soci attivi dell'associazione per contribuire a fare emergere e le necessità e i desideri dei singoli, specificare gli obiettivi personali e associativi e le modalità di presa di responsabilità e implementazione del progetto.**

I questionari prevedevano una sezione incentrata sul socio, una sull'associazione nel suo complesso e una specifica sui vari temi del progetto Funder35.

**Sulla base dei risultati dei questionari, sono stati organizzati dei focus group che hanno permesso di mettere in comune le informazioni raccolte e trasformarle nelle prime linee guida del progetto.**

**Nelle fasi successive le attività di monitoraggio e valutazione hanno preso forme diverse e differenziate rispetto alle varie aree di progetto:** accanto alle regolari riunioni di valutazione complessiva, ogni attività di progetto, tutte in larga parte realizzate con un aspetto forte di formazione e autoformazione, hanno sviluppato le proprie strategie di monitoraggio e valutazione.

**Nella fase finale del progetto, sono stati predisposti altri questionari di valutazione che permettessero di evidenziare**

elementi significativi del percorso sulla base del confronto con i dati raccolti all'inizio del progetto dai questionari e focus group e con i piani di sviluppo iniziali definiti dalle varie aree. Su questa base sono stati realizzati altri **focus-group per arrivare a esplicitare una narrazione il più possibile coerente e condivisa dell'esperienza, rispetto a i vari livelli individuale/associativo e rispetto alle varie aree di sviluppo.**

**Tutto il processo interno di valutazione ha usato metodi qualitativi, narrativi e partecipativi, resi possibili dal numero limitato di persone coinvolte.**

Questa modalità è stata scelta per permettere di tenere traccia non soltanto della mera soddisfazione degli obiettivi iniziali, ma anche se e come nuovi obiettivi, o nuovi modi di formularli fossero emersi in un progetto che aveva una componente di forte formazione volta al cambiamento e così a che fare con elementi fondanti dell'organizzazione.

### **VALUTAZIONE DI COORDINAMENTO:**

In parallelo alle attività di monitoraggio e valutazione partecipativa, il coordinamento di progetto e i coordinatori delle varie aree si sono occupati della rimodulazione in itinere degli obiettivi di progetto, oggetto di dialogo con l'ente erogatore, e della valutazione finale del risultato delle azioni.

**Questa valutazione finale ha assunto invece un approccio più fortemente quantitativo, volto a indagare come il progetto abbia influito sulla quantità di progetti gestiti dalla associazione e su risultati economici complessivi e delle varie aree di sviluppo.**

# SINTESI DELLA VALUTAZIONE FINALE INTERNA DEL PROGETTO

---

**In generale, la valutazione finale interna del progetto è ottima sia rispetto ai risultati sociali non valutabili da un punto di vista del metro economico-finanziario, sia da quello dei risultati economici in tutte le aree di sviluppo, pur rimanendo aperte una serie di criticità e rischi, nel panorama reso ancora più incerto dall'emergenza legata al Covid-19.**

Il progetto Funder35 “Mirmica Run-Up and Go!” ha rappresentato infatti una forte spinta che ha permesso all'associazione di **evolversi e cambiare in modo decisivo senza perdere lungo questa strada le sue caratteristiche di fondo**, anzi, mettendole alla luce sia a livello della visione e del modello organizzativo, sia rispetto ai principi di fondo degli interventi.

**È stato anche un processo difficile, molto richiedente sul piano delle risorse messe in campo, e pieno di inciampi, e ciò emerge in modo chiaro a vari livelli nelle narrazioni associative o personali.** La linearità e il senso complessivo che oggi appare chiaro e condiviso fra i soci è anche quindi il risultato a posteriori di una continua capacità di adattamento e rilettura degli eventi.

Ciò sembra dovuto al fatto che in larga parte questo è stato

un processo di formazione e apprendimento che andava a toccare, in modo ancora più forte di quanto immaginato in sede di stesura del progetto, elementi in tutto o in parte autoreferenziali quali l'identità, la capacità gestionale, le risorse a disposizione per le attività associative trasversali.

**L'associazione ha compreso soltanto sulla base dei primi incontri di formazione quanto fosse importante specificare la propria “offerta” nel mercato di riferimento. E quanto fosse importante saperla esprimere e raccontare, e quanto questo implicasse un processo di riflessione profonda su se stessi, sulle proprie specificità, sui propri desideri.**

Insieme, l'associazione ha dovuto anche posizionare se stessa rispetto a modelli di riferimento possibili sino ad allora sconosciuti, e comprendere se una logica classica di “prodotto e marketing” le fosse veramente congeniale e quali altri modelli fossero possibili. Il lavoro sull'identità organizzativa ha richiesto quindi uno sforzo di tempo e attenzione molto superiore al previsto e ha influenzato il modo stesso in cui era pensato il progetto Funder35.

Di natura autoreferenziale è stata anche la necessità espressa nel progetto di sviluppare le competenze gestionali,

perché la loro mancanza rappresentava un limite forte dell'associazione. A posteriori abbiamo compreso che in larga parte, **migliorare nella gestione voleva dire imparare a pensare non solo più ai singoli progetti separatamente ma in termini di funzioni trasversali e di sinergie fra i progetti, ovvero in altre parole a mettere, anche se non sempre, l'organizzazione al centro.** D'altra parte il progetto Funder35 era esso stesso un progetto interamente trasversale: proprio al cuore di quello che avevamo più difficoltà a fare. Quindi il progetto è diventato il nostro primo banco di sperimentazione, inizialmente accidentato, **per imparare a pensare e agire in modo trasversale.**

Da un punto di vista delle risorse, questo si è tradotto in un'altra difficoltà. Pur comprendendo la necessità e le grandi opportunità di sviluppo offerte da un lavoro profondo sulle trasversalità associative, le vite professionali dei soci non erano strutturate in questo senso e le risorse disponibili dell'associazione non permettevano di riconoscere pienamente il lavoro trasversale, superiore al previsto. Dunque: **il lavoro trasversale era necessario per poter crescere, ma essere cresciuti era necessario per poter sostenere appieno il crescente lavoro trasversale.** Superare questa contraddizione ha implicato gestire il rischio dell'usura delle risorse personali di investimento dei soci ed evitare che un progetto di promozione e sviluppo diventasse un volano per replicare un modello "speranza nel futuro/(auto)sfruttamento", già molto presente nel settore culturale.

**La gestione di questi tre aspetti (definizione dell'identità, sviluppo del pensiero gestionale, gestione delle risorse) ha**

**portato a un rallentamento nell'implementazione della prima fase del progetto rispetto a quanto previsto inizialmente.**

**La fase di "RUN-UP", di preparazione, si è così prolungata oltre il primo anno di progetto ed è comunque rimasta uno sfondo di lavoro per l'intero arco.**

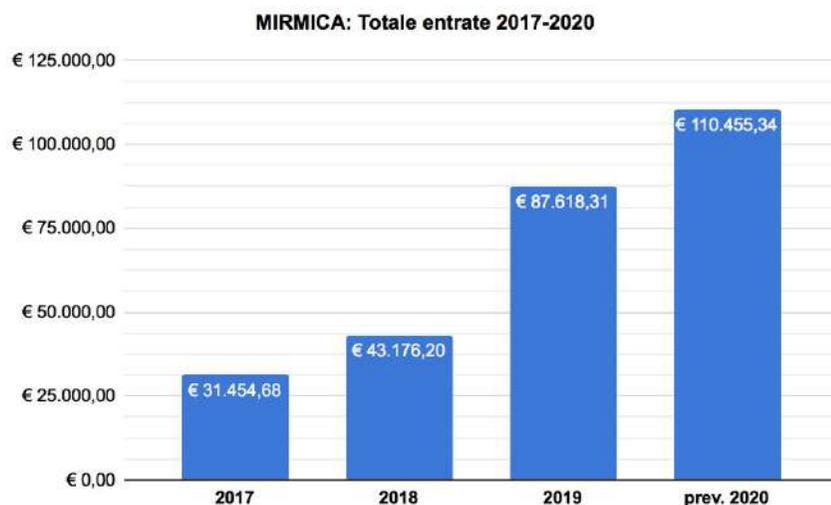
Riteniamo anche che la gestione positiva di questi aspetti delicati di rischio e difficoltà **abbia anche evidenziato alcune caratteristiche forti di Mirmica:** rispettare le caratteristiche dei propri soci e collaboratori, essere capace di creare occasioni di crescita, condivisione e benessere nei processi di formazione, realizzare conoscenze e strumenti che possono diventare un patrimonio durevole nel tempo e aumentare la flessibilità dell'organizzazione.

**Forse proprio per questo la fase del "GO!" si è realizzata in ritardo ma con una velocità sorprendente e con risultati progettuali ed economici molto superiori alle attese.** Mirmica infatti, anche nelle difficoltà, aveva mantenuto un ottimo clima di lavoro nell'organizzazione, sviluppato strumenti amministrativi, gestionali e di comunicazione molto coerenti con i propri valori e con le caratteristiche dei soci e dei progetti, allargato la base dei collaboratori, stretto rapporti non episodici con professionisti e realtà partner che avevamo incontrato durante il percorso di Funder35.

**Ci sembra che questo peraltro confermi una caratteristica di sviluppo dell'associazione che ne ha caratterizzato sin qui il percorso: una crescita progressiva e continua, realizzata attraverso progetti e collaborazioni che durano stabilmente nel tempo.** Molti dei progetti o della collaborazioni di Mirmica durano infatti da oltre dieci anni e le nuove esperienze nate

attraverso funder35 con enti profit e no profit sono divenute collaborazioni continue, via via rinnovate dai partner. E lo stesso accade con molti dei partner europei incontrati negli anni.

**Da un punto di vista economico, nei tre anni di Funder35 il bilancio economico complessivo dell'associazione è quasi triplicato, passando dai circa 31.000 euro del 2017, ai circa 87.000 euro del 2019, e i 110.000 euro previsti per il 2020<sup>9</sup>. La parte di attività commerciale non prevalente, assente prima del progetto Funder35, ha chiuso il 2019 con entrate per circa 28.000 euro e una previsione per il 2020 di circa 45.000 euro.**



<sup>9</sup> Le previsioni per il 2020 si riferiscono a tutte le attività già confermate prima dell'emergenza COVID-19.

Oggi Mirmica gestisce, in modo molto più efficiente di prima, circa il doppio dei progetti (da 10 a oltre 20), in settori diversi: i giovani e l'educazione, la formazione, la produzione teatrale e performativa, la produzione audiovisiva, il sostegno alla disabilità e la fragilità psichica, lo sviluppo culturale locale. Lavora con scuole, enti locali, ospedali, strutture territoriali di sostegno alla disabilità, teatri, altre associazioni e cooperative, aziende del settore profit attive nell'organizzazione di eventi e della comunicazione e i suoi progetti sono stati sostenuti da un ventaglio più ampio di finanziatori, tra cui enti di produzione teatrale italiani e esteri, il programma Erasmus+, l'8xmille della Chiesa Valdese. Ha quindi diversificato il proprio campo di azione e le fonti di sostenibilità e ha migliorato la sua capacità di interagire con contesti portatori di esigenze progettuali, burocratiche e amministrative specifiche.

Dei 21 soci implicati in modo forte nei progetti dell'associazione, 11 sono responsabili di uno o più progetti, mentre soltanto 6 si occupano stabilmente e non in modo episodico del funzionamento trasversale dell'associazione. La grande maggioranza delle persone (oltre 20) che hanno partecipato alle sessioni di sviluppo associativo intensive organizzate in collaborazione con Architects of Group Genius hanno rinforzato la propria collaborazione con i progetti dell'associazione.

**Un'altra caratteristica centrale che si è quindi rafforzata attraverso Funder35 è la centralità dei processi di formazione, autoformazione, lavoro collaborativo, che hanno visto l'introduzione innovativa di pratiche di design thinking e**

## **sviluppo organizzativo.**

Questa centralità della formazione come strumento di integrazione associativa è ulteriormente testimoniata dal progetto europeo “Mirmica Developing Body-Mind Practices” che vede coinvolta una larga parte delle collaborazioni attive di Mirmica.

Nel triennio Funder35 Mirmica ha lavorato ad aumentare le competenze e l'autonomia gestionale e amministrativa dei soci, realizzato strumenti gestionali condivisi, reso continua una collaborazione interna di consulenza amministrativa e rinnovato le consulenze esterne. La crescita del bilancio complessivo ha fatto crescere le risorse disponibili per il funzionamento trasversale dell'associazione.

**Tutto ciò, unito alla scelta di non avere una sede preferenziale per le attività, ha permesso di aumentare le risorse trasversali senza generare costi fissi tali da far temere la fine del finanziamento di Funder35.**

**Molto più preoccupante e dai confini incerti sono le conseguenze legate all'emergenza Covid-19 e alle misure di contenimento dell'epidemia perché esse colpiscono in modo durissimo il teatro e più in generale gli incontri dal vivo, al cuore delle attività di Mirmica. E rischiano di colpire ancora più duramente i gruppi a rischio di esclusione sociale, e con loro i lavoratori della cultura e specialisti dell'intervento in tali contesti educativi e sociali, già prima segnati dal rischio della precarietà e dalla mancanza di strumenti di sostegno al reddito o alla riconversione professionale. Purtroppo ciò avviene in un momento in cui il processo di cambiamento, il**

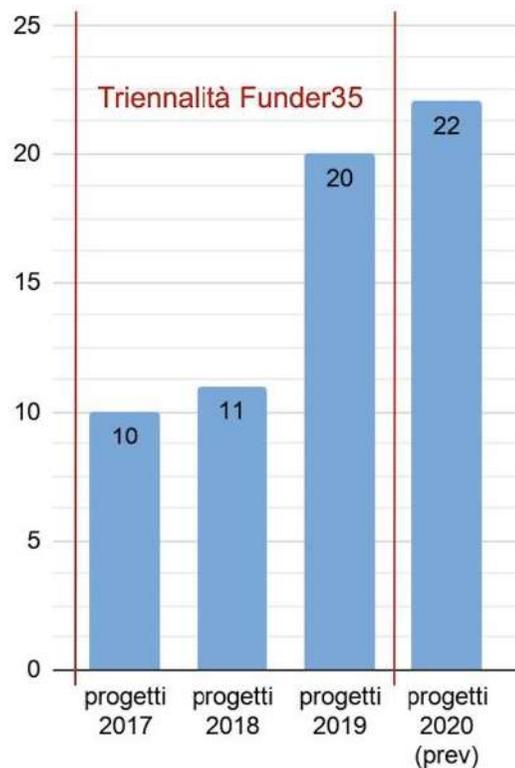
‘salto’ di Mirmica, non era stato ancora completato, e subito dopo l'enorme investimento di risorse ideali e personali realizzate attraverso il progetto funder35. Il rischio che tutto questo sforzo venga vanificato è reale, anche se possiamo contare su alcuni elementi saldi che ci stanno consentendo di reagire in modo positivo alla crisi.

Infatti, anche se l'emergenza non è stata oggetto specifico di valutazione partecipata nel contesto dei focus group dedicati, speriamo e crediamo che **molti elementi sviluppati attraverso il progetto Funder35 potranno sostenere l'associazione in questa fase di adattamento all'emergenza Covid-19. Ovvero:**

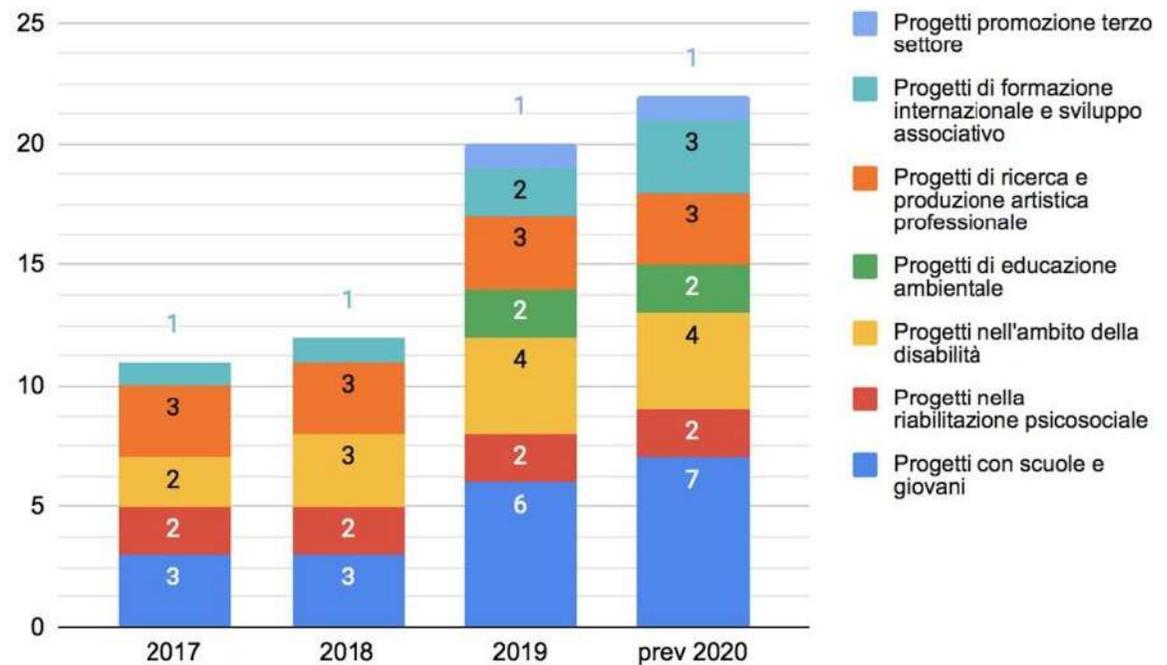
- **L'importanza dei soci e collaboratori, anche in termini di allocazione delle risorse;**
- **L'adozione di un paradigma organizzativo votato alla flessibilità e all'adattamento, più che alla implementazione di strategie rigide;**
- **La avvenuta completa digitalizzazione di tutte le attività amministrative e gestionali;**
- **L'abitudine consolidata alla pratica di lavoro 'smart' e agli strumenti di condivisione in cloud realizzati;**
- **La formazione e l'autoformazione continua, come strumento per essere il più possibile “insieme”, nel cambiamento.**

# MIRMICA: Numero e tipologie progetti attivi 2017-20<sup>10</sup>

**MIRMICA: numero progetti 2017-2020**

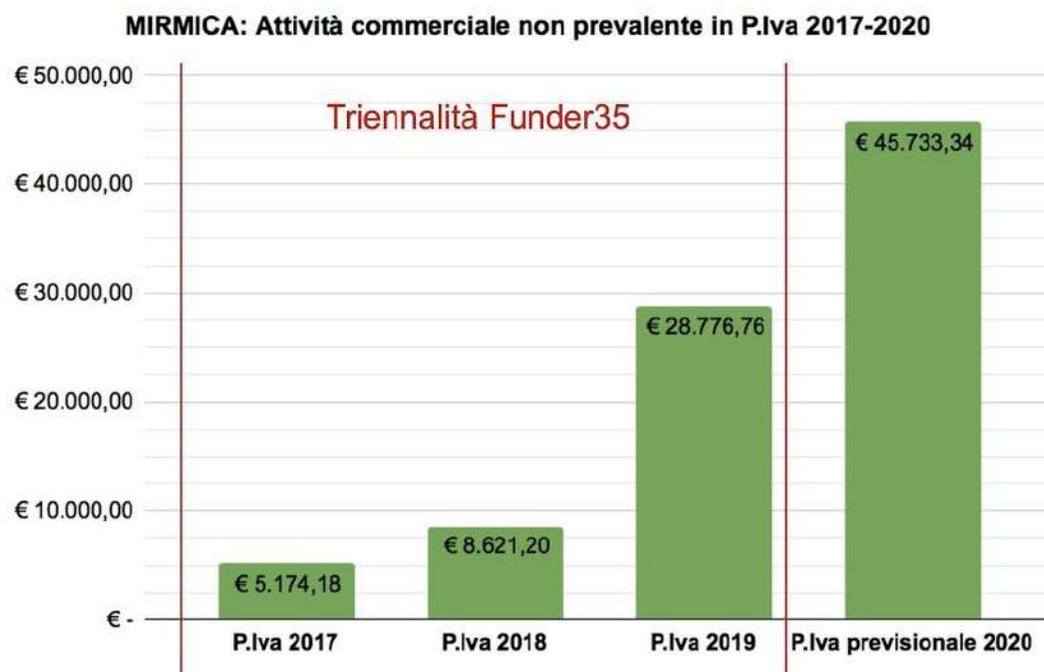


**Tipologie progetti 2017-2020 (numeri)**



<sup>10</sup> Le previsioni per il 2020 si riferiscono a tutte le attività già confermate prima dell'emergenza COVID-19.

# MIRMICA: Risultati attività commerciale non prevalente 2017-20<sup>11</sup>



**Confronto composizione attività commerciale**



<sup>11</sup> Le previsioni per il 2020 si riferiscono a tutte le attività già confermate prima dell'emergenza COVID-19.

## MIRMICA RUN-UP AND GO! LE PERSONE

Coordinamento progetto: **Viola Ghidelli**

Coordinamento realizzazione strumenti e processi di gestione e comunicazione interna ed esterna: **Raffaele Rezzonico**

Coordinamento amministrativo: **Paola Palmieri**

Sviluppo rapporti aziende profit: **Wauder Garrambone, Viola Ghidelli, Raffaele Rezzonico, Paola Palmieri, Mele Ferrarini, Francesca Palenzona**

Sviluppo internazionale: **Viola Ghidelli, Raffaele Rezzonico, Flora Vannini**

Coordinamento processi di valutazione: **Raffaele Rezzonico**

Supporto al monitoraggio e ai processi di valutazione: **Carola Maternini**

Consulenza allo sviluppo associativo e gestionale: **Enzo Guardalà, Architects of Group Genius**

Consulenza allo sviluppo dell'identità visiva: **Ciro Trezzi, Alberto Graglia**

Consulenza allo sviluppo del sito internet, formazione alla comunicazione digitale, implementazione servizi online: **Mozart S.p.a.**

Sviluppo azioni specifiche di comunicazione e promozione: **Elisabetta Bocchino, Viola Ghidelli, Ilaria Macario**

Partner per lo sviluppo della produzione audiovisiva:

**Associazione Equilibrio, Associazione La Fournaise, Paolo Martelli, Chantal Dumont, Gigi Giustiniani**

Partecipanti laboratorio Sperimentare Collisioni: **Alice Bescapè, Carola Maternini, Elisabetta Bocchino, Enzo Guardalà, Flora Vannini, Giulia Tollis, Ilaria Macario, Matteo Maserati, Mele Ferrarini, Paola Woody Palmieri, Paolo Martelli, Raffaele Rezzonico, Simone Rezzonico, Sofia Trezzi, Titta Raccagni, Viola Ghidelli, Wauder Garrambone**

Partecipanti laboratorio Terreni Incerti: **Francesca Morganti, Pauline Armellini, Sofia Trezzi, Titta Raccagni, Paola 'Woody' Palmieri, Flora Vannini, Maria Giulia Leuzzi, Giulia Tollis, Simone Rezzonico, Viola Ghidelli, Wauder Garrambone, Ilaria Macario, Carola Maternini, Sara Ambrosiani, Andrea Panigatti, Chantal Dumont**

Partecipanti Erasmus+ Mirmica Developing Body-Mind Practices: **Carola Maternini, Micaela Sapienza, Raffaele Rezzonico, Viola Ghidelli, Ilaria Macario, Eleonora Colombini, Paola Palmieri, Flora Vannini, Chiara Ghidelli, Alice Bescapè, Mele Ferrarini, Mila Vanzini, Camilla Crispino, Wauder Garrambone, Francesco Venturi, Chantal Dumont, Carolina Borella**

Realizzazione documentazione fotografica:

**Andrea Isola, Barbara Francoli, Andrea Mancuso, Titta Cosetta Raccagni, Zoe Guindani**

Grazie a: **ARGELAB; Pauline Armellini; Camilla Galloni; Camilla Crispino**