

Allegato al Bando:

SPACE\_24

## Fase 2: “Il dossier di sviluppo” Analisi Organizzativa

*Vi preghiamo di compilare il seguente allegato in tutte le sue parti, senza modificare il format proposto. Per maggiori dettagli si faccia riferimento al testo del Bando.*

### 1. Descrizione dello spazio

- a. **Nome dello spazio:** Circolo ARCI Zenzero
- b. **Localizzazione:** Via Giovanni Torti, 35. Genova (GE), Municipio III Bassa val Bisagno
- c. **Nome dei gestori e co-gestori:** APS Zenzero

### 2. Situazione *as is* dello spazio

#### a. gestionale (mappatura dei processi, scomposizione in fasi e attività)

L'analisi gestionale condotta ha portato alla mappatura di **9 processi**, ritenuti fondamentali per descrivere le attività del circolo, sia trasversali che caratterizzanti. I processi evidenziati sono:

- Amministrazione e stesura del bilancio economico
- Governance
- Stesura bilancio sociale
- Gestione degli spazi
- Organizzazione formazione, corsi e incontri
- Gestione dei servizi
- Progettazione e fundraising
- Comunicazione online e offline
- Gestione dei rapporti con le istituzioni
- Gestione dei rapporti con le associazioni che fruiscono dello spazio e con la rete ASSIEME

Sia le attività legate alla gestione ordinaria che le attività caratterizzanti sono presidiate direttamente dal consiglio direttivo dell'ente con una struttura basica che fa ricorso a meccanismi di delega informale, senza nomina di responsabili. L'esperienza e la generosità dei componenti del direttivo fanno sì che i processi operativi vengano gestiti adeguatamente quanto ad efficacia. Tuttavia questa gestione diretta ha come effetto negativo quello di assorbire quasi interamente il tempo e le energie del direttivo che quindi



non riesce a dedicarsi agli aspetti strategici, di progettazione e culturali. Tale effetto ha ricadute in termini di affaticamento personale, di mancanza di un quadro generale e strategico che metta in connessione e comunicazione tra loro le attività esistenti e di coinvolgimento dei partner nella co-progettazione di nuove iniziative.

**b. economico-finanziaria (dati e indicatori di budget relativi allo spazio)**

La gestione economico finanziaria è **adeguata** dal punto di vista contabile. L'utilizzo del software Veryfico permette un controllo puntuale della situazione. I bilanci sono chiari e redatti puntualmente con attenzione, consapevolezza e senso di responsabilità verso la situazione economico finanziaria da parte dei membri del direttivo.

La situazione è però **critica** da questo punto di vista: da un lato i costi di affitto, amministrazione e utenze sono molto alti (nel 2024 sono previsti 27.080 €, pari al 34% delle uscite); dall'altro le entrate sono fortemente caratterizzate dalle attività di autofinanziamento (con il 30% costituiscono un vero punto di forza e denotano grande capacità di attivazione e mobilitazione), dalle erogazioni liberali (25%) e dalle quote associative (11%).

Risultano inadeguate le entrate per l'**utilizzo degli spazi** e quelle legate all'**erogazione dei servizi**. Il quadro economico generale è quindi fortemente critico. Si rende necessario un lavoro lato ricavi, per rendere sostenibili economicamente le attività ordinarie, migliorare le entrate per l'utilizzo degli spazi e individuare forme di sostegno pubblico.

Discorso specifico meritano la cucina, il bar, il giardino e il terrazzo, asset fondamentali da rilanciare per migliorare la sostenibilità economica generale dello spazio. Sul fronte delle uscite sarebbe utile lavorare per **accreditare** lo Zenzero presso la pubblica amministrazione in funzione anche di un sostegno nelle spese di affitto e utenze.

**c. organizzativa (responsabilità e ruoli, competenze disponibili e mancanti)**

Lo Zenzero è organizzato in un direttivo di 13 membri, uno staff operativo di 9 persone e circa 20 volontari, con un'età media di 67 anni.

**Organizzazione (governance):** L'attuale modello orizzontale, volontaristico e basato su spontaneità, non è adeguato alla complessità dello spazio. Tra i punti di forza figurano l'ingaggio attivo del direttivo e un buon livello di condivisione. Tuttavia, l'assenza di responsabilità chiare rende alcuni processi inefficienti e la gestione ordinaria faticosa. Si consiglia di formalizzare deleghe di funzione chiare e condivise e riequilibrare il mix di età e di ruoli tra volontari e personale strutturato, attualmente sbilanciato.

**Organizzazione (strategia):** la governance è efficace nel prendere decisioni rapide, ma fatica a orientarsi verso strategie di lungo termine. La gestione informale dei processi e il frequente ricorso all'intuizione individuale fanno sì che si operi soprattutto in una prospettiva di breve periodo, con gran parte delle risorse assorbite dall'operatività quotidiana.

**Organizzazione (competenze):** La capacità organizzativa consente di gestire molte attività con risorse limitate, ma per migliorare il rapporto con il territorio e l'erogazione dei servizi occorre integrare competenze specifiche in progettazione, community engagement e

## SPACE\_24 – Fase 2: “Il dossier di sviluppo” – Analisi organizzativa

innovazione sociale, promuovendo alleanze con le associazioni ospiti. Inoltre, vi è carenza di competenze in comunicazione esterna, necessarie per raccontare l'identità e le attività dello spazio.

### d. relazionale (tipologia degli utenti, analisi degli stakeholder, bisogni aggiornati del territorio, strategia di comunicazione)

Lo spazio ha registrato **16.000 presenze** nel 2023, principalmente da frequentatori abituali che visitano lo Zenzero più volte a settimana. Oltre il 50% dell'utenza presenta fragilità (disagio economico, bisogni speciali di apprendimento, background migratorio, difficoltà linguistiche, anzianità) e la maggioranza è composta da over 65. Sono inoltre presenti un'associazione giovanile e famiglie che utilizzano l'area esterna per i bambini.

Le relazioni con le 13 associazioni ospitate sono prevalentemente organizzative, con scarsa integrazione sia tra le realtà stesse che con la mission dello spazio. È necessario rafforzare queste relazioni per promuovere una reale co-progettazione. I rapporti con le istituzioni locali sono limitati, tranne che per alcune scuole, con cui è attiva una collaborazione per il sostegno allo studio per ragazzi della scuola principalmente secondaria, ma anche primaria.

La strategia di comunicazione si basa su canali tradizionali, risultando solo parzialmente adeguata, con poca continuità e contenuti che non riflettono chiaramente l'identità del luogo. I social media sono poco efficaci, compensati però dai risultati positivi della newsletter e del sito web, adatti al target principale. È cruciale migliorare la comunicazione ambientale per trasmettere sia le attività sia l'identità globale dello spazio, aumentando così la sua riconoscibilità.

### e. relazionale (eventuale) con la proprietà (tipologia di contratto/concessione/convenzione, tempistiche di durata e rinnovo)

Il rapporto che regola l'utilizzo dello spazio è un **contratto di affitto 6+6** sottoscritto nel 2006 con scadenza il 31/10/2029, con tacito rinnovo sino al 31/10/2035, con un canone di affitto annuale di 14.440 € + iva. La proprietà dello spazio è di Rete Ferroviaria Italiana SPA del gruppo Ferrovie dello Stato, che ha concesso la disponibilità dell'immobile alla Società Patrimonio DLF s.r.l che a sua volta ne ha concesso la disponibilità al Dopolavoro Ferroviario di Genova, che ha stipulato il contratto con l'APS Zenzero.

Al di là degli aspetti formali, il rapporto risulta **difficoltoso** per ciò che concerne la manutenzione e le migliorie richieste per gli spazi (es: abbattimento delle barriere architettoniche) che non vengono concesse. Anche il rapporto con il resto dello stabile (condominio ad uso abitativo) presenta alcune difficoltà in termini di dialogo.

La gestione ordinaria e la manutenzione quotidiana degli spazi sono gestite da APS Zenzero, che si occupa della pulizia, della configurazione degli spazi e di piccole riparazioni, in modo da preservare l'integrità della struttura.

## 3. Situazione *to be* a 36 mesi relativa alla gestione dello spazio



**a. gestionale (mappatura dei processi, scomposizione in fasi e attività)**

Per il futuro dello Zenzero si prevede una struttura gestionale suddivisa in aree di attività, con ruoli di responsabilità e modalità di coordinamento condivise che snelliscano l’operatività sganciandola dalle funzioni strategiche del direttivo.

Sempre in questa direzione si immagina di riuscire a dare continuità nel tempo all’aggiunta di una figura in più nello staff, con un ruolo di segreteria organizzativa e di accoglienza nello spazio. Come già precedentemente testato, questo permetterà un netto miglioramento dell’efficienza organizzativa a fronte dell’attuale gestione più frammentaria.

Infine, a tre anni ci si immagina in una nuova veste, con la distribuzione degli spazi rivista e adattata e rimodulata anche attraverso soluzioni mobili per poter risolvere alcuni problemi di logistica dettati dalla conformazione dello spazio. L’obiettivo è poter ospitare contemporaneamente più attività, accogliendo più persone e permettendo un funzionamento più facile della cucina.

**b. economico-finanziaria (dati e indicatori di budget relativi allo spazio)**

La visione a tre anni per quanto riguarda la situazione economico-finanziaria è di mettere a punto un piano economico che garantisca la sostenibilità a lungo termine, diversificando le entrate attraverso una strategia di funding mix:

- progettazione, con il coinvolgimento dei partner per dare sostenibilità economica alle singole iniziative, salvaguardando però le attività a bassa soglia e integrando una figura con un ruolo di accompagnamento e consulenziale;
- accreditamento pubblico per l’erogazione di servizi;
- ampliamento della base associativa;
- allargamento del rodato meccanismo di autofinanziamento; rilancio delle attività che possono interessare la cucina e gli spazi esterni quali il giardino e il terrazzo.

Si lavorerà inoltre in un’ottica di riduzione dei costi fissi, in particolare il canone di locazione e le utenze, negoziando con la proprietà e con il Comune modalità di abbattimento dei costi.

**c. organizzativa (responsabilità e ruoli, competenze disponibili e mancanti)**

A livello di governance, a tre anni APS Zenzero immagina due importanti cambiamenti.

Il primo riguarda le responsabilità in capo al direttivo, che sganciato dall’operatività si occuperà principalmente del monitoraggio delle attività e della guida strategica dell’ente e dello spazio.

Il secondo aspetto riguarda le realtà associative ospitate all’interno dello Zenzero, con le quali si aprirà un tavolo di coordinamento interno in cui favorire la co-progettazione, sia con l’ente dirigente sia inter-associativo, fino a prevedere l’ingresso di alcuni rappresentanti nel direttivo dello Zenzero.

A livello di competenze sarà necessario portare nell’ente una maggiore capacità di progettazione e co-progettazione - facendo ricorso a consulenze specifiche, ma anche avviando il processo di accreditamento al servizio civile -, di community engagement e di comunicazione.

d. **relazionale (tipologia degli utenti, analisi degli stakeholder, bisogni aggiornati del territorio, strategia di comunicazione)**

APS Zenzero intende massimizzare l'impatto con il territorio di riferimento, migliorando i servizi per rispondere alle esigenze del quartiere, stringendo nuove alleanze e aprendosi maggiormente alla comunità.

Sul fronte degli stakeholder, Zenzero rafforzerà le relazioni con le realtà che abitano lo spazio, promuovendo una maggiore co-progettazione e integrazione delle attività in una visione strategica condivisa. Si prevede inoltre di avviare nuove interlocuzioni con le istituzioni locali e regionali (Municipio, Comune, Regione) per posizionare Zenzero come presidio civico e socio culturale, con il sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo.

A livello di comunicazione, Zenzero lavorerà su storytelling e strumenti efficaci per esprimere l'identità globale dell'ente, integrando le diverse realtà presenti. La comunicazione ambientale sarà potenziata, per trasmettere immediatamente l'identità dello spazio a chi lo attraversa.

e. **relazionale (eventuale) con la proprietà (tipologia di contratto/concessione/convenzione, tempistiche di durata e rinnovo)**

Per quello che riguarda la relazione con la proprietà sarà necessario un lavoro di negoziazione rispetto al canone di affitto e alle utenze, che al momento risultano scarsamente sostenibili. In questo senso si vorrebbe attivare un tavolo di concertazione tra la proprietà, lo Zenzero ed il Comune, per giungere ad un accordo che permetta un abbattimento almeno parziale dei suddetti costi, in virtù del riconoscimento del valore civico, sociale e culturale e dell'impatto delle attività del circolo.

4. **Ambiti di sviluppo e/o rafforzamento dello spazio (attrazione di nuove risorse, miglioramento organizzativo e/o gestionale, secondo gli obiettivi specifici indicati nel testo del bando)**

**Miglioramento dell'efficienza organizzativa e gestionale**

La mancata formalizzazione organizzativa e il sovraccarico delle figure principali sono aspetti critici. È necessario definire aree di lavoro con ruoli e responsabilità chiari, creando un mansionario condiviso. Questo consentirà al direttivo di concentrarsi su rappresentanza, monitoraggio e gestione strategica. Prioritario sarà anche intervenire sul personale dello Zenzero, aumentando la capacità di presidio dello spazio e di gestione delle attività.

**Adozione di una prospettiva strategica nella progettazione delle attività**

Coinvolgere le realtà che abitano lo spazio sia a livello operativo sia strategico è cruciale per integrare attività e servizi, favorendo una comunicazione interna più fluida, aumentando il senso di appartenenza e la coerenza con gli obiettivi dell'ente gestore. Una maggiore sinergia tra i

soggetti attivi all'interno dello Zenzero contribuirà a migliorare l'organizzazione complessiva e ad aumentare la qualità delle proposte, rafforzando il valore dello spazio per il territorio.

### **Ripensamento del modello di sostenibilità**

In coerenza con una prospettiva di più lungo periodo, occorrerà ripensare il modello di sostenibilità in ottica strategica.

- Un nuovo modello di funding mix per garantire la sostenibilità delle attività e dei progetti dello Zenzero in modo meno centralizzato
- Accredito per rendere sostenibile l'erogazione di servizi
- Abbattimento dei costi di affitto e utenze

### **Co-design degli spazi**

Una nuova definizione delle funzionalità degli spazi interni ed esterni sarà fondamentale per rendere operativamente più gestibili le attività e i flussi di persone, ma anche per rendere lo Zenzero maggiormente rispondente ai bisogni e ai desideri delle comunità e dei fruitori a cui si rivolge.

### **Radicamento territoriale e relazioni istituzionali**

Nei prossimi tre anni lo Zenzero mirerà a rafforzare il radicamento con il territorio di riferimento lavorando per portare sul territorio le proprie attività e stringendo nuove alleanze. Lavorerà inoltre per un salto di qualità nelle relazioni con la pubblica amministrazione e le altre istituzioni pubbliche e private.

### **Comunicazione e fundraising**

Per ampliare la base associativa e rafforzare il posizionamento sul territorio, è essenziale migliorare l'identità visiva e narrativa dello Zenzero. Creare una narrazione più coerente e coinvolgente consentirà di consolidare l'immagine dello spazio e di renderlo più riconoscibile a livello locale e cittadino.

Accanto a ciò, una strategia di fundraising mirata dovrà puntare su messaggi efficaci, capaci di raccontare l'impatto positivo sulla comunità. Questo approccio aiuterà ad attrarre donatori e sostenitori, rafforzando la capacità dello spazio di raggiungere i suoi obiettivi.

Allegato al Bando:

## SPACE\_24 – Fase 2: “Il dossier di sviluppo” – Analisi organizzativa



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 Torino (Italia) / T: +39 011 5596911 / CF 00772450011

[compagniadisanpaolo.it](http://compagniadisanpaolo.it)



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo