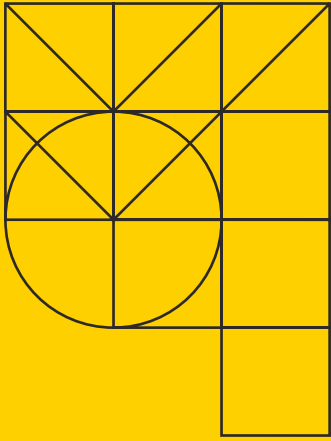




Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Cantiere Città

Letture e strumenti per la città culturale



2023

Scuola dei beni e delle attività culturali
Via del Collegio Romano 27 - 00186 Roma
www.fondazione scuolapatrimonio.it

Edizione cartacea

ISBN 979-12-80311-14-6

Edizione digitale

ISBN 979-12-80311-15-3

DOI 10.53125/979-12-80311-15-3

Licenza

L'edizione digitale del volume è pubblicata con licenza Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>). La licenza consente di condividere i contenuti con qualsiasi mezzo e formato, di modificare i contenuti per qualsiasi fine, anche commerciale, purché sia inserita una menzione di paternità adeguata, sia fornito un link alla licenza, sia indicato se sono state effettuate delle modifiche e i materiali modificati siano distribuiti con la stessa licenza dei contenuti originali.



Cantiere Città

**Letture e strumenti per
la città culturale**

A cura di
Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

VOLUME

A cura di

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Coordinamento editoriale

Francesca Neri (responsabile)

Roberta Fedele

Silvia Giordano

Agnieszka Śmigiel

Revisione editoriale

Chiara Braidotti

Progetto grafico e impaginazione

Milk Soup

RINGRAZIAMENTI

Ministero della cultura - Segretariato generale, Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni

Indice

Note di apertura	7
Prefazione <i>Alessandra Vittorini</i>	8
Introduzione <i>Marcello Minuti</i>	10
Cantiere Città, l'esperienza di un percorso di accompagnamento per le dieci finaliste a Capitale italiana della cultura 2024 <i>Silvia Giordano e Agnieszka Śmigiel</i>	12
Modelli e strumenti di <i>governance</i> per strategie e azioni culturali	17
La <i>governance</i> tra ambito pubblico e privato per l'attuazione delle policy territoriali a base culturale <i>Francesca Velani</i>	19
Riflessioni sui possibili modelli organizzativi per le città culturali <i>Stefano Consiglio</i>	25
I modelli di <i>governance</i> per la valorizzazione del patrimonio culturale <i>Federico Caporale</i>	32
Processi collaborativi di progettazione per la rigenerazione urbana: visioni, strumenti e ispirazioni <i>Laura Caruso</i>	42

Cultura e cambiamento climatico	49
Città sostenibili, strumenti e politiche per affrontare il cambiamento climatico <i>Paola Dubini</i>	51
Cambiamenti climatici e patrimonio culturale: strumenti e strategie di tutela e prevenzione <i>Alessandra Bonazza</i>	57
Pratiche di rete per progetti culturali sostenibili	63
Progetti, territori, comunità: il difficile rapporto con la complessità <i>Damiano Aliprandi</i>	65
Le città tra cultura di prossimità e cultura divergente <i>Bertram Maria Niessen</i>	72
La cultura come infrastruttura progettuale della città <i>Tommaso Sorichetti</i>	75
Il fundraising per lo sviluppo locale a base culturale <i>Massimo Coen Cagli</i>	82
Strumenti per l'ideazione di azioni di fundraising <i>Massimo Coen Cagli</i>	88
Note conclusive	99
Conclusione <i>Francesca Neri</i>	101

Note di apertura



Prefazione

*D'una città non godi le sette o le settantasette meraviglie,
ma la risposta che dà a una tua domanda.
O la domanda che ti pone obbligandoti a rispondere...*

I. Calvino, *Le città invisibili*

Avviata nel 2015, l'iniziativa Capitale italiana della cultura è nel tempo progressivamente cresciuta, raccogliendo candidature sempre più numerose, articolate e complete, che hanno rivelato una crescente vitalità delle città italiane, piccole e grandi, nel provare a ridisegnarsi in un'ottica di sviluppo locale su base culturale.

A partire da queste considerazioni il Ministero della cultura (attraverso il Segretariato generale, Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni, che ringrazio nella persona della dott.ssa Francesca Saccone per la fattiva collaborazione) e la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali hanno definito un programma volto a valorizzare lo sforzo progettuale di tutte le città finaliste, cercando di dare un futuro alle proposte elaborate e offrendo loro inedite opportunità. Un percorso costruito su una combinazione di *capacity building* e di accompagnamento specifico per sollecitare ogni città a rimettere in gioco i suoi progetti, a riattivare i partenariati, a rimodulare le sue proposte. E per trasformare anche le 'sconfitte' in nuove sfide.

Il programma è stato avviato nel maggio 2022 quando, tra le dieci città finaliste, era già stata annunciata Pesaro come Capitale italiana della cultura 2024: dunque, oltre a Pesaro, includeva Ascoli Piceno, Chioggia (VE), Grosseto, Mesagne (BR), Sestri Levante con il Tigullio (GE), Siracusa, l'Unione dei Comuni Paestum-Alto Cilento (SA), Viareggio (LU) e Vicenza.

Con loro è nato Cantiere Città, un nome che sintetizza efficacemente i concetti principali del programma: città che si rimettono in gioco partendo dalle loro proposte culturali, che aprono un 'cantiere di idee' e che ripensano i loro luoghi, fisici e ideali, rimodulando i progetti della loro candidatura. Un ripensamento profondo che obbliga a operare in una nuova prospettiva, più selettiva e mirata, ma certamente calibrata su un'effettiva fattibilità. Evocano il cantiere anche le particolari modalità di lavoro scelte: una condivisione costante e collettiva che ha messo insieme tutte le realtà, in una continua e serrata sequenza di 'lavori in corso' variamente articolati: workshop, masterclass e confronti mirati con esperti in cui porsi insieme le domande, affrontare i nodi critici comuni, condividere le possibili soluzioni, provare ad articolare le migliori e più efficaci risposte. Un modello in cui coloro che per mesi si sono sfidati da competitor entrano in una nuova dimensione collaborativa per dare un ruolo di rilievo ai progetti culturali nelle proprie strategie di sviluppo.

Al termine della prima edizione di Cantiere Città abbiamo voluto raccogliere i contributi degli esperti che hanno supportato l'intero percorso: riflessioni nate in risposta a sollecitazioni che, seppur legate a diversi punti di vista, orientamenti e contesti, hanno tutte affrontato gli stessi nodi tematici. Questa raccolta si offre oggi anche a una platea più ampia, confidando sulla possibilità di intercettare gli interessi e i fabbisogni dei tanti soggetti – amministratori, singoli professionisti e realtà associate – che quotidianamente operano nei progetti di sviluppo culturale nelle città.

Alessandra Vittorini

Direttore, Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Introduzione

Da tempo si discute di cultura e sviluppo, di come le risorse culturali possano diventare motore di processi di crescita economica e sociale. È questo il senso profondo dell'iniziativa legata al titolo di Città capitale della cultura, a livello europeo e italiano: immaginare una rinascita delle economie locali in cui la cultura possa giocare un ruolo determinante. Elemento di coesione civile, di identità e cittadinanza, di servizio per i cittadini, motivo per 'rimanere', occasione per creare impresa o ambito nel quale mettere a frutto le proprie competenze professionali.

Un obiettivo a cui hanno puntato tutte le città che negli anni si sono cimentate con la competizione per ottenere il titolo, lavorando per la costruzione dei dossier di candidatura. Dossier che sono spesso frutto di una progettazione sofisticata e che penso abbiano avuto soprattutto un merito fondamentale: aver messo in moto idee, visioni, energie creative, relazioni e riflessioni per la costruzione delle strategie di sviluppo a base culturale. In sintesi, tutti gli ingredienti fondamentali per fare vera innovazione a livello locale. Cantiere Città prova a riportare al centro del tavolo queste energie, cercando di dare forza ai progetti e alle strategie previsti nei dossier. In fondo, uno dei risultati a cui l'iniziativa Capitale italiana della cultura ha portato – uno dei più importanti, a mio parere – è proprio aver attivato in città grandi, piccole o piccolissime un processo cognitivo ancora prima che progettuale: quello cioè di interrogarsi su quale ruolo può giocare la cultura in nuovi modelli di sviluppo. Un risultato centrato, pensando ai 125 dossier¹ consegnati dalle città candidate. Un risultato che abbiamo voluto valorizzare e arricchire con un progetto, quello di Cantiere Città, che raccontiamo in questo volume.

Marcello Minuti

Coordinatore generale,

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

1. Promo PA Fondazione conta 125 dossier presentati nelle edizioni 2016-17, 2018, 2020-21, 2022 e 2024 dai Comuni singoli e/o aggregati in risposta all'iniziativa del Ministero della cultura. Dal conteggio vengono escluse la Capitale europea della cultura 2019 (Matera) e le Capitali italiane della cultura 2015 e 2023 in quanto nominate direttamente dal Ministro della cultura.



Cantiere Città, l'esperienza di un percorso di accompagnamento per le dieci finaliste a Capitale italiana della cultura 2024

Silvia Giordano e Agnieszka Śmigiel

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Il programma Capitale italiana della cultura, ideato dal Ministero della cultura nel 2014 a partire dal modello europeo, ha registrato un progressivo miglioramento della qualità progettuale dei programmi culturali presentati dalle finaliste in fase di candidatura.

Se, da una parte, le città insignite del titolo negli ultimi otto anni hanno potuto beneficiare di visibilità e finanziamenti per la realizzazione dei loro dossier, dall'altra, per quelle giunte alla fase finale della selezione senza ottenere il riconoscimento, è forte il rischio di dispersione delle forze coinvolte e delle progettualità confluite nei programmi presentati alle audizioni. Rischio amplificato dal venir meno della spinta civica che spesso accompagna l'iter di candidatura generando aspettative deluse dalla mancata vittoria e dalla possibilità di un'alternanza della compagine politica, che può scegliere di non proseguire con il percorso avviato. A generare una sensazione di smarrimento e di impotenza rispetto allo sviluppo, anche solo parziale, degli obiettivi confluiti nei dossier si somma la gravosità degli impegni di ordinaria amministrazione per i dipendenti dei Comuni, che possono essere tentati di accantonare il programma, soprattutto nei casi in cui le città si siano avvalse di soggetti terzi nel periodo di progettazione.

Di fronte a questo scenario nasce l'idea del Ministero della cultura sviluppata insieme alla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali di attivare un percorso a supporto delle capacità progettuali delle città finaliste, con lo scopo di offrire loro un sostegno nell'individuazione di soluzioni sostenibili per il rafforzamento di reti territoriali guidate da obiettivi culturali, nate o prospettate in occasione della candidatura.

In questo percorso ci siamo fatti guidare dalla metafora del cantiere: ci sembrava importante creare un contesto temporaneo di costruzione, un ambiente collaborativo dove far convergere le forze per sviluppare qualcosa di nuovo e in cui migliorare l'esistente. Un luogo di lavoro che prende vita dalle mani di chi lo costruisce, che avanza solo attraverso la costante partecipazione di tutti e la sensibilizzazione anche di chi quel cantiere lo frequenta in maniera diversa, passandoci di fronte tutte le mattine, controllando l'andamento dei lavori, gioendo della prima trave posata, pronto a immaginare quale sarà l'impatto di quella nuova costruzione sulla propria quotidianità.

Di fatto, la parola 'cantiere' ha mantenuto a lungo anche il significato di 'trave di sostegno', un'immagine che, a nostro avviso, trasmette bene il ruolo della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali all'interno di questo percorso sperimentale che ha preso il nome di Cantiere Città. In questo accompagnamento della durata di otto mesi, il sostegno si è concretizzato in due masterclass in presenza (una al principio e una a chiusura del percorso), quattro masterclass tematiche nate da un primo confronto con le necessità delle città finaliste a Capitale italiana della cultura 2024 e tre workshop individuali, di cui uno in presenza, con focus sulle singole progettualità di ciascun Comune. Tra le parole chiave emerse fin dai primi scambi con le città, una ci ha interessato in prima persona e messo alla prova direttamente sul campo: la co-progettazione. Cantiere Città nasce come progetto pilota e la definizione della sua fase attuativa è stata plasmata insieme ai soggetti coinvolti: ogni città ed esperto ha partecipato attivamente alla definizione dei contenuti del percorso fin dalla prima masterclass a Roma, indirizzando quello che sarebbe diventato un cammino personalizzato fatto di tematiche condivise, ma soprattutto uno specchio attuale delle problematiche ricorrenti che le amministrazioni si trovano oggi ad affrontare progettando cultura.

Siamo voluti partire proprio dall'ascolto di esigenze e fabbisogni delle città impostando un percorso aperto ma fondato su alcuni principi cardine che ci hanno guidato nel cammino: la centralità delle persone, il focus sulle modalità di collaborazione, l'ascolto reciproco e la condivisione di competenze per la creazione di un'intelligenza collettiva.

Il progetto, nella sua forma laboratoriale, ha cercato così di accrescere la consapevolezza generale sull'importanza strategica della creazione di 'alleanze territoriali', spostando l'attenzione dal grande contenitore progettuale rappresentato dal dossier, alla selezione di singoli obiettivi operativi con cui misurarsi attraverso azioni direttamente sul campo.

Partire dall'individuazione di obiettivi condivisi reali e raggiungibili in un arco temporale contenuto ha rappresentato una delle piccole grandi sfide di questo percorso, colta con entusiasmo dai Comuni di Ascoli Piceno, Chioggia (VE), Grosseto, Mesagne (BR), Pesaro, Sestri Levante con il Tigullio (GE), Siracusa, Vicenza e dall'Unione dei Comuni Paestum-Alto Cilento (SA), che hanno aderito alla prima edizione di Cantiere Città.

Nove realtà di medie e piccole dimensioni, profondamente diverse per territorio, posizione e tessuto economico, accomunate da alcune domande ricorrenti: quali possibilità esistono per la formalizzazione di una *governance* che porti avanti il percorso intradato con il dossier e che tipo di valutazione introdurre per scegliere la migliore strada da percorrere? Come guardare alla cultura in maniera olistica e con occhio attento alle grandi sfide che si trova oggi ad affrontare l'umanità, come il cambiamento climatico? Come mantenere vivi l'attenzione e il coinvolgimento delle comunità e del terzo settore nella partecipazione alla città culturale e favorire l'innesco di approcci creativi e partecipati alla progettazione? Come sopperire al mancato contributo da parte del Ministero della cultura e individuare delle fonti di finanziamento pubbliche o private alternative che rendano i piani culturali sostenibili?

Da queste domande nascono gli argomenti affrontati nelle masterclass e nei tavoli di lavoro proposti alle città, incontri a cura di un team di esperti selezionati dalla Fondazione di cui questo volume raccoglie i contributi. Consapevoli della distanza che spesso intercorre tra le riflessioni e i dibattiti intorno ai temi di politica e progettazione culturale e la concretezza delle effettive azioni sul territorio, abbiamo voluto confezionare una raccolta che desse degli spunti di riflessione e analisi critica, ma che potesse anche fornire 'attrezzi' utili alla 'costruzione culturale'. Così, questa pubblicazione vuole offrire una serie di indicazioni di taglio operativo sulla progettazione di strategie e di interventi che valorizzino il territorio facendo leva sulla collaborazione tra una pluralità di soggetti – enti pubblici, imprese sociali, volontariato, associazionismo – impegnati nel perseguimento di uno scopo condiviso o nella realizzazione di uno specifico intervento culturale. La raccolta intende quindi rivolgersi non solo alle città che hanno partecipato o che intendono competere in futuro al titolo di Capitale della cultura, ma anche a progettisti, professionisti, studiosi o comuni cittadini che abbiano a cuore il futuro culturale del proprio territorio.

Nella prima sezione sono raccolti i contributi che offrono una panoramica su modelli e strumenti di *governance*: si tratta di un tema complesso, fortemente dibattuto alla luce della diversità delle progettazioni culturali in gioco, talmente presente da oscurare talvolta gli obiettivi che stanno alla base della necessità di formalizzare la gestione. Partendo dall'esperienza di Parma Capitale, il contributo di Francesca Velani analizza il fenomeno dal punto di vista strategico e strumentale, descrivendo la struttura e le scelte che hanno portato alla costruzione del modello di gestione pubblico-privato di cui la città si è avvalsa dopo la vittoria del titolo. Il suo intervento ci ricorda che non esiste una ricetta valida per tutti, molteplici sono i fattori e i criteri da tenere in considerazione non solo nell'individuazione della forma di *governance* più adatta, ma anche nel valutare se i tempi siano maturi a sufficienza per immaginarne una formalizzazione. L'intervento di Stefano Consiglio prova a chiarire questi aspetti, offrendo spunti di orientamento nella scelta operativa tra gestione o affidamento diretto e creazione di partenariati istituzionali; a seguire, Federico Caporale fornisce una panoramica delle forme giuridiche adottabili per l'intervento pubblico nel settore culturale, approfondendo gli obblighi e i vincoli che ciascuna scelta implica per i soggetti coinvolti. Laura Caruso parte invece dalla sua esperienza con il progetto CasermArcheologica per condividere alcuni strumenti utili nello sviluppo di partnership tra amministrazioni pubbliche ed enti del terzo settore, ponendo l'accento sulla 'sartorialità' degli accordi che disciplinano queste collaborazioni e sull'importanza delle reti di professionalità di settore, per la comprensione delle politiche complesse che riguardano le città.

Città che riflettono sugli approcci alla gestione culturale, chiamate oggi più che mai a rispondere con lungimiranza e senso di responsabilità alle sfide dello scenario globale. Un tema approfondito nella seconda sezione attraverso la condivisione di pratiche, modelli e strumenti utili per uno sviluppo equilibrato e sostenibile delle realtà che si

misurano con le problematiche climatiche. Nei loro contributi, Alessandra Bonazza e Paola Dubini cercano di innescare un dialogo tra progettazione culturale e sensibilità alle tematiche ambientali, con lo scopo di coniugare accoglienza, attrattività e sostenibilità nella programmazione urbana.

Alessandra Bonazza ci mostra come, nonostante negli ultimi anni sia aumentata la consapevolezza del rischio sul patrimonio costruito a causa degli effetti del cambiamento climatico, non siano ancora presenti misure e strategie esaustive e dedicate nei piani nazionali e internazionali di adattamento e mitigazione. La sua analisi dimostra quanto sia urgente investire nella produzione di strumenti utili a migliorare la resilienza dell'eredità culturale in risposta agli eventi estremi legati al clima. Il contributo di Paola Dubini è incentrato invece sugli strumenti e sulle politiche che le città hanno a disposizione nella ricerca della sostenibilità ambientale e prova a rispondere a due domande: come possiamo considerare la relazione fra cultura e ambiente in una prospettiva di sviluppo sostenibile all'interno di un dossier di candidatura a Capitale italiana della cultura? In che modo la dimensione culturale e la dimensione ambientale possono essere considerate insieme per creare un valore condiviso e durevole per la città?

La terza e ultima sezione continua a interrogarsi sulla sostenibilità della città e lo fa esplorando un tema ampio e ricorrente, che attiene alla dimensione di coinvolgimento della cittadinanza e alla capacità di creare reti di portatori d'interesse che contribuiscano a disegnare le città culturali insieme alle amministrazioni.

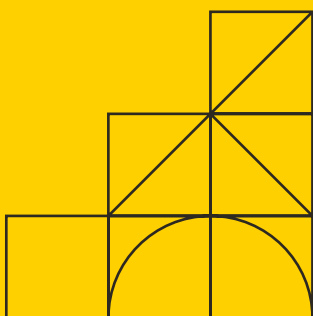
La sezione si apre con l'intervento di Damiano Aliprandi, che evidenzia il problema della complessità di costruire progetti 'a prova di territorio', utilizzando la metafora di una matassa di fili che solo da vicino mostrano tutti i loro grovigli. Progettare con la comunità per il territorio diventa, ai suoi occhi, una vera e propria pratica collettiva di ricerca di nuovi equilibri, fatta di nodi che si sciolgono e si riformano e di fili da tirare insieme. I partecipanti modificano il loro modo di pensare, si rendono capaci di generare delle soluzioni a situazioni inaspettate e rimodulano costantemente la loro visione in un gioco dove tutti sono protagonisti di un momento di creazione collettiva. Bertram Niessen ricolloca questa metafora ludica nella realtà delle politiche culturali urbane auspicando che diventino delle vere e proprie piattaforme di cittadinanza; spazi in cui cultura di prossimità e cultura divergente siano in dialogo costante, grazie a un ripensamento del rapporto tra progettazione e curatela, a una concezione integrata di sostenibilità territoriale, al superamento dei rapporti di subordinazione tra culture e al ripensamento delle categorie di consumi culturali. Il contributo di Tommaso Sorichetti approfondisce proprio la necessità da parte delle città di affrontare la progettazione culturale superando le dicotomie, in un'ottica sinergica e transdisciplinare. Partendo dai precetti del New European Bauhaus, nel suo saggio ci illustra alcune buone pratiche di sperimentazione di ecosistemi progettuali ibridi e sottolinea l'importanza della convergenza dei saperi e delle pratiche di *cross-fertilisation* per le politiche pubbliche. Da sostenibilità ambientale a sostenibilità sociale per concludere con la sostenibilità economica. Nell'ultimo

saggio Massimo Coen Cagli presenta il fundraising quale strumento per elaborare, pianificare e garantire la sostenibilità dei progetti culturali in una logica strategica di medio-lungo periodo. L'intervento offre delle indicazioni di taglio fortemente operativo ed è corredato da linee guida in forma di manuale.

Scrivendo l'architetto e urbanista Giovanni Michelucci che i suoi insegnamenti erano alimentati dal «desiderio di scoprire sé stessi e le proprie capacità attraverso lo studio di quelle degli altri»¹. Forse è proprio questo il valore finale della facilitazione del confronto tra le città che speriamo prosegua al di là di Cantiere Città e attraverso questo volume, offrendo nuove occasioni di crescita e animando il futuro dei percorsi che abbiamo incontrato all'interno di questo 'cantiere'.

1. G. Michelucci, *Non sono un maestro*, Carpena Editore, Sarzana 1976, p. 44.

Modelli e strumenti di *governance* per strategie e azioni culturali

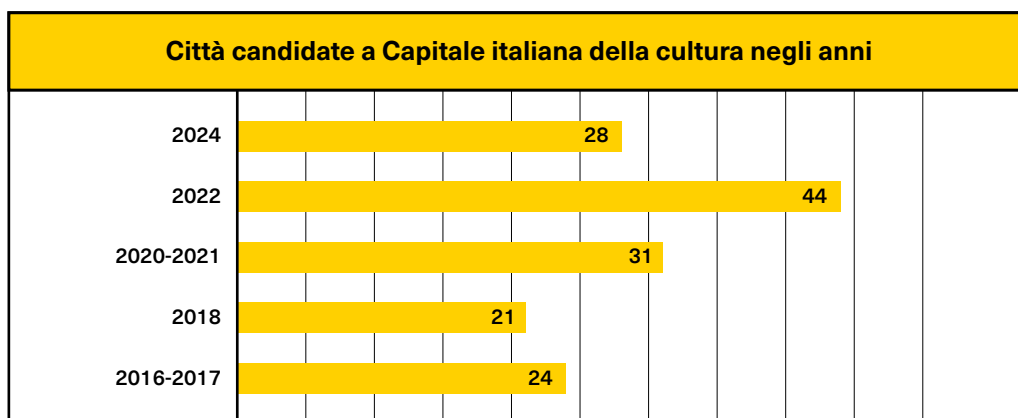




La *governance* tra ambito pubblico e privato per l'attuazione delle policy territoriali a base culturale

Francesca Velani
 Promo PA Fondazione

Il programma Capitale italiana della cultura è stato istituito con il d.l. n. 83/2014 successivamente convertito in legge. Nasce in analogia con la visione promossa dall'Unione europea attraverso Capitale europea della cultura e si pone l'obiettivo di «sostenere, incoraggiare e valorizzare la autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito in maniera sempre più diffusa il valore della leva culturale per la coesione sociale, l'integrazione senza conflitti, la conservazione delle identità, la creatività, l'innovazione, la crescita e infine lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo»¹.



Fino ad oggi hanno raccolto la sfida di Capitale ben 115 realtà (anche aggregate e/o candidandosi più di una volta), da cui sono emersi 125 dossier. Proprio la partecipazione e la visione collettiva alla base delle proposte sono state riconosciute come il vero risultato di questa policy pubblica, poiché hanno teso a generare programmi di sviluppo

1. Bando per il conferimento del titolo di «Capitale italiana della cultura» per l'anno 2021, art. 2.

territoriale a base culturale la cui impostazione, anno dopo anno, sta evidenziando una crescente capacità delle città partecipanti di allinearsi a visioni di crescita fortemente sistemica per compagine, ampiezza territoriale e intersettorialità.

Il percorso oggi rappresenta certamente uno strumento privilegiato per la realizzazione di principi e missioni enunciati nella Nuova agenda europea per la cultura, in quella per lo sviluppo sostenibile dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), ancora nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), così come nella cosiddetta Carta di Roma², che afferma «il ruolo trasformativo della cultura nello sviluppo sostenibile» per supportare le comunità nell'affrontare le pressioni e i bisogni economici, sociali ed ecologici. Ed è proprio la Carta di Roma a chiedere «il pieno riconoscimento e l'integrazione della cultura e dell'economia creativa nei processi e nelle politiche di sviluppo, coinvolgendo tutti i livelli della società, comprese le comunità locali, come un motore e un facilitatore per il raggiungimento degli Obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030», ovvero il suo inserimento nelle agende governative internazionali come elemento trasversale e nutrimento dello sviluppo pieno e sostenibile di individui e comunità.

Da policy a progetti strategici di sviluppo territoriale a base culturale

Ebbene, il programma Capitale italiana della cultura può essere letto come una risposta *ante litteram* alle istanze sopra citate: il bando è lo strumento per indirizzare i soggetti coinvolti verso l'adozione di strumenti per il miglioramento dell'offerta culturale, la crescita dell'inclusione sociale e il superamento del *cultural divide*; l'utilizzo delle nuove tecnologie e la promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità nei settori culturali e creativi; l'incremento dell'attrattività turistica; la sostenibilità sociale e ambientale³. Inoltre, si tratta di un mezzo per promuovere la riflessione sulla *governance* e sulla valutazione dell'impatto delle proposte – chiedendone specifiche strategiche e tecniche già in fase di scrittura del dossier –, così come sulla comunicazione e sull'accessibilità. Per vincere il titolo e ottenere il finanziamento da un milione di euro i progetti devono soddisfare una serie di requisiti che sono il precipitato della visione già menzionata, ovvero porre la cultura alla base dello sviluppo sostenibile, investendo in processi innovativi e strumenti per l'accessibilità e l'inclusione, connettendo mondi in modo inaspettato e sperimentale, promuovendo il turismo consapevole, ecc.

-
2. La Dichiarazione di Roma dei Ministri della Cultura G20, sottoscritta a Roma nell'ambito del G20 Cultura che si è svolto il 29 e 30 luglio 2021. Le due citazioni che seguono sono tratte da questo documento.
 3. Il parametro di valutazione sulla sostenibilità è stato introdotto grazie a un confronto approfondito avvenuto nell'ambito di LuBeC durante uno degli incontri con la Rete delle Città della Cultura, realtà a cui aderiscono le città che si candidano creata da Promo PA in accordo con il Ministero della cultura nel 2016 per non disperdere le progettualità dei dossier.

Le città, dunque, nel costruire la propria proposta si indirizzano verso quella visione e diventano protagoniste di un percorso di pensiero e definizione di politiche culturali per il patrimonio la cui strada è segnata dal bando.

Governance per le città della cultura: un modello pubblico-privato da Parma 2020+21

Capitale italiana della cultura si distingue quindi per dare vita a un'importante partecipazione sinergica sia in termini di risorse umane sia economiche e, nel suo svolgersi anno dopo anno, ha visto le città vincitrici portare a termine programmi sempre più complessi con investimenti sempre più importanti e trasversali.

Il programma ha dunque reso evidente quanto sia determinante riflettere sul rinnovamento della *governance* della cultura sia dal punto di vista strategico, nel senso di una condivisione più ampia tra le parti del sistema pubblico-pubblico e pubblico-privato coinvolto, sia strumentale, invitando a riflettere e proporre modelli gestionali capaci di supportare dal punto di vista gestionale e amministrativo il rinnovamento proposto nei vari progetti/dossier.

Rimandando al contributo di Federico Caporale in questo stesso volume per una valutazione più completa della casistica sul tema, approfondisco invece in questa sede il modello che la città di Parma ha costruito per il suo percorso.

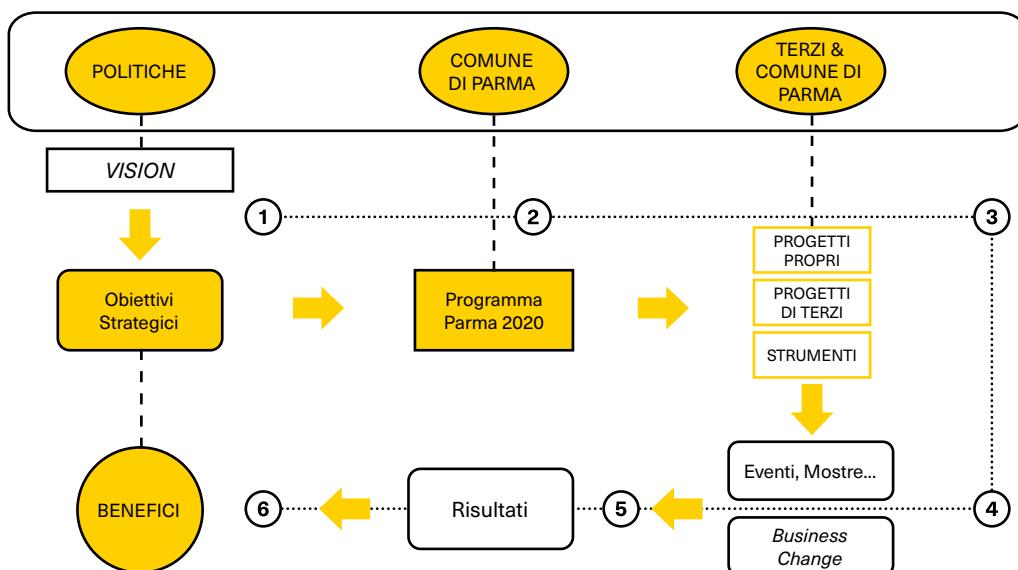
Per capire la scelta della *governance* è necessario prima di tutto dare evidenza ai punti cardine del programma di Parma 2020+21: *La Cultura batte il tempo*⁴. Si tratta di un piano strategico di sviluppo territoriale a base culturale, pensato e scritto raccogliendo stimoli provenienti dalle istituzioni culturali e dal sistema imprenditoriale e individuando un percorso di confronto e sperimentazione pubblico-privata dedicato a valorizzazione, potenziamento e stabilizzazione del sistema dell'industria culturale e creativa, sia nelle sue forme più accreditate e tradizionali, sia in quelle più emergenti e sperimentali.

Il programma è funzionale al raggiungimento di obiettivi che hanno come cardine il dialogo e la collaborazione pubblico-privata e tra il mondo della cultura e gli altri ambiti tematici (turistico, socio-sanitario, relativo all'ambiente) e produttivi, con l'industria in prima linea. Lo scopo è formalizzare e rendere stabile una piattaforma collaborativa tra pubblico e privato volta alla produzione culturale, all'ampliamento e all'inclusione dei pubblici, all'innalzamento dei consumi culturali tra i giovani; a promuovere l'industria culturale e creativa e rendere accessibile il sistema turistico-culturale attraverso servizi e strumenti tecnologici che mettano a sistema la valorizzazione delle risorse; in definitiva, a rendere Parma un luogo di riflessione e confronto stabile sul binomio cultura e

4. M. Guerra et al., *La Cultura batte il tempo: Il progetto Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21*, Electa, Milano 2022.

democrazia, sui valori civici e costituzionali che sottendono allo sviluppo di una comunità aperta e inclusiva, innovativa nelle sue dinamiche sociali. Dal punto di vista gestionale può essere considerato come un sistema di progetti, alcuni dei quali forniscono *output* finalizzati a esaurirsi nell'anno di capitale, mentre altri – progetto pilota e strumenti – sono rivolti alla creazione di infrastrutture immateriali e materiali che generano benefici duraturi (il *city branding*, l'hub della comunicazione, il portale, il sistema degli itinerari, le azioni del progetto pilota, ecc.).

La realizzazione progressiva degli *output* di progetto e congiuntamente il cambiamento attuato nei modelli di imprenditorialità adottati, permettono di contribuire progressivamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Parma 2020+21, secondo la logica espressa nel grafico qui riprodotto, che rappresenta il collegamento tra visione, programma e progetti.



Per volontà dell'amministrazione comunale la struttura di coordinamento doveva essere di tipo dedicato, ferma restando la responsabilità dei soggetti competenti per i singoli progetti. Dunque, i punti da cui partire per definire i possibili scenari di *governance* per Parma 2020 sono quelli di un programma che:

- si sviluppa con gli indirizzi e la direzione tecnica della pubblica amministrazione;
- prevede una sinergia collaborativa tra pubblico e privato;
- prevede finanziamenti pubblici e privati.

Sono state prese quindi in considerazione tre ipotesi gestionali, elencate a seguire, in cui la discriminante considerata è il grado di coinvolgimento che si intende riservare al soggetto privato.

- **Gestione pubblica:** l'amministrazione pubblica mantiene l'unità operativa (di seguito *business unit*) all'interno della propria organizzazione, definendone la dotazione organica e individuando conseguentemente le risorse umane dedicate, attingendole dal personale interno. In mancanza di professionalità interne disponibili la dotazione organica potrà essere integrata con incarichi esterni affidati secondo le procedure di legge. Il privato sostiene il programma attraverso erogazioni economiche sotto forma di sponsorizzazioni e contributi in risorse umane e materiali.
- **Gestione esternalizzata:** l'amministrazione emana un bando per la gestione operativa del Programma Parma 2020, che preveda la costituzione della *business unit* secondo dotazione organica e competenze predeterminate, nonché l'assunzione del Direttore tecnico-operativo di Parma 2020 (dirigente cultura), con un incarico di coordinamento. Il soggetto privato vincitore del bando gestirà la messa in atto del programma e dialogherà con il Comune secondo quanto stabilito dal capitolato di gara.
- **Gestione complementare:** l'amministrazione opera come nel primo caso e inoltre aderisce a una Newco pubblico-privata, un nuovo soggetto giuridicamente costituito a prevalente partecipazione privata e capitale completamente privato. Obiettivo della Newco è raccogliere fondi privati per i progetti che non sono finanziati dall'amministrazione stessa. La Newco attuerà i propri obiettivi tramite una convenzione con l'amministrazione, dando l'incarico per il coordinamento, per la comunicazione e per la segreteria generale del programma ad un team dedicato.

Il Comune di Parma ha individuato nella terza opzione quella da attuare e, insieme all'associazione Parma, io ci sto! e all'Unione Parmense degli industriali (UPI), ha costituito un comitato denominato Comitato per Parma 2020, con capitale misto, prevalentemente privato. Il Comitato, costituito l'11 ottobre 2018, non ha fini di lucro e ha lo scopo istituzionale di sostenere il raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione del dossier di candidatura della città a Capitale italiana della cultura.

La messa in opera del programma è affidata all'Assessorato alla Cultura, che collabora e interagisce con il Comitato per Parma 2020, con gli altri settori – dal turismo all'ambiente, dalla mobilità al sociale –, con le istituzioni del territorio e il sistema privato oltre i confini della città, fino a promuovere e raccogliere l'energia dell'intera Emilia.

Dalla data della sua fondazione altre realtà sono scese in campo e si sono unite ai soci fondatori promotori con l'obiettivo di sostenere il processo in atto di valorizzazione di luoghi, potenzialità e aspirazioni del territorio, supportando lo sviluppo del sistema culturale come strumento di crescita della comunità e di inclusione sociale.

A seconda delle modalità di adesione al Comitato esistono tre principali categorie di

soci, in aggiunta ai soci fondatori promotori: i soci fondatori, i soci sostenitori e i soci ordinari. Ognuno di essi, come meglio approfondito nei paragrafi successivi, è rappresentato nel Consiglio Direttivo del Comitato.

In seno al Comitato è stata costituita un'unità operativa con il compito di coordinare e monitorare i progetti di Parma 2020+21, unità che ha lavorato in sinergia con il team del Comune dedicato alla messa in opera del programma avvalendosi di aziende o figure professionali esperte in materia di project management pubblico-privato, comunicazione, fundraising e gestione sponsor, ecc. Tale unità operativa ha compreso sia personale incaricato appositamente, sia personale reso disponibile dai membri del Comitato stesso. Con riferimento alle attività istituzionali il Comitato per Parma 2020 ha provveduto a reperire, avvalendosi del contributo dei propri membri e di quello di ogni altro ente o persona interessata all'iniziativa, i fondi necessari per la realizzazione del proprio scopo istituzionale e ha curato gli aspetti relazionali con i soggetti pubblici e privati coinvolti per garantire tutte le possibili sinergie e conseguire una gestione coordinata. Si è impegnato a programmare un idoneo piano di lavoro e di comunicazione, a curare la promozione delle attività intraprese, e a mettere in atto ogni altra operazione utile o necessaria per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Per realizzare il programma Comitato e Comune hanno dato vita a un 'tavolo operativo', un luogo d'incontro delle risorse umane dei due soggetti e degli altri attori del territorio rispetto ai singoli progetti in corso d'opera, grandi o piccoli. Il tavolo è divenuto gradualmente il luogo di confronto privilegiato degli addetti ai lavori pubblici e privati per trattare il quotidiano svolgersi delle attività del territorio – di sistema o singole – che avessero una matrice socio-culturale o turistica con impatto diretto e indiretto sulle comunità.

In conclusione, non c'è una singola strada da percorrere per mettere in atto politiche culturali per il patrimonio. Se però il fine è condiviso (ed è quello di rendere la cultura un elemento stabile del nostro vivere comune) è allora più semplice innestare processi nuovi, mettere a frutto i finanziamenti, garantire a tutti un accesso al patrimonio culturale nella sua accezione più ampia. Questo cambiamento alla fine si vede nelle vite di ognuno.

Il Comitato di Parma 2020 rappresenta un modello operativo la cui sperimentazione ha richiesto un impiego di risorse umane, intellettuali ed economiche ingenti, sul piano relazionale, amministrativo e gestionale. Ma il modello di *governance* sviluppato ha dato corpo a una visione contemporanea della cultura come investimento sul benessere della comunità e ha permesso il suo evolversi, grazie alla continua condivisione con il sistema privato (impresa e terzo settore), che ha contribuito concretamente investendo tempo e risorse nel processo. Su queste basi si fondano il continuo coinvolgimento degli *stakeholder* e la promozione di un costante dialogo costruttivo con gli stessi, fulcro imprescindibile di una progettualità che raccoglie e valorizza i risultati infrastrutturali e di visione strategica che hanno caratterizzato negli ultimi anni la città di Parma e che trovano, negli anni a venire, la promessa di una realizzazione condivisa con i cittadini e con i diversi attori sociali, culturali, educativi ed economici.

Riflessioni sui possibili modelli organizzativi per le città culturali

Stefano Consiglio

Università Federico II di Napoli

Il presente contributo intende focalizzare l'attenzione su un tema molto sensibile che riguarda chi è chiamato a decidere come attuare le proposte presentate al Ministero della cultura e che attiene alla scelta del modello organizzativo da utilizzare. Punto di partenza è il seguente quesito: quale struttura organizzativa è necessario darsi per implementare il programma elaborato dalla città finalista e per gestire il post evento?

Questo contributo è articolato in tre parti. Nella prima si intendono illustrare, sinteticamente, le principali opzioni organizzative che una città finalista può adottare e i possibili criteri di scelta da utilizzare per decidere quale tra i diversi modelli è preferibile scegliere; nella seconda parte sono illustrati alcuni fattori che condizionano la scelta del modello organizzativo; nella terza vengono sviluppate alcune considerazioni finali e operative.

Le possibili opzioni organizzative e i criteri di scelta

La scelta del modello organizzativo¹ è una questione che tocca tutte le città finaliste che intendono realizzare il programma presentato e concordato con la comunità. In fase di candidatura, solitamente, le città si limitano a creare strutture temporanee informali e comitati promotori² e il tema del modello organizzativo si pone nella predisposizione del dossier in cui si forniscono indicazioni alla commissione di selezione.

L'implementazione di un progetto come quello della Capitale italiana della cultura è particolarmente complessa, richiede professionalità differenziate e una significativa capacità di project management. Sono necessarie infatti competenze artistiche e culturali in grado di realizzare la proposta artistica; competenze sui temi della sostenibilità ambientale; competenze sui processi di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini

1. Cfr. G.R. Jones, *Organizzazione: Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano 2007.

2. Su questo tema cfr. R.M. Bakker *et al.*, *Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems*, «Organization Studies», vol. 37, 2016.

e dei principali *stakeholder*; competenze amministrative per gestire le procedure necessarie di investimento e di acquisto; competenze di marketing, comunicazione e fundraising per raggiungere i diversi pubblici e garantire la sostenibilità economica del programma; competenze rispetto alla valutazione dell'impatto per misurare le ricadute economiche e sociali dell'evento sulla comunità.

Una struttura organizzativa in grado di garantire la presenza di queste competenze o la capacità di acquisirle sul mercato è fondamentale e le principali macro-opzioni tra cui le città sono chiamate a scegliere sono sostanzialmente due:

1. l'utilizzo di una struttura organizzativa esistente a cui affidare la realizzazione del programma e la gestione del post evento;
2. la creazione di una nuova struttura organizzativa.

La prima opzione consiste nello scegliere di affidare la gestione agli uffici comunali preposti alla cultura e al turismo (ampliando le loro funzioni) o a un'eventuale agenzia, già esistente, controllata dalla città (fondazioni culturali, società *in house*, ecc.).

Ovviamente, se si intende perseguire questa macro-opzione, la soluzione da mettere a punto può presentare diverse varianti. È possibile, infatti, attribuire la responsabilità del progetto a dirigenti/funzionari di un'unità già esistente all'interno della struttura organizzativa del Comune (ampliandone le funzioni e le attività) o creando nuove unità operative, o ancora strutture organizzative temporanee (Unità speciali di progetto). Le stesse problematiche si pongono se la scelta è di affidare la gestione ad agenzie esistenti. La seconda opzione consiste, invece, nel creare una nuova organizzazione a cui affidare la direzione dell'evento con l'eventuale obiettivo di dare sistematicità e continuità al progetto elaborato. Se si opta per questa soluzione bisognerà prendere diverse decisioni e in particolare:

- definire *vision/mission* del nuovo soggetto e perimetrare l'ambito nel quale opererà;
- fissare l'orizzonte temporale della struttura organizzativa (struttura temporanea o permanente?);
- scegliere il numero, la tipologia e il peso degli *stakeholder* da coinvolgere nella *governance*;
- definire l'assetto organizzativo del nuovo soggetto e reclutare le risorse umane necessarie per garantirne l'operatività.

In questo caso occorre decidere anche la forma giuridica della nuova struttura e su tale argomento si rimanda al contributo di Federico Caporale.

Due sono quindi le macro-opzioni a disposizione e all'interno di ognuna è possibile identificare una pluralità di possibilità tra cui le città finaliste possono scegliere. Secondo i principali approcci alla progettazione organizzativa è possibile affermare che non

esiste nessuna alternativa migliore in assoluto (assenza della *one best way*). Tutte le diverse opzioni, sinteticamente presentate, sono potenzialmente utilizzabili e il compito dei policy-maker è quello di scegliere il modello in grado di essere più rispondente agli obiettivi e ai piani predisposti dalla città candidata. È necessario sottolineare che potrebbe riscontrarsi una tendenza all'isomorfismo organizzativo, ovvero a utilizzare i modelli organizzativi che negli anni precedenti hanno realizzato progettualità di successo. Tale tendenza ad adottare modelli sperimentati, riconosciuti e istituzionalizzati si scontra con la necessità di tener conto di una pluralità di fattori che differenziano le candidature e le caratteristiche dei soggetti proponenti. Un altro possibile approccio da seguire per scegliere l'assetto organizzativo è quello 'contingente'³ in cui la decisione è condizionata da una serie di fattori in parte legati alle preferenze organizzative pregresse della città (*path dependence*) e in parte al contesto. Nella scelta del modello organizzativo bisogna quindi tener conto di una pluralità di aspetti, come: gli obiettivi dei promotori, le caratteristiche dei proponenti (dimensione, esperienza, competenze pregresse), gli assetti organizzativi consolidati e il contesto. Se effettivamente tutte le città finaliste decidono di implementare il loro programma, sarà possibile legittimamente identificare dieci diversi modelli organizzativi perché i punti di partenza, le finalità e le caratteristiche del contesto ambientale delle comunità di riferimento sono profondamente diverse.

I fattori che condizionano le scelte organizzative

Nel caso in cui i policy-maker decidano di seguire un approccio decisionale contingente sarà necessario identificare i fattori in grado di condizionare la scelta del modello organizzativo e capire in che modo possano orientare le valutazioni di chi ha la responsabilità di decidere su questo ambito.

Tali fattori sono numerosi, ma tra i principali è possibile identificare i seguenti, che verranno poi approfonditi:

- motivazione di fondo della candidatura
- dinamiche di ingaggio (processo di ideazione della candidatura)
- propensione all'inclusione degli *stakeholder*
- dimensione del soggetto proponente
- assetto organizzativo di partenza
- presenza di un tessuto di attori culturali interessati a progettualità di comunità.

3. Cfr. H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna 1983.

La motivazione di fondo della candidatura

Le motivazioni che spingono le città a presentare le candidature sono ovviamente tutte ispirate dagli obiettivi definiti dal Ministero della cultura italiano, ma al tempo stesso è necessario sottolineare che ogni realtà sceglie di partecipare per ragioni in parte diverse. In molti casi la scelta di presentare la candidatura è principalmente motivata dalla volontà di accelerare un processo di *community building*. In questo caso la candidatura è un catalizzatore di energia e sforzi e sotto certi aspetti la 'vittoria finale' non è necessariamente fondamentale. In altri casi invece la motivazione prevalente potrebbe essere quella di acquisire maggiore visibilità e migliorare la reputazione della città candidata. In questi anni, infatti, il format Capitale italiana della cultura ha assunto un peso significativo che garantisce alla vincitrice una grandissima attenzione mediatica. Ciò può impattare sulle scelte organizzative perché, laddove dovesse affermarsi la prima motivazione, la tendenza a creare strutture organizzative ex novo potrebbe rafforzarsi in quanto permetterebbe di includere nella *governance* in modo più stabile e strutturato i soggetti coinvolti nel processo di *community building*. Se invece la motivazione principale della candidatura è la volontà di acquisire maggiore visibilità, si potrebbe optare per l'utilizzo di strutture organizzative già esistenti.

Le dinamiche di ingaggio della candidatura

Le candidature a Capitale italiana della cultura sono il frutto dell'azione corale di una comunità, ma analizzando con attenzione la generazione di questi processi emerge che i progetti possono essere attivati con una spinta prevalente dal soggetto amministrativo (amministrazione comunale o unione di Comuni) che ha progressivamente coinvolto attori del territorio. In altri casi, invece, il processo di attivazione nasce nella comunità e tra gli attori culturali che sono stati in grado di coinvolgere i policy-maker locali. Se viene preferita la prima dinamica verrà probabilmente scelta una struttura organizzativa già esistente; se al contrario prevale la seconda dinamica si andrà a creare una struttura ex novo, in grado di meglio rappresentare le istanze degli *stakeholder* che hanno svolto un ruolo centrale.

La propensione all'inclusione degli *stakeholder*

La spinta a presentare la candidatura a Capitale italiana della cultura in alcuni casi può essere il frutto della volontà di rafforzare e istituzionalizzare la collaborazione tra una pluralità di *stakeholder* culturali all'interno di una specifica comunità. Laddove, quindi, il Comune capofila, o l'unione di Comuni, senta questo bisogno, la tendenza sarà solitamente quella di optare per un nuovo modello organizzativo in grado di accogliere nella nuova *governance* gli *stakeholder* che si vogliono includere.

La dimensione del soggetto proponente

Un altro fattore che condiziona la scelta del modello organizzativo è la dimensione del

soggetto proponente. Per riuscire a implementare il programma, ma soprattutto per garantire un impatto all'evento e immaginare nuove politiche culturali, una città deve dotarsi di una struttura minima di gestione e spesso un piccolo Comune da solo non ha la possibilità di garantire queste competenze. La dimensione del soggetto proponente può condizionare la scelta del modello organizzativo spingendo verso la creazione di strutture nuove se il Comune che intende implementare la candidatura non è molto ampio.

L'assetto organizzativo di partenza

Le scelte organizzative delle città finaliste sono condizionate dall'assetto organizzativo di partenza. Se infatti la finalista già dispone di strutture/agenzie preesistenti con competenze simili a quelle richieste per la gestione della manifestazione la spinta a utilizzare tali strutture sarà molto elevata sia per ragioni di costo che di tempo. La loro assenza, invece, potrebbe spingere a crearne delle nuove.

La presenza di un tessuto di attori culturali interessati a progettualità di comunità

La possibilità di optare per un modello organizzativo nuovo e capace di includere nuovi *stakeholder* è condizionata non solo dalla volontà del Comune finalista, ma anche dalla presenza di un solido tessuto di attori culturali interessati a partecipare alla *governance* di tali strutture organizzative. La scelta di strutture già esistenti gestite esclusivamente dal Comune proponente a volte è legata non tanto dalla volontà di mantenere il totale controllo sull'iniziativa quanto dalla mancata disponibilità di attori culturali e sociali del territorio a partecipare alla gestione dell'evento.

La scelta del modello organizzativo e di *governance* è una scelta condizionata quindi da numerosi aspetti e le possibili alternative sono numerose. Richiamando il contributo di Federico Caporale è possibile identificare tre principali macro-opzioni:

- la gestione diretta da parte del Comune;
- la costituzione o l'utilizzo di moduli organizzativi privatistici (società, fondazioni, ecc.) dotati di personalità giuridica, di autonomia finanziaria e contabile e di una più o meno ampia autonomia operativa, partecipati esclusivamente dall'amministrazione;
- la costituzione di partenariati istituzionali, cioè di moduli organizzativi (società, fondazioni, consorzi, forme associative tra soggetti pubblici, ecc.) costituiti dall'ente locale e da soggetti privati e/o da altre pubbliche amministrazioni.

Riprendendo i fattori descritti nel precedente paragrafo è possibile verificare in che modo ogni opzione risponde alle caratteristiche peculiari della città finalista (vedi tabella, p. 31). In particolare il modello della 'gestione diretta' tende ad affermarsi quando la motivazione di fondo della candidatura è la volontà di acquisire maggiore visibilità e migliorare la reputazione; quando la spinta alla presentazione della candidatura è venuta dall'amministra-

zione comunale; quando la presenza di solidi attori culturali sul territorio e la propensione a includere soggetti privati nella *governance* sono limitate; quando la dimensione organizzativa del soggetto proponente non è particolarmente piccola e il Comune dispone di competenze interne ma non di una società *in house* con una *mission* coerente.

Il ricorso alla società *in house* (esistente o da costituire) rappresenta una concreta opzione se la motivazione della candidatura è nuovamente quella di acquisire visibilità e migliorare la reputazione, la spinta a presentare è venuta in prevalenza dall'amministrazione comunale, la presenza di solidi attori culturali sul territorio e la propensione a includere soggetti privati nella *governance* sono limitate, la dimensione organizzativa del soggetto proponente è tale da giustificare la creazione di una società *in house* o se tale soggetto è già operativo.

La scelta di ricorrere ai partenariati istituzionali è più frequente quando la candidatura è motivata dalla volontà di accelerare processi di *community building* nel territorio di riferimento, quando la spinta a presentare è venuta, in prevalenza, da una pluralità di attori pubblici e privati operanti sul territorio e quando esiste una forte propensione all'inclusione anche nelle strutture di *governance*⁴. La propensione verso questo modello si rafforza laddove nel contesto di riferimento non ci sono società *in house* potenzialmente in grado di svolgere le attività previste.

Ovviamente le tre macro-opzioni rappresentano dei modelli di riferimento ed è difficile fornire indicazioni puntuali su un processo decisionale così delicato e complesso. Tanti, come si è detto, sono gli aspetti che condizionano la decisione. Ad esempio, in diversi casi le risorse economiche stanziare per la realizzazione dell'evento rappresentano un ulteriore fattore in grado di condizionare in modo significativo le scelte organizzative. I soggetti che investono risorse economiche nella realizzazione del programma di candidatura possono condizionare l'erogazione a una propria presenza negli organi di *governance* della struttura chiamata a gestire l'evento. Laddove invece è il solo Comune proponente che investe le risorse (o ha la capacità di fare fundraising) la spinta ad ampliare la *governance* della struttura di gestione (e quindi ad adottare una nuova struttura organizzativa) tende a ridimensionarsi.

4. Sui modelli di partecipazione cfr. V. Atheca Amestoy, *Cultural Heritage Participation. Engagement Models. Evidence from the EU*, «Economia della Cultura», n. 4, 2018; A. Cicerchia, *Patrimonio e servizi culturali in Europa: verso una governance partecipata*, in Federculture (a cura di), *Impresa Cultura. Politiche, reti, competenze*, Gangemi Editore, Roma 2019; S. Consiglio, M. D'Isanto, F. Pagano, *Il Partenariato Pubblico Privato come obiettivo strategico: il caso del Parco Archeologico dei Campi Flegrei*, in *Impresa Cultura*, op. cit.; S. Consiglio, M. D'Isanto, F. Pagano, *Partnership Pubblico Private e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale*, «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020.

	Gestione diretta	Società <i>in house</i> esistente o da costituire	Partenariati istituzionali
Motivazione di fondo	Migliorare visibilità e reputazione	Migliorare visibilità e reputazione	Accelerare processo di <i>community building</i>
Dinamiche di ingaggio	Spinta prevalente da parte del soggetto pubblico	Spinta prevalente da parte del soggetto pubblico	Spinta prevalente da parte della comunità
Propensione all'inclusione	Bassa propensione all'inclusione	Bassa propensione all'inclusione	Alta propensione all'inclusione
Dimensione soggetto proponente	Proponente di media/grande dimensione	Proponente di media/grande dimensione	Proponente di piccola dimensione
Assetto organizzativo di partenza	Spinta a utilizzarla se non esiste una società <i>in house</i>	Spinta a utilizzarla se già esiste una società <i>in house</i>	Spinta a utilizzarli se non esiste una società <i>in house</i>
Presenza tessuto attori culturali	Limitata presenza di un solido tessuto di attori	Limitata presenza di un solido tessuto di attori	Significativa presenza di un solido tessuto di attori

Tabella. I fattori che condizionano le scelte organizzative

I modelli di *governance* per la valorizzazione del patrimonio culturale

Federico Caporale

Università degli Studi dell'Aquila

I modelli di *governance* per l'intervento pubblico nel settore culturale

L'intervento pubblico nel settore culturale è un concetto vastissimo, che comprende un'infinità di attività diverse sia per oggetto (i beni culturali o le attività culturali) sia per contenuto (progettazione e coordinamento di iniziative, erogazione di finanziamenti, organizzazione di eventi, produzione di servizi, gestione di beni). Dal punto di vista giuridico, infatti, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione delle attività culturali sono regolate da discipline differenti che talvolta si possono intersecare (come nell'organizzazione di mostre o negli affidamenti di beni culturali agli enti del terzo settore), ma che, in generale, rimangono distinte¹. Allo stesso modo, la progettazione e il coordinamento di iniziative, l'erogazione di finanziamenti, l'organizzazione di eventi, la produzione di servizi e la gestione di beni comportano, sempre sul piano giuridico, l'applicazione di discipline differenti.

Di conseguenza, non è possibile individuare un unico modello di *governance* ideale, sempre e comunque migliore degli altri: esistono, invece, diverse soluzioni tra cui scegliere in base alle peculiarità di ciascun intervento. Ognuna di queste soluzioni è retta da regole parzialmente diverse, che la rendono più o meno efficiente per realizzare una certa iniziativa in un dato contesto territoriale (sociale, economico, politico, culturale). È bene ricordare, innanzitutto, che le amministrazioni possono sempre svolgere queste attività in via diretta, cioè prendendo in carico la realizzazione dell'intervento attraverso i propri uffici. In alternativa, l'amministrazione può scegliere tra tre strade:

1. costituire dei moduli organizzativi privatistici (società, fondazioni, ecc.), dotati di personalità giuridica, di autonomia finanziaria e contabile e di una più o meno ampia autonomia operativa, partecipati esclusivamente dall'amministrazione che li istituisce;

1. Su questo tema cfr. C. Barbati *et al.*, *Diritto del patrimonio culturale*, il Mulino, Bologna 2020; A. Galdani, *L'amministrazione dello spettacolo dal vivo. Stato dell'arte e prospettive di riforma*, Giappichelli, Torino 2020.

2. costituire dei partenariati istituzionali, cioè dei moduli organizzativi (società, fondazioni, consorzi, forme associative tra soggetti pubblici, ecc.), generalmente dotati di personalità giuridica e di autonomia patrimoniale, costituiti dall'ente locale e da soggetti privati e/o da altre pubbliche amministrazioni;
3. concludere dei partenariati contrattuali, cioè dei contratti con cui l'ente locale affida a un altro soggetto, generalmente (ma non necessariamente) privato, lo svolgimento di una determinata attività (ad esempio, la gestione di un bene o l'erogazione di un servizio). In questo caso, non si crea un nuovo ente e le parti contrattuali rimangono pienamente responsabili dell'attività svolta dal punto di vista giuridico e patrimoniale.

Questi modelli si articolano a loro volta in numerose altre sottotipologie, molto eterogenee, che possono essere distinte in base agli elementi organizzativi propri dello specifico modulo organizzativo prescelto (ad esempio, le società possono assumere la forma di società a responsabilità limitata, società per azioni, società consortili, società cooperative, società di scopo, ecc.; le fondazioni possono assumere le forme di fondazioni ordinarie o di fondazioni di partecipazione) o della natura giuridica del rapporto contrattuale in caso di partenariato contrattuale (accordi ai sensi dell'art. 112 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, concessioni di beni o di servizi, forme speciali di partenariato, ecc.).

Due variabili preliminari da considerare

Da quanto detto sin qui, è facile comprendere come la scelta del modello di *governance* sia condizionata dalla risposta che l'ente locale intende dare a due interrogativi preliminari: che cosa si vuole fare, se si hanno competenze sufficienti all'interno dell'amministrazione, e quanto controllo si vuole mantenere in mano pubblica.

Quanto al primo aspetto, la scelta del modulo organizzativo dipende dall'ampiezza, dalla durata e dalla complessità tecnica dell'attività da svolgere: la gestione di un bene culturale, la produzione di un servizio culturale, il coordinamento o la co-progettazione di iniziative culturali, lo svolgimento di operazioni strumentali dell'ente locale sono attività diverse, che, almeno in teoria, richiedono di essere attuate con moduli organizzativi diversi.

Quanto al secondo interrogativo, affidare l'intervento ad articolazioni organizzative autonome rispetto all'ente locale (tecnicamente, ad enti dotati di personalità giuridica, che, cioè, possano rappresentare un centro di imputazione di rapporti giuridici a sé stante) non implica necessariamente il coinvolgimento di uno o più soggetti privati o di altre amministrazioni. Al nuovo ente, infatti, può tranquillamente partecipare anche solo l'amministrazione che lo ha costituito: in questo caso, la costituzione di un soggetto autonomo è funzionale esclusivamente a garantire una maggiore flessibilità operativa all'amministrazione, che di fatto mantiene un controllo molto intenso. Invece, quando

al nuovo ente partecipano anche altri soggetti pubblici e/o privati, la sua costituzione si iscrive nella volontà di sperimentare modelli condivisi e partecipati di amministrazione, in attuazione dei principi di sussidiarietà orizzontale e verticale. La natura dei soggetti coinvolti nell'intervento (solo l'ente locale, anche eventuali soggetti privati o altre amministrazioni pubbliche) incide sulle regole applicabili al modulo organizzativo e, quindi, sulla sua adeguatezza funzionale nel perseguire l'obiettivo atteso.

I modelli di *governance* per la progettazione delle iniziative di valorizzazione

Dalle precedenti considerazioni è evidente quanto siano importanti le fasi di programmazione e di progettazione per la buona riuscita delle iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione di attività culturali: è in quel momento, infatti, che l'amministrazione decide cosa fare (cioè quali attività realizzare), come farlo (cioè in che modo, con quali tempistiche), perché farlo (cioè quali obiettivi deve raggiungere l'attività di valorizzazione) e con chi farlo (se direttamente, attraverso una società o una fondazione *in house*, insieme ad altre amministrazioni, insieme ad altri privati oppure affidando l'attività a un privato; negli ultimi due casi, occorre anche decidere se rivolgersi a un ente del terzo settore o a un privato che persegue uno scopo di lucro)².

Proprio per questo il d.lgs n. 42/2004 (il già citato Codice dei beni culturali e del paesaggio) ha dedicato delle previsioni specifiche alla *governance* delle fasi di programmazione generale delle politiche di valorizzazione e alla progettazione delle singole iniziative. Ai sensi dell'art. 112, infatti, le amministrazioni possono stipulare accordi con altre amministrazioni locali, regionali o statali per definire strategie e obiettivi condivisi di valorizzazione del patrimonio culturale, per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi oppure per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali. Più precisamente, questi accordi possono avere come oggetto:

- la definizione delle politiche di valorizzazione in un dato territorio, cioè la pianificazione generale delle attività di valorizzazione che andranno svolte in un ambito territoriale definito (accordi per definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione del patrimonio culturale e i piani strategici di sviluppo culturale);
- i programmi di attuazione di specifici interventi di valorizzazione, cioè la progettazione specifica di un'iniziativa di valorizzazione (ad esempio, dove, quando e come

2. A questo proposito cfr. A. Magliari, *La collaborazione pubblico-privato nella programmazione degli interventi di valorizzazione dei beni culturali: criticità e prospettive*, in F. Albisinni (a cura di), *Il coinvolgimento degli enti privati nella valorizzazione e nella gestione dei beni culturali pubblici*, Editoriale scientifica, Napoli 2022.

- organizzare un ciclo di eventi; quali attività svolgere su un bene culturale, ecc.);
- l'erogazione di servizi strumentali destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali o la gestione di specifici beni culturali, cioè la produzione di servizi per il pubblico o la gestione concreta di un sito culturale.

Questi accordi possono riguardare anche beni di proprietà privata, ovviamente previo consenso dei proprietari interessati.

Per l'elaborazione e per l'attuazione di questi accordi, possono essere costituiti degli appositi soggetti giuridici che, generalmente, assumono la forma di fondazioni, cui partecipano tutte le realtà pubbliche e private che hanno sottoscritto l'accordo, nonché persone giuridiche private senza fine di lucro, anche non proprietarie di beni inclusi nel programma di valorizzazione, per le quali l'intervento nel settore culturale sia previsto dalla legge o dallo statuto.

La forma della fondazione è particolarmente consigliata quando si tratta di svolgere attività di pianificazione delle politiche di valorizzazione o di programmazione di una particolare iniziativa: tale modello sembra particolarmente adatto allo spirito pluralista che deve animare il processo di pianificazione e al carattere tendenzialmente non lucrativo e funzionale al perseguimento di un interesse generale che caratterizza questa attività³.

I partenariati contrattuali

Il primo modello di *governance* dell'intervento pubblico nel settore della cultura è rappresentato dai modelli contrattuali di partenariato, veri e propri contratti con cui l'amministrazione concorda con un altro soggetto la realizzazione di determinate attività di valorizzazione. I più noti sono i partenariati conclusi con soggetti privati, oggi articolati in una miriade di schemi diversi: le concessioni di beni culturali; le concessioni di servizi culturali; le concessioni di valorizzazione dei beni culturali; le forme speciali di partenariato per la valorizzazione di beni culturali; gli accordi per la fruizione e la valorizzazione di beni culturali; gli affidamenti di beni culturali riservati agli enti del terzo settore⁴.

Questi rapporti sono regolati da specifiche disposizioni: l'art. 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio per le concessioni di beni culturali; gli art. 115 e 117 dello stesso codice per le concessioni di servizi culturali; l'art. 3-bis del d.l. n. 351/2001 per le

3. Cfr. E. Bruti Liberati, *Il ministero fuori dal ministero (art. 10 del d.lg. 368/1998)*, «Aedon. Rivista di arti e diritto on line», n. 1, 1999.

4. Sul tema cfr. A. Moliterni (a cura di), *Patrimonio culturale e soggetti privati. Criticità e prospettive del rapporto pubblico-privato*, Editoriale scientifica, Napoli 2019.

concessioni di valorizzazione dei beni culturali; l'art. 151, c. 3 del d.lgs. n. 50/2016 (d'ora in avanti, Codice dei contratti pubblici) per le forme speciali di partenariato; l'art. 112 del Codice dei beni culturali e del paesaggio per gli accordi per la fruizione e la valorizzazione dei beni culturali; l'art. 71, c. 3 del d.lgs. n. 117/2017 (o Codice del Terzo settore) per gli affidamenti di beni culturali riservati agli enti del terzo settore⁵.

Tutti questi rapporti differiscono tra loro per oggetto, obiettivi perseguiti, modalità di affidamento, partner privati coinvolti e regime giuridico del rapporto stesso.

L'oggetto del partenariato può essere la gestione di un bene culturale pubblico o di servizi per il pubblico negli istituti culturali: alcuni schemi contrattuali sono pensati solo per gestire i beni culturali; altri, invece, possono essere impiegati sia per gestire beni che per produrre servizi. Gli obiettivi perseguiti possono essere la promozione culturale del bene, la messa a reddito del bene, la riqualificazione fisica del bene, la reimmissione del bene nel tessuto culturale, la promozione di attività culturali: ciascuno schema contrattuale può perseguire anche più obiettivi contemporaneamente e non è detto che due contratti riconducibili allo stesso schema debbano perseguire lo stesso obiettivo.

La modalità di affidamento cambia da schema contrattuale a schema contrattuale: in alcuni casi è necessaria una procedura a evidenza pubblica ordinaria, in altri basta una procedura comparativa semplificata, in altri casi ancora è possibile procedere con un affidamento diretto. Gli schemi contrattuali sono riconducibili ai partenariati/concessioni, venendo quindi regolati dal Codice dei contratti, salvo un caso, ascritto tra gli accordi sostitutivi o integrativi di provvedimento regolati dall'art. 11 della legge n. 241/1990.

I partner privati possono essere operatori economici che perseguono uno scopo di lucro o associazioni ed enti che non perseguono uno scopo di lucro.

Tutte queste variabili incidono sull'estensione dei poteri conferiti alla parte pubblica, che cambia da uno schema contrattuale all'altro e in relazione agli obiettivi effettivamente perseguiti con il singolo partenariato. Solo una minima parte dei poteri riconosciuti alle amministrazioni è disciplinata espressamente nel Codice dei beni culturali e del paesaggio; la gran parte di essi, invece, deve essere ricavata in via sistematica da tale Codice o dai principi applicabili all'attività consensuale delle amministrazioni stesse e va ritagliata sui caratteri di ciascuna forma di collaborazione e sulle esigenze specifiche di ciascun sito. Questa flessibilità si muove comunque entro binari prestabiliti, rappresentati dalla particolare natura dei beni culturali, il cui elemento distintivo rispetto agli altri beni è il valore culturale intrinseco e immateriale, e dalle funzioni di tutela e di valorizzazione. Queste due funzioni (che vanno declinate diversamente a seconda del modello di collaborazione pubblico-privato e delle esigenze specifiche di ciascun intervento) costituiscono il filo conduttore che plasma la conformazione giuri-

5. Su questo tema cfr. F. Caporale, *Le forme di collaborazione pubblico-privato nella gestione del patrimonio culturale*, in *Il coinvolgimento degli enti privati*, op. cit.

dica dei poteri delle amministrazioni pubbliche nei rapporti con i privati⁶. I partenariati contrattuali possono essere conclusi anche con altre amministrazioni pubbliche: in questo caso si ricorre a convenzioni o ad accordi, di cui all'art. 112 del Codice dei beni culturali e del paesaggio e, più in generale, all'art. 15 della legge n. 241/1990 e all'art. 30 del d.lgs. 267/2000.

La costituzione di soggetti giuridici autonomi

Il secondo modello di *governance* dell'intervento pubblico nel settore della cultura è rappresentato dalla possibilità di costituire soggetti autonomi, dotati di personalità giuridica e autonomia patrimoniale, cui affidare la realizzazione di specifiche attività di valorizzazione dei beni culturali o di promozione delle attività culturali.

Oltre alle forme associative riservate ai soggetti pubblici, come consorzi e unioni di Comuni, questi enti possono assumere la forma di fondazioni o società cui possono partecipare solo soggetti pubblici, uno o più soggetti privati, soggetti pubblici e privati o la sola amministrazione che li costituisce. All'interno di ognuna di queste tipologie di enti si possono individuare varianti di secondo livello che operano in base a regole specifiche, come le fondazioni di erogazione, le fondazioni di partecipazione, le società di scopo, le società per azioni, ecc.

Come si è già ricordato, non esiste un modello migliore degli altri, per diverse ragioni. Innanzitutto, sono molto vari i compiti che possono essere affidati a questi enti (la gestione di beni culturali; l'erogazione di servizi al pubblico; l'erogazione di attività strumentali in favore dell'amministrazione; l'erogazione di fondi pubblici), sicché per alcune attività potrà essere più funzionale una società, per altre una fondazione, per altre ancora una forma associativa tra pubbliche amministrazioni.

In secondo luogo, da una parte si è incrinata la correlazione tra fondazione e svolgimento di attività di interesse generale e, dall'altra, quella tra società e svolgimento di attività a fine di lucro: si pensi, in particolare, alle fondazioni che hanno partecipazioni in società o che si avvalgono di esse per la gestione di attività economiche o alle società che rientrano nella categoria delle imprese sociali. Quindi, fermo restando il divieto di distribuzione degli utili tra i fondatori per le fondazioni, la natura dell'attività (a fine di lucro o meno) non è più un criterio decisivo per scegliere tra fondazione e società.

Infine, società e fondazioni possono essere adattate in base alle peculiarità del singolo caso (l'attività da svolgere, i soggetti da coinvolgere, il contesto socio-economico e territoriale in cui si opera): ciò può portare all'emersione di varianti di terzo livello. In altre parole, l'adozione di alcuni correttivi nell'articolazione interna del modulo organizzativo

6. F. Caporale, *Le forme di collaborazione pubblico-privato*, op. cit.

prescelto può portare soggetti che formalmente adottano la stessa forma giuridica (ad esempio, quella di fondazione di partecipazione o di società per azioni) a operare in base a meccanismi molto diversi, perché sono stati disegnati diversamente i rapporti tra gli enti costitutivi, l'articolazione organizzativa complessiva dell'ente e i rapporti tra i diversi organi sociali, i poteri di indirizzo e vigilanza riservati alla parte pubblica⁷.

Ciononostante, esistono regole diverse applicabili al modello fondazione e al modello società che vanno tenute in considerazione: si tratta, ad esempio, di differenze di ordine fiscale, di disposizioni che regolano l'attività degli enti, di procedimenti differenti per la loro costituzione, di devoluzione del patrimonio al momento dello scioglimento.

Va ricordato, inoltre, che con il d.lgs. n. 175/2016 (d'ora in avanti, testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), sono stati introdotti limiti alla costituzione di società da parte delle pubbliche amministrazioni (con riferimento all'oggetto sociale, art. 4, e al procedimento di costituzione, art. 5) e allo svolgimento dell'attività per le società pubbliche (oneri di fatturato medio e obblighi di accantonamenti di risorse in caso di risultato negativo a carico dell'amministrazione).

Le differenze più significative prescindono dal modello organizzativo, ma dipendono dalla tipologia di soggetti che partecipano al nuovo ente e, quindi, dalla cornice funzionale in cui si iscrive la costituzione dell'ente stesso. Come già ricordato, infatti, se al nuovo ente partecipa solo l'amministrazione che lo ha costituito il modulo organizzativo serve a rendere più efficiente l'intervento pubblico; se vi partecipano anche altri soggetti pubblici e/o privati l'ente serve a sperimentare modelli condivisi e partecipati di amministrazione, in attuazione dei principi di sussidiarietà orizzontale e verticale.

Questa distinzione implica conseguenze significative sul piano pratico: cambiano, infatti, le regole che il nuovo modulo organizzativo dovrà seguire in alcuni momenti essenziali della sua attività, come:

- la possibilità di svolgere attività in favore dell'amministrazione senza la necessità di partecipare a procedure a evidenza pubblica (*in house providing*);
- l'intensità dei poteri di indirizzo e controllo esercitabili dall'amministrazione che ha costituito l'ente;
- l'obbligo di svolgere procedure a evidenza pubblica per la conclusione di contratti di appalto e di concessione di lavori, servizi e forniture;
- le regole da seguire per l'assunzione e la gestione del personale;
- le regole in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e la sottoposizione al regime di responsabilità contabile.

7. A questo proposito cfr. A. Zoppini, *Le fondazioni. Dalla tipicità alle tipologie*, Jovene, Napoli 1995; F. Merusi, *La privatizzazione per fondazioni tra pubblico e privato*, «Diritto amministrativo», 2004, 447 ss.; R. Ursi, *Società ad evidenza pubblica. La governance delle imprese partecipate da Regioni ed Enti locali*, Editoriale scientifica, Napoli 2012;

In altre parole, a seconda dei soggetti che vi partecipano, l'ente sarà tenuto a seguire regole diverse per svolgere un'attività in favore dell'amministrazione, per acquistare beni, servizi o lavori da altri soggetti, per assumere e gestire il personale. Diversa, inoltre, può essere l'intensità dei poteri che eserciterà l'amministrazione che ha costituito il nuovo ente.

Fondazioni e società partecipate dal solo ente che le costituisce o solo da amministrazioni pubbliche

La prima ipotesi è quella in cui alla fondazione o alla società partecipa solo l'amministrazione che la costituisce (o le amministrazioni che la costituiscono, se sono più di una). Se l'amministrazione esercita un controllo particolarmente intenso e pervasivo sull'attività dell'ente, sostanzialmente identico a quello che esercita nei confronti delle proprie articolazioni interne (detto 'controllo analogo'), e l'ente ricava almeno l'80% del proprio fatturato nello svolgimento di compiti in favore dell'ente pubblico socio, l'ente non ha bisogno di partecipare a una procedura a evidenza pubblica per svolgere attività in favore dell'amministrazione che l'ha costituito. È il caso della società o della fondazione *in house providing*, particolarmente conveniente se il nuovo ente è pensato per svolgere attività strumentale in favore dell'amministrazione che lo costituisce⁸.

In questo caso, la società o la fondazione è tenuta a rispettare i principi di cui all'art. 35 del Testo unico del pubblico impiego procedure selettive per il reclutamento di personale, il Codice dei contratti pubblici per concludere contratti di appalto o concessione di servizi, lavori o forniture in favore di soggetti privati, le norme in materia di trasparenza in quanto compatibili, alcune norme in materia di prevenzione della corruzione. Tuttavia, è anche possibile che l'amministrazione eserciti un controllo più tenue, insufficiente a configurare un controllo analogo. In questo caso, il reclutamento del personale è integralmente regolato dai principi civilistici, il Codice dei contratti si applica integralmente se l'ente rientra nella categoria di organismo di diritto pubblico⁹ e parzialmente se rientra nella categoria di impresa

8. Sul tema cfr. M. Antonioli *et. al.*, *Le società in house*, Editoriale scientifica, Napoli 2020; A. Averardi, A. Galdani, A. Magliari (a cura di), *Amministrare le fondazioni. Amministrare per fondazioni*, Editoriale scientifica, Napoli 2022.

9. Cfr. art. 3, lett. d del Codice dei contratti pubblici, secondo cui è organismo di diritto pubblico «un organismo, costituito in forma di fondazione o di società, istituito per soddisfare specificatamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale; dotato di personalità giuridica; la cui attività sia finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia soggetta al controllo di questi ultimi oppure il cui organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico».

pubblica¹⁰, le norme in materia di trasparenza si applicano in quanto compatibili. Le stesse considerazioni possono essere proposte se alla società o alla fondazione partecipano esclusivamente soggetti pubblici, con la sola postilla che le amministrazioni potrebbero utilizzare anche il modello consortile o dell'unione di Comuni.

I partenariati istituzionali

È possibile che si vogliano far confluire nei nuovi enti anche dei soggetti privati. In questo caso la situazione si complica.

Infatti, le regole relative all'obbligo di svolgere procedure a evidenza pubblica per la conclusione di contratti di appalto e di concessione di lavori, servizi e forniture, per l'assunzione e la gestione del personale e in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione cambiano da caso a caso, a seconda dell'intensità dei poteri esercitabili dalla parte pubblica.

Per il reclutamento del personale varranno sempre i principi civilistici; il Codice dei contratti pubblici si applicherà integralmente se l'ente può essere qualificato come organismo di diritto pubblico e parzialmente se può essere qualificato come impresa pubblica; le norme in materia di trasparenza si applicano in quanto compatibili.

Per tutti questi casi diventa dirimente stabilire se e per quanto tempo l'attività è finanziata in modo maggioritario da amministrazioni pubbliche, se la gestione è soggetta al loro controllo, quanti membri dell'organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sono designati da tali amministrazioni.

Tutte queste considerazioni sui diversi modelli di *governance* esistenti riportano inevitabilmente la discussione al punto di partenza: la programmazione è fondamentale. Sapere cosa fare, con chi farlo, perché farlo, quanto controllo pubblico mantenere è decisivo per stabilire come agire, cioè per individuare il modello di *governance* ottimale per la valorizzazione del patrimonio culturale e per la promozione delle attività culturali. La risposta a queste prime quattro domande permette di risolvere tutte le alternative che pone il sistema giuridico: serve a capire quale strada prendere tra un partenariato contrattuale e un partenariato istituzionale; a scegliere lo schema contrattuale migliore tra i diversi modelli citati in precedenza; a capire quali clausole inserire nel singolo

10. Cfr. art. 3, lett t del Codice dei contratti pubblici, secondo cui le imprese pubbliche sono quelle «sulle quali le amministrazioni aggiudicatrici possono esercitare, direttamente o indirettamente, un'influenza dominante o perché ne sono proprietarie, o perché vi hanno una partecipazione finanziaria, o in virtù delle norme che disciplinano dette imprese. L'influenza dominante è presunta quando le amministrazioni aggiudicatrici, direttamente o indirettamente, riguardo all'impresa, alternativamente o cumulativamente: 1) detengono la maggioranza del capitale sottoscritto; 2) controllano la maggioranza dei voti cui danno diritto le azioni emesse dall'impresa; 3) possono designare più della metà dei membri del consiglio di amministrazione, di direzione o di vigilanza dell'impresa».

contratto (e, quindi, quali poteri riservare alla parte pubblica e quali compiti assegnare alla parte privata); a decidere se la costituzione di un nuovo ente deve sfociare in un partenariato istituzionale (cioè nel coinvolgimento di altri soggetti pubblici o privati) o, invece, deve rappresentare solo un modo più flessibile di esercizio della funzione amministrativa (se l'ente è partecipato solo dall'amministrazione che lo costituisce); a scegliere tra società, fondazione o forme associative riservate ai soggetti pubblici; a capire come articolare, al loro interno, società e fondazioni, a seconda dell'intensità del controllo che si vuole mantenere in mano pubblica e del grado di partecipazione che si vuole assicurare agli eventuali altri soggetti privati e pubblici; a valutare le conseguenze di quest'ultima scelta sul piano del regime giuridico applicabile al nuovo ente e, in particolare, della perdita di flessibilità conseguente alla facoltà di svolgere attività in favore dell'amministrazione senza necessità di una gara, all'obbligo di applicare il Codice dei contratti pubblici per l'acquisto di beni, lavori o servizi, di seguire i principi delle procedure di reclutamento del pubblico impiego per l'assunzione del personale e di conformarsi alle regole in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Processi collaborativi di progettazione per la rigenerazione urbana: visioni, strumenti e ispirazioni

Laura Caruso
CasermArcheologica

Visioni: l'esperienza di CasermArcheologica

Il percorso che ha portato alla creazione dell'associazione CasermArcheologica¹, che oggi dirigo insieme all'insegnante e artista Ilaria Margutti, testimonia un'esperienza viva di un approccio creativo alla progettazione culturale urbana partecipata dalla comunità di riferimento e rivolta a essa.

«Quando nel 2013 ho incontrato questo luogo, l'ho voluto mostrare ai miei studenti perché la sua decadenza si svelava come una possibilità di ricostruire qualcosa che ci somigliasse»². Con queste parole Ilaria Margutti ricorda il fascino e il senso di possibilità che le grandi sale di Palazzo Muglioni³ le avevano trasmesso durante il primo sopralluogo insieme ai rappresentanti del Comune di Sansepolcro, nonostante l'abbandono e l'incuria in cui versava da oltre venticinque anni gran parte dello stabile.

Attraverso il progetto di CasermArcheologica, nel 2013 è stata sviluppata un'importante attività di recupero sull'edificio che ha permesso di restituire alla città di Sansepolcro oltre mille metri quadrati di spazio pubblico. La ristrutturazione è stata guidata da un gruppo di lavoro che si è costituito in associazione, operando in collaborazione con *stakeholder* locali e nazionali attraverso un processo che, partendo dal coinvolgimento degli studenti, ha poi abbracciato tutta la cittadinanza. Al centro del progetto si pone un dialogo intergenerazionale che ha fatto emergere alcune delle domande essenziali per le aree interne del Paese, ma oggi urgenti per tutti i territori: chi abiterà

1. <<https://www.casermarcheologica.it/>> consultato il 19/12/2022.

2. L. Caruso, I. Margutti, *CasermArcheologica Almanacco #2*, Morlacchi Editore, Perugia 2022.

3. Il Palazzo accompagna la storia della città di Sansepolcro dal 1536: antica dimora nobiliare, ospitava i salotti culturali organizzati da Minerva Muglioni, l'ultima nobildonna che vi abitò; in parte primo laboratorio della Buitoni (azienda alimentare che costituisce ancora oggi – con un marchio diverso – uno degli assi portanti dell'economia locale) diventa poi caserma dei Carabinieri e, a fine anni Ottanta, succursale scolastica. Viene abbandonato a partire dagli anni Novanta per poi attraversare un periodo di progressivo declino.

questi luoghi tra cinque anni, che desideri avranno e che lavori faranno le persone che vivranno qui?

Nel porre e nel condividere queste domande, CasermArcheologica è riuscita a inserirsi in una rete di importanti progettualità di innovazione sociale ed è diventata un riferimento per il proprio territorio⁴: è oggi un coworking per giovani professionisti e sede di uno studio di produzione musicale, un centro culturale inclusivo e interculturale che propone residenze e mostre durante tutto l'anno, accompagnate da dialoghi e attività laboratoriali volti a rendere i linguaggi artistici strumenti espressivi, di scoperta del sé, di orientamento, di socializzazione e di capacitazione.

Strumenti per la progettazione e la gestione di spazi pubblici a finalità culturale

In questo tentativo di avviare un percorso sperimentale basato su pratiche innovative CasermArcheologica ha sentito la necessità di cercare dei 'compagni di viaggio', reti di operatori che, in contesti differenti, stanno affrontando le stesse sfide, e ha trovato una forte spinta ispiratrice e di sviluppo nella partecipazione a network nazionali e internazionali sui temi della rigenerazione urbana e dell'innovazione sociale.

Tra le sinergie utili per lo sviluppo di progettualità solide, proficue, capaci di creare un impatto in termini culturali e occupazionali, le reti di professionalità e di esperienze possono offrire un contributo importante per la comprensione delle politiche complesse che riguardano le città, servendo sia a chi opera negli spazi, sia ai tecnici che applicano gli strumenti normativi e amministrativi per rendere possibili le diverse esperienze sui territori, figure essenziali per l'attivazione di processi virtuosi di lunga durata.

È il caso de Lo Stato dei Luoghi⁵, la prima rete nazionale di rigenerazione urbana a base culturale in Italia, composta da circa cento socie e soci, che, tra le varie attività, sta conducendo un'indagine sugli strumenti amministrativi di cui gli operatori dispongono per la gestione di spazi pubblici con finalità culturali e di fruizione collettiva, dispositivi che rendono possibile operare in questo settore determinandone confini e regole. Si

4. Tra i progetti portati avanti da CasermArcheologica, insieme a una rete di sette spazi cittadini gestiti da associazioni territoriali e al Comune di Sansepolcro, c'è il Museo Diffuso di Sansepolcro, modello di un turismo che si propone di trasmettere i valori della comunità dando modo a visitatori e cittadini di scoprire luoghi meno noti attraverso il racconto in prima persona di chi se ne prende cura. Il progetto nasce nel 2019 e si pone come alternativa alle visite effettuate in rapidità, mettendo al centro l'interazione con gli abitanti del luogo per tutelare l'ambiente e la cultura della città. In questo modo i cittadini sono invitati ad assumere un ruolo propositivo e partecipativo nel ritrovare la propria identità e trasmetterla al turista offrendo un'esperienza immersiva. Di recente CasermArcheologica ha redatto e coordina anche uno dei progetti vincitori del Bando Borghi, La Repubblica delle foreste, custodi dell'Alpe della luna, con i Comuni della Valtiberina di Badia Tedalda e Pieve Santo Stefano insieme a venti realtà territoriali e numerosi partner nazionali.

5. <<https://www.lostatodeiluoghi.com/>> consultato il 19/12/2022.

tratta di patti di collaborazione, concessioni, partenariati speciali pubblico-privati la cui analisi è di grande utilità per comprendere come si siano realizzate diverse esperienze pilota oggi emblematiche, quali siano i quadri normativi richiamati e gli strumenti amministrativi che i Comuni si sono dati, come i Regolamenti dei Beni Comuni.

Le convenzioni analizzate hanno un notevole grado di 'sartorialità', sono accordi e documenti che ricostruiscono e definiscono ogni particolare rapporto di affidamento di spazi pubblici, richiamano in modo preciso gli atti precedenti e le tappe del recupero del bene attraverso la compartecipazione tra amministrazione pubblica e soggetti privati, generalmente enti del terzo settore, che perseguono obiettivi di fruizione pubblica, con approcci inclusivi e abilitanti, assumendosi in molti casi notevoli rischi economici.

Lo strumento normativo di riferimento finalizzato a disciplinare gli enti che rientrano in questa categoria è il nuovo Codice del Terzo settore (d.lgs. n. 117/2017) che, a partire dall'art. 55, sintetizza il lungo percorso di negoziazione tra le amministrazioni pubbliche e le realtà non profit: «In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare, le amministrazioni pubbliche [...] nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi [...] assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento»⁶. Si tratta di un approccio che apre a moltissime possibilità e che ha raggiunto la sua piena realizzazione con il recente passaggio degli enti iscritti nella sezione «imprese sociali» al Registro Unico Nazionale (RUNTS) avvenuto nel 2022.

Dall'indagine emerge che fino al 2022, in attesa di una piena realizzazione del Codice del Terzo settore e con il recente passaggio al RUNTS, in nessuna delle convenzioni dei soci de Lo Stato dei Luoghi, generalmente enti del terzo settore, è presente il richiamo al Codice, ad oggi forse utilizzato più per l'affidamento di servizi che di spazi. L'altro strumento a cui le amministrazioni stanno facendo sempre più ricorso, risulta essere il Partenariato Speciale Pubblico Privato, procedura che si inserisce nel quadro dell'art. 151, c. 3 del Codice dei contratti pubblici, in tema di sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato «per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione [...] attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato [...]»⁷.

6. A. Mazullo, *Il nuovo Codice del Terzo Settore. Profili civilistici e tributari (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117)*, Giappichelli, Torino 2017.

7. Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50. Nuovo codice dei Contratti pubblici, art. 151, c. 3.

Dall'indagine de Lo Stato dei Luoghi emerge che quest'ultima forma è presente in diversi rapporti di gestione, anche grazie alle misure per la rigenerazione culturale e sociale dei piccoli borghi storici nell'ambito del PNRR promosso dal Ministero della cultura nel 2021 e rivolto a Comuni o aggregazioni di Comuni sotto i 5000 abitanti. Il Bando Borghi ha favorito la creazione di numerose procedure pubbliche per l'attivazione di partenariati speciali pubblico-privati da parte dei piccoli Comuni con soggetti privati come partner di progetto.

In generale, emerge chiaramente che gli atti redatti sono per lo più rinnovi e implementazioni di atti precedenti che trovano nuove forme di tutela, esito di lunghi processi di accreditamento e di rapporti di fiducia maturati tra le parti. Questo aspetto ricorrente induce a rilevare che la durata delle concessioni rappresenta uno degli elementi dirimenti per una buona collaborazione tra pubblica amministrazione e soggetti privati per la valorizzazione di edifici pubblici dismessi. A fronte di affidamenti pluriennali è infatti possibile attrarre soggetti privati che siano disposti a investire economie, competenze, professionalità per la riapertura e la valorizzazione di un bene. La lunga durata delle convenzioni non solo agevola il concessionario nell'espressione di tutta la sua capacità progettuale e di concentrazione di investimenti, ma serve soprattutto al concedente per ratificare il rapporto di collaborazione e cogestione che rende di fatto fruibile il bene, ottimizzando le risorse, con conseguente maggiore beneficio pubblico.

L'altra premessa che favorisce l'efficacia di un partenariato risiede nel ruolo del soggetto pubblico coinvolto. È importante, infatti, che esso agisca da regista, che conosca bene il contesto territoriale, che sviluppi una visione chiara attivando e coinvolgendo gli operatori del territorio per far sì che possano perseguire attivamente e creativamente gli scopi condivisi nel breve, medio e lungo periodo. Gli operatori per parte loro, spesso disposti a svolgere questo ruolo, desiderano che l'ente pubblico non si sollevi dalle proprie responsabilità ma che partecipi al percorso accompagnando i processi, valutandone gli esiti e inserendo eventuali correttivi laddove necessario. A questo proposito, dalle interviste condotte con gli operatori nell'ambito della ricerca svolta da Lo Stato dei Luoghi, è emerso che nessun soggetto gestore intende sottrarsi alla valutazione e alla misurazione dell'impatto (in linea con gli scopi alla base dell'introduzione del Codice del Terzo settore) quando l'ente pubblico di riferimento è percepito non solo come supervisore, ma anche come interlocutore e partner di progetto. È proprio con questo obiettivo che, in alcuni casi, le amministrazioni istituiscono organi di controllo di cui fanno parte esponenti dell'ente pubblico insieme a rappresentanti della cittadinanza che usufruisce del bene o del servizio affidato, per favorire un coinvolgimento continuativo delle istituzioni e della comunità territoriale sia nelle fasi di realizzazione della progettualità sia di monitoraggio.

Ispirazioni: un approccio creativo alla progettazione culturale urbana

Oltre agli strumenti amministrativi è indispensabile che la città che vuole favorire la creatività sappia attivare processi collaborativi di progettazione che coinvolgano soggetti diversi per il perseguimento di finalità culturali condivise. Nel volume *City making. L'arte di fare la città*⁸, Charles Landry definisce la città creativa come il luogo in cui «gli individui, le organizzazioni e la città stessa nel suo insieme mettono a punto i requisiti indispensabili affinché le persone possano pensare, progettare e agire con immaginazione»⁹.

Sempre secondo Landry, a differenza di un approccio analitico e convergente, il pensiero creativo divergente è in grado di ampliare i punti di vista e di incoraggiare modi di pensare che si adattino ai progetti in via di sviluppo, favorendo l'emergere di processi innovativi. La co-progettazione svolta da soggetti che appartengono ad ambiti differenti rappresenta un terreno ideale in cui sperimentare il binomio tra creatività divergente e innovazione convergente, perché incrocia visioni diverse, creatività ma anche logica e metodo. Attraverso l'approccio creativo descritto da Landry è possibile generare effetti che vadano oltre il sistema culturale, oltre il marketing, i media, le innovazioni tecnologiche, ma che riguardino sfide cruciali come la lotta alla povertà, la cura per l'ambiente, le politiche per le giovani generazioni, l'innovazione sociale e politica, diventando un vero e proprio strumento di rinnovamento per la democrazia¹⁰.

Questo è l'obiettivo di ampio respiro che dovrebbe avere a cuore chi opera nell'ambito della rigenerazione urbana attraverso processi di co-progettazione: favorire l'inserimento dell'apporto creativo in maniera costruttiva e in sinergia con reti formali e informali nel contesto, facendo confluire le proprie energie non solo per ottenere un impatto sul sistema culturale o turistico nel breve e medio periodo, ma per incidere profondamente nel paesaggio e nell'identità della città. Per monitorare se la progettazione mantiene questi obiettivi nelle sue fasi di ideazione e realizzazione, Charles Landry invita a domandarsi se le nostre città siano creative e a formulare una riflessione su quale sia la specifica forma di creatività in cui hanno una particolare competenza¹¹.

Aspetti chiave della co-progettazione

Il lavoro ha permesso di evidenziare alcuni aspetti chiave che favoriscono lo sviluppo di processi collaborativi di progettazione tra enti diversi, chiarendone le modalità di relazione e le condizioni per lo sviluppo di coprogettualità efficaci, tra i quali:

8. C. Landry, *City making. L'arte di fare la città*, M. Rainò (a cura di), Codice Edizione, Torino 2009.

9. Ivi p. 315.

10. Ivi p. 313.

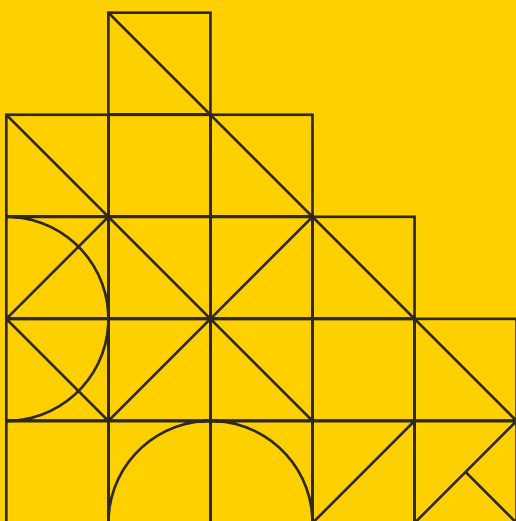
11. Ivi p. 314.

- opportunità di favorire la dialettica fra approcci specialistici e approcci organici per lo sviluppo culturale urbano;
- necessità di accreditamento delle parti nelle partnership pubblico-private;
- sviluppo di conoscenza e fiducia reciproca tra i partner;
- assunzione di un ruolo di regia da parte delle pubbliche amministrazioni;
- importanza del fattore della durata negli affidamenti di beni e servizi;
- sostegno nei processi e monitoraggio *in itinere* per lo sviluppo di partenariati efficaci;
- creatività e pensiero divergente in rapporto all'innovazione e a un pensiero convergente nella progettazione.

L'esperienza di CasermArcheologica e la ricerca condotta insieme a Lo Stato dei Luoghi mostrano uno scenario italiano composto da numerose realtà dell'associazionismo, del terzo settore e del privato sociale disposte a spendersi volentieri per imprese di interesse civico, anche investendo ingenti capitali in termini economici e di conoscenze. La capacità di adottare un metodo innovativo e convergente in cui operatori e uffici tecnici siano insieme partecipi e registi nei processi di co-progettazione, risulta essere, nella nostra esperienza, il fattore decisivo in grado di conferire concretezza e durata ai progetti, determinandone le sorti.



Cultura e cambiamento climatico





Città sostenibili, strumenti e politiche per affrontare il cambiamento climatico

Paola Dubini

Università Bocconi

Sempre più frequentemente le città enfatizzano alcuni caratteri che le contraddistinguono per motivi diversi: per stimolare cambiamenti di comportamento fra i residenti, per attirare turisti, per segnalare una specifica vocazione industriale e fare leva su vantaggi agglomerativi. Che si tratti di scelte di politica economica, di marketing territoriale o uno strumento di diplomazia culturale, la pratica di 'etichettare' le città è sempre più diffusa e orienta le scelte di pianificazione urbana e i modelli di sviluppo.

Accanto alle città smart¹, basate sulla centralizzazione di ampie basi di dati usate per pianificare attività e garantire una maggiore sicurezza ai residenti, sono arrivate le città creative² e le città sostenibili³. I siti considerati dall'Unesco patrimonio mondiale dell'umanità sono stati antesignani di una logica di caratterizzazione geografica finalizzata non solo alla protezione del patrimonio, ma anche alla promozione territoriale⁴.

Da questo punto di vista le capitali europee della cultura, lanciate nel 1985, hanno ulteriormente articolato la relazione tra cultura e sviluppo, lavorando su attività culturali e patrimonio immateriale, su cultura e welfare, su una relazione costruttiva fra residenti e turisti, incorporando progressivamente la protezione e la valorizzazione del paesaggio e delle tradizioni locali all'interno dei dossier di candidatura. Nel 2004 sono state poi introdotte dall'Unesco le già citate città creative, mentre gruppi di centri abitati creavano alleanze di varia natura⁵ per enfatizzare da un lato la loro specificità e dall'altro attivare processi di apprendimento collaborativo attorno a pratiche specifiche: la mobilità, la rendicontazione, la comunicazione, la partecipazione culturale, ecc. Lo sviluppo di alleanze su base volontaria e a geometria variabile accanto a progetti *top-down* (come

-
1. Il termine è stato coniato all'inizio degli anni Novanta dall'International Business Machines Corporation (IBM). Per un'analisi dell'evoluzione del termine si veda ad esempio N. Komninos, L. Mora, *Exploring the big picture of smart city research*, «Scienze Regionali», vol. 17, 1/2018, pp. 33-56 disponibile su <https://www.researchgate.net/profile/Luca-Mora-2/publication/319598847_Exploring_the_Big_Picture_of_Smart_City_Research/links/5f8a94f0299bf1b53e2c44ad/Exploring-the-Big-Picture-of-Smart-City-Research.pdf> consultato il 19/12/2022.
 2. Cfr. C. Landry, *The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan, London 2000.
 3. Il termine *ecocity* o città verde da cui è partita la riflessione su città e sostenibilità è stato coniato in R. Register, *Ecocity Berkeley: Building Cities for a Healthy Future*, North Atlantic Books, Berkeley 1987.
 4. Il primo sito italiano iscritto nella lista Unesco, le incisioni rupestri della Val Camonica, data 1979.
 5. Si pensi ad esempio al World Cities Culture Forum avviato nel 2012.

possono essere intesi i processi di inclusione nelle liste Unesco) è un fenomeno recente e molto interessante.

Dal punto di vista delle risorse disponibili su base territoriale, ciascuna città in linea di principio potrebbe ambire a definirsi città di cultura, città sostenibile, città inclusiva, città verde; in che modo, dunque, possiamo considerare la relazione fra cultura e ambiente in una prospettiva di sviluppo sostenibile all'interno di un dossier di candidatura a Capitale italiana della cultura? In che modo la dimensione culturale e la dimensione ambientale possono essere considerate insieme per creare valore?

Una prima chiave interpretativa suggerisce di guardare a cultura e paesaggio come risorse patrimoniali da proteggere. In questa logica la prossimità fisica fra risorse culturali (ad esempio monumenti, chiese o istituzioni culturali) e aree verdi (parchi, riserve, ecc.) consente in prima battuta di realizzare una proposta di valore all'interno del dossier di candidatura, enfatizzando la 'quantità' e la 'rarietà' di patrimonio (materiale e paesaggistico) rispetto a quello di altre località e, grazie a tale combinazione, di attirare così nel progetto categorie di interlocutori diverse. Per quanto tutti i dossier di candidatura presentino una sorta di censimento dei monumenti e delle aree verdi (naturali o coltivate) che caratterizzano il territorio, è evidente che di per sé la disponibilità di risorse, per quanto uniche, rare e preziose, è condizione necessaria ma non sufficiente per attivare processi di creazione di valore condiviso e durevole. Non è solo il fatto che una delle specificità del nostro Paese è la presenza diffusa di gioielli naturali e storico-artistici, e che quindi la differenziazione basata sulla 'quantità' è poco sostenibile; non è solo il fatto che il valore patrimoniale di parchi e monumenti è teorico, giacché il patrimonio non si vende (anzi, più è protetto più è tenuto fuori dal mercato e quindi meno valore economico ha). Il fatto è che guardare a cultura e patrimonio in una prospettiva esclusivamente patrimoniale inevitabilmente ne mette in luce i costi (di tutela, di manutenzione, di accessibilità), che sono 'costi opportunità'⁶ rispetto ad altri investimenti patrimoniali a più alto ritorno. Inoltre, per quanto le sovrintendenze tutelino e le costituzioni vigilino, la protezione istituzionale da sola non basta (anche se è essenziale) per proteggere nel tempo il valore patrimoniale: servono attenzione, cura. Il valore patrimoniale non si mantiene senza un parallelo investimento nel valore di relazione. Di qui, un primo suggerimento possibile è guardare all'unicità delle risorse di paesaggio e culturali come risultato di uno sforzo di ricerca e di conoscenza; dopotutto sono il periodo storico, la tecnica pittorica, la presenza di specie endemiche che rendono luoghi e monumenti risorse uniche. Se pensiamo a un posto come Matera, il dossier di candidatura ha evidenziato quanto ci fosse da imparare da una storia di durissime condizioni di vita e di clima ostile in merito a come raccogliere l'acqua e risparmiare sulle risorse, temi

6. Con 'costo opportunità' si intende il valore dei beni o servizi a cui una persona rinuncia quando opera una scelta fra diverse alternative.

molto attuali in un periodo di cambiamento climatico e di orientamento alla circolarità dell'economia.

Certo, l'attività di ricerca è costosa e coinvolge poche persone, ma la riflessione attorno alla conoscenza legata a luoghi e cose non può riguardare solo il passato o solo comunità scientifiche: andrebbe inserita in un sistema più ampio, ovvero geograficamente esteso o progettato come un ecosistema. Perché ciò accada occorre mobilitare scuole, ricercatori, università. Questo ecosistema della conoscenza può essere orientato verso le comunità imprenditoriali, caratterizzare processi produttivi particolarmente rappresentati dal territorio e valorizzare specifiche imprese e specifici settori. Se guardiamo al dossier di Bergamo e Brescia, due città collocate in un territorio densissimo dal punto di vista delle imprese, la valorizzazione della cultura e della natura vanno di pari passo con la produzione di prodotti e soluzioni innovative a livello imprenditoriale. Ancora, il cambiamento climatico ha un impatto notevolissimo sulle condizioni di conservazione di monumenti e artefatti. Le risorse disponibili per l'adeguamento energetico di edifici storici permettono di investire sulle filiere del restauro, dagli enti di formazione, alle imprese che producono materiali, agli studi di architettura, agli esperti in climatizzazione e illuminazione, alle imprese di costruzione, ecc. E poi ci sono gli edifici nuovi che, per le loro caratteristiche iconiche e spettacolarità come per la scelta dei materiali, possono essere utilizzati come alfieri della sostenibilità ambientale e culturale; spesso gli edifici di questo tipo ospitano istituzioni culturali e il dossier di candidatura è per alcune città l'occasione di immaginare un processo di riqualificazione urbana.

La possibilità di concentrare esperienze, conoscenze e qualità imprenditoriale originate nel patrimonio culturale ma trasferibili in contesti diversi è una direzione di lavoro importante. A mio parere, l'elemento che fa la differenza fra i dossier di candidatura è la capacità di un territorio di realizzare un'adeguata massa critica di conoscenze e competenze e di immaginare come creare valore (in questo caso economico) a partire dal territorio e, da qui, lungo la filiera. Un contesto che è povero di materie prime e ha una tradizione imprenditoriale nel restauro e nel recupero può rafforzare la propria specificità e unicità a partire, ad esempio, dall'adeguamento energetico in ambito culturale. Poiché il patrimonio culturale nel nostro Paese è diffuso, è possibile che le competenze in materia di soluzioni di restauro e riqualificazione di edifici storici in una prospettiva di riduzione dell'impatto ambientale siano altrettanto presenti. In questo caso si rende necessaria una riflessione sulle condizioni di eccellenza in termini di presidio delle filiere, massa critica e localizzazione dei centri di competenza.

Naturalmente, i modi di declinare la sostenibilità ambientale e la relazione con la vocazione culturale di un territorio sono moltissimi. Una cosa mi colpisce da questo punto di vista: nonostante la vocazione al riuso, al riciclo e all'economia circolare, nonostante il grande patrimonio storico, nonostante la numerosità di aree protette, nonostante una tradizione vivaistica consolidata, soprattutto in alcune aree del Paese, nonostante i molti sforzi per la gestione differenziata dei rifiuti, sono poche a livello internazionale

le città italiane che si caratterizzano e si fregiano di essere *environmental conscious*. Se guardiamo alle classifiche delle città verdi⁷, orientate a valorizzare le aree verdi pubbliche e a sostenere le filiere florovivaistiche, le candidature italiane sono pochissime e il motivo mi sfugge. Certamente non basta attivare operazioni di marketing territoriale, occorre immaginare soluzioni di sistema e strategie territoriali sostenute da adeguate risorse. Tuttavia, in molte direzioni le linee di finanziamento del PNRR ci sono, quindi la sfida più grande per una città che ambisca a diventare capitale della cultura e voglia incorporare nel suo dossier la questione della valorizzazione del territorio e della riduzione dell'impatto ambientale credo sia quella di pensare a una traiettoria di sviluppo, a un sistema di alleanze, all'ingresso in diversi circuiti.

I centri non hanno bisogno di cucirsi addosso le etichette di capitale della cultura, di città creativa, di città verde... Tuttavia, la spinta a far parte di questi 'club di città' presenta alcuni vantaggi, se non altro di tipo reputazionale ed economico, dando alle organizzazioni un impulso a livello organizzativo e comunicativo. Da questo punto di vista penso sia utile guardare all'esperienza di Parma, che ha saputo capitalizzare le diverse candidature a città creativa Unesco, a Capitale italiana della cultura e a città verde acquisendo progressivamente visibilità internazionale, la possibilità di valorizzare il suo patrimonio culturale materiale e immateriale, accedere a risorse economiche incrementali e costruire una strategia di sviluppo a base culturale, attraendo risorse e talenti da fuori, oltre a mobilitare quelli interni.

Infine, uno dei vantaggi di qualificare una città come creativa, sostenibile, verde è legato ovviamente alle opportunità turistiche. Da questo punto di vista tutti i dossier di candidatura a Capitale italiana della cultura pongono molta attenzione all'attrazione turistica locale, nazionale e internazionale. In questa prospettiva, le direzioni di lavoro più comuni riguardano mobilità e intermodalità territoriale a basso impatto ambientale (piste ciclabili, utilizzo di reti urbane e di trasporto pubblico), non tanto e non solo perché l'offerta culturale può legarsi ai modi di muoversi, ma perché molto spesso la presentazione del dossier di candidatura è occasione per costruire itinerari, legare le attrattive maggiori a una rete di eventi o di luoghi meno conosciuti, destagionalizzare l'offerta culturale, coinvolgere fasce di popolazione o gruppi di persone diversi in aggiunta a quelli che già sono coinvolti. I beni e soprattutto le attività culturali sono impattanti da un punto di vista ambientale: le sale devono essere climatizzate; gli edifici che ospitano musei, biblioteche e teatri sono spesso palazzi storici energeticamente poco efficienti; i festival, i concerti, le produzioni e le attività performative in genere richiedono lo spostamento di merci e persone, assorbono energia prodotta spesso in modo costosissimo, impattante e rumoroso, attirano persone che spesso si muovono in auto, determinano un aumento della produzione di rifiuti, in genere difficilmente differenziabili,

7. <<https://it.thegreencities.eu/>> consultato il 19/12/2022.

e una crescita esponenziale nell'utilizzo di materiali usa e getta⁸. A complicare le cose, le leve a disposizione degli organizzatori di eventi per contrastare comportamenti dannosi sono limitate. Ad esempio, Festivalletteratura di Mantova da anni è impegnato nella riduzione dell'impatto ambientale, per lo più generato dalla mobilità: su 368,5 tonnellate di CO2 prodotte dall'evento nel 2021, 328,9 derivano dai trasporti, prevalentemente dei visitatori che raggiungono la città per assistere alle manifestazioni. L'organizzazione del festival ha quindi sviluppato una *roadmap* di iniziative condivise con gli operatori del territorio per contribuire alla sensibilizzazione sul tema e all'effettivo efficientamento⁹ che prevede fra l'altro la realizzazione di mappe di percorsi ciclabili a uso dei residenti della provincia e l'esplicitazione delle metodologie seguite in fase di rendicontazione, per testimoniare anche l'impatto ambientale generato. In altri casi (come, ad esempio, il festival Terraforma a Villa Arconati¹⁰, alla periferia di Milano) gli eventi culturali sono progettati in modo che la minimizzazione dell'impatto sia criterio di scelta degli artisti, dell'organizzazione, degli sponsor, del pubblico: gli obiettivi di natura culturale e quelli di natura ambientale sono strettamente interdipendenti e strumento reciproco di perseguimento del posizionamento complessivo della manifestazione.

Vista in termini di processo, la costruzione del dossier di candidatura è quindi un esercizio di descrizione di come una città intende costruire valore di relazione a partire da un nucleo di risorse culturali e paesaggistiche che per definizione sono di tutti e a disposizione di tutti, ma proprio per questo devono essere riconosciute come tali e gestite in modo da stimolare processi circolari e coerenti fra loro a vantaggio di individui e collettività. Non è un esercizio semplice, perché la storia delle relazioni e dei rapporti di potere in essere sul territorio, la potenza della retorica, la varietà degli interessi in gioco e la necessità di lavorare con tempi e risorse contenuti concorrono talvolta a fare del dossier uno strumento di scrittura più che di progettazione; è invece un'occasione importante per scegliere un posizionamento, fissare priorità, individuare strumenti e assegnare obiettivi e responsabilità, non solo per attirare risorse esterne (capitali, energie, visitatori, talenti) ma in primis per migliorare i processi (la gestione delle infrastrutture, la riduzione degli sprechi) e individuare istanze e opportunità sul territorio a partire dal dialogo fra parti sociali. Vista così, 'l'etichetta' ha un'importante funzione segnaletica e comunicativa per la città e per la sua amministrazione, ma non è fine; e la funzione di *advocacy*, che viene spesso affidata alle organizzazioni culturali per promuovere una

8. Protocolli per la riduzione dell'impatto ambientale in ambito culturale sono stati sviluppati e cominciano a essere diffusi per le produzioni audiovisive, per le istituzioni culturali e per gli eventi culturali di varia natura, ma c'è necessità di capitalizzare su questi sforzi e mettere a disposizione procedure e materiali. Associazioni come International Council of Museums (ICOM) e International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) propongono linee guida e segnalano buone pratiche di gestione di organizzazioni e di attività culturali orientate a uno sviluppo sostenibile.

9. <<https://www.festivalletteratura.it/it/azione-climatica>> consultato il 19/12/2022.

10. <<https://www.terraformafestival.com/>> consultato il 19/12/2022.

cultura della sostenibilità, non dovrebbe a mio parere essere obiettivo, ma inevitabile conseguenza di una strategia sostenibile pensata, condivisa e realizzata su base territoriale. Come sempre succede, ciascuna organizzazione che sostiene la candidatura della città non opera da sola, ma è parte di una rete; il dossier di candidatura è anche il racconto di come una rete si forma e si ramifica. La credibilità di una strategia che coniughi cultura e cambiamento climatico ha molto a che fare con la scelta dei compagni di viaggio, che siano sponsor, fornitori o amministrazioni pubbliche. E quindi bisogna stare attenti al rischio di *green washing*, purtroppo tentazione per non pochi operatori.

Cambiamenti climatici e patrimonio culturale: strumenti e strategie di tutela e prevenzione¹

Alessandra Bonazza

Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima, Consiglio Nazionale delle Ricerche

Gli effetti principali del cambiamento climatico sono ampiamente noti, ma non ancora riconosciuti e studiati in modo esauriente per quanto riguarda gli impatti sui beni culturali, in particolare il patrimonio costruito presente nei centri cittadini e nelle aree urbane. Siti archeologici, complessi monumentali, edifici storici, collezioni nei musei, ma anche tradizioni e antiche tecniche di costruzione rappresentano la nostra identità, ci collegano alla eredità del passato e sono una risorsa insostituibile per il futuro.

Nonostante sia indubbiamente aumentata negli ultimi anni la consapevolezza che il patrimonio costruito è a rischio a causa degli effetti del cambiamento climatico, non sono tuttora presenti in modo esaustivo misure e strategie dedicate nei piani nazionali ed internazionali di adattamento e mitigazione². Eppure le prime ricerche specifiche risalgono a quasi 20 anni fa, quando nell'ambito del Progetto Europeo Noah's Ark (FP6, 2004-2007) sono stati prodotti i primi scenari a breve e lungo termine ed un Atlante di Vulnerabilità con mappe europee realizzate applicando i modelli climatici globali e regionali Hadley (con risoluzione di griglia rispettivamente di 295 x 278 km e 50 x 50 km)³.

Quali ancora le lacune da colmare?

Nell'affrontare la valutazione dell'impatto dei cambiamenti climatici su complessi monumentali ed edifici storici localizzati nei centri cittadini e nelle aree urbane, la *down-scaling* nella risoluzione degli *output* dei modelli globali e regionali rimane ancora una questione aperta: la risoluzione spaziale e temporale dei parametri climatici e di inqui-

-
1. Il capitolo ripropone i testi elaborati dall'autrice per Network Digital 360 e per il contributo in relazione all'Affare assegnato sull'impatto dei cambiamenti climatici sui beni culturali e ambientali (n. 808).
 2. Su questo tema cfr. A. Bonazza *et al.*, *Safeguarding cultural heritage from natural and man-made disasters. A comparative analysis of risk management in the EU*, Publication Office of the European Union, Luxembourg 2018, <<https://doi.org/10.2766/224310>>.
 3. A questo proposito cfr. P. Brimblecombe, M. Cassar, C. Sabbioni, *The Atlas of Climate Change Impact on European Cultural Heritage - Scientific analysis and management strategies*, Anthem Press, London-New York 2010, <<https://doi.org/10.2777/11959>>.

namento estraibili dai modelli climatici comporta che le proiezioni future di fenomeni di degrado, sviluppati a scala locale sul patrimonio costruito, necessitano di ulteriori studi di approfondimento.

D'altro canto, previsioni altamente affidabili richiedono una base di dati standardizzata a livello globale/regionale e serie temporali lunghe almeno 30 anni. Sono sicuramente disponibili scenari personalizzabili a livello locale, sviluppati attraverso un approccio basato sui bisogni degli utenti (*user-driven*) per rispondere alle esigenze dei diversi target di *stakeholder* coinvolti nella tutela e gestione del patrimonio culturale a rischio per effetto dei cambiamenti climatici.

Solo di recente la ricerca ha iniziato a focalizzarsi sullo sviluppo di proiezioni di eventi estremi legati ai cambiamenti climatici e al rischio a cui è sottoposto il patrimonio culturale⁴. La complessità di questo tema di ricerca risiede in primo luogo nel significativo aumento delle incertezze nella modellazione di scenari futuri di eventi estremi, come piogge intense, tempeste, inondazioni, siccità prolungata, ondate di calore.

Per una valutazione completa del rischio è inoltre necessario valutare la vulnerabilità dei beni esposti. La vulnerabilità può essere caratterizzata da parametri che contemplano diversi aspetti (strutturale, gestionale, socio-economico, ambientale) e dipende dalla combinazione di tre fattori principali: suscettibilità, esposizione e resilienza, che devono essere caratterizzati per poterne fornire una valutazione.

Dall'analisi dello stato dell'arte e delle lacune ancora esistenti nella conoscenza del settore, risulta urgente investire risorse e sforzi nella produzione di strumenti e soluzioni per migliorare la preparazione del patrimonio culturale nell'affrontare gli eventi estremi legati ai cambiamenti climatici. Ciò anche a sostegno del Piano d'azione (2015-2030) per l'attuazione della Priorità 4 del Sendai Framework⁵ per la riduzione dei rischi di catastrofi (migliorare la preparazione alle catastrofi per una risposta efficace e per realizzare pratiche di 'Build Back Better' nelle fasi di recupero, ripristino e ricostruzione) dove, tra le misure, è previsto lo sviluppo di buone pratiche per l'integrazione del patrimonio culturale nelle strategie nazionali di riduzione del rischio di catastrofi che devono essere sviluppate dagli Stati membri dell'UE.

4. Sul tema cfr. A. Bonazza *et al.*, *Risk mapping for the sustainable protection of cultural heritage in extreme changing environments*, «Special Issue Assessing the Impact of Climate Change on Urban Cultural Heritage. Atmosphere», 11(7), 700, 2020, <<https://doi.org/10.3390/atmos11070700>>; A. Bonazza *et al.*, *Safeguarding cultural heritage from climate change related hydrometeorological hazards in Central Europe*, «International Journal of Disaster Risk Reduction», 63, 102455, 2021, <<https://doi.org/10.1016/j.ij-drr.2021.102455>>.

5. Priorità nel Sendai Framework: 1. Comprensione dei rischi da disastri e calamità naturali; 2. Rafforzamento della *governance* nella gestione dei rischi da disastri e calamità naturali; 3. Investimento nella riduzione dei rischi da disastri per il rafforzamento della resilienza; 4. Miglioramento della preparazione alle catastrofi per una risposta efficace e per realizzare pratiche di 'Build Back Better' nelle fasi di recupero, ripristino e ricostruzione.

La piattaforma per la mappatura del rischio dei Progetti Interreg Central Europe ProteCHt2save e STRENCH

La piattaforma WebGIS realizzata nell'ambito dei progetti Interreg Central Europe ProteCHt2save⁶ e STRENCH⁷ nasce con l'obiettivo di fornire uno strumento di supporto alle autorità e agli enti pubblici e privati nella salvaguardia e gestione dei beni culturali a rischio in Europa per via di eventi climatici estremi, quali piogge intense, alluvioni e prolungati periodi siccitosi⁸. Lo strumento si basa sul concetto di rischio che implica l'esistenza di una sorgente di pericolo e delle possibilità che ne consegua un danno. È quindi necessaria l'analisi di come e quanto il patrimonio costruito è esposto agli effetti dei cambiamenti climatici e la sua vulnerabilità.

Questo strumento permette di visualizzare e scaricare in modo interattivo mappe di pericolosità con risoluzione spaziale di 12km ca., basate su dati forniti da modelli climatici regionali e da servizi satellitari del Programma Copernicus (Climate Change Service, C3S). Prevede l'utilizzo di indici per valutare la pericolosità da eventi estremi legati a variazioni di temperatura e precipitazione, come ad esempio R20mm (numero di giorni nell'anno con precipitazione superiore o uguale 20mm) e R5xday (valore massimo mensile di precipitazione in 5 giorni consecutivi).

La piattaforma fornisce inoltre una metodologia per la valutazione della vulnerabilità a scala locale, calcolata sulla base di una accurata identificazione di elementi critici fisici e gestionali del bene in oggetto. È possibile fare valutazioni del rischio in Europa e nel Bacino del Mediterraneo a breve (2021-2050) e a lungo termine (2071-2100).

Strategie di protezione e preparazione all'emergenza

Fra le attività condotte nell'ambito dei progetti ProteCHt2save e STRENCH sono state messe a punto strategie di preparazione ed evacuazione in emergenza specifiche per la protezione dei beni in caso di inondazioni ed incendi dovuti a prolungati periodi siccitosi. Le strategie sono state successivamente testate con simulazioni in campo, in collaborazione con la Protezione civile e i Vigili del fuoco in siti culturali dimostrativi, fra cui la piazza della Cattedrale di Ferrara ed il Parco di Villa Ghigi a Bologna, mettendo in luce come la preparazione all'emergenza risulti essere l'azione cruciale nella gestione dei siti a rischio.

Per integrare in modo esaustivo le misure esistenti in materia di adattamento ai cam-

6. <<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ProteCHt2save.html>> consultato il 19/12/2022.

7. <<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/STRENCH.html>> consultato il 19/12/2022.

8. <<https://www.protecht2save-wgt.eu/>> consultato il 19/12/2022.

biamenti climatici indirizzate alla tutela del patrimonio culturale nelle strategie e nei piani nazionali è necessario proseguire nella ricerca in quest'ambito con attività mirate all'implementazione dell'utilizzo dei risultati in azioni concrete di tutela e salvaguardia supportate da specifiche direttive politiche di gestione e riduzione del rischio.

Il patrimonio culturale nella Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici italiana

Uno dei fattori che rende altamente vulnerabile il patrimonio culturale e naturale agli impatti dei cambiamenti climatici è la mancanza di integrazione di misure dedicate alla sua salvaguardia nei piani e nelle strategie nazionali di riduzione del rischio, adattamento e mitigazione. La Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (SNAC)⁹ rappresenta una eccezione ed un esempio di eccellenza nel panorama europeo ed internazionale.

La SNAC è stata messa a punto attraverso un approccio altamente multidisciplinare ed una azione coordinata con il coinvolgimento attivo fin dall'inizio di diversi attori, tra cui esperti scientifici, decisori politici a diversi livelli (locale-regionale-nazionale) ed enti preposti alla protezione e gestione dei beni culturali e paesaggistici.

Ha previsto inoltre una consultazione on line pubblica con la cittadinanza dal 30 ottobre 2013 al 20 gennaio 2014. Comprende tre documenti scientifico-tecnici pubblicati nel 2014, incentrati sugli impatti osservati e previsti a breve e lungo termine in seguito ai cambiamenti climatici su diversi settori, inclusi i beni culturali e paesaggistici, e adeguate misure di adattamento e mitigazione:

- documento strategico *Elementi per una Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici*¹⁰
- *Rapporto sullo Stato delle conoscenze scientifiche su impatti, vulnerabilità ed adattamento ai cambiamenti climatici in Italia*¹¹
- rapporto tecnico-giuridico *Analisi della normativa comunitaria e nazionale rilevante per gli impatti, la vulnerabilità e l'adattamento ai cambiamenti climatici*¹².

9. <<https://www.mite.gov.it/notizie/strategia-nazionale-di-adattamento-ai-cambiamenti-climatici-0>> consultato il 19/12/2022.

10. A. Ballarin Denti, *et al.*, *Elementi per una Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici*, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Roma 2014.

11. A. Ballarin Denti *et al.* (a cura di), *Rapporto sullo stato delle conoscenze scientifiche su impatti, vulnerabilità ed adattamento ai cambiamenti climatici in Italia*, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Roma 2014.

12. S. Castellari *et al.* (a cura di), *Analisi della normativa comunitaria e nazionale rilevante per gli impatti, la vulnerabilità e l'adattamento ai cambiamenti climatici*, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Roma 2014.

La pubblicazione del Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNAC) del 2018 è ancora in via di approvazione, ed ha l'intento di rendere operativa la SNAC attraverso l'aggiornamento conoscitivo e la progettazione di azioni di adattamento ai diversi livelli di governo.

La SNAC sottolinea che la valutazione dell'impatto dei cambiamenti climatici sui beni culturali si basa sull'individuazione dei parametri climatici prioritari che causano danni sia ai beni collocati all'esterno (patrimonio costruito, complessi monumentali, siti archeologici, ecc.) che all'interno (musei, chiese, ipogei, ecc.). Il rapporto contiene l'identificazione dei principali processi di degrado che si verificano sui materiali che costituiscono il patrimonio collocato prevalentemente all'aperto:

- corrosione sui metalli;
- danno meccanico e crescita fungina su legno;
- recessione superficiale, annerimento, stress termico, alterazione causata dai cicli di gelo-disgelo, cristallizzazione di sali e biodegrado su pietra, mattoni e malte.

Inoltre tramite l'uso di funzioni di danno vengono fornite valutazioni quantitative degli effetti dei cambiamenti climatici che innescano fenomeni di degrado cumulativo nel tempo (es. recessione di superficie)¹³. Dai risultati scientifici emerge il ruolo predominante dell'acqua come fattore di degrado diretto e indiretto dei materiali costituenti i beni culturali. Eventi estremi con frequenza ed intensità in aumento, come precipitazioni intense e alluvioni, possono causare danni strutturali soprattutto negli elementi ornamentali degli edifici storici (guglie, pinnacoli, sculture, finiture...). Gli scenari di previsione inoltre indicano che la dissoluzione chimica dei materiali da costruzione quali marmi e calcari sarà dovuta principalmente all'aumento della concentrazione di CO₂ atmosferica ed all'impatto della pioggia, con un conseguente aumento massimo pari al 30% della perdita di materiale nelle facciate di monumenti ed edifici storici nei centri cittadini in Italia. Le regioni mediterranee e soprattutto le isole maggiori potranno essere soggette a un elevato rischio da stress termico con danni amplificati dall'erosione eolica proprio sui siti archeologici e complessi monumentali, per esempio, del barocco leccese e siciliano. Anche la decoesione dei materiali da costruzione porosi è previsto che aumenti per effetto dell'aumento dei fenomeni di cristallizzazione dei sali nei materiali da costruzione di monumenti ed edifici storici non solo in Italia, ma in tutta Europa.

13. Sul tema cfr. A. Bonazza *et al.*, *Climate change impact: mapping thermal stress on Carrara marble in Europe*, «Science of the Total Environment», 407, 2009, pp. 4506-4512, <<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2009.04.008>>; A. Bonazza *et al.*, *Mapping the impact of climate change on surface recession of carbonate buildings in Europe*, «Science of the Total Environment», 407, 2009, pp. 2039-2050, <<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2008.10.067>>; X. Arino *et al.*, *Mapping the impact of climate change on biomass accumulation on stone*, «Journal of Cultural Heritage», 13, 2012, pp. 254-258, <<https://doi.org/10.1016/j.culher.2011.10.003>>.

I beni architettonici ed archeologici ubicati nei centri cittadini costieri italiani saranno inoltre soggetti all'aumento dell'incidenza degli eventi estremi, all'innalzamento del livello del mare e ai fenomeni di erosione costiera con probabile perdita di accessibilità.

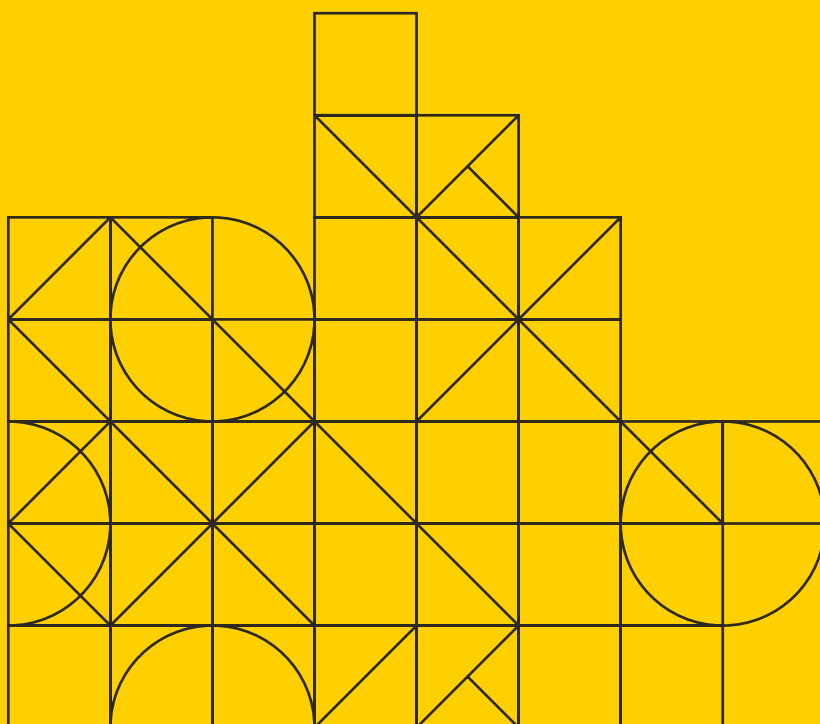
Raccomandazioni per la salvaguardia del patrimonio costruito esposto ai cambiamenti climatici

Tra le azioni principali di adattamento ai cambiamenti climatici individuate dalla SNAC specifiche per il patrimonio costruito dei centri cittadini e utili a favorire l'incremento della resilienza del territorio italiano hanno un ruolo fondamentale:

- l'integrazione dei piani di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici con misure di prevenzione e preparazione dedicate alla salvaguardia dei beni architettonici nelle aree urbane, aggiungendo specifiche sezioni in particolare nei piani esistenti o in fase di definizione a livello locale. L'integrazione della cultura nella pianificazione urbana è riconosciuta come azione fondamentale per lo sviluppo di città sostenibili e resilienti. Nonostante ciò le politiche culturali urbane sono tuttora sporadiche (IPCC AR6 WGII 2022)¹⁴.
- La programmazione ed attuazione di interventi di manutenzione ordinaria e di monitoraggio continuo in situ, dei parametri ambientali, dei materiali da costruzione e del loro degrado. Tale azione permette di valutare lo stato di conservazione dei beni archeologici ed architettonici, soprattutto quelli esposti in siti urbani al cambiamento climatico, e di programmare gli interventi di restauro solo quando strettamente necessari.
- La formazione sia su tecniche edilizie tradizionali e artigianali integrate alle tecnologie avanzate (materiali innovativi per il restauro compatibili con i materiali da costruzione storici) sia sulla conoscenza del valore del patrimonio e degli impatti causati dai cambiamenti climatici.

14. Intergovernmental Panel on Climate Change, *Summary for Policy Makers*, Cambridge University Press, Cambridge-New York 2022.

Pratiche di rete per progetti culturali sostenibili





Progetti, territori, comunità: il difficile rapporto con la complessità

Damiano Aliprandi
Fondazione Fitzcarraldo

Ci sono imprese in cui un accurato disordine è il metodo buono.

H. Melville, *Moby Dick*

L'esperienza degli ultimi decenni in Italia ci ha ormai restituito un significativo numero di progetti riguardanti la valorizzazione del patrimonio culturale che, seppur validissimi sulla carta e ben sostenuti sotto il profilo finanziario, non hanno generato gli impatti auspicati in termini di 'sviluppo locale' sul territorio di riferimento.

A titolo di esempio, solo una minima parte degli interventi di restauro di siti culturali aventi come obiettivo dichiarato non solo il loro recupero fisico ma anche l'attivazione di nuove destinazioni d'uso ha raggiunto gli obiettivi attesi, malgrado l'ingente entità di risorse destinate alla loro realizzazione, pari a circa 7 miliardi di euro solo nel periodo 2007-2020¹. Come risultato, circa il 70% dei 200.000 siti e spazi culturali di proprietà pubblica distribuiti su tutto il territorio nazionale² attualmente giace vuoto, abbandonato o sotto-utilizzato malgrado strutturalmente recuperato e 'pronto all'uso': un numero probabilmente destinato ad aumentare se tra gli oltre 1.800 interventi su edifici e luoghi di valore storico-culturale e artistico finanziati con i fondi del PNRR attraverso il recentissimo bando Borghi Storici³ non tutti saranno coronati dal successo.

-
1. F. Milella, *Il destino dei luoghi*, «Il Giornale delle Fondazioni», 2018, <<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/il-destino-dei-luoghi>> consultato il 19/12/2022.
 2. Per un approfondimento sul fenomeno si rimanda a Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), *Rigenerare spazi dismessi. Nuove prospettive per la comunità*, Fondazione CRC, Cuneo 2019, <https://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/rigenerare-spazi_pubblicazione.pdf> consultato il 19/12/2022.
 3. <<https://www.beniculturali.it/comunicato/22491>> consultato il 19/12/2022.

Problemi di tecnica, problemi di approccio

Insomma, qualcosa sembra che non stia funzionando a dovere. Capita, ad esempio, che un progetto venga semplicemente mal impostato o sia costruito in modo poco accurato. In altre situazioni, invece, alcuni fattori interni ed esterni colgono letteralmente alla sprovvista e rendono difficile, se non impossibile, seguire le traiettorie di sviluppo che l'idea progettuale aveva inizialmente tracciato, come i recenti eventi pandemici insegnano. Nel primo caso, la criticità è superabile affinando metodi e strumenti del *project-making* o affidandosi a soggetti terzi con competenze più strutturate e solide. Il secondo aspetto, invece, impone una riflessione non solo pratica ma anche teorica e strategica sull'effettiva applicabilità dell'approccio 'a progetto' a contesti caratterizzati da un elevato grado di complessità – e, quindi, di incertezza – come nel caso dei nostri territori.

Fin dalla sua etimologia, il progetto rivela la sua caratteristica principale ma anche il suo più importante limite: pro-gettare, gettare avanti. Il progetto si radica nel tempo presente ma la sua ragion d'essere si situa nel futuro: ora si progettano le azioni che, nei mesi e anni a venire, dovranno contribuire al raggiungimento di obiettivi quali, per citare solo alcuni tra i più frequenti: contrastare l'invecchiamento demografico nelle valli o nelle aree interne o la fuga dei cervelli dalle città; incentivare il turismo internazionale o quello di prossimità; valorizzare il patrimonio culturale o le eccellenze enogastronomiche e artigianali del territorio; aumentare la coesione sociale delle comunità e migliorare i processi di integrazione e inclusione delle categorie fragili, ecc. La variabile 'tempo', com'è noto, riveste un ruolo centrale perché il progetto in quanto tale si caratterizza per una data precisa di inizio e di termine, una scadenza in corrispondenza della quale sarà possibile finalmente valutare i risultati raggiunti e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi previsti. Tuttavia, tanto più l'orizzonte temporale di riferimento si allontana, tanto maggiore è il livello di complessità e incertezza che ci si trova ad affrontare. Sarà quindi relativamente più agevole prevedere l'esito delle mie azioni tra un mese che non tra un anno o cinque anni, poiché il numero di variabili e di fattori da prendere in considerazione, così come le loro potenziali interazioni, aumenta esponenzialmente con il crescere dell'arco temporale. Poiché i progetti di valorizzazione del patrimonio culturale si pongono generalmente obiettivi di sviluppo di medio-lungo termine, allora la capacità di governare tale condizione di incertezza, evitando di subirla passivamente, rappresenta una condizione imprescindibile per garantirne la reale efficacia. Non si tratta di prevedere il futuro con certezza – impresa impossibile visto che il futuro, per definizione, non esiste – quanto piuttosto di sviluppare progettualità che siano aperte, pronte alle sorprese e, per quanto possibile, preparate a gestirle⁴.

4. R. Poli, *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea Editore, Milano 2019.

Il problema della complessità: la costruzione di progetti 'a prova di territorio'

Nel suo 'lanciarsi in avanti', l'attività progettuale si basa sul principio di causa-effetto. Se recupero quel palazzo storico nel centro del borgo/del quartiere e lo restauro (causa), aumenterà la sua attrattività verso i turisti (effetto); l'arrivo dei turisti (causa) produrrà ricadute economiche negli esercizi commerciali (effetto); gli operatori economici soddisfatti (causa) esprimeranno una maggiore disponibilità a contribuire attivamente e investire sul territorio e la sua offerta culturale-turistica (effetto), e così via.

Tale approccio lineare risulta tendenzialmente efficace quando consideriamo interventi puntuali e circoscritti nel tempo come nel caso del restauro di un bene culturale a fini conservativi e protettivi, oppure all'organizzazione di un festival o un altro evento specifico. In questi casi, infatti, l'insieme degli interventi da attuare e delle variabili esterne di cui tener conto è sufficientemente limitato per poter essere gestito e governato da un bravo project manager. Il discorso si complica, invece, quando si tenta di applicare l'approccio lineare a quei sistemi complessi e dinamici che sono i territori, con l'obiettivo di migliorare in modo decisivo e permanente – si potrebbe dire 'strutturale' – le loro attuali condizioni socioeconomiche, culturali e ambientali. Tornando all'esempio precedente: il restauro del palazzo storico potrà diventare un attrattore solo se costruirà sinergie con gli operatori economici e turistici del territorio: come farlo? Con chi farlo? Quale strategia adottare? Si può partire dalle organizzazioni culturali per aumentare la 'massa critica di offerta': ma come si rapporterà la programmazione culturale del rinnovato sito culturale con gli altri attrattori? Sarà percepito come un valore aggiunto e un'opportunità, o come un competitor che sottrarrà visitatori e risorse? Oppure si potrebbe scegliere un'altra strada e iniziare a collaborare con gli operatori economici, i commercianti di prossimità: ma, in questo caso, che tipo di servizi si potrebbero immaginare e proporre? Quali investimenti dovranno essere richieste da parte degli operatori? E quale sarà la loro disponibilità ad assumersi un rischio di impresa? Nel frattempo, i turisti arriveranno, ma quanto si fermeranno sul territorio? Se il sistema di offerta sarà debole, soprattutto all'inizio è probabile che prevarrà un turismo 'mordi e fuggi', poco impattante in termini di ricaduta economica per il tessuto produttivo locale, ma molto fastidioso per i cittadini: affollamento nei servizi pubblici e lungo le strade principali, aumento dei rifiuti, ecc. Come gestire il rapporto con la cittadinanza? E se dovesse verificarsi una nuova emergenza sanitaria? Come è facile comprendere da questa veloce selezione di casi e situazioni piuttosto frequenti nella pratica sul campo, la linearità dei processi rappresenta più un atto di fede o un presupposto teorico che non una tendenza reale su cui poter fare affidamento quando si costruiscono dei progetti di sviluppo locale, anche nel caso in cui sia coinvolto il patrimonio culturale come *driver* di cambiamento. Proprio come in una partita a scacchi, quando si interagisce con un sistema complesso come il territorio ogni mossa rappresenta l'innescò potenziale per una molteplicità di possibili risposte e reazioni alternative, in parte prevedibili, in parte meno o per nulla.

‘Complesso’ non è sinonimo di ‘difficile’ o di ‘complicato’ e bisogna tener bene presente tale distinzione⁵. Ricorrendo a una metafora banale ma, proprio per questo, molto intuitiva si può associare ogni territorio a un groviglio di fili di diverso colore, spessore e tessuto che, da lontano, può anche dare l’impressione di una matassa ordinata ma, quando lo si prende in mano e lo si guarda da distanza ravvicinata, rivela quel garbuglio inestricabile che lo costituisce, in cui ogni filo si attorciglia e annoda con gli altri seguendo logiche misteriose e causali, non di certo ripetitive e lineari. L’attività progettuale applicata al territorio consiste nel selezionare solo alcuni di questi fili e provare a immaginare cosa succederà all’intero groviglio una volta che si inizierà a tirarli. Spesso, poi, la scelta dei fili non segue neppure valutazioni interne basate sull’analisi del contesto ma giunge dall’esterno: è il caso, questo, di bandi e programmi di finanziamento che orientano i progetti verso determinati ambiti e indicano la tipologia di azioni ammissibili. La scelta di sostenere la valorizzazione del patrimonio culturale, il turismo ciclo-pedonale, l’artigianato locale o iniziative di comunità, inevitabilmente condiziona l’architettura del progetto, le sue scelte strategiche e di intervento, i fili da tirare e quelli da non toccare, per quanto importanti.

L’approccio normativo alla definizione del progetto

Sia che si tratti di un’iniziativa autonoma, sia che la decisione di elaborare un progetto sia stimolata da un bando o da altre opportunità di finanziamento/sostegno, gli approcci adottabili sono riconducibili a due tipologie principali che si distinguono tra loro per il modo in cui si rapportano alla ‘complessità’ intrinseca dei territori.

Il primo è sicuramente il più diffuso e consolidato, soprattutto tra le pubbliche amministrazioni, e consiste nel cercare di escludere la complessità, relegandola in qualche modo all’esterno dei processi attivati, o – se non è possibile – di riportarla sotto controllo incanalandone il flusso entro alvei predefiniti e rigidi, anche a costo di snaturarla e farle perdere la ‘carica vitale’. Prioritario per questo approccio è il presidio del corretto svolgimento delle attività, ovvero il loro rispettare tempistiche e procedure. Per tornare al nostro groviglio iniziale, i fili selezionati vengono tirati fino in fondo, costi quel che costi. Pazienza se il bene culturale restaurato e allestito come museo non produce le attese ricadute turistiche o scatena polemiche e resistenze tra gli abitanti: l’importante è che sia stato rispettato il programma di lavoro, le spese siano state rendicontate, i fornitori pagati, gli allestimenti posizionati, il gestore contrattualizzato. Non si tratta di un atteggiamento scorretto, anzi. Nel caso del già citato bando dedicato ai borghi storici, i Comuni vincitori dovranno concludere tutti gli interventi, sia quelli materiali connessi

5. I. Prigogine, *Le leggi del caos*, Laterza, Roma 2003.

agli edifici, sia quelli immateriali relativi ad azioni di valorizzazione e animazione, entro il 2026, quando solo per gli interventi infrastrutturali su beni culturali la durata media dei cantieri in Italia varia, a seconda dello stato di avanzamento progettuale e della Regione di riferimento, tra i due anni e mezzo e i quattro anni⁶. In questi casi, l'unica strada percorribile resta quella di costruire un piano di interventi e un cronoprogramma serrati e impegnarsi allo spasimo per rispettarli. Agli effetti che un tale volume di interventi produrrà sul patrimonio culturale nel proprio territorio ci si penserà a tempo debito.

La sfida dell'approccio 'partecipato' tra regola e 'caos'

Esiste, tuttavia, un secondo approccio che si va gradualmente affermando in un numero sempre maggior di policy e di interventi promossi da Comuni e operatori, in cui la 'complessità' del territorio non viene solo accettata ma anche accolta come una variabile imprescindibile per la costruzione degli stessi progetti, parte integrante della loro architettura. Sul piano pratico e operativo, l'adozione di questo criterio ha implicazioni molto importanti sul disegno delle iniziative progettuali e sul metodo di lavoro. Per prima cosa, un ruolo centrale viene riconosciuto alla 'comunità locale', o meglio, a un insieme di operatori e interlocutori del territorio che siano portatori di prospettive, istanze, approcci differenti. Non si tratta di un'operazione facile e indolore. Quando ci si rivolge alla comunità locale come se si trattasse di un soggetto collettivo omogeneo e coeso si compie sempre un pericoloso errore di valutazione⁷. Chi ha esperienza diretta in progetti di questo tipo, sa bene quanto siano difficili, complicate e dispendiose in termini di lavoro, tempo e risorse la gestione delle relazioni e la mediazione tra visioni, richieste e bisogni spesso discordanti. Da una parte, proprio questa interazione va difesa e alimentata come portatrice di innovazione, di nuove prospettive, di valore aggiunto al progetto; dall'altra, tuttavia, resta da affrontare il vero problema, ovvero come ricondurre questi processi all'interno delle griglie rigide di un progetto, senza sacrificarli ma, al contrario, rendendoli funzionali al perseguimento degli obiettivi finali. Come evitare, da una parte, di perdersi in infinite discussioni e sfibranti confronti e, dall'altra, di non valorizzare adeguatamente il patrimonio di idee, conoscenze e saperi di cui gli attori locali sono portatori? Come bilanciare entropia e ordine?

6. Agenzia per la coesione territoriale, *Rapporto sui tempi di attuazione delle opere pubbliche*, CPT, 2018, <<http://www.pongovernance1420.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Rapporto-Tempi-attuazione-opere-pubbliche-edizione-2018.pdf>> consultato il 19/12/2022.

7. G. Sartori, *Pluralismo, multiculturalismo e estranei. Saggio sulla società multi-etnica*, Rizzoli, Milano 2000.

Uno sguardo alle implicazioni pratiche: che fare?

Diciamo subito che non esistono soluzioni valide per tutti i casi ma, al contrario, proprio la specificità di ciascun contesto territoriale gioca un ruolo centrale nell'individuare la giusta combinazione tra 'norma' e 'anarchia'⁸. Laddove il capitale sociale e creativo è debole o praticamente inesistente – come nel caso di molte aree montane afflitte da fenomeni di spopolamento – la strategia adottata per elaborare un progetto di sviluppo che coinvolga gli attori locali risulterà inevitabilmente molto diversa da quella applicabile, per esempio, a una periferia urbana con caratteristiche di spiccata multiculturalità oppure al centro storico di un'area metropolitana.

In tutti questi casi, tuttavia, il denominatore comune risiede nell'attenzione posta a un 'metodo' di lavoro che prevede una o più fasi operative espressamente dedicate non solo al confronto con gli attori locali ma anche alla co-progettazione di attività e interventi come parte integrante del progetto finale, attraverso incontri pubblici, workshop, laboratori di co-design, *survey*, interviste, ecc. A differenza del primo approccio in precedenza descritto, in questo caso l'interazione con gli operatori locali non ha solo finalità di monitoraggio e valutazione dello stato di avanzamento delle attività rispetto a quanto previsto dal cronoprogramma e dal piano di interventi; qui eventuali osservazioni e contributi servono anche a segnalare la necessità di azioni correttive, suggerire cambi di direzione, migliorare i servizi e prodotti da attivare, ricalibrare le strategie di comunicazione o di *audience development* e non solo al fine di raggiungere gli obiettivi finali che il progetto si era dato.

Lungo la traiettoria su cui si sviluppa il progetto, quindi, vengono previsti 'momenti di raccordo' con il territorio durante i quali possono essere prese decisioni condivise su specifiche tematiche o situazioni: i servizi da collocare all'interno dello spazio restaurato, l'organizzazione di un festival di comunità per rafforzare l'*engagement* con i residenti o i commercianti, la scelta di titolo e brand con cui connotare il progetto/intervento, l'individuazione di nuovi partner con cui avviare scambi e collaborazioni, ecc. A ogni fase verrà assegnata una precisa durata ma ciò non esclude che il processo innescato possa prolungarsi diventando, in alcuni casi, un vero e proprio *spin-off* del progetto originario, con una fisionomia sua propria. Questo succede, ad esempio, quando il nucleo di attori locali coinvolti si trasforma da gruppo informale in vera e propria comunità di pratiche e decide di sostenere il progetto o farsi promotore di altre iniziative correlate (eventi, attività di animazione, ecc.).

Perché tale meccanismo funzioni, quindi, queste fasi di raccordo non devono essere intese come una 'concessione' al popolo in cui il sovrano paziente e accondiscendente ascolta lamentele e registra complimenti ma, piuttosto, come un'occasione preziosa

8. P.K. Feyerabend, *Dialogo sul metodo*, Laterza, Roma 2007.

per stabilire e rafforzare relazioni sinergiche, costruttive e propositive con operatori e *stakeholder* locali, con cittadini e visitatori. D'altra parte, se l'obiettivo è lo sviluppo di un territorio, come si può pensare di coinvolgere gli abitanti solo come 'consumatori finali' o come 'osservatori esterni', e non come veri e propri protagonisti? Infatti, che piaccia oppure no, una delle poche certezze che si possono trarre dalle tante esperienze ormai avviate in Italia riguarda proprio il fatto che senza il coinvolgimento attivo e costruttivo di chi vive e lavora in un territorio, ogni progetto o iniziativa di valorizzazione del patrimonio culturale in chiave di sviluppo locale è destinato a fallire o, quanto meno, a ottenere risultati ben lontani dalle aspettative iniziali⁹.

A questo punto potrebbe sorgere spontanea una domanda: e se da questo processo di raccolta e confronto con il territorio emergessero visioni e atteggiamenti tanto diversi da non risultare conciliabili? Se una sintesi non fosse possibile? Certamente il rischio c'è, ma forse è il caso di correrlo: è sempre meglio essere consapevoli di tali criticità e prendersi il tempo necessario – anche a costo di rinunciare a partecipare a un bando – per lavorare sul consenso e sulla condivisione di idee sul territorio e il suo futuro, piuttosto che scegliere di ignorare la questione. Rinviare il problema potrebbe portare ad affrontare atteggiamenti di resistenza e ostilità a progetto ormai avviato e, di conseguenza, con spazi di manovra troppo limitati per organizzare un incontro.

Teniamo in mano il nostro bel groviglio di fili e iniziamo a tirarne qualcuno. Ma ora non siamo più soli. Accanto a noi altre persone ci danno una mano a districare i nodi più impegnativi. All'inizio prevale la confusione di mani, direzioni e consigli. Per un nodo sciolto, se ne creano altri di nuovi. Un po' alla volta, però, ci si conosce meglio, si accumula esperienza, si condivide un metodo, seppur vago e disordinato, si distribuiscono compiti e ruoli e tutto diventa più facile. Ci si cimenta insieme su altri grovigli che capitano tra le mani, alcuni facili, altri più complicati. Alla fine non si riesce a scioglierne completamente nemmeno uno, mai. Ma, forse, non è questo il vero obiettivo. Forse quel che più conta è imparare a lavorare insieme.

9. R. Franceschinelli (a cura di), *Spazi del possibile*, FrancoAngeli, Milano 2021.

Le città tra cultura di prossimità e cultura divergente

Bertram Maria Niessen

cheFare

L'inizio degli anni Venti del Duemila è caratterizzato da trasformazioni repentine e drammatiche che ci chiedono necessariamente di ripensare i modi di fare cultura sui territori¹. La pandemia ha rimesso in discussione tutto quello che pensavamo di sapere sul rapporto tra natura e cultura, sulla relazione tra i corpi e tra i corpi stessi e lo spazio, sulla connessione tra il benessere e i luoghi che abitiamo. La recessione sta precipitando nella povertà porzioni sempre più ampie della popolazione. La guerra ha messo in crisi un'idea di armonia lungo i confini dell'Europa che abbiamo data troppo per scontata. L'evidenza brutale del cambiamento climatico – con le temperature che salgono, gli incendi sempre più frequenti, la siccità – mostra l'urgenza di nuovi modelli di sviluppo.

In Italia, nell'ultimo decennio si sono sviluppate due forme di progettazione culturale sui territori in grado di costruire prospettive cruciali in questo senso.

Da un lato la cultura di prossimità, che negli ultimi anni è divenuta sempre più importante. Con questo termine si intende la vasta gamma di sperimentazioni culturali locali che hanno posto le relazioni al centro della produzione di nuove forme di valore sui territori.

Ne sono un esempio i percorsi di co-progettazione e co-programmazione che – nei casi migliori – hanno reso più porose, dinamiche e generative le politiche culturali delle pubbliche amministrazioni. Anche il terzo settore – culturale e sociale – ha imparato a costruire strumenti robusti, per rinforzarsi e per relazionarsi con altre sfere della società: reti, tavoli locali di consultazione e coordinamento, patti per gli usi civici e i beni comuni, gruppi di formazione *peer-to-peer*, percorsi di *capacity building*, progetti di rigenerazione urbana dal basso. Allo stesso tempo, anche alcune istituzioni culturali tradizionali – musei, teatri, biblioteche, università – hanno intrapreso percorsi per

1. A questo proposito cfr. F. Andreoni *et al.*, *Bagliore: Sei scrittori raccontano i nuovi centri culturali*, Il Saggiatore, Milano 2020 e anche *Blueprint-Pratiche culturali trasformative e urgenti*, a cura di Polo del '900, cheFare, e Simone Arcagni, disponibile per download all'indirizzo <<https://www.che-fare.com/progetto/blueprint-pratiche-culturali-trasformative-urgenti-polo-del-900-simone-arcagni/>> consultato il 19/12/2022.

aprirsi verso le istanze che arrivano da fuori (dalle imprese, dai pubblici, dall'associazionismo e dall'attivismo) attraverso percorsi di partecipazione culturale, di *audience engagement* e di *crowdfunding*².

Da un altro lato la cultura divergente, quella cioè che lavora su nuovi simboli, immaginari e rituali. Le organizzazioni della cultura divergente incentivano quelle pratiche – inevitabilmente interdisciplinari e ibride – che sfidano il senso comune e mettono in discussione le convenzioni, le codifiche, le esperienze e le estetiche prestabilite. In questo ambito gli artisti, gli operatori e le istituzioni provano a immaginare nuove traiettorie, relazioni ed enti attraverso la sperimentazione tra (e con) linguaggi, tecnologie, gruppi sociali e luoghi. Lo fanno attraverso le residenze d'artista, i progetti *site-specific*, le intersezioni tra ambiti diversi come arte e scienza o arte e tecnologia, l'internazionalizzazione e la circuitazione di visioni e pratiche radicali da altre parti del mondo³.

Sono modi di fare cultura che già dialogano ma che sono ancora troppo distanti nelle politiche culturali urbane, malgrado le città – luoghi dell'incontro, dello scontro, della trasformazione e dell'invenzione – sono gli spazi deputati a tale dialogo⁴. Per renderlo effettivo è necessario ragionare secondo alcune traiettorie.

Innanzitutto, c'è bisogno di ripensare il rapporto tra progettazione e curatela, definendo in modo più chiaro obiettivi, spazi di pertinenza e collaborazioni possibili tra la cultura di prossimità e quella divergente.

In secondo luogo, occorre superare la retorica della sostenibilità economica a spese delle organizzazioni, degli operatori e degli artisti verso una concezione di sostenibilità territoriale integrata.

Più di ogni altra cosa, però, è necessario superare la dicotomia artificiale tra cultura alta e cultura bassa, nella progettazione, nella produzione e nei consumi. Perché le trasformazioni di questi anni ci chiedono di porre lo sviluppo individuale e collettivo al centro del fare cultura. Le politiche culturali urbane devono essere come i cambiamenti che ci incalzano: profonde, veloci e radicali. E possono esserlo solo se costruiscono piattaforme territoriali per la capacitazione, il rafforzamento e la legittimazione delle istanze più marginali, più sfavorite, meno ascoltate. In altri termini, devono diventare piattaforme di cittadinanza che identificano nuove domande, bisogni e desideri, traducendoli in progettazioni, produzioni, spazi e curatele che mettono in dialogo le prospettive di generazioni e gruppi sociali diversi⁵.

2. Sul tema cfr. C. Bishop, *Museologia radicale. Ovvero, cos'è «contemporaneo» nei musei d'arte contemporanea?*, Johan & Levi, Milano 2017.

3. Su questi temi cfr. C. Bishop, *Inferni artificiali. La politica della spettatorialità nell'arte partecipativa*, Luca Sossella Editore, Roma 2015.

4. Cfr. E. Manzini, *Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo*, Edizioni di comunità, Roma 2018.

5. A questo proposito cfr. F. Jullien, *Il gioco dell'esistenza. De-coincidenza e libertà*, Feltrinelli, Milano 2019 e, dello stesso autore, *Pensare l'efficacia in Cina e in Occidente*, Laterza, Bari 2006.

Un nodo cruciale perché questo possa avvenire è il ripensamento delle categorie dei consumi culturali, che non possono limitarsi a quelle tradizionali legate al teatro, ai musei e all'editoria ma che devono necessariamente allargarsi verso le forme e i canali che sono più attraversati dalle istanze del contemporaneo: il *gaming*, gli incontri dal vivo, i fumetti, i nuovi media. Per stare, insomma, dove la cultura si fa.

La cultura come infrastruttura progettuale della città

Tommaso Sorichetti

Sineglossa

Nella scorsa decade l'Unione europea fissò obiettivi ambiziosi¹ e, allo stesso tempo, cruciali da raggiungere entro il 2020: riduzione della povertà e dell'esclusione sociale, riduzione dell'abbandono scolastico e aumento delle persone laureate, efficientamento energetico e riduzione dell'inquinamento, aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo, aumento dell'occupazione. Complici la pandemia, la guerra in Ucraina e un sistema socioeconomico globale preesistente che già acuiva i danni ambientali e le diseguaglianze sociali, molti di questi obiettivi sono purtroppo ancora lontani dall'essere raggiunti.

Nonostante gli oggettivi ostacoli che hanno rallentato il processo, alcune di queste sfide sarebbero state probabilmente comprese e affrontate con dei risultati più soddisfacenti se, invece che affidare ogni soluzione esclusivamente agli avanzamenti tecnologici, avessimo optato per un approccio alla conoscenza che facilitasse la convergenza tra discipline, saperi e competenze diversi, rimettendo al centro le comunità locali nel disegnare insieme alle pubbliche amministrazioni i futuri verso cui proiettarsi.

Diverse organizzazioni culturali negli ultimi anni hanno declinato in questo senso il loro ruolo e si sono occupate di sviluppare metodologie di *cross-fertilisation*, che consentono di mettere in comunicazione discipline che per troppo tempo hanno operato in parallelo. Come si può parlare di ambiente senza ragionare di mobilità o lavoro? O di cultura senza indagare il suo valore trasformativo in senso economico e sociale? Come si possono rendere vive le città senza parlare di rigenerazione, innovazione e tecnologia o, in altre parole, come è possibile agire in maniere irrelata sull'hardware e sul software di una comunità?

1. Per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in materia di ambiente, energia e clima entro il 2020, l'Unione europea ha previsto un insieme di politiche, strategie e legislazioni: una legislazione vincolante per ridurre le emissioni di gas a effetto serra, aumentare la quota di energie rinnovabili e migliorare l'efficienza energetica; una strategia per un'energia competitiva, sostenibile e sicura; una strategia per arrestare la perdita di biodiversità e di servizi ecosistemici; specifiche misure su produzione, consumo, gestione dei rifiuti e del mercato delle materie prime secondarie. Cfr. <https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/overall-targets-and-reporting/2020-targets_it> consultato il 19/12/2022.

Il New European Bauhaus: un'utile cornice

Nel gennaio 2021 la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ci ha offerto una cornice molto utile per capire come orientare le programmazioni e le attività di pubbliche amministrazioni, centri di ricerca, imprese e terzo settore in ottica transdisciplinare: il New European Bauhaus (NEB)².

Per funzionare e avere effetti positivi, sostiene von der Leyen, gli ingenti investimenti sulla transizione ecologica, il Green Deal europeo, devono poggiarsi su un approccio ibrido: il NEB è un progetto ambientale, economico e culturale che ha l'obiettivo di combinare design, sostenibilità, accessibilità e investimenti per realizzare la transizione europea. Sono tre i pilastri su cui si poggia questa vera e propria rivoluzione: bellezza, sostenibilità e inclusione.

Perché e cosa si intende per bellezza? Secondo il sito istituzionale del NEB «belli sono i luoghi, le pratiche e le esperienze che sono: arricchenti, ispirate dall'arte e dalla cultura, rispondenti ai bisogni oltre che alla funzionalità; sostenibili, in armonia con la natura, l'ambiente e il nostro pianeta; inclusive, perché incoraggiano il dialogo tra culture, discipline, generi e età»³. Si tratta di un paradigma rivoluzionario, che distingue l'Europa dalle altre superpotenze: grande attenzione ai processi che mettono al centro la comunità nel co-design delle città e all'impatto sull'uomo che le tecnologie producono.

L'Europa, recuperando un'attitudine rinascimentale in cui non si distingueva tra arte e scienza per produrre innovazione, traduce in un programma attuativo la necessità di associare benessere, lavoro, salute, città, ambiente e industria.

La struttura operativa creata dalla Commissione europea sul NEB ha contribuito alla diffusione di questa nuova sensibilità, anche predisponendo alcuni strumenti:

- manifesto operativo: *open call*, laboratori NEB LAB, progetti 'faro', tavole rotonde, festival e premiazioni;
- linee guida per pubbliche amministrazioni: nonostante ci si trovi ancora nella fase di co-design dell'iniziativa, sono già tanti i contributi⁴, sia teorici sia pratici;
- *networking*: una *community* di partner per costruire e sviluppare progetti con un orizzonte valoriale comune;
- fondi: molti programmi di finanziamento dell'Unione europea integrano e integreranno il NEB come un elemento di contesto o priorità, come ad esempio Horizon, LIFE e il Fondo di Sviluppo regionale europeo⁵.

2. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en> consultato il 19/12/2022.

3. Traduzione dell'autore dal sito <<https://new-european-bauhaus.europa.eu>> consultato il 19/12/2022.

4. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/get-inspired/selection-your-contributions_en> consultato il 19/12/2022.

5. Ad esempio, la European Urban Initiative ha emanato un bando rivolto ai Comuni con scadenza a gennaio 2023 e un finanziamento previsto di 50 milioni di euro.

Convergenza di saperi

Finalmente coloro che si occupano di innovazione sociale attraverso la convergenza di saperi hanno un quadro di riferimento condiviso europeo.

I partner ufficiali del NEB⁶ (in Italia al momento sono 84 e Sineglossa è uno di questi) promuovono e realizzano progetti ecosistemici con organizzazioni pubbliche e private, applicando i processi creativi alle sfide del nostro tempo, con l'obiettivo di sviluppare modelli virtuosi di sviluppo sostenibile.

Spesso la convergenza tra discipline umanistiche e scientifiche non avviene in modo naturale, come accadeva, invece, nel Rinascimento o con la Bauhaus. La separazione disciplinare attuata durante l'Illuminismo ha sicuramente consentito notevoli progressi in termini di conoscenza scientifica, ma ora siamo in grado di riconoscerne anche i limiti. Così come l'innovazione tecnologica, anche la pianificazione urbanistica, ad esempio, impatta sull'immaginario e sui comportamenti delle persone anche per secoli: è necessario, dunque, un approccio che preveda l'azione congiunta di cultura, arte, economia, psicologia, antropologia e tecnologia per operare scelte infrastrutturali entusiaste e partecipate, apprendimento sociale e benessere collettivo, che possano informare le infrastrutture con i progetti di chi le vive.

Per questo è necessario già ora – e sempre di più lo sarà in futuro – favorire ecosistemi ibridi all'interno di università, pubbliche amministrazioni e comunità locali.

Convergenza tra arte e scienza per le politiche pubbliche

Ci permettiamo uno sconfinamento nella materia delle politiche pubbliche. Secondo un modello ormai standardizzato, le quattro fasi principali che costituiscono il ciclo delle politiche pubbliche sono: identificazione degli obiettivi e delle priorità, formulazione, implementazione e valutazione, per poi tornare di nuovo a una formulazione aggiornata con i dati e le evidenze acquisite, secondo un principio iterativo. In ognuno dei quattro momenti è possibile realizzare attività che contemplino e coordinino contributi transdisciplinari, per aumentare le potenzialità e gli impatti delle politiche pubbliche. Quali obiettivi delle pubbliche amministrazioni possono essere favoriti dalla *cross-fertilisation*?

- acquisire e gestire *big data* in maniera etica e consapevole per sviluppare politiche pubbliche basate su evidenze;
- contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'ONU, che mettono al centro le persone;

6. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/official-partners_en> consultato il 19/12/2022.

- attivare dinamiche di partecipazione civica che favoriscano una democrazia sostanziale;
- aumentare l'uso consapevole della tecnologia, sia nelle istituzioni sia nella cittadinanza.

I processi di *cross-fertilisation* possono realizzarsi attraverso:

- il coinvolgimento *multistakeholder*, o multipartecipativo, nell'elaborazione e nella realizzazione delle politiche pubbliche: alla pubblica amministrazione spetta il compito di assumere sempre di più il ruolo di attore abilitante, che faciliti l'interazione tra competenze e *stakeholder* differenti, professionalità e discipline con punti di vista e strumenti diversi;
- ricerca e analisi eco-sistemiche che contemplino più livelli: ad esempio, antropologia, botanica, demografia, statistica, economia e psicologia possono fornire insieme ottimi strumenti e approcci per comprendere, prima di arrecare eventuali danni a un territorio, quali impatti avranno un certo tipo di politiche sulle prossime generazioni, sul suolo, sulla vegetazione, sulle risorse naturali che abitano la nostra città;
- collaborazioni con altre pubbliche amministrazioni, partenariati nazionali ed europei per generare occasioni di confronto, riflessione, condivisione di informazioni e casi pratici e permettere la co-creazione di modelli di intervento nonché opportunità finanziarie;
- collaborazioni con centri di ricerca, intesi come *hub* di innovazione e di interconnessione fra discipline e *stakeholder* europei;
- la creazione di un senso di empatia e attaccamento ai beni comuni: immettere arte e psicologia nelle politiche sulla mobilità urbana, per esempio, può comportare l'attivazione assieme alla cittadinanza di indagini che riguardino problemi e criticità e, quindi, processi di co-design tesi a individuare soluzioni pratiche che possano sviluppare contestualmente un sentimento di appartenenza;
- la disseminazione dei risultati delle politiche pubbliche, che spesso restano confinati in bacheche più o meno virtuali, attraverso l'arte contemporanea che agisce come strumento di relazione e garantisce l'incremento di canali e modalità di comunicazione, rivolgendosi al più ampio pubblico possibile.

Verso un'innovazione delle amministrazioni cittadine

Chiunque si sia trovato a cambiare i processi standardizzati all'interno di pubbliche amministrazioni sa bene quanto sia resistente l'inerzia da superare. Mutare mentalità, comportamenti e, soprattutto, procedure, rappresenta una grande sfida, anche quando si è consapevoli che il contesto è cambiato e i metodi fino a quel momento utilizzati non sono più funzionali.

L'ecosistema di cui le politiche pubbliche sono chiamate a prendersi cura richiede che scienza e umanesimo tornino a parlarsi e a lavorare insieme. Povertà, migrazioni, emergenza climatica, vivibilità delle città, disagi psicofisici sono temi interconnessi e non possiamo pensare di gestirli solo con politiche a compartimenti stagni.

Una società che affronta questioni complesse richiede soluzioni altrettanto complesse, ma questa transizione incontra molte difficoltà nelle istituzioni pubbliche. Solo per citarne alcune: uffici fortemente gerarchici che inibiscono l'emersione delle competenze interne, il lavoro di squadra e l'autonomia del personale; la separazione netta nell'attribuzione degli ambiti di intervento tra gli uffici; la difficile trasformazione dei modelli di lavoro consolidati.

Come facilitare quindi la transizione?

Siamo consapevoli che affrontare le sfide urbane utilizzando la lente del New European Bauhaus sia un processo che richiede grande volontà da parte delle figure apicali delle istituzioni coinvolte e una chiara strategia di medio-lungo termine. Il consiglio per le pubbliche amministrazioni è di dotarsi di procedure collaborative tra i diversi uffici, cominciando da quelli che hanno già sperimentato l'implementazione di progetti congiunti. Un altro suggerimento è di attivare azioni che non prevedano budget sostanziosi, fissando degli obiettivi chiari e misurabili, monitorandoli e dedicando risorse a figure professionali che possano seguire il processo e reindirizzarlo in caso di necessità. Fondamentale, a questo scopo, è formarsi a coordinare questa transizione: provare e testare, rimanendo aperti ai cambiamenti. E, soprattutto, mantenere salda la consapevolezza che per attivare un cambiamento profondo serve tempo, tentativi che possono fallire, ma che consentono di acquisire consapevolezza e competenze per strutturare strategie efficaci che incidano sulle città in maniera bella, sostenibile e inclusiva.

Casi pratici

Per offrire maggiore concretezza a queste argomentazioni, di seguito vengono riportati alcuni esempi di progetti sviluppati da Sineglossa, utilizzando una metodologia transdisciplinare per la realizzazione di attività *multistakeholder* e che rappresentano tentativi di coinvolgimento delle comunità con logiche e pratiche nuove.

Guide Nonturismo

Che si tratti di luoghi di montagna in aree interne o città inondate da turisti, tanto le istituzioni pubbliche quanto le persone che ci abitano si chiedono come si rigeneri un luogo, ovvero come si possa prendersene cura per viverci meglio.

Dal nostro punto di vista questo può essere fatto mobilitando narrazioni di comunità. Nonturismo è una collana di guide edita da Ediciclo. Il processo per la realizzazione di ciascuna guida Nonturismo – quattro sono già uscite e altre sono in fase di realizzazione – inizia con l'individuazione di un Comune interessato, la connessione con una rete di partner territoriali e l'individuazione delle risorse necessarie.

Con la curatela di Wu Ming 2⁷, la comunità locale viene invitata a partecipare a un percorso di redazione collettivo: artist3, storic3, antropolog3, economist3, botanic3 o sociolog3 svolgono brevi residenze con la cittadinanza, accompagnandola in attività che le consentono di riappropriarsi del patrimonio di memoria comune, per indagare il proprio presente e costruire nuovi immaginari futuri.

Il percorso di redazione consiste in un ciclo di incontri coordinati da un partner interno al territorio o alla comunità, a cui partecipano abitanti ed expert3, stimolando la trasformazione dei contenuti in uno *storytelling* collettivo.

Le redazioni terminano con la realizzazione di un oggetto-libro, che è allo stesso tempo una mappa per chi il luogo lo vive e per chi lo attraversa temporaneamente, uno strumento distribuito in tutte le librerie nazionali e nei canali digitali con cui far conoscere il cuore pulsante di un territorio.

Intelligenza artificiale relazionale

Ideato con il collettivo Art is Open Source (AOS), il progetto coniuga intelligenza artificiale, arte e co-design di comunità per trasformare i dati in conoscenza utile a comprendere e risolvere i problemi di uno specifico contesto territoriale: ad esempio, quali potenzialità e quali rischi ci sono dietro all'emersione dei gemelli digitali urbani⁸ o come i dati possono aiutare le città a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU. Aumentare la consapevolezza sul ruolo delle tecnologie nella quotidianità di ogni abitante ha un impatto positivo diretto sulla sua vita, perché consente di coglierne le opportunità anziché subirne passivamente gli effetti.

L'arte ha sia lo scopo di stimolare la disponibilità a collaborare per migliorare la convivenza umana sia quello di facilitare la relazione con l'intelligenza artificiale, spesso percepita con diffidenza, restituendola alla cittadinanza sotto forma di installazione artistica.

A differenza della maggior parte delle intelligenze artificiali, quella sviluppata in co-design con le comunità locali non agisce in maniera estrattiva, cioè accumulando dati

7. Pseudonimo di Giovanni Cattabriga; l'autore è stato coinvolto nel progetto di valorizzazione della Via degli Dei, cammino che collega Bologna a Firenze, che riscuote un notevole successo tra il pubblico più giovane.

8. Un gemello digitale urbano è una rappresentazione virtuale progettata per riflettere in modo preciso un oggetto fisico o un sistema complesso attraverso il quale eseguire simulazioni, studiare problemi e testare soluzioni da mettere poi in pratica nel mondo reale. Tali modelli sono spesso utilizzati per supportare i processi di pianificazione urbana, ad esempio per la progettazione della rete dei trasporti, per la preparazione in caso di calamità naturali, per la gestione del traffico e dei flussi turistici in specifiche aree della città.

allo scopo di profilare le persone e indirizzarne i comportamenti, generando profitti per un'azienda privata, ma in maniera relazionale, cioè mettendo in contatto le persone, rendendole agenti di trasformazione sociale.

Il progetto di co-produzione tecnologica pone il linguaggio artistico come strumento di riflessione sulle grandi questioni del presente; l'intelligenza artificiale apre al ripensamento delle città e consente di creare percorsi comunitari e vedere il prossimo futuro.

Il fundraising per lo sviluppo locale a base culturale

Massimo Coen Cagli

Scuola di Fundraising di Roma

La cultura come bene comune: partecipazione, responsabilità, sostenibilità

Negli ultimi anni la nozione di bene culturale (materiale e immateriale) viene vista sempre più nell'ampio contesto dei beni comuni, ossia di ciò che i cittadini e le amministrazioni riconoscono essere funzionale al benessere individuale e collettivo, la cui fruizione arricchisce tutti, a prescindere da chi ne sia proprietario. In tal senso viene riconosciuta alla comunità la soggettività, anche in senso giuridico, ad agire per i beni comuni, soggettività che non è solo in capo all'amministrazione pubblica o al proprietario del bene. Questa centralità riconosciuta al ruolo collettivo crea un legame inscindibile tra i beni e il principio costituzionale della sussidiarietà (art. 118) che prevede, per l'appunto, che venga riconosciuta e favorita l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale¹.

Al di là dell'evoluzione del pensiero giuridico e politico sul patrimonio comune, è sempre più evidente che attorno ai beni culturali si stia sviluppando una forte cittadinanza attiva, che spesso vede mobilitarsi amministrazioni e formazioni sociali di varia natura, ma anche singoli individui, guidati da una finalità condivisa di tutela, valorizzazione e allargamento della fruizione dei beni, spesso intrecciando la cultura con finalità sociali quali l'integrazione e la coesione, lo sviluppo locale, la rigenerazione urbana o dei borghi e molto altro ancora.

Se tutto ciò è vero allora assumono una crescente importanza anche la promozione della partecipazione, le forme di amministrazione condivisa, la co-programmazione e la co-progettazione: tutti elementi che caratterizzano i processi che hanno portato diverse città a candidarsi come capitali della cultura, spesso dando vita a

1. Per approfondire il tema si consiglia di fare riferimento al corposo lavoro di ricerca e sperimentazione svolto da Labsus-Laboratorio sulla sussidiarietà (www.labsus.it) e l'inquadramento giuridico sui beni comuni fornito dal lavoro svolto dalla Commissione Rodotà. Sul sito del Ministero della Giustizia (www.giustizia.it), nella sezione Studi e Ricerche, è disponibile sia la relazione di sintesi del lavoro, sia l'articolo del disegno di legge.

forme innovative e inedite di partnership tra soggetti sociali e istituzioni. Questa premessa è fondamentale per comprendere il ruolo del fundraising in tutto questo processo². Infatti, se la cultura è un bene comune e se questa deve essere posta all'interno di processi partecipativi che riconoscono una responsabilità in merito alla loro gestione anche da parte della comunità, la sostenibilità di tali beni e dei progetti culturali diventa questione essenziale non solo per la pubblica amministrazione ma anche per la comunità tutta. In altri termini, l'azione sociale per l'interesse generale, riconosciuta dal principio costituzionale della sussidiarietà, non può che prevedere anche un'azione economica tesa a garantire la sostenibilità dei progetti e delle attività di cui si fa portatrice. Quando si fa riferimento all'economia dei beni comuni e all'azione autonoma della comunità non possiamo che rifarci al contesto dell'economia sociale (ossia non pubblica, guidata dal prelievo fiscale, e non privata, guidata dalle regole del mercato e del profitto). Lo strumento di tale economia è quello che noi chiamiamo fundraising, che è fondato sulla liberalità, sulla filantropia, sul mecenatismo, sull'autofinanziamento e spinto da motivazioni solidaristiche, di appartenenza a una comunità ma anche di investimento sul benessere collettivo e quindi anche personale.

Il fundraising quale strumento per progettare, pianificare e garantire la sostenibilità dei progetti culturali

Questa visione del fundraising, l'unica che può essere adottata nel contesto di iniziative complesse come Capitali della cultura, richiede che i soggetti che si fanno portatori di progetti culturali vi conferiscano un ruolo strategico, nel senso che la sua ideazione, progettazione e pianificazione devono essere integrate a ideazione, progettazione e pianificazione delle attività culturali e dei processi partecipativi che le accompagnano. Solo così si potrà garantire l'efficacia di un programma di fundraising³. In altri termini, bisogna essere consapevoli che un progetto culturale sarà solido solo se definisce, prima della sua realizzazione, le condizioni alle quali esso

-
2. Su questo tema cfr. anche M. Coen Cagli, V. Romanelli, *Il fundraising per i beni comuni. Linee-guida per la promozione e lo sviluppo della raccolta fondi ad uso delle comunità attive per la gestione e valorizzazione dei beni comuni e per le loro reti*, <<https://www.scuolafundraising.it/fundraising-beni-comuni-analisi/#lepopup-pYRMh8zrSu8IG3DD-2>> consultato il 19/12/22, e, degli stessi autori, *Fare Comunità: per una più forte ed efficace partecipazione nelle e con le comunità. Indicazioni e suggerimenti per il miglioramento dei processi partecipativi e di co-progettazione dei Beni Comuni*. Entrambi sono documenti di lavoro prodotti nell'ambito del progetto Civic eState del Comune di Napoli - Programma di Cooperazione Territoriale URBACT III, 2014-2020.
 3. Su questo tema cfr. anche M. Coen Cagli, N. Contrino (a cura di), *Più Fundraising Più Cultura. Affrontare le nuove sfide del settore culturale. Il fundraising come risposta immunitaria. Atti della seconda edizione dell'evento Più Fundraising Più Cultura*, Edizioni All Around, Roma, 2022, <<https://www.scuolafundraising.it/pfpc/#lepopup-atti-PFPC-2021>> consultato il 19/12/22.

è economicamente sostenibile, guardando a tutte le fonti possibili di finanziamento. Questa esigenza di integrazione tra progettazione culturale e progettazione di fundraising ha alcune implicazioni importanti:

- i potenziali sostenitori (individui, aziende, fondazioni) è auspicabile che vengano coinvolti nell'ideazione e nella progettazione culturale, rendendoli partner del progetto stesso;
- le attività e le iniziative culturali possono o addirittura devono integrare al loro interno azioni di raccolta fondi;
- nella definizione dei budget preventivi si deve tenere conto da subito anche degli eventuali costi di fundraising (personale, produzione materiali promozionali, ecc.);
- nella costruzione di partnership e nella definizione della *governance* (soprattutto di progetti complessi come Capitali della cultura) si devono coinvolgere soggetti che possono svolgere un ruolo importante per il fundraising, assumendosi responsabilità in merito alla sua realizzazione;
- gli strumenti di comunicazione del progetto culturale (sito, social network, newsletter, e-mail, ecc.) devono da subito essere resi coerenti con le finalità di fundraising.

Come si può dedurre, la consapevolezza circa questi aspetti fa sì che si eviti che il fundraising entri in ballo troppo tardi, quando ormai il progetto culturale è fatto e le iniziative sono prossime alla realizzazione. Quando i tempi sono stretti, quando l'azione di coinvolgimento dei partner e della comunità è stata già realizzata, il fundraising diventa purtroppo una questione marginale e non condivisa con tutti gli *stakeholder* coinvolti. Alcune regole e indicazioni pratiche:

- nella fase di costituzione di un 'comitato o gruppo promotore' di un progetto culturale va specificato che esso si occupa anche del reperimento di fondi e che tale aspetto è una responsabilità comune di tutti i partner. Di conseguenza il programma generale deve prevedere un capitolo dedicato al fundraising che identifica le azioni che ciascun partner deve attuare per raggiungere lo scopo della sostenibilità economica;
- l'assetto operativo del progetto culturale deve prevedere un ufficio dedicato al fundraising dotato di un adeguato numero di risorse professionali formate e in stretto rapporto con la *governance*;
- nei processi partecipativi avviati da promotori, interlocutori sociali e comunità deve sempre essere condiviso anche il programma di fundraising sensibilizzando circa la sua importanza e pattuendo fra tutti un ruolo attivo per la sua attuazione;
- la comunicazione del progetto culturale deve sempre veicolare anche messaggi e contenuti relativi alla raccolta fondi.

Il fundraising culturale e lo scambio di valori

Nel concepire il fundraising di un progetto culturale occorre sempre aver chiaro che per ricevere fondi occorre dimostrare perché sia importante, utile, opportuno sostenere quello che potremmo chiamare sviluppo a base culturale. E per fare questo non basta produrre messaggi ideologici, filosofici o meramente etici, ma occorre dimostrare che tale sviluppo produce un valore in grado di giustificare il fatto che qualcuno ne sostenga i costi.

Infatti, al centro del fundraising vi è sempre un rapporto di scambio di valori tra chi progetta ed eroga cultura e chi a diverso titolo ne fruisce contenuti e impatti, ossia i beneficiari delle attività, la comunità nel complesso e i sostenitori stessi. A fronte del valore economico rappresentato dal sostegno ricevuto, occorre sempre offrire un valore riconosciuto e apprezzato dal sostenitore.

Si badi bene che i sostenitori non sono interessati solo a valori tangibili o materiali, come spesso si pensa. Anzi, nel caso della filantropia, lo scambio riguarda per lo più valori immateriali e simbolici come la reputazione, l'incarnazione dell'impegno sociale per la comunità o dello spirito solidaristico, il miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* e molto altro.

Quindi, prima di concepire un'azione di fundraising, dobbiamo sempre domandarci quali valori produce il progetto culturale che stiamo sviluppando e chi può essere interessato a ricevere questo valore. Nella consapevolezza che la cultura e le sue attività sono quasi sempre portatrici di un alto valore aggiunto, ossia producono più benefici oltre a quello rappresentato dalla missione specifica della organizzazione.

Allo scopo di fornire spunti operativi, di seguito verrà tracciata una tipologia di valori che solitamente vengono prodotti dai progetti culturali e che possono essere al centro di un rapporto di scambio valoriale con i potenziali sostenitori.

Valore personale

La cultura e, nello specifico, le attività culturali sono un forte fattore di coesione sociale, di inclusione, di rafforzamento della identità di una comunità di persone: intesa come bene comune vissuto e partecipato produce senso di appartenenza.

Valore relazionale

La partecipazione ad attività culturali facilita enormemente le relazioni tra persone che condividono esperienze, interessi, valori. La possibilità di acquisire, gestire e sviluppare legami sociali e personali rappresenta un bene di grande valore per le persone, ma anche per le aziende che fondano sulle relazioni fiduciarie parte del loro successo.

Valore politico

Sostenere attività culturali che perseguono determinati obiettivi (come, ad esempio,

la rigenerazione urbana, la promozione di nuovi talenti, l'inclusione sociale di soggetti svantaggiati, il risparmio energetico, ecc.) può voler dire ricevere in cambio il valore di aver contribuito concretamente a realizzare un ideale nel quale si crede e che è al centro dell'agenda sociale e politica del Paese.

Valore economico

L'attività culturale può in alcuni casi generare valore economico sia direttamente (incassi da attività) sia indirettamente come nel caso della creazione di lavoro, del turismo, dei consumi indotti, ecc. Vi è poi un valore economico legato al prelievo fiscale. Gli eventuali vantaggi fiscali oggi previsti per le organizzazioni di terzo settore e per le istituzioni culturali (Art bonus) rappresentano in qualche modo un valore economico da restituire ai donatori.

Valore comunicazionale

I beni comuni, le loro attività culturali e sociali hanno un potere di comunicazione spesso rilevante. Possono essere quindi veicolo di comunicazione a favore di soggetti terzi che si legano a esse, come nel caso degli sponsor o delle partnership con soggetti commerciali che hanno interesse a raggiungere in modo efficace target per loro utili.

Ideare, progettare e pianificare il fundraising in una logica strategica

Oggi ai progettisti culturali si chiede anche e soprattutto di considerare la sostenibilità economica. Per farlo occorre adottare un approccio sistemico che tenga conto di tutti i fattori che concorrono a un soddisfacente reperimento di fondi: la *mission* che guida i progetti, i valori e gli impatti prodotti; la creazione di un capitale relazionale e fiduciario che li accompagni; la comunicazione e la relazione con i pubblici; la qualità delle proposte; il management strategico e operativo della raccolta fondi.

Per cercare di facilitare e guidare il lavoro di chi si trova a progettare cultura abbiamo messo a punto una sorta di guida⁴ che aiuta un progettista a ideare e mettere in atto un piano di fundraising, soprattutto in un contesto di processi partecipativi e guardando a una pluralità di potenziali sostenitori.

Più che rappresentare una documentazione di approfondimento, la guida rappresenta uno strumento operativo che invitiamo ad adottare nei percorsi di progettazione culturale e in quelli partecipativi.

4. Il manuale che si trova all'interno di questa pubblicazione è frutto di un pluriennale lavoro di assistenza al fundraising svolto dalla Scuola di Fundraising di Roma (www.fundraisingperlacultura.it) per istituzioni e organizzazioni culturali pubbliche e non profit e per progetti e iniziative complessi come Capitale della cultura.

Suggerimenti per le città

- Integrare il fundraising nella progettazione culturale, sin dal concepimento dell'idea di fondo. Non aspettare il momento dell'attuazione per farlo: potrebbe essere troppo tardi; a questo proposito, *Strumenti per l'ideazione di azioni di fundraising*, la guida riprodotta in appendice a questo testo, può rivelarsi uno strumento utile da condividere con i partner del progetto generale e con quelli delle singole attività, per ideare e pianificare insieme il fundraising.
- Rendere il tema della sostenibilità oggetto di confronto nei processi partecipativi: beneficiare della cultura come bene comune non vuol dire solo fruirne, ma vuol dire anche responsabilmente occuparsi della sua sostenibilità. Più un progetto culturale è condiviso e co-creato con gli *stakeholder*, più è probabile che questi si sentano responsabili della sua sostenibilità.
- Creare un team (grande o piccolo che sia) di persone che si occupino di implementare il piano di fundraising garantendo però che anche gli altri soggetti coinvolti nel progetto culturale facciano la loro parte per il successo di questo aspetto.

Strumenti per l'ideazione di azioni di fundraising

A cura di Massimo Coen Cagli

Direttore scientifico della Scuola di Fundraising di Roma

1 Avere chiaro il fabbisogno economico

- Qual è il fabbisogno economico del progetto che bisogna realizzare?
(Al netto di eventuali finanziamenti pubblici o autofinanziamento)
- Per cosa servono i soldi?

Specifica voci di costo	Stima costi €

Attenzione, una parte del fabbisogno può essere soddisfatta mediante donazioni o sponsorizzazioni in beni e servizi

- Fabbisogno strettamente economico (donazioni o sponsorizzazioni in denaro) _____
- Fabbisogno che può essere soddisfatto in beni e servizi _____

2 Il progetto e l'organizzazione richiedente in poche parole

Riportate di seguito in modo sintetico e chiaro qual è lo *statement* dell'organizzazione e del progetto/iniziativa per il quale occorre definire una strategia e delle azioni di raccolta fondi. Pensate che questo *statement* deve colpire l'interlocutore (azienda, individuo, fondazione). Mettete in evidenza quindi gli aspetti che ritenete siano più distintivi, qualificanti e degni di attenzione:

- missione generale del progetto (e dell'organizzazione proponente)
- obiettivi specifici del progetto per il quale chiedete soldi
- impatti e benefici (in senso lato) che il progetto intende produrre, 'lascio' del progetto

Formulazione sintetica

Provate a elaborare una formulazione sintetica tenendo conto che deve rispondere implicitamente a queste domande

- chi volete/dovete servire (beneficiari)
- quali bisogni volete/dovete soddisfare
- con quali modalità soddisfatte tali bisogni

e deve mettere in evidenza le seguenti qualità

- fattibile
- distintivo rispetto ad altre organizzazioni e progetti
- motivante nei confronti dei nostri interlocutori

3 Scambiare valori con i finanziatori

Evidenziate, aiutandovi con queste tabelle, i valori che il progetto da finanziare e i proponenti producono e individuate i soggetti che pensate possano essere interessati a fruirne, rappresentando così un potenziale target di raccolta fondi.

Valore personale

Nel senso dell'accrescimento della persona, in termini di conoscenze, informazioni, esperienze piacevoli, emozioni e quanto altro concorre a creare benessere personale (ad esempio: la partecipazione ad iniziative, eventi, mostre, visite guidate, la frequenza di un corso di formazione, visite mediche e pratiche di prevenzione oppure coinvolgimento dei dipendenti di aziende sponsor in attività culturali).

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Valore economico

L'attività sociale/culturale può in alcuni casi generare valore economico sia direttamente (incassi da attività) sia indirettamente come nel caso della creazione di lavoro, del turismo e dei consumi indotti, ecc. Vi è poi un valore economico legato al prelievo fiscale: gli eventuali vantaggi fiscali oggi previsti per le organizzazioni di terzo settore.

Es: possibilità per individui e aziende di detrarre o dedurre le donazioni, in quanto ente di terzo settore o istituzione culturale (art bonus) oppure per i commercianti per un maggior afflusso di clientela in occasione di un evento.

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Valore sociale

La cultura è un forte fattore di coesione sociale, di inclusione, di rafforzamento della identità di una comunità di persone oppure grazie ai suoi eventi favorisce lo sviluppo di una comunità o di un Paese. Spesso la cultura è legata al raggiungimento (o è strumento di raggiungimento) di obiettivi di valore sociale riconosciuti da tutta la comunità come, ad esempio, il recupero e la valorizzazione di un bene comune.

Es: scuola professionale sostenuta da una fondazione che ha tra i suoi obiettivi lo sviluppo di capacità e conoscenze nei giovani.

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Valore relazionale

La partecipazione ad attività e organizzazioni sociali è naturalmente un fattore di facilitazione delle relazioni sia di carattere prettamente sociale e comunitario (vedi sopra) sia di carattere personale. La possibilità di acquisire, gestire e sviluppare le relazioni rappresenta un bene di grande valore per le persone, ma anche per le aziende.

Es: il nostro circolo di artisti è un luogo dove poter passare tempo libero in compagnia e organizzare iniziative tra i soci che rispondano ai loro interessi.

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Valore politico

Le attività sociali che una organizzazione realizza spesso sono funzionali a realizzare politiche pubbliche e sociali che rientrano nelle finalità di pubbliche amministrazioni, fondazioni e associazioni. Ma anche nei confronti di persone che credono negli obiettivi, nei valori nelle prospettive di cambiamento che caratterizzano la 'causa sociale' della organizzazione.

Es: Ferrero intende esprimere la propria responsabilità sociale puntando sull'importanza delle attività fisiche e salutistiche per i giovani e quindi è interessata ai valori prodotti da un centro sportivo.

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Valore comunicazionale

La cultura e le sue attività hanno un potere di comunicazione spesso rilevante. Possono essere quindi veicolo di comunicazione a favore di soggetti terzi che si legano ad esse. Come nel caso degli sponsor. A patto che la vostra capacità di comunicare e di raggiungere target sia rilevante (sia in senso assoluto, sia al livello particolare, territoriale o di tipologia di persone).

Es: alle nostre attività partecipano migliaia di persone e il nostro social network ha più di 10.000 follower.

Specifica il valore	Soggetti che possono essere interessati a questo valore

Indicate di seguito i principali target della raccolta fondi: specifiche aziende e fondazioni o categorie di individui o aziende (in tal caso, indicandone eventualmente la numerosità).

Target	Numerosità

4 Valorizzare il capitale relazionale dei proponenti

Adesso ci concentriamo sull'analisi del vostro capitale sociale cercando di capire le opportunità in concreto che tali relazioni potrebbero offrire. È un po' come dire che «le opportunità vengono solo se uno le cerca...» e il posto dove cercarle – nel caso del fundraising – sono le relazioni sociali, personali, istituzionali, amicali che le organizzazioni proponenti e i loro membri hanno. Il fine è quello di individuare persone che operano al livello direttivo in una azienda o loro raggruppamenti associativi, fondazioni e gruppi sociali o pubblici che, grazie proprio alle relazioni, può essere più probabile che mostrino interesse e attenzione alle vostre proposte. L'interesse può essere di diversa natura: interesse ai contenuti culturali offerti, al territorio, ai valori economici, sociali, politici, relazionali; ma anche interesse personale verso i proponenti: insomma qualunque tipo di interesse.

A voi interessa individuare tre categorie di soggetti utili al fundraising:

- finanziatori, donatori;
- soggetti che per la loro autorevolezza, rappresentatività, fama, ecc. possono favorire l'attenzione alla vostra proposta da parte di un largo pubblico o comunque facilitare il vostro fundraising;

- reti sociali, professionali, di interesse che – attivandosi per il vostro progetto – possono facilitare il raggiungimento di una pluralità di soggetti individuali non altrimenti raggiungibili in modo efficace.

Usate queste griglie

Contatti individuali (in corsivo alcuni esempi)

Nome e Cognome	Identificazione	Organizzazione	Referente	Ruolo
<i>Mario Gardenia</i>	<i>Direttore Commerciale</i>	<i>Papera SPA</i>	<i>Massimo (è suo cognato)</i>	<i>sponsor</i>
<i>Giovanni Giglio</i>	<i>Commerciante Socio della cooperativa</i>	<i>Vanity - Abiti di moda</i>	<i>È un socio molto attivo e disponibile</i>	<i>donazione</i>
<i>Carmela Rosa</i>	<i>Attrice</i>	-	<i>Antonio ci ha lavorato insieme in un film</i>	<i>Testimonial della campagna</i>

Categorie di soggetti/reti (possibili target della raccolta fondi)

Categoria	Contatto	Numerosità	Ruolo
<i>Contatti mailing list</i>	-	<i>3.500</i>	<i>donatori</i>
<i>Follower FB</i>	-	<i>2.300</i>	<i>donatori</i>
<i>Associazione il cavaliere giallo</i>	<i>Mario Rossi, Presidente</i>	<i>250</i>	<i>Raccolta collettanea all'interno della associazione</i>
<i>Spettatori eventi</i>	<i>Contatto diretto durante gli eventi</i>	<i>3.000 in tutto l'anno</i>	<i>donatori</i>
<i>Rotary club</i>	<i>Giovanni è amico del Presidente i cui figli partecipano ai nostri corsi di teatro</i>	<i>150</i>	<i>Attivare la rete dei rotariani tra i quali ci sono aziende per donazioni e sponsor</i>

5 Progettare una azione di raccolta fondi da individui

Per ideare una buona azione di raccolta fondi da individui occorre definire cinque cose:

- chi
- cosa
- come
- quanto
- quando (ma questo aspetto per adesso non lo trattiamo!)

Usate questo schema per definire in modo più dettagliato possibile tutti gli aspetti della campagna/iniziativa di raccolta fondi.

CHI

È tutto quello che riguarda i destinatari della vostra richiesta. Nel passaggio precedente avete fatto uno *screening* di tutti i possibili target, adesso definite bene a quali di questi volete rivolgere una azione di raccolta fondi, ricordandovi che vi servono tre tipi di soggetti:

- donatori
- reti
- facilitatori

COSA

Cosa proponete a potenziali donatori, reti e facilitatori?

Il punto di partenza è il vostro progetto e il suo fabbisogno di finanziamento. Ma pensate bene a quale proposta dovete fare ai destinatari.

Provate a scrivere in poche frasi la vostra proposta. Dovete essere convincenti pensando bene a quali possano essere i temi, i contenuti e le proposte più adatti per chi riceve la vostra proposta. Ricordatevi anche delle caratteristiche della buona causa: deve essere chiaro chi sono i beneficiari, di cosa beneficeranno grazie alle donazioni e come voi garantirete questi benefici. Inoltre, la causa deve essere distintiva, fattibile e motivante.

Ricordatevi anche che dovete scambiare con i donatori un beneficio per loro. Questo scambio può essere materiale o immateriale, ma deve sempre esserci e siete voi che lo dovete proporre ai donatori. Cosa offrite in cambio ai donatori?

COME

Come raggiungete i destinatari della vostra richiesta? Quale modalità di raccolta fondi utilizzerete? Qual è quella più adatta per i destinatari e per le caratteristiche o esigenze della vostra organizzazione?

5 per mille, posta elettronica, *mailing list*, un evento, la lotteria, *crowdfunding*, contatto diretto...? Possono essere utilizzate anche più modalità in una unica campagna o diverse modalità per ciascun target.

Come i vostri donatori potranno effettuare le donazioni? Quali canali e mezzi potranno utilizzare per effettuare le donazioni?

QUANTO

Provate a fare un prospetto dei possibili ricavi della campagna sapendo che le variabili sono tre:

- il numero di persone raggiunte
- la percentuale di persone che rispondono positivamente
- l'entità della donazione

Usate questa tabella (qualche esempio in corsivo)

Target	Numerosità	Entità media donazione	IPOTESI MINIMA (?% risposte positive)	IPOTESI MEDIA (?% risposte positive)	IPOTESI MASSIMA (?% risposte positive)
<i>Donne medico</i>	<i>500</i>	<i>100 €</i>	<i>10%</i> <i>50x100= 5.000</i>	<i>20%</i> <i>100x100= 10.000</i>	<i>30%</i> <i>150x100= 15.000</i>
<i>Mailing list della organizzazione</i>	<i>1.850</i>	<i>25 €</i>	<i>5%</i> <i>92x25= 2.300</i>	<i>8%</i> <i>148x25= 3.700</i>	<i>10%</i> <i>185x25=4.625</i>
Totale					

Infine, stimate quali possano essere i costi della campagna per verificare, innanzitutto, che i ricavi coprano anche tali costi e quale può essere il risultato netto dell'operazione.

Voce di costo	Importo
Totale	

UN ESEMPIO PER AIUTARVI

Vi potrà essere utile fare riferimento ad un esempio di pianificazione di un'attività di fundraising tipica per una istituzione culturale, per quanto semplificato per evitare tecnicismi e dettagli che a questo livello potrebbero essere una complicazione più che una semplificazione!

Esempio: Fidelity Card – tessera 'sostenitore dell'Istituzione'

La campagna di tesseramento prevede la promozione di una tessera speciale da ricevere a fronte di una donazione minima di 5 €. Lo scopo è quello di far diventare i nostri frequentatori dei fedeli donatori e di acquisire maggiori dati e informazioni su di loro che ci permettano di gestire al meglio programmi di fidelizzazione e valorizzazione delle loro donazioni.

Target

- 2.257 possessori della tessera 'base'.
- Circa 1.500 frequentatori occasionali che non hanno acquisito la tessera.
- Partecipanti alle nostre iniziative pubbliche (al netto dei tesserati e dei frequentatori occasionali) stimati in circa 800 individui.
- Famiglie della zona, alle quali proporre una tessera famiglia cumulativa per tutto il nucleo familiare, tramite scuole della zona, di 1° e 2° grado stimate in circa 3.000 famiglie.
- 23 docenti e professori delle scuole che già sono in contatto con l'Istituzione in quanto promotori dell'evento nelle rispettive scuole.
- Gruppo 'Amici dell'Istituzione' per un'azione di promozione personale (circa 20 membri del gruppo).

Oggetto della raccolta fondi

La raccolta di donazioni ha lo scopo di creare un fondo per migliorare nel complesso la dotazione, i locali e le attività dell'Istituzione culturale. In pratica il donatore diventa un sostenitore generale dell'Istituzione culturale. È importante far capire al possessore della Fidelity Card che non si tratta di un pagamento per ricevere servizi ma di un atto consapevole di sostegno ad un bene della comunità di cui fruisce i servizi. Tali servizi saranno più soddisfacenti anche in relazione al sostegno che i cittadini conferiranno all'Istituzione.

Proposta

La campagna proporrà quindi, di diventare 'sostenitore dell'Istituzione' e la tessera riporterà questa dicitura: Chi sostiene l'Istituzione entra in una comunità che propone una serie di vantaggi:

- possibilità di visitare e frequentare gratuitamente l'Istituzione;
- sconti presso alcune realtà territoriali (circoli sportivi, palestre, ecc.) convenzionate che a loro volta aderiscono al sostegno dell'Istituzione;
- la possibilità di usare un'area privata dell'Istituzione per incontri di lavoro e di interesse;
- uno sconto del 10% sul costo dei biglietti degli eventi e degli istituti culturali e artistici organizzati.

I sostenitori riceveranno via e-mail una newsletter periodica e avranno uno spazio personale sulla *community* online presente sul sito dell'Istituzione, in cui scambiare informazioni, partecipare a sondaggi, esprimere valutazioni sul servizio e altro ancora.

Canali di promozione

- Invio di una lettera scritta a tutti i possessori della Card in occasione del rinnovo.
- Contatto diretto presso i punti di ingresso dell'Istituzione a cura degli operatori che utilizzeranno uno stampato da consegnare e che chiederanno esplicitamente di sottoscrivere la tessera sostenitore.
- Affissione in tutte le sale dell'Istituzione di materiale cartaceo che promuova la campagna.
- Gli istituti scolastici del territorio saranno coinvolti in una gara in cui le classi dovranno proporre alle proprie e altrui famiglie di sottoscrivere la Family Fidelity Card, del costo minimo di 10 €, valida per tutti i membri della famiglia. Premi per le classi che raggiungeranno il miglior risultato.
- Campagna sui media locali a partire da una conferenza stampa con i dirigenti dell'Istituzione (che saranno i primi sottoscrittori della nuova tessera) e con la presenza di personaggi pubblici anche della cultura, ecc.
- Contatto diretto con i partecipanti agli eventi organizzati dall'Istituzione durante tutto l'anno, da parte degli operatori.
- Contatto diretto dei membri del gruppo 'Amici dell'Istituzione X' con i loro amici e conoscenti.
- Spot radiofonici e televisivi sulle radio locali.

Canali di donazione

- CCP (istruire gli operatori sulla possibilità di versare in contanti i soldi e di passare poi a ritirare la ricevuta del CCP che verrà eseguito da noi).
- Tramite carta di credito o bancomat nelle sedi dove presente POS o sul nostro sito (anche Paypal).
- Nell'Istituzione: verrà dedicato ai sottoscrittori un minimo di assistenza per fare questa operazione sui computer presenti senza rimandare ad altro momento.
- Referenti interni degli istituti scolastici coinvolti, che dovranno gestire l'intero processo dal coinvolgimento dei ragazzi al foglio firmato dai genitori per studenti di età inferiore a 18 anni, delle famiglie contattate in cui si autorizza ad essere contattati per il pagamento e la consegna della Family Fidelity Card.

Aspetti economici

Non vi sono costi specifici di progetto visto che il ricavato andrà a sostenere complessivamente l'Istituzione. In ogni caso il fabbisogno generale dell'Istituzione, visto il ridursi dei finanziamenti, è stimabile in 10.000 € per le urgenze. Obiettivo della campagna è quello di contribuire in modo significativo a rispondere a questo fabbisogno e soprattutto a creare una base di donatori che negli anni successivi, a costi molto bassi, tramite il rinnovo, possano costituire una fonte certa di finanziamento.

Prospetto ricavi

TARGET	NUMEROSITÀ	ENTITÀ DONAZIONE	IPOTESI MINIMA	IPOTESI MEDIA	IPOTESI MASSIMA
Possessori tessera	2.257	10 €	10% 2.250	20% 4.500	30% 6.750
		5 €	10% 1.125	20% 2.250	30% 3.375
Famiglie	3.000	10 €	3% 900	10% 3.000	15% 4.500
Amici gruppo lettura	200	10 €	30% 600	50% 1.000	70% 1.400
Frequentatori eventi e non possessori + negozianti	2.300	10 €	10% 2.300	20% 4.600	30% 6.900
		5 €	10% 1.150	20% 2.350	30% 4.500
Da contatto di massa	Non stimabile	-	500	1.000	1.500
			8.825 €	18.700 €	28.925 €

Costi di fundraising (stimati in 2.000 € escluso il personale che opererà nell'ambito delle proprie attività ordinarie o a titolo volontario)

- stampa Card, locandine, manifesti
- stampa volantini e materiali per concorso istituti scolastici
- costo premi istituti scolastici ed evento finale
- consulenza in fundraising
- produzione materiale audiovisivo e grafica (a costi zero tramite partner disponibili)

L'operazione, al netto dei costi, appare assolutamente fattibile anche nelle previsioni di minima.

6 Progettare una azione di raccolta fondi da aziende

Per individuare le aziende alle quali conviene rivolgersi e quale proposta fare loro utilizzate i passaggi di seguito illustrati.

INDIVIDUARE LE AZIENDE TARGET

Precedentemente avete fatto uno *screening* del vostro capitale relazionale e forse avete già individuato alcune aziende con le quali avete relazioni attive e che quindi è più facile contattare per rivolgere loro una proposta. Queste sono le prime aziende alle quali rivolgersi.

Altre aziende possono essere individuate pensando a quelle presenti sul vostro territorio o comunque che pensiate possano avere un legame con la vostra causa.

Usate questa tabella per farvi venire in mente aziende che possano avere uno o più link con voi.

Link con azienda	Azienda o settore di aziende

I possibili link attivabili, senza escludere ulteriori vostre ipotesi più 'creative' sono:

- *product link* (legami di prodotto)
- *product image link* (legami con l'immagine del prodotto)
- *corporate image link* (legami con l'immagine dell'azienda)
- *target link* (clienti, potenziali partner-alleati e altri pubblici importanti per l'azienda)
- *historic link* (legame storico: avete già avuto rapporti con l'azienda)
- *opposed link* (legame di opposizione)
- *personal link* (legame personale: l'interlocutore della azienda ha un interesse personale sui temi, le attività, ecc. che voi realizzate. Es: ama l'arte rinascimentale)
- *geographic link* (legame geografico-territoriale)
- *no link* (nessun legame riconosciuto in modo specifico)

SCELTA DELLA AZIENDA ALLA QUALE RIVOLGERSI

Sulla base delle analisi svolte precedentemente, ossia quelle relative a:

- relazioni che la organizzazione ha o può avere con alcune aziende
- valori che produce e che potete scambiare con le aziende
- link con aziende che reputate interessanti

scegliete alcune aziende che ritenete abbiano maggiore probabilità di riconoscere interesse nella vostra proposta e quindi essere propense a sostenervi.

Adesso, aiutandovi anche con internet o con altre fonti di informazione, dovete conoscere in modo più specifico l'azienda alla quale vi rivolgerete. Ad esempio:

- fatturato, budget destinato a pubblicità, marketing, promozioni o filantropia/responsabilità sociale di impresa;
- quali sono gli aspetti identitari, della missione, della visione e delle attività dell'azienda che hanno un link con le vostre istituzioni e attività;
- quali sono i target principali dell'azienda e come scambiano beni e servizi con loro (sistemi di vendita);
- consuetudini e precedenti esperienze dell'azienda nel campo del sostegno alla cultura o a progetti rivolti alla comunità (è un soggetto che fa sponsorizzazioni o filantropia? Con chi? Su quali temi? E quanto investe in questo?);
- le esigenze principali dell'azienda (ad esempio: vendere di più, nuovi target/mercati, fidelizzare i clienti, migliorare la reputazione, offrire ai propri dipendenti o ai loro clienti attività utili e interessanti, mantenere buoni rapporti con gli interlocutori istituzionali locali...);
- quali sono gli interlocutori dell'azienda che devo contattare per fare la proposta (ufficio marketing? Uff. relazioni esterne? L'amministratore delegato? Il direttore comunicazione? Chiaramente tenete conto del vostro capitale relazionale, ossia privilegiare persone con le quali avete già una relazione).

QUALI VANTAGGI POSSIAMO OFFRIRE ALL'AZIENDA

Partendo dalle vostre attività e dai valori e impatti che queste producono, stabilite se la vostra offerta può rispondere al meglio alle diverse esigenze e attese delle aziende.

Tenete conto, infatti, che le aziende nel contribuire/finanziare iniziative sono motivate dall'ottenimento di uno o più dei seguenti vantaggi:

- avere l'opportunità di stringere importanti relazioni con interlocutori o pubblici di loro interesse (pubbliche relazioni e relazioni istituzionali);
- avere l'opportunità di sviluppare, grazie al rapporto con la istituzione, nuovi prodotti/servizi o di vendere meglio i loro prodotti (attenzione al business e al risultato in termini economici);
- avere un ritorno di immagine, pubblicità, conoscenza del marchio e dei suoi prodotti/servizi;
- ricevere un vantaggio fiscale a fronte della sua donazione;
- avere l'opportunità di dimostrare il loro impegno sociale anche nel campo della cultura e dei beni culturali della comunità (responsabilità sociale di impresa).

Bisogna quindi capire a quali di questi bisogni/attese la vostra offerta può rispondere in modo convincente (difficile essere in grado di rispondere a tutti!). Le opportunità che voi potete offrire all'azienda dovranno essere un elemento centrale della vostra proposta.

Usate questo schema (un esempio in corsivo).

Contenuto di relazioni istituzionali	Contenuto di produzione e business	Contenuto di pubblicità	Contenuto di vantaggio fiscale	Contenuto di responsabilità sociale
<i>L'evento organizzato vede la presenza dei principali amministratori locali e del Ministro della cultura</i>	<i>L'azienda potrà gestire in esclusiva i prodotti della caffetteria assicurandosi un ulteriore canale di vendita</i>	<i>Lo sponsor raggiungerà nell'arco di un mese tutte le famiglie (grazie alle iniziative con le scuole) che è il loro target principale</i>	<i>L'azienda potrà fruire dell'art bonus ossia di un forte vantaggio fiscale a fronte di una donazione liberale</i>	<i>L'azienda ha dichiarato il suo impegno per la comunità, restaurare il museo vuol dire restituire alla comunità un bene pubblico di prestigio.</i>

LA VOSTRA PROPOSTA

Per queste aziende dovrete elaborare un 'documento-proposta' che sarà l'oggetto della vostra azione promozionale.

Dovete determinare e formalizzare i seguenti aspetti (scriveteli per punti sintetici/contenuti da esporre):

- presentazione della organizzazione e del progetto/attività che dovete finanziare (mettete in evidenza agli aspetti vincenti);
- perché avete scelto l'azienda (qui vanno declinati i link con l'azienda);
- cosa le proponete di fare (attenzione: avere chiaro se si propone una sponsorizzazione o una donazione liberale o eventualmente considerare due diverse opzioni sulla base delle quali scegliere insieme a loro);
- vantaggi/benefici che offrite in cambio del loro sostegno;
- come l'azienda verrà comunicata da voi;
- richiesta economica ed eventuali regole.

UN ESEMPIO PER AIUTARVI

AZIENDA SPONSOR DELL'EVENTO FESTIVAL DEL CINEMA DELL'AFRICA, DELL'ASIA E DELL'AMERICA LATINA

Quali aziende

Relazioni attive

- Vodafone
- ENI
- Coop Lombardia

Individuazione dei link

Link di prodotto	Coop Lombardia per il catering durante l'evento
Link immagine di prodotto	Moda di stile etnico (es: MAFRIC, Desigual)
Link d'immagine di azienda	Tutte quelle che esprimono responsabilità sociale sul tema dell'integrazione sociale - IKEA - Scame Spa
Link di target	Tutti quelli che vendono prodotti e servizi ad immigrati Compagnie telefoniche, Money transfert
Link di opposizione	Money transfert (lucrano sull'esigenza di trasferire denaro nei Paesi di origine) Grandi produttori cinematografici (in opposizione ai circuiti di produzione autonomi) ENI (attività estrattive in Africa)
Link territoriale	Aziende legate ai Paesi di provenienza dei film proiettati es: Air Portugal verso cinema Brasiliano, Angolano e Mozambicano

Azienda individuata

Vodafone:

- relazione attiva (la possiamo incontrare subito)
- ha urgente bisogno di sviluppare la vendita di contratti verso gli immigrati (link di target)
- ha una direzione marketing che si occupa proprio di attività promozionali e commerciali verso immigrati

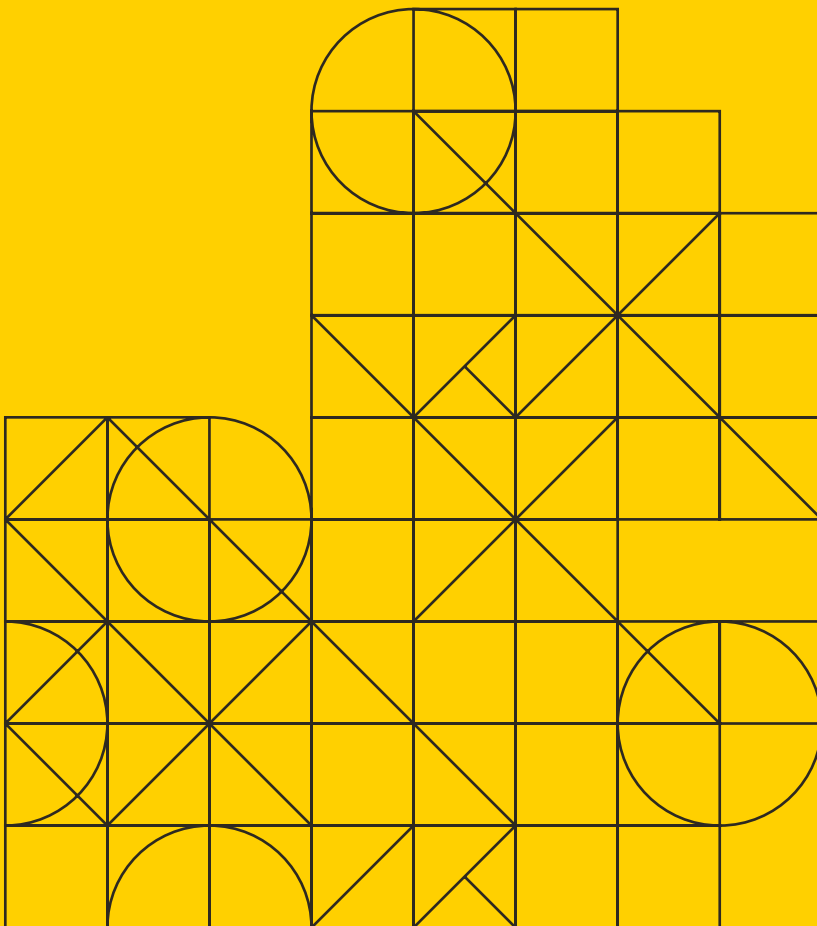
Cosa possiamo offrire

- immagine e pubblicità verso un target specifico: immigrati di prima e seconda generazione (5.000 partecipanti + presenza sui mezzi di comunicazione di massa e passaparola tra le reti etniche)
- possibilità di promozione e vendita di prodotti/servizi dell'azienda verso il target
- responsabilità sociale di impresa sostenendo multiculturalità e integrazione culturale tra immigrati e italiani (offerta non raccolta da Vodafone in quanto la sua resp. sociale viene seguita dalla Fondazione mentre loro hanno interessi più commerciali)

Proposta

- tra noi e voi c'è un link di target molto forte
- vi ospitiamo durante l'evento con vostre postazioni (*corporate hospitality*)
- potete promuovere contratti telefonici al pubblico del festival
- le vostre postazioni possono essere punti di accoglienza etnici (es. accoglienza indiana nella sezione cinema indiano)
- vi citiamo come partner dell'evento su tutta la nostra comunicazione a fronte di un contributo a sostegno di 30.000 euro
- alla fine valutiamo i risultati in termini di acquisizione di nuovi clienti, fidelizzazione dei clienti correnti, percezione della vostra presenza da parte del pubblico.

Note conclusive





Conclusione

Francesca Neri

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Il progetto Cantiere Città è stato concepito ed elaborato per essere un percorso di *capacity building*, di apprendimento comune tanto per le città, con cui abbiamo condiviso otto mesi di scambi molto intensi, che per la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Le città non sono solo i laboratori in cui vengono ideate alcune politiche, ma anche le realtà che prendono parte alla loro attuazione, sono luoghi in cui le iniziative culturali accadono, un osservatorio privilegiato grazie al quale intercettare temi rilevanti, nodi critici, difficoltà attuative, soluzioni innovative, attori significativi ed esperienze pilota. Accomagnarle in questo processo di attuazione dei progetti culturali ci ha dato la possibilità di individuare una serie di temi e questioni che interessano, seppure in modi diversi, tutti i protagonisti del nostro percorso. Questo è di per sé un fatto piuttosto rilevante, dal momento che le città di Cantiere sono accomunate dall'aver partecipato all'iniziativa Capitale italiana della cultura condividendo l'idea che la cultura possa giocare un ruolo significativo nelle politiche di sviluppo territoriale, ma sono di fatto realtà molto diverse fra loro, per dimensioni e contesto.

La popolazione dei centri va dagli appena 18.500 abitanti di Sestri, ai 122.000 di Siracusa; volendo fare riferimento a dati quantitativi di semplice lettura riguardanti abitudini culturali e dotazioni di partenza, le province in cui le città candidate si trovano registrano, nel 2019, dati di affluenza nei musei statali diversissimi: si passa da Paestum (Salerno) e Pesaro (Pesaro-Urbino), con oltre 500.000 visitatori, alla provincia di Venezia (in cui si trova Chioggia), che ne totalizza quasi un milione, per poi arrivare alla provincia di Brindisi (in cui si trova Mesagne) e a quella di Grosseto, che raggiungono rispettivamente 37.500 e 48.500 visitatori circa, mentre Ascoli e Viareggio per lo stesso anno si assestano una appena al di sotto e l'altra al disopra dei 10.000 visitatori¹.

Malgrado le loro differenze, alcuni temi sembrano riguardare tutti i contesti. Il primo è quello della *governance*, affrontato in questo volume dai saggi della prima sezione. I Comuni sembrano avere difficoltà ad amministrare da soli la propria offerta culturale e, come appare chiaramente dai contributi qui raccolti, non esiste una soluzione oggettivamente migliore, ma vi sono varie possibilità da adattare ai diversi contesti. Si è allargato lo spettro

1. Da questa panoramica sono escluse la provincia di Vicenza, in cui non si trovano beni statali, e Siracusa, perché tutti i beni culturali in Sicilia sono di esclusiva competenza della Regione.

delle forme giuridiche di partnership possibili, che siano solo pubbliche o pubblico-private. La scelta della migliore forma giuridica da adottare e del modello organizzativo in cui calarla deve però discendere da una fase preliminare di riflessione approfondita sugli obiettivi che i partner condividono. All'interno del percorso individuale per le città, quasi in tutti i casi abbiamo infatti dedicato uno dei tre workshop previsti a riaprire la discussione su tali obiettivi, ad approfondirli, a capire se ci fosse una vera condivisione riguardo alle priorità da affrontare. Se uno sforzo notevole per le amministrazioni è quello di riunire gli *stakeholder* intorno a un tavolo, ancora più complesso appare il compito di chiarire quali siano le finalità con cui i vari soggetti hanno scelto di intraprendere quel cammino insieme e quali siano i risultati che si aspettano dall'azione del nuovo soggetto comune.

Al di là delle mode o della prevalenza temporanea di modelli e paradigmi, che indubbiamente esistono anche nel mondo delle politiche culturali, non è semplice individuare con esattezza le motivazioni per le quali le città cercano – e ottengono – il sostegno di altri partner per la gestione del patrimonio culturale. Abbiamo provato ad affrontare il tema declinando un piano strategico in maniera tradizionale, passando quindi da un obiettivo strategico a obiettivi operativi.

Tra i traguardi prefissati dalle città sembrano rientrare una migliore sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative culturali, un allargamento del pubblico (qualitativo e quantitativo), una maggiore efficienza nella gestione del patrimonio culturale, una riqualificazione delle proposte turistiche. La volontà di creare una struttura di *governance* non sembra invece riguardare in primo luogo la gestione diretta del patrimonio, ad esempio dei singoli musei o delle reti museali, questione per cui le città devono avere già individuato soluzioni nel tempo. Dalle prime interlocuzioni è apparso necessario proseguire nei processi di confronto finalizzati ad ottenere maggiore approfondimento e dettaglio sugli obiettivi e un loro *ranking*, per gettare le basi di una partnership capace di lavorare nel tempo in maniera coesa e sinergica.

La creazione di una partnership si configura come un processo complesso che richiede un impegno costante, risorse e tempi medio-lunghi. Per molte città la candidatura ha fornito un impulso significativo per raccogliere le forze del territorio e creare comitati promotori che possono rappresentare uno step funzionale a creare in seguito strutture permanenti. La riflessione sulla *governance* è solo uno dei modi in cui i centri affrontano il tema della rete. Nonostante il progetto Capitale italiana della cultura preveda come vincitrice un'unica città, o meglio, un'unica amministrazione², il tema dell'amministrazione cittadina come centro delle relazioni fra una pluralità di soggetti e della città stessa come fulcro di un'area vasta è stato più volte discusso. Si tratta di reti fra istituzioni pubbliche, imprese e terzo settore, fra centro e altri quartieri della città, fra capoluogo e territorio. Pesaro con le città

2. Bando per il conferimento del titolo di «Capitale italiana della cultura» per l'anno 2024, art. 2.1: «Possono candidarsi i Comuni, le Città metropolitane e le Unioni di Comuni».

della provincia, Paestum come capofila di una Unione di Comuni, Sestri assieme al Tigulio, Ascoli e il Piceno, il dossier di Grosseto che riguardava tutta la Maremma esplicitamente problematizzano il legame fra la città e ciò che la circonda, la necessità di trovare strumenti per coordinarsi a livello territoriale, di proporsi diversamente come destinazione di visite culturali.

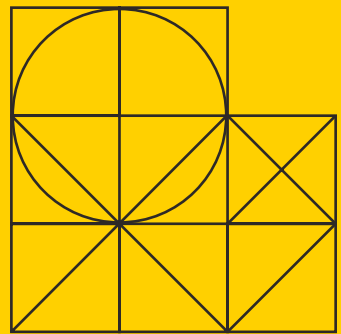
Questo aspetto sembra ineludibile. Le città per mancanza di risorse economiche e umane, di competenze, di prospettiva e visione (in questo sembra che lo iato fra i tempi contratti della politica e quelli dei processi culturali si allarghi sempre di più), per rafforzare e diversificare la propria offerta e per una giusta fiducia negli effetti positivi della collaborazione tendono a individuare percorsi di sviluppo collettivi.

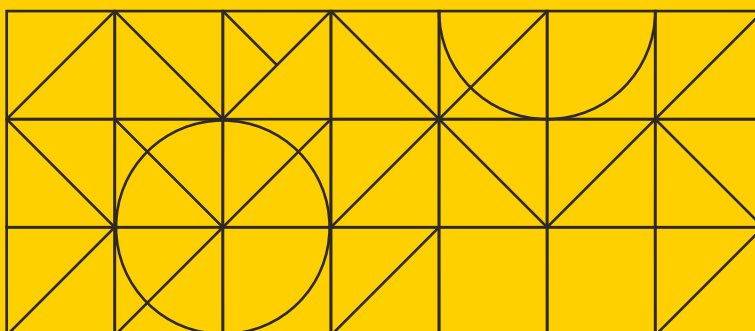
Da questa scelta di condivisione derivano interrogativi sugli strumenti da impiegare: coinvolgere una pluralità di soggetti esige metodi per gestire la progettazione partecipata. Su questo tema non tutte le città hanno esperienze consolidate alle spalle e poche sono le modalità codificate in maniera realmente operativa e utile. L'equilibrio fra condivisione ed efficienza va comunque individuato. Agli obiettivi collettivi si deve accompagnare l'individuazione di strumenti per la co-progettazione che permettano di arrivare a una sintesi e di far procedere il partenariato lungo la successione di tappe prefissata senza disperdere le forze e senza generare frustrazione.

L'ingaggio temporaneo di professionisti e progettisti può creare utili occasioni di crescita delle amministrazioni. Anche da questo punto di vista l'occasione della candidatura può costituire un momento di grande apprendimento per i dipendenti del Comune. Ma il trasferimento delle competenze deve trovare i suoi spazi e le sue modalità, deve assumere la centralità di un obiettivo strategico a cui dedicare azioni e risorse.

Un ultimo tema che mi sembra sia emerso in maniera interessante è quello del rapporto fra cultura e turismo. Tale tematica non è certo una novità, ma necessita di nuove letture. Soprattutto quando si parla di turismo culturale – concetto anch'esso da rivedere –, o meglio, della possibilità di prevedere anche persone non residenti all'interno dei target della propria offerta culturale è innegabile che le modalità di fruizione vadano ripensate. Fra le realtà che hanno partecipato a Cantiere ci sono destinazioni che già hanno sostanzialmente raggiunto i livelli di massima capienza turistica, almeno in alta stagione, e che stanno ragionando su quale direzione intraprendere. Le vecchie strategie messe in atto per destagionalizzare o deviare i flussi sembrano aver funzionato solo parzialmente; il turismo è un'industria molto conservativa. D'altro canto, la necessità di rendere le attività più sostenibili dal punto di vista climatico e ambientale e i nuovi obiettivi condivisi a livello europeo relativi al coinvolgimento delle comunità nella fruizione dei beni culturali creano un contesto totalmente diverso in cui pensare la promozione dell'offerta di luoghi e attività culturali. Cantiere Città si è offerto come un contesto in cui affrontare, non risolvere, questi temi.

La città di Calvino citata in apertura del volume offre risposte e pone domande, il percorso di Cantiere Città propone soprattutto domande, angolazioni con cui guardare alle domande stesse, strumenti con cui è possibile sperimentare, compagni di viaggio a cui rivolgersi.





Cantiere Città

Un percorso di valorizzazione per le città finaliste
a “Capitale italiana della cultura 2024”