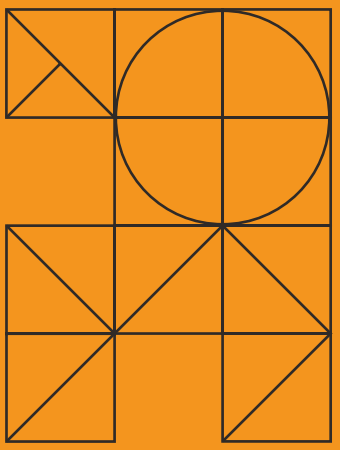
Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Cantiere Città

Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile



2024
Scuola dei beni e delle attività culturali
Via del Collegio Romano 27 - 00186 Roma
www.fondazionescuolapatrimonio.it

Edizione cartacea
ISBN 979-12-80311-18-4

Edizione digitale
ISBN 979-12-80311-19-1
DOI 10.53125/979-12-80311-19-1

Licenza

L'edizione digitale del volume è pubblicata in Open Access.
L'edizione è rilasciata con licenza Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). 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 originari.

Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Cantiere Città

Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile

A cura di
Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

VOLUME
A cura di

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Area Progetti d'innovazione e complessi
Francesca Neri, Responsabile
Agnieszka Śmigiel, Esperta in politiche culturali
Segreteria organizzativa
Alfredo Giacchetto
Comunicazione / Editoria
Roberta Fedele
Livia Regali

REVISIONE EDITORIALE
Alessandro Prandoni

PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE
Milk Soup

RINGRAZIAMENTI
Ministero della Cultura
Segretariato generale, Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni
Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali

Indice

Note di apertura

Ministero della Cultura 13
Francesca Saccone

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali 14
Alessandra Vittorini

Nota metodologica

Progettare la cultura, sostenere la città: riflessioni e strumenti
di Cantiere Città 19
Agnieszka Śmigiel

Letture

Luogo, senso, progetto culturale 27
Luca Dal Pozzolo

Governance e altri discorsi 34
Irene Sanesi

Per un approccio strategico e multidimensionale alla valutazione
dei progetti culturali 41
Alessandro Bollo

Strategie e strumenti

Verso un welfare culturale per le città delle relazioni 53
Vittoria Azzarita

Strumenti e strategie per il fundraising culturale.
Come rendere sostenibili progetti culturali nella dimensione locale 65
Massimo Coen Cagli

La cultura della partecipazione. Approcci e strumenti
per l'attivazione di comunità 74
Ludovica De Angelis e Maura Romano

Comunicare i valori, rafforzare l'identità.
Il ruolo della comunicazione nel raggiungimento degli obiettivi 87
Sarah Dominique Orlandi

Note conclusive

Le città in relazione 103
Francesca Neri

Agrigento, Valle dei Templi, Tempio di Giunone. *Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*

Assisi (Perugia), centro storico. *Foto: Roberto Armocida / iStock*

Note di apertura

Aosta, piazza Chanoux, Palazzo del Municipio. *Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*

Si è conclusa nella città di Agrigento, Capitale italiana della cultura 2025, la seconda edizione di Cantiere Città, un progetto, promosso dal Ministero della Cultura - Servizio VI del Segretariato generale e dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, insieme alla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, che ha rappresentato un viaggio straordinario nel cuore della cultura italiana.

Nato con l'obiettivo di valorizzare le progettualità messe in campo per la realizzazione dei dossier presentati dalle città concorrenti al titolo di Capitale italiana della cultura, Cantiere Città ha fin dalla sua prima edizione rivelato la grande vivacità delle città italiane nel saper cogliere sfide e opportunità.

Alla fine di questo nuovo percorso, le dieci città finaliste alla Capitale italiana della cultura 2025 – Agrigento, Aosta, Assisi, Asti, Bagnoregio, Monte Sant'Angelo, Orvieto, Pescina, Roccasecca e Spoleto – hanno dimostrato una dedizione e una passione straordinarie, rinnovando i loro progetti culturali presentati in fase di candidatura e ripensandoli in una nuova ottica, sempre tesa a soddisfare le esigenze della comunità. Questo sforzo non è stato solo un esercizio accademico, ma un processo vitale di trasformazione e consolidamento. In questi mesi, abbiamo assistito alla nascita di nuovi partenariati, alla creazione di reti solide che andranno ben oltre il termine di questo progetto. Abbiamo visto idee trasformarsi in programmi concreti e visioni diventare realtà tangibili. Ogni città ha portato la propria unicità, dimostrando che la diversità culturale è una forza e la condivisione un valore aggiunto. Il Ministero della Cultura pone, con questo percorso, grande attenzione alla possibilità di valorizzare tutta la progettazione che si attiva intorno alla Capitale italiana della cultura, a prescindere dell'esito finale, proprio perché attraverso di essa si può dare vita a iniziative concrete a base culturale per lo sviluppo e la crescita delle comunità.

Desidero ringraziare tutte le città partecipanti. Il loro impegno, la loro passione e creatività sono stati l'anima di questo progetto. Sono loro che hanno reso Cantiere Città un successo straordinario.

Francesca Saccone
Dirigente, Servizio VI del Segretariato generale
del Ministero della Cultura

Giunta al termine della seconda edizione, l'esperienza di Cantiere Città ha confermato la funzione innovativa e propulsiva della sua proposta, la sua utilità e il suo valore strategico come laboratorio di incontro e scambio fra amministratori e tecnici delle città e dei territori che mettono la cultura al centro della propria visione di crescita comune.
Lo spirito di questo format – ideato e attuato dal Segretariato generale del Ministero della Cultura e dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali con la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali – risiede nella proposta di un percorso intenso e serrato di incontro e di confronto e di rafforzamento delle competenze di realtà molto diverse. Sono città grandi e piccole, reti di comuni o realtà locali di dimensioni ridotte che si sono classificate tra le finaliste: un fattore aggregante di forte valenza propulsiva e progettuale che ha saputo dare i suoi frutti, oltre ogni previsione.
Ancora una volta i protagonisti di questa avventura sono stati chiamati a una vera e propria trasformazione dei loro ruoli, a un profondo ripensamento dei loro rapporti: passando da competitor a compagni di strada, si sono rimessi in gioco, sostituendo alla vivace e sfidante fase di competizione una nuova dimensione collaborativa di condivisione di nuove strategie di sviluppo del territorio a base culturale, rinnovando e ripensando le idee e i progetti dei loro dossier di candidatura.
Le proposte che superano il primo livello di selezione per il titolo di Capitale sono riconosciute come il felice esito di un lavoro collettivo di elaborazione di un programma culturale articolato, interessante e credibile, coerente con il territorio e con le risorse che questo può mettere in campo. Di conseguenza, al di là dell'esito finale – che non può che selezionarne solo una – la collaborazione tra le città costituisce uno spazio di grande interesse. La varietà dei diversi dossier offre diverse interpretazioni, diverse scale dimensionali, affronta diverse domande dal territorio disegnando, ovviamente, diverse risposte: il tutto riversato in programmi ambiziosi, disegnati per diventare protagonisti di un'esperienza irripetibile lunga un anno.
Abbiamo accompagnato le amministrazioni nel processo di costruzione di nuovi ambienti collaborativi e di co-creazione per mettere la cultura al centro di una visione di crescita comune. Abbiamo costruito occasioni e tavoli di lavoro per consentire ad

amministratori e tecnici di confrontarsi e 'costruire comunità': in primo luogo fra loro e, successivamente, con gli esperti e il gruppo di lavoro della Fondazione.
Due fra tutti i punti affrontati: da un lato le difficoltà che caratterizzano il passaggio dalla fase progettuale a quella attuativa e, dall'altro, le strategie che permettono di tenere unite le reti nate intorno all'ideazione del dossier. Reti che hanno in genere attivato le migliori energie del territorio con contributi di amministratori, professionisti, imprese, associazioni e cittadini e che è strategico rimangano interlocutrici e partner delle pubbliche amministrazioni nella costruzione delle iniziative culturali. E inoltre: la qualità e sostenibilità dei progetti, la creazione di reputazione e di un brand territoriale, i modelli di governance, gli strumenti per coinvolgere le comunità, la trasformazione dei progetti culturali in occasioni di crescita occupazionale.
Quest'anno il programma si è ulteriormente arricchito con la 'special edition' dedicata ai temi della valutazione, rivolta agli amministratori e agli operatori della cultura di Bergamo e Brescia, proclamate Capitale italiana della cultura 2023.
Cantiere Città è stato dunque un vero e proprio laboratorio, un 'cantiere itinerante' che ha offerto anche per quest'anno un programma formativo sartoriale, progettato per rispondere ai fabbisogni direttamente espressi dalle città nella prima masterclass, fornendo nei successivi workshop le occasioni per approfondirli e individuare le possibili risposte.
Questo volume raccoglie gli esiti dell'intero percorso condiviso, comprendendo sia i materiali che gli esperti hanno redatto a supporto della fase di accompagnamento sia i prodotti formativi realizzati per i corsi online. È un materiale che testimonia il nostro impegno a 'lasciar traccia' dell'esperienza condotta, la prova che il cammino non si esaurisce con la conclusione del programma. Ma prosegue, con una sua forza aggregante e propulsiva che è il miglior frutto del lavoro svolto in questi mesi, la migliore eredità che questa seconda edizione ci consegna per il futuro.

Alessandra Vittorini
Direttore, Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Orvieto (Terni), piazza del Duomo. *Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*

Nota metodologica

Roccasecca (Frosinone), torre di avvistamento detta "del Cannone". *Foto: Kevin Staley Joyce / iStock*

Progettare la cultura, sostenere la città: riflessioni e strumenti di Cantiere Città

Agnieszka Śmigiel

Anche se i concetti di 'città sostenibile' e 'città culturale', richiamati nel titolo di questa pubblicazione, sono ormai entrati nel linguaggio quotidiano e nel glossario di progettisti e amministratori delle città, rimane fondamentale comprendere fino in fondo e in modo concreto cosa significhi progettare in modo sostenibile per una città culturale. Come si può progettare la cultura in modo che contribuisca alla sostenibilità delle città e del territorio circostante? Cosa comporta questo approccio? E quale ruolo assumono le competenze e il *capacity building* in questo contesto? Questi sono solo alcuni degli interrogativi ai quali il progetto «Cantiere Città. Un percorso di valorizzazione per le città finaliste a Capitale italiana della cultura» cerca di rispondere, aiutando a tradurre concetti astratti in azioni concrete.

Cantiere Città. *Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile* raccoglie sette saggi degli esperti coinvolti, a vario titolo, nella seconda edizione del progetto. Insieme al precedente volume *Cantiere Città*. *Letture e strumenti per la città culturale*, pubblicato nel 2023 nell'ambito della prima edizione del progetto, e accanto alle pubblicazioni realizzate quest'anno *Cantiere Città*. *I percorsi delle città finaliste* e *Capitale italiana della cultura*. *Esperienze e racconti*, costituisce una piccola rassegna editoriale sulle tematiche inerenti alla progettazione culturale.

Il volume è stato suddiviso in due sezioni – «Letture» e «Strategie e strumenti» – con l'obiettivo di suggerire a quanti sono coinvolti nella progettazione culturale altri mezzi per strutturare la logica del progetto e mettere alla prova, passo dopo passo, l'idea che ne sta a fondamento. Presentando le riflessioni, gli spunti, le raccomandazioni e gli interrogativi raccolti durante Cantiere Città, questa pubblicazione offre un ampio spettro non solo dei temi più attuali della progettazione, ma anche delle criticità e dei nodi problematici da sciogliere nell'agire culturale consapevole.

La selezione dei temi trattati mira a riflettere la multidisciplinarità e la complessità della questione e mette in risalto l'importanza della collaborazione fra diverse competenze professionali nel processo progettuale e il valore del loro potenziamento.

Ci auguriamo che la lettura di questo volume possa almeno in parte mettere in discussione alcune certezze e suggerire strade nuove e sperimentali, fornendo sia letture critiche che metodi e approcci per affrontare la costruzione di un progetto efficace, originale e non convenzionale.

La sezione dedicata alle «Letture» si apre con l'intervento di Luca Dal Pozzolo, intitolato *Luogo, senso, progetto culturale*, che mette in luce il rischio associato alla proliferazione eccessiva di progetti a discapito della qualità, come osservato negli ultimi anni. L'autore sottolinea l'importanza di una gestione equilibrata che non comprometta la pertinenza e il significato del progetto, a volte snaturati dalla necessità di rispondere ai bandi. Dal Pozzolo propone sei 'pietre miliari' fondamentali come principi guida per la costruzione di un progetto di qualità: la pertinenza al luogo, il senso, la partecipazione, i risultati attesi, la sostenibilità, la comunicazione e le reti di relazioni. L'autore ci mostra la cruciale importanza dell'idea progettuale di partenza, enfatizzando come questa debba essere plasmata attraverso una comprensione approfondita del luogo e della sua società, una sensibilità relativa alle dinamiche locali e la capacità di evocare e liberare risorse latenti. La sua trattazione dimostra che non sono le analisi a dover guidare e a 'tenere il polso' del processo di progettazione, ma è proprio «l'idea di progetto l'utensile che interroga la situazione locale, che fa emergere le forze a favore e gli attriti che rischiano di bloccarla sul nascere, è sempre l'idea di progetto da usare per scavare le possibili reazioni alla sua messa in atto, per individuare le condizioni alle quali deve conformarsi per raggiungere un'alta fattibilità, il ventaglio delle strategie più opportune».
Nella sua visione di progettazione culturale, l'analisi trova però spazio nelle fasi successive, in cui è necessaria per testare e mettere alla prova un quadro di relazioni e condizioni contestuali del progetto. L'autore paragona l'intero processo di analisi a «un liquido di contrasto contro il quale confrontare le idee progettuali». Partendo da domande apparentemente semplici su cosa significhi il 'senso' del progetto, a cosa serva, cosa si intenda ottenere e quale eredità si desideri lasciare e, infine, come costruire relazioni e reti per assicurarne la sostenibilità, l'autore invita a una riflessione approfondita e a un 'esame di coscienza' prima di redigere il progetto e lanciarlo verso attuazioni che rischiano fortemente di essere inefficaci.
Il secondo saggio della sezione «Letture», *Governance e altri discorsi* di Irene Sanesi, affronta il tema della costruzione di 'cabine di regia' dei progetti nel contesto culturale, esaminando come la gestione efficace e sostenibile delle istituzioni culturali sia essenziale per promuovere la crescita civica, economica e sociale delle città e dei territori. Esplorando gli obiettivi che stanno alla base dell'iniziativa Capitale italiana della cultura, Sanesi sottolinea l'importanza degli indicatori ESG (Environmental, Social, Governance) nel contesto della progettazione culturale e della costruzione di governance, evidenziando come tali indicatori siano rilevanti non solo per il capitale economico, ma anche per quello umano e sociale. L'autrice si sofferma sull'importanza di integrare la scelta del modello di governance con le attività strategiche e operative in tutte le fasi della progettazione, sconsigliandoci di affrontare la questione della gestione solo ed esclusivamente a monte o a valle del progetto. Il saggio esplora anche le ibridazioni dei modelli di governance e introduce nuovi strumenti, come il Partenariato speciale pubblico privato (PSPP) e l'art. 55 del *Codice Terzo Settore*, per favorire la collaborazione tra settore pubblico e privato.

Infine, Sanesi sottolinea l'importanza della figura del 'culturemaker' nelle città candidate a Capitale italiana della cultura, evidenziando temi quali la rigenerazione e la relazione come centrali per la collaborazione e la crescita culturale dei territori.
Il saggio *Per un approccio strategico e multidimensionale alla valutazione dei progetti culturali* di Alessandro Bollo chiude la sezione «Letture», fornendo un'analisi approfondita sul valore aggiunto della valutazione dei progetti. Il testo evidenzia chiaramente il ruolo cruciale di questo elemento, specialmente in contesti complessi come le capitali culturali, dove appare ormai indispensabile valutare gli impatti a lungo termine dei progetti culturali sui vari ambiti coinvolti. Per affrontare efficacemente questa sfida, Bollo suggerisce l'adozione di un approccio multidimensionale, facendo riferimento al «Four-Domain Approach» sviluppato nel contesto del progetto europeo Cultural Heritage Counts for Europe (CHCFE), trattato come modello per la valutazione dell'impatto del patrimonio culturale. Pur riconoscendo le difficoltà metodologiche associate alla valutazione degli impatti sociali e culturali a lungo termine, Bollo sottolinea l'importanza di affrontare questa sfida e di sviluppare approcci capaci di gestire in modo olistico la complessità dell'agire culturale.
In conclusione, il saggio offre una guida per il processo di valutazione, mettendo in evidenza l'importanza di fissare obiettivi misurabili e di bilanciare le ambizioni con le risorse disponibili, con l'obiettivo di sviluppare una pratica dell'ascolto e della valutazione nelle organizzazioni culturali.
Il saggio di Vittoria Azzarita, dal titolo *Verso un welfare culturale per le città delle relazioni*, inaugura la seconda sezione del volume «Strategie e strumenti». Nel suo contributo, Azzarita sostiene che, per affrontare le sfide future, le città devono abbandonare il tradizionale modello di welfare, abbracciando un approccio comunitario centrato sull'integrazione dell'intelligenza collettiva, dei beni comuni e dell'imprenditoria sociale. La cultura viene identificata come risorsa strategica in questo contesto di trasformazione, agendo come laboratorio di sviluppo umano e contribuendo alla costruzione di comunità orientate al 'ben-essere'. L'autrice esplora concetti come la 'città aumentata' e la 'città della prossimità', insistendo sull'importanza di ascoltare e comprendere profondamente il territorio. Dal testo emerge la necessità di politiche urbane orizzontali, capaci di creare una città policentrica basata sulla prossimità e di promuovere la collaborazione tra organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore. Un'ampia rassegna di pratiche e progetti di welfare culturale in contesti urbani chiude il contributo, affrontando tematiche come l'invecchiamento attivo, il benessere dei giovani, la prima infanzia e la riattivazione degli spazi urbani attraverso processi di rigenerazione culturale.
L'intervento di Massimo Coen Cagli, *Strumenti e strategie per il fundraising culturale. Come rendere sostenibili progetti culturali nella dimensione locale*, affronta diverse tematiche legate alla raccolta fondi per progetti culturali a livello locale. Il saggio parte dal presupposto che il fundraising culturale non si limiti solo a iniziative di grande portata, ma possa trovare un'applicazione di successo anche in progetti culturali di dimensioni

minori. Dal testo emerge un cambiamento di mentalità nelle comunità locali, con un crescente interesse da parte di singoli cittadini, imprese e fondazioni nel sostenere iniziative culturali come mezzo per rafforzare la coesione sociale e promuovere lo sviluppo economico. Un aspetto rilevante per le città culturali di piccola-media dimensione è l'identificazione degli interlocutori e delle modalità del loro coinvolgimento attivo nel processo di raccolta fondi. Nella creazione delle reti di stakeholder, Coen Cagli sottolinea l'importanza dello scambio con i sostenitori, specificando che la proposta di fundraising dovrebbe offrire valore a tutti i partner coinvolti. Propone inoltre l'adozione di una governance allargata che coinvolga diverse parti interessate nella realizzazione del progetto e fornisce esempi concreti di comitati creati per sostenere progetti culturali complessi. Infine, vengono presentati vari strumenti di fundraising culturale, tra cui alcune forme di corporate fundraising come la sponsorizzazione, la filantropia di impresa e i programmi di membership. Il contributo di Coen Cagli ci mostra che il fundraising richiede investimenti in termini di tempo, risorse umane qualificate e professionalità.

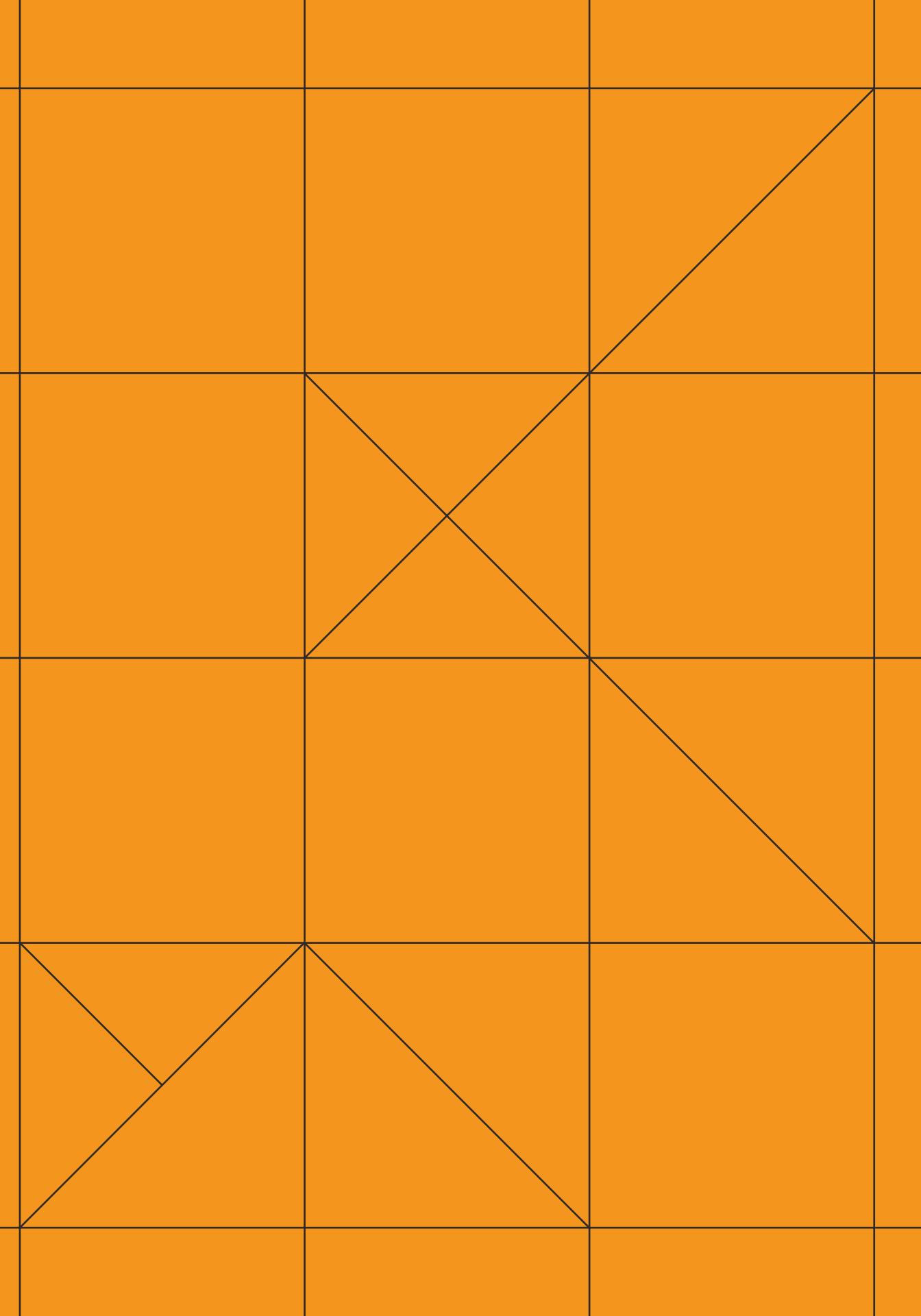
Il saggio successivo, *La cultura della partecipazione. Approcci e strumenti per l'attivazione di comunità*, esplora l'importanza della cultura della partecipazione nello sviluppo di città e territori, sottolineando il suo ruolo centrale nelle strategie culturali locali. Le autrici, Ludovica De Angelis e Maura Romano, evidenziano la necessità di adottare un approccio metodologico distante da quello formale, basandosi principalmente su onestà, empatia e sincerità per 'attivare' le comunità in modo efficace, preservando al contempo l'autenticità delle relazioni. Il testo cerca di mettere a sistema gli elementi della complessità nel processo di adozione e sviluppo di una strategia culturale basata sulla partecipazione effettiva di abitanti, associazioni, imprese, istituzioni e stakeholder locali. Invita a un confronto critico con questa pratica, affinché enti e istituzioni possano sperimentarne il vero valore. Infine, fornisce una *road map* delle fasi di un processo partecipativo, accompagnata da una rassegna di strumenti operativi da mettere in atto che sottolineano la necessità di strategie di comunicazione trasparenti e accessibili. Inoltre, dimostra l'importanza dell'attivazione di iniziative basate sull'ascolto e sull'incentivazione del protagonismo civico. Il testo si propone come guida completa per implementare processi partecipativi, offrendo non solo una panoramica puramente teorica con il glossario dei termini chiave, ma anche una serie di strumenti pratici e metodologie per promuovere in modo olistico una cultura della partecipazione autentica.

L'ultimo contributo della sezione «Strategie e strumenti», intitolato *Comunicare i valori, rafforzare l'identità. Il ruolo della comunicazione nel raggiungimento degli obiettivi* di Sarah Dominique Orlandi, affronta il ruolo cruciale della comunicazione nella progettazione culturale delle pubbliche amministrazioni. La trattazione si focalizza sull'analisi della comunicazione interna, della comunicazione esterna e della disseminazione dei risultati. Il testo propone una prospettiva in cui la comunicazione diventa fondamentale per consolidare i legami progettuali tra il personale interno, gli stakeholder e i cittadini coinvolti nei progetti. Il comunicatore viene presentato come un 'collante' nei processi progettuali

e decisionali, sottolineando l'importanza del suo coinvolgimento sin dalle fasi iniziali del progetto. Dal saggio emerge sia un'interrelazione diretta tra la qualità dei progetti e la buona reputazione, che da essi si trova alimentata, sia la necessità di adottare un approccio valoriale nella comunicazione culturale, basato sulla trasmissione di principi etici e valori fondamentali. L'autrice interpreta l'*Agenda 2030* come un framework di riferimento per sostenere decisioni consapevoli nelle strategie culturali. Inoltre, a beneficio dei lettori, l'articolo fornisce una check-list dettagliata delle attività e degli strumenti necessari per la creazione di una strategia di comunicazione efficace e di impatto.

Ci piace pensare che Cantiere Città, nella sua dimensione sia progettuale che editoriale, possa progressivamente costituire un piccolo patrimonio di esperienze dei professionisti, degli amministratori e dei tecnici che hanno costruito empiricamente nel corso degli anni i propri progetti culturali e che questo patrimonio – frutto del confronto con i colleghi e con le esperienze delle città – sia testimone dell'innovazione e della sperimentazione sul campo.

Il volume dà voce a tanti pensieri, approcci e metodi, confidando che questo lavoro collettivo possa in qualche modo aiutare i lettori a governare in modo sistematico il processo della progettazione culturale, risparmiando tempo e risorse, aumentando l'efficacia e la capacità di generare impatti durevoli.



Letture

Monte Sant'Angelo (Foggia), Meta Museo Etnografico Tancredi, belvedere con vista sul mare.
Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Luogo, senso, progetto culturale

Luca Dal Pozzolo

Da più di vent'anni a questa parte si è assistito a un crescente interesse per lo sviluppo di strumenti di management dei progetti culturali e per gli aspetti di gestione organizzativa ed economica, comparto notoriamente debole e lacunoso per le attività culturali e di valorizzazione del patrimonio.
D'altro canto, l'incremento della logica di sostegno dei progetti attraverso i bandi ha richiesto diffuse capacità amministrative e gestionali, oltre a processi di valutazione ex ante, in itinere ed ex post. Ma non è questo il solo effetto visibile; parallelamente alla contrazione degli strumenti di sostegno istituzionale attorno alle più grandi organizzazioni di spettacolo e ai più importanti musei, è aumentata l'importanza del finanziamento del singolo progetto all'interno della cornice dei bandi, iniziando dall'Unione europea per passare al Ministero, alle Regioni, alle fondazioni di origine bancaria, fino agli enti locali.
Una parte non trascurabile degli operatori culturali affida oggi le proprie strategie di sopravvivenza e sviluppo alla capacità di redigere molteplici progetti nell'anno, esercitando le proprie doti organizzative e manageriali nella competizione indotta dalla partecipazione ai bandi.
Tuttavia, anche affilate competenze gestionali, messe al servizio di una strategia costretta a rincorrere un elevato numero di progetti, non sono di per sé una garanzia di qualità; il pericolo di torcere le proprie competenze o la propria missione per rispondere adeguatamente ai requisiti di bando è sempre presente.
Il tema della qualità del progetto, infatti, si pone non solo in termini di reclutamento di nomi famosi o di performance eccezionalmente spettacolari, ma anche nell'attivazione di processi culturali e sociali nel territorio, nel coinvolgimento dei pubblici, nella capacità di lasciare un'eredità sulla quale costruire ancora nel tempo a venire, nell'offrire elementi di riflessione utili a disegnare strategie desiderabili per il futuro.
Tutto ciò, peraltro, è assolutamente decisivo nel caso di progetti e programmi per la competizione al titolo di Capitale italiana della cultura e, di conseguenza, diviene fondamentale tornare a ragionare sulla qualità intrinseca dei progetti, laddove costruire un progetto per una città e un luogo costringe a un confronto serrato con la complessità propria dei sistemi sociali e dei sistemi urbani.
Nell'infinita fattispecie di progetti possibili, tuttavia, non è sensato pensare di poterne definire la qualità univocamente con un sistema di indicatori rigido; non tanto perché gli indicatori non servano, bensì perché la loro utilità emerge nel misurare aspetti

specifici, nell'adottare metriche sartorialmente tagliate sul caso in esame. È questione di verifica puntale degli aspetti esecutivi del progetto e dei suoi risultati, ma poco pertinente alla sua costruzione logica, al disegno dei contenuti che nutriranno le successive fasi di progettazione.
È questo il tema che si vuole affrontare qui, non tentando di definire la qualità di un progetto, ma indicando alcune pietre miliari, la considerazione delle quali aiuta a innescare un processo di progettazione teso a restituire una qualità degli esiti confrontabile con la complessità dei requisiti.
Sono sei le pietre miliari sulle quali ci concentriamo perché contribuiscono in misura decisiva a formare la spina dorsale del progetto e a strutturarne la qualità: la pertinenza al luogo, il senso, la partecipazione, i risultati attesi, la sostenibilità, la comunicazione e le reti di relazioni. È una scelta arbitraria che non esaurisce il catalogo delle attenzioni possibili, ma è strettamente funzionale alla prospettiva adottata.
Di qui in avanti queste pietre miliari verranno trattate in altrettanti paragrafi.

Pertinenza al luogo

A differenza di quanto pensano molti, i progetti nascono dalle idee progettuali, non dalle analisi, e sono modellati entro un impasto fatto di conoscenza profonda del luogo e della sua società, di sensibilità per le dinamiche locali, di capacità di evocare e liberare risorse latenti. E la conoscenza non è analisi: è empatia, è relazione. È qualcosa che si costruisce anche con le analisi, ma eccede largamente il loro portato euristico. Certo, attraverso l'analisi si possono descrivere e approfondire componenti e aspetti poco conosciuti che contribuiscono a dare profondità di campo e a plasmare un'immagine dinamica della società locale, trasformando l'informazione in conoscenza.
Ma la vera utilità delle analisi è un'altra, ovvero costruire un quadro di relazioni e di condizioni contestuali come fosse un liquido di contrasto contro il quale confrontare le idee progettuali.
È l'idea di progetto l'utensile che interroga la situazione locale, che fa emergere le forze a favore e gli attriti che rischiano di bloccarla sul nascere, è sempre l'idea di progetto da usare per scavare le possibili reazioni alla sua messa in atto, per individuare le condizioni alle quali deve conformarsi per raggiungere un'alta fattibilità, il ventaglio delle strategie più opportune.
Se il progetto non è una conseguenza lineare dell'analisi, quest'ultima però lo orienta, lo rimodula, ne riplasma la materia stessa confrontandola con i vincoli e con le condizioni locali, a patto che l'analisi sia condotta con rigore, senza elidere gli aspetti contradditori o che potrebbero rivelarsi critici per il progetto. Un'analisi compiacente ed edulcorata manca il suo principale obiettivo di avvisare dei pericoli del cammino e dei necessari cambi di rotta; è semplicemente inutile, quand'anche rassicurante.

Ma questa verifica del progetto con l'analisi delle situazioni e delle condizioni di contesto non è un'operazione che si può fare a progetto completamente definito; se emergessero criticità diverrebbe molto faticoso ripensare da capo l'impostazione. È invece un'operazione continua di elaborazione parallela e contemporanea del progetto e – attraverso l'analisi – della sua 'pertinenza' alle condizioni locali, dove per pertinenza si deve intendere la corrispondenza punto a punto delle componenti fondamentali del progetto con le attese dei pubblici, con le condizioni di fattibilità, con la valorizzazione delle risorse individuate, siano esse un bene culturale, un paesaggio o elementi della cultura immateriale o dell'immaginario locale.
Da tutto ciò emerge chiaramente come una conoscenza approfondita in termini qualitativi della situazione sia necessaria anche solo per 'impastare' la prima idea di progetto, ancor prima di procedere con l'analisi; e si costruisce calpestando i luoghi, intervistando i testimoni privilegiati, e non solo gli amministratori, sentendo gli stakeholder, prospettando loro ventagli di modalità diverse d'ingaggio.
Dalla prima fase di strutturazione dell'idea di progetto e di confronto eminentemente qualitativo con i caratteri del luogo si procede con ulteriori precisazioni e con analisi meno impressionistiche in una logica ricorsiva che porta a ripensare pezzi di progetto laddove incontrano criticità importanti, fino alla definizione conclusiva.
In questo processo sono molti gli errori che si possono compiere, ma alcuni ben conosciuti si possono evitare, come ad esempio:

- Innamorarsi delle proprie idee: si rischia di cercare nel luogo e nella società locale solo conferme e si diventa ciechi di fronte a difficoltà e ostacoli.
- Individuare componenti progettuali pretestuose, come ad esempio la valorizzazione del luogo di nascita di un personaggio che ha flebili rapporti con il luogo, la riscoperta di fatti marginali, sconosciuti ai più, o rievocazioni di periodi storici in termini generici e privi di connotazioni specifiche salienti e senza proiezioni al futuro.
- La costruzione di un quadro logico con deboli componenti scientifiche e tematiche.

L'elenco di ciò che non è pertinente sfortunatamente è immensamente più esteso dell'insieme di componenti dotate di una pertinenza forte al luogo: mettersi in caccia per individuarle, tuttavia, è forse una delle avventure più affascinanti del progetto.

Senso

La realizzazione di un progetto culturale dovrebbe assumere un senso profondo e condiviso almeno per i principali target individuati. Ma cosa vuol dire 'senso'?
Potremmo dire la capacità di far risuonare in maniera profonda, all'interno delle persone, aspettative, desideri, sogni antichi o nuovi. E non è inutile ricordare che l'etimo di 'perso-

na' deriva da 'per-sonare', ovvero risuonare in modo specifico agli stimoli che ci colpiscono. In questa prospettiva, 'senso' vorrebbe dire usare un evento culturale per far emergere pienamente le persone implicate come un tessuto umano senziente ed empatico.
D'altro canto, saper emozionare attraverso la meraviglia, l'esperienza e la conoscenza è da sempre componente fondamentale del progetto culturale, la chiave per far emergere bisogni e desideri in una maieutica gentile.
Ma c'è anche dell'altro, seppur con dimensioni meno intimistiche e ricadute sulla società locale, come nutrire una riflessione che possa attrezzare la comprensione del futuro o rendere evidenti i caratteri e le risorse del luogo – spesso trascurate proprio dai residenti – nella prospettiva di uno sviluppo a guida culturale che non disdegni di nutrire opportunamente operazioni di marketing in questo ambito.
Può sembrare che la ricerca di un senso profondo debba far riferimento alle radici e al passato di una società locale, ma non è necessariamente solo così. Le radici non sono unicamente dietro di noi, ma anche davanti, come insegna la strategia della mangrovia, capace di estendere le radici lontano dal tronco principale.
Riscoprire i mestieri del passato, se si limita a una rievocazione nostalgica della storia, è difficile che appassioni un target di giovani; altra cosa è individuare possibili traiettorie di sviluppo per le competenze tecniche e per la cultura materiale in una dimensione proiettata nel presente e nel futuro, che rappresenti un'apertura verso nuove potenzialità.
Il senso di un progetto ha una funzione di guida, può spingersi anche verso scenari fortemente innovativi, se riesce a riconnettere in un percorso comprensibile le proiezioni future con i caratteri distintivi del luogo e della società. Ma può anche essere che il senso emerga pienamente nel corso del tempo e si debba essere pazienti per assistere al dispiegarsi degli effetti positivi di un progetto, soprattutto se è coinvolta una dimensione territoriale e urbana. All'obiezione di Gertrude Stein che il ritratto non le somigliava, Picasso rispose: «le somiglierà».

Partecipazione

I pubblici che si desidera coinvolgere sono il frutto di una decisione che orienterà le altre scelte a modulare sempre più efficacemente l'offerta culturale sui caratteri distintivi di quella specifica audience. Non è particolarmente utile pensare a una partecipazione allargata a tutti e chiunque: fermo restando che si eviti ogni forma di discriminazione e che si adotti una strategia della massima accessibilità, è l'interazione tra le proposte culturali, gli interessi e le attese delle persone a modellare la partecipazione delle stesse. E non si tratta solo di compiacere o di rinforzare i gusti già sedimentati storicamente e nemmeno di adottare un atteggiamento paternalistico di rieducazione verso la contemporaneità. Non è un mistero che alcune forme d'arte o espressioni culturali risultino ostiche a un pubblico allargato, il che non significa

evitare ogni occasione d'incontro, quanto invece costruire percorsi di avvicinamento che sappiano interessare e coinvolgere.
La questione chiave è progettare con i cittadini e non per i cittadini, poiché occorre evitare che le offerte culturali si manifestino come munifiche elargizioni verso la cittadinanza. Non ha importanza se le competenze progettuali sono possedute da poche persone, poiché il 'senso' di un progetto riuscito appartiene alla cittadinanza e le ricadute conseguenti alle singole azioni sono attivate dai cittadini.
Non ci si nasconde, tuttavia, che il tema della partecipazione presenta complessità elevate e richiede tempo e lavoro per tessere le reti di persone che potranno rappresentare i nuclei con i quali costruire l'audience di riferimento. Non è certo un processo immediato; progetti nuovi spesso generano diffidenze o indifferenze che possono essere superate a partire da un lavoro paziente di coinvolgimento dei gruppi più vicini o avvicinabili al progetto per interessi e sensibilità. D'altro canto, la progressiva inclusione dei pubblici individuati rappresenta il cuore di ogni progetto culturale, ancora di più se si tratta di progetti che interessano aree vaste o ambiti urbani. La crescita dell'audience di riferimento attorno alle attività è la garanzia principe affinché il progetto possa depositare sul territorio un'eredità non effimera, che richiede, peraltro, una seria progettazione dei processi e delle azioni a eventi terminati. Anche l'eredità è un progetto.
In questa prospettiva progettare con i cittadini significa anche favorire una partecipazione alla governance del progetto e dei suoi effetti di lungo periodo, per sostenere una continuità nel tempo non legata a singoli professionisti, ma diffusa nel tessuto sociale: è questa la condizione che abilita la società locale a coltivare le ricadute positive a progetto ultimato.

Risultati attesi

Qualsiasi progetto non può fare a meno di costruire una prefigurazione condivisa dei risultati; proprio questa condivisione degli esiti, il più allargata possibile agli stakeholder, ma anche ai rappresentanti della cittadinanza, costituisce una condizione importante per alimentare una tensione positiva al raggiungimento degli obiettivi e una sorta di patto, di impegno comune, verso la riuscita del processo.
In tutto ciò è fondamentale condividere una declaratoria precisa degli obiettivi, che arrivi a definire ex ante gli indicatori con cui si misurerà il tasso di raggiungimento dei risultati attesi: vi potranno essere molte valutazioni qualitative e di processo, ma è fondamentale la dotazione di una batteria di indicatori numerici solidi e pertinenti, ancorati a una metrica in grado di sottrarre i progetti culturali alla vaghezza e all'aleatorietà della scrittura sull'acqua. Gli investimenti in cultura si confrontano con investimenti altrettanto importanti in tutto il resto dei servizi pubblici; praticare l'*accountability*, dimostrare puntualmente le ricadute e i risultati ottenuti, va nella direzione di rispondere a un impegno democratico e di favorire un dialogo sui possibili sviluppi.

Sostenibilità

La sostenibilità ha a che fare con progetti non effimeri, con la loro capacità di produrre eredità importanti e significative, con l'impiego responsabile delle risorse per progetti e risultati che abbiano senso e che valgano la pena; in questo quadro la sostenibilità si declina in almeno quattro dimensioni: culturale, economica, sociale e ambientale. Non è quindi solo riduzione della *carbon footprint* dell'iniziativa, anche se la cosa è ovviamente rilevante, ma riguarda una valutazione complessa dei processi di realizzazione e dei risultati ottenuti. La sostenibilità può essere considerata in qualche modo una delle controprove del 'senso' del progetto.
Se l'eredità culturale che il progetto lascia sul territorio è importante per la cittadinanza ed è foriera di sviluppi futuri, allora il progetto ha avuto 'senso' e la sostenibilità assume il carattere di durabilità nel tempo; non a caso i francesi traducono il termine 'sostenibilità' con *durabilité*. Se vi saranno ricadute economiche positive distribuite sulla società locale a fronte degli investimenti effettuati, allora si potrà parlare di sostenibilità economica e di riproducibilità/replicabilità del progetto; se infine il progetto verrà fatto proprio dalla cittadinanza, vorrà dire che ha trovato un suo 'senso' sociale profondo.
L'elemento di maggior importanza, tuttavia, è che si abbia attenzione per un green management dei processi e dei progetti, che non solo integri le quattro dimensioni prima descritte, ma rappresenti un modello concettuale condiviso con la cittadinanza: tra le eredità più significative vi è infatti la sensibilità verso un agire sostenibile e l'inclusione di tecniche di *accountability* e di rendicontazione che assumano la sostenibilità come uno dei criteri ormai irrinunciabili per qualsiasi progettazione, un nuovo standard fortemente integrato in tutto il processo progettuale e realizzativo. La stessa previsione di flussi importanti di turismo culturale generati dal progetto deve essere soggetta a una valutazione di sostenibilità e di opportunità, superando la logica che la mera quantità di pubblico e di flussi turistici sia comunque il criterio principe del successo: le soglie dimensionali contano, la capacità di gestione dei flussi è elemento determinante, la mitigazione degli impatti negativi un'attenzione da attivare fin dall'inizio. Le modalità con le quali si gestisce un progetto sono fondamentali nel rendere sostenibili i processi e, nei casi positivi, anche a fronte di soglie dimensionali importanti. Ma sempre con una forte tensione alle dimensioni diverse della sostenibilità e alla loro gestione.

Comunicazione e reti di relazioni

La comunicazione, sia essa interna allo staff e ai principali stakeholder o rivolta all'esterno per informare dell'esistenza del progetto, dei suoi caratteri e delle sue potenzialità, non è una componente professionale che si aggiunge a progetto definito, ma è una delle competenze necessarie in ogni fase della progettazione a partire dal suo inizio. Si

tratta di uno degli assi principali di elaborazione del progetto e che deve trovare mediazioni e intersezioni con tutti gli altri aspetti, di contenuto e organizzativi.
La possibilità di entrare in relazioni favorevoli con l'audience di riferimento, di istituire un dialogo proficuo con gli stakeholder, di avviare campagne efficaci di fundraising riposa per una buona parte sulla capacità di comunicare adeguatamente i contenuti e le dimensioni del progetto e, tuttavia, non unicamente facendo uso di una professionalità retorica efficace.
La comunicazione di un progetto culturale non è un processo a senso unico dalla fonte – i progettisti – ai diversi tipi di pubblico e agli stakeholder, bensì un processo bidirezionale dove il portato più interessante risiede nella capacità di ascolto del mondo esterno al progetto e di suggerire quegli adeguamenti strutturali – non formali né retorici – capaci di recuperare maggior sintonia con gli interlocutori.
La comunicazione, così come le relazioni esterne e le politiche di fundraising, sono contemporaneamente a servizio del progetto e agenti di modificazione, specificazione, orientamento.
Progettare non è perseguire ossessivamente un'idea difendendola dall'impatto con il mondo, ma la messa in sintonia di numerosissime variabili, operazione alla quale è necessario che partecipino professionisti con logiche e competenze diverse per dar luogo a un progetto emergente la cui complessità non è governabile da una persona sola, quand'anche fosse un demiurgo culturale.
La sfida è proprio questa, esporsi a interagire con la complessità dei territori e dei sistemi urbani e utilizzare tutto ciò come la materia di impasto del progetto. Senza smarrire la bussola della 'pertinenza' e del 'senso'.

Governance e altri discorsi

Irene Sanesi

Porre la cultura al centro delle nuove economie locali, rendere le risorse culturali volano di crescita civica, economica e sociale, attivare un processo virtuoso di conoscenza di sé e di impiego della cultura all'interno di modelli di sviluppo: sono alcuni degli obiettivi, diventati poi risultati, posti dal progetto Capitale italiana della cultura negli anni e poi consolidati grazie alla ricerca/azione di Cantiere Città. Risultati ottenuti anche in virtù di un lavoro di progettazione culturale approfondito che parte proprio dallo studio della governance, dibattutissimo tema anche del presente articolo nel quale parleremo delle applicazioni alla realtà culturale: dagli indicatori ESG fino alla riforma del terzo settore.

Il quadro internazionale: gli indicatori ESG (Environmental, Social, Governance)

Gli obiettivi ESG (acronimo di Environmental, Social, Governance)[1] riguardano tanto il capitale umano e sociale quanto quello patrimoniale, economico e finanziario, oltre a quello ambientale. La sostenibilità è tema ampiamente dibattuto e affrontato, con focus sulla E relativa alle istanze ambientali. Le misure di welfare, che riguardano da vicino la S di social, sono parte integrante delle strategie di sostenibilità di molte imprese, perché a beneficiarne non sono solo i soci, dipendenti e collaboratori, ma anche i loro familiari e le comunità di riferimento. Misure di welfare e di wellbeing che abbiano un impatto positivo a lungo termine producono benefici indiretti per l'intera società, favorendo la creazione di nuovi servizi o il miglioramento di quelli esistenti. La G di governance è un passaggio fondamentale nell'organizzazione delle imprese e dei modelli di sviluppo. Da essa dipendono il governo ma anche il buon funzionamento, le regole organizzative, i processi di delega e responsabilizzazione. È facile intuire come a un adeguato modello di governance corrisponda un'architettura efficace in cui i soggetti coinvolti potranno sicuramente contare su maggiore produttività e capacità di attrarre i talenti[2].

1. Formalizzati nel 2006 nei Principi per l'investimento responsabile (PRI) dell'ONU, gli ESG sono un acronimo composto dalle parole Environmental, Social e Governance, tre principi che si riferiscono e sono applicabili a ogni aspetto di un'azienda e che promuovono la crescita sostenibile, spostando l'attenzione dai soli rendimenti finanziari e dando invece importanza all'ambiente, al benessere dei propri lavoratori e degli stakeholder e alla struttura interna dell'azienda.
2. Francesca Rizzi, *Esg, l'importanza della variabile social nella vita delle imprese*, «Il Sole 24 Ore», 17 luglio 2023 <https://www.ilsole24ore.com/art/esg-l-importanza-variabile-social-vita-imprese-AF39y6D>.

Sempre nell'ambito della governance ci si interroga su come venga vissuta la mission, se esistano o meno spazi di miglioramento, quali azioni possano essere intraprese per assicurare il coinvolgimento, l'impegno e, in ultima istanza, la legacy degli attori.

La cultura dov'è?

ESG è una sorta di trivio contemporaneo che sta diventando (per fortuna) una tendenza, anche se la strada per la sostenibilità è ancora lunga[3]. Le organizzazioni e le realtà pubbliche e private che tengono in seria considerazione gli indicatori di natura ambientale, sociale e di governance stanno crescendo, restituendo al territorio e alle comunità un impatto positivo. «Nella terra che ha generato il felice connubio tra scienze esatte e *soft skill* non possiamo lasciare le *humanities* fuori dalla porta»[4]. È quanto ho affermato in un articolo scritto per «Artribune» nel settembre 2021, nel quale ho rilevato come balzi all'occhio il fatto che la C di cultural non si trovi all'interno dei fattori di rendicontazione non finanziaria e neppure nel tema sociale o ambientale. «Gli strumenti che raccontano in chiave consuntiva (*accountability*) e prospettica (*business plan* e *forecast*) un'organizzazione e/o un modello organizzativo hanno bisogno, oggi più che mai, di una chiave di lettura che sia anche culturale»[5], dove l'accezione culturale abbraccia il tema del patrimonio tangibile, che corre il rischio di diventare stereotipo o paesaggio da cartolina, del patrimonio intangibile di conoscenze e competenze e della cultura come capacità di produzione contemporanea.

Cos'è la governance e perché è così importante anche in ambito culturale

I significati della parola 'governance' sono molteplici, dall'originaria applicazione alle scienze sociali anglosassoni al governo di soggetti complessi nel lessico degli economisti, all'utilizzo odierno per indicare nuovi modelli di cooperazione e interazione che costituiscono un sistema o strumenti e processi decisionali aperti (informazione, inclusività, trasparenza).

Come scrivo nel mio articolo *Governance e cultura* per «Artribune»:

3. Si vedano al riguardo la *Index Industry Association 2023 ESG survey* <https://www.indexindustry.org/wp-content/uploads/IIA-2023-ESG-Survey-Full-Report.pdf> e la *PwC's Global Investor Survey 2023* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>.
4. Irene Sanesi, *Non solo economia: l'importanza della cultura per le imprese*, «Artribune», 10 settembre 2021 <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2021/09/imprese-cultura/>.
5. *Ibidem*.

> *il termine 'governance', riferito a un'impresa culturale (date la sua missione e attività), indica il suo modello di governo, significandone da un lato la veste giuridica e, dall'altro, la struttura organizzativa, senza perdere di vista il grado di autonomia decisionale (potere reale del management) e la chiara suddivisione dei ruoli degli stakeholder coinvolti. In pratica, la governance definisce 'come' verrà attuata la gestione dell'ente culturale e a quali principi sarà ispirata: qualità, efficacia, semplificazione, cooperazione, accountability.*[6]

La governance produce un impatto positivo generando processi di gestione più trasparente da parte dell'organizzazione attraverso un dialogo strutturato e diretto con i dipendenti e i diversi stakeholder in un'ottica di sostenibilità[7].

Se dalla governance tutto dipende… (dopo un buon progetto)

Il progetto rappresenta il cuore di una candidatura e di un'idea di città ed è chiaro che la visione e la strategia di progetto sono passaggi fondamentali. L'errore nel quale non bisogna incorrere è portare troppo a valle la decisione del modello di governance, adeguato e *tailored made* rispetto al progetto. D'altronde non è affatto opportuno approcciare troppo a monte la stessa questione, preoccupandosi della governance prima del progetto. Non sarebbe la prima volta sentir parlare della costituzione di una fondazione di partecipazione quale panacea di candidatura o addirittura soluzione progettuale. In un cronoprogramma ideale/reale, la scelta del modello di governance deve andare di pari passo con le attività strategiche e operative della candidatura, tenendo presente anche quanto trattato nel prossimo paragrafo.

Comunicare la governance

Per molti la governance è questione da addetti ai lavori nel perimetro tecnico: notai, avvocati, commercialisti. Professioni che sono sicuramente necessarie per affiancare gli operatori pubblici e privati in ambito culturale, ma non sufficienti. Con la straordinaria palestra di ricerca/azione che è Cantiere Città abbiamo potuto constatare come nel percorso di avvicinamento al modello di governance sia fondamentale un accompagnamento di tipo comunicativo, che ha anche una valenza di avvicinamento culturale ai più ampi temi della co-progettazione e collaborazione tra gli attori di un territorio.

6. Ead., *Governance e cultura*, «Artribune», 19 febbraio 2012 <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/diritto/2012/02/governance-e-cultura/>.
7. Francesca Rizzi, *Esg…*, cit.

Si tratta di una istanza di comunicazione interna al gruppo di lavoro e nell'ambito del processo partecipativo che include (o esclude) i pubblici e le comunità ingaggiati. Tanto per essere chiari: non si parte mai dalla stesura dello statuto di una fondazione di partecipazione, perché sarebbe come cominciare dalla fine. È fondamentale il design del processo insieme alla costruzione degli obiettivi, così come è utile che si arrivi al confezionamento degli strumenti e del modello grazie al lavoro in progress. Poi magari scopriremo che la fondazione di partecipazione rappresenta effettivamente il modello di governance adeguato al progetto di candidatura, ma ci saremmo limitati qualora l'avessimo prevista fin da subito come 'soluzione'. La costruzione della governance necessita di domande prima di fornire risposte (a volte preconfezionate), ascolto prima di proposte unilaterali. Sono gli scenaristi i migliori alleati di questa fase di comunicazione, nella quale un compito strategico è moltiplicare le possibilità, che divengono opportunità. L'operazione di moltiplicazione non va vissuta in termini soltanto quantitativi, poiché ha la funzione di declinare qualitativamente i percorsi per la scelta del modello di governance: collaborativo piuttosto che top/down, inclusivo o selettivo, *path dependent*[8], generalista o specialistico ecc. La governance non ci conduce in un campo meramente semantico, spinge invece chi se ne deve occupare a vario titolo dentro l'ambito strategico e operativo, unendo idealmente i puntini degli aspetti progettuali (legati agli obiettivi) a quelli della sostenibilità e della comunicazione 'intra' e 'post'. Per questo è necessario parlare di comunicazione nella governance, a partire dal lessico fino alla costruzione di modalità di ascolto, dialogo e comprensione reciproca tra gli operatori. A volte il ruolo della comunicazione (e degli scenaristi) arriva a occuparsi della costruzione del collante primario per l'avvio di un progetto: la fiducia, da cui scaturisce (o non scaturisce, *sic*) il *commitment*.

Governance contemporanee: leggasi ibridazioni

Come abbondantemente sottolineato all'interno dell'articolo, la governance per le istituzioni culturali è un aspetto cruciale per assicurare un funzionamento efficace e sostenibile. E cruciale in questo contesto è la scelta del modello di governance adeguato in base alle esigenze specifiche e alla struttura dell'organizzazione stessa.
Le istituzioni culturali si prestano a 'esperimenti' e a ibridazioni tra modelli di governance. I risultati sono sistemi di governance 'sartoriali', più flessibili e adattabili alle esigenze di un settore dinamico come quello culturale, che tengano conto, oltre che della complessità di tali istituzioni, anche dei contesti in cui operano.

8. Concezione secondo cui eventi o decisioni prese in passato possono condizionare comportamenti e decisioni successivi. Letteralmente, una 'dipendenza' da un percorso già seguito.

Questa ibridazione riguarda anche i modelli di governance per l'intervento pubblico nel settore culturale, un concetto assai vasto che, proprio per l'ampiezza dei suoi contenuti, rende complessa l'individuazione di un unico modello di governance ideale: in questo caso la scelta del modello da adottare deve tener conto di una serie di aspetti come gli obiettivi, le caratteristiche, il contesto e gli assetti consolidati. Un'alternativa percorribile per le pubbliche amministrazioni nella scelta della propria governance è quella di svolgere le attività autonomamente, 'in house', ma le opzioni non finiscono qui. Richiamando l'articolo di Federico Caporale sui modelli di governance per la valorizzazione del patrimonio culturale pubblicato su *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale*[9], è possibile identificare tre modelli organizzativi di governance, oltre alla gestione diretta da parte dell'ente pubblico:

- Costituzione o utilizzo di moduli organizzativi privatistici (società, fondazioni ecc.) dotati di personalità giuridica, di autonomia finanziaria e contabile e di una autonomia operativa, in cui la pubblica amministrazione sia l'unica partecipata.
- Costruzione dei partenariati istituzionali come 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 amministrazioni.
- Costituzione di partenariati contrattuali, caso in cui non vi è creazione di un nuovo ente e le parti restano pienamente responsabili dell'attività svolta dal punto di vista giuridico e patrimoniale.

Modelli che a loro volta si possono articolare in numerose altre tipologie.
Sapere cosa fare, con chi farlo, perché farlo, quanto controllo pubblico mantenere e come agire – e quindi conoscere a fondo la propria realtà – è essenziale per individuare un modello di governance (e uno schema contrattuale) ottimale per la valorizzazione del patrimonio culturale e per la promozione delle attività culturali.

I nuovi strumenti: dal Partenariato speciale pubblico privato (art. 151 *Codice Appalti*) all'art. 55 del *Codice Terzo Settore*

Il Partenariato speciale pubblico privato (PSPP), istituito con il *Codice Appalti* nel 2016, ha aperto nuove vie per la collaborazione fra pubblico e privato: Stato, Regioni ed enti territoriali possono attivare, attraverso procedure semplificate, speciali forme di parte-

9. Federico Caporale, *I modelli di governance per la valorizzazione del patrimonio culturale*, in Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale*, 2023, Scuola dei beni e delle attività culturali, pp. 32-41: 32-33.

nariato con enti pubblici e privati per consentire il recupero, restauro, manutenzione, gestione, apertura al pubblico e/o valorizzazione di beni culturali immobili attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal relativo comma (*Codice Appalti e Contratti Pubblici*, d.lgs. 50/2016, art. 151, comma 3).
IL PSPP lavora verso il superamento del binomio interesse pubblico/privato in nome di un interesse generale o collettivo, della concezione dei beni culturali come beni comuni e della fruizione più ampia di luoghi e cultura.
Fondamentale nell'inquadramento del terzo settore in relazione alla pubblica amministrazione è l'art. 55 d.lgs. 117/2017, che può essere letto come una reale possibilità di interpretare il ruolo della pubblica amministrazione come capofila e promotore dell'ambito culturale. L'art. 55 costruisce infatti una filiera concettuale, promuovendo il «coinvolgimento da parte degli enti pubblici degli enti del Terzo settore, attraverso forme di coprogrammazione, coprogettazione e accreditamento (comma 1) per individuare i bisogni da soddisfare e la realizzazione di interventi per soddisfarli (comma 2, 3)». Viene riconosciuto in questo modo il diritto del terzo settore a essere coinvolto non soltanto come prestatore di servizi, in un nuovo inquadramento dei suoi enti che parte dalla loro riforma.
Come tutti gli investimenti nuovi il PSPP necessiterà di un percorso di avvicinamento, anche culturale, sia nelle pubbliche amministrazioni sia nel settore privato. La flessibilità, versatilità e operatività dello strumento è tutta da costruire e testare, andando a evidenziare in primis cosa non è riconducibile allo strumento stesso, come l'appalto.
Il partenariato pubblico privato non è da confondersi con l'appalto e risulta facile immaginare una violazione della concorrenza nell'applicazione del primo rispetto al secondo. Una violazione in effetti si creerebbe nel momento in cui si pensasse di usare il partenariato pubblico privato in sostituzione di un appalto di servizi; tuttavia, a differenza dell'appalto, nella co-amministrazione pubblico privato non c'è corresponsione tra i due ambiti, ma un accordo articolato che persegue un obiettivo e un interesse pubblici. Nell'art. 174 del d.lgs. 36/2023 si afferma che il partenariato pubblico privato è un'operazione economica in cui ricorrono congiuntamente le caratteristiche di rapporto contrattuale di lungo periodo per il raggiungimento di un interesse pubblico. La maggior parte del finanziamento proviene da risorse reperite dalla parte privata e a questa spetta il compito di gestire il progetto; alla pubblica invece quello di definire gli obiettivi e verificarne l'attuazione. Allo stesso modo anche il rischio operativo della realizzazione dei lavori e della gestione dei servizi è allocato in capo al soggetto privato[10].

10. Art. 174 d.lgs. 36/2023 del *Codice dei contratti pubblici* in attuazione all'art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al governo in materia di contratti pubblici.

Cultura. Ecco perché la collaborazione conviene

Sulla base di quanto scritto risulta quindi necessario che, anche per far fronte agli incredibili cambiamenti avvenuti nel panorama globale, le istituzioni culturali e creative inizino a collaborare, a partire dalle partnership con la pubblica amministrazione.
Propensione all'innovazione, circolazione libera delle idee, sviluppo di un capitale sociale e relazionale, superamento della frammentazione/segmentazione/iperspecializzazione, pensiero laterale e corresponsabilità sono solo alcuni dei vantaggi che la collaborazione porterebbe. Che poi la sua veste giuridica si sostanzi in partenariati, accordi, alleanze, protocolli di intesa, patti di prossimità o di mutuo appoggio non è importante; importa che il suo profilo generativo permanga all'interno di modelli di governance su misura, capaci di rispondere alle esigenze di un contesto mutevole e in continua evoluzione, in grado anche di anticiparne i bisogni. «Sarà oggi fondamentale avere consapevolezza di cosa gli strumenti collaborativi non sono (o non dovrebbero essere): vie d'uscita (dell'ultima ora), percorsi riduzionistici, scelte borderline per aggirare vincoli normativi o procedurali»[11].

Che cosa significa essere 'culturemaker'?

Per la molteplicità di aspetti che ne caratterizzano la natura e la pratica, la vocazione del *culturemaker* è ideale per le città candidate a Capitale della cultura: al centro dell'essere *culturemaker* è la dimensione culturale e comunitaria dei luoghi e delle persone. Sono proprio le città, le comunità con i loro spazi e la loro storia da raccontare a dare forma a narrazioni, *exempla* e buone pratiche, 'ispirazioni nate da traspirazioni', come nell'ultima uscita di Elena Granata *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*[12]. Filo conduttore che lega tutto questo è il leitmotiv del 're/ri': rigenerazione-restituzione-relazione-ricucitura-reinvenzione e molto altro ancora[13], che la candidatura a Capitale italiana della cultura stimola in maniera costruttiva.

11. Irene Sanesi, *Cultura. Ecco perché la collaborazione conviene*, «Artribune», 9 ottobre 2021 <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2021/10/economia-cultura-collaborazione/>.
12. Elena Granata, *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Torino, Einaudi, 2021.
13. Irene Sanesi, *Che cosa significa essere "culturemaker"*, «Artribune», 22 luglio 2022 <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/2022/07/culturemaker/>.

Per un approccio strategico e multidimensionale alla valutazione dei progetti culturali

Alessandro Bollo

Nell'ambito del progetto Cantiere Città, nato per valorizzare le progettualità delle città finaliste a Capitale italiana della cultura attraverso un articolato piano di *capacity building*, la valutazione ha giocato un ruolo di particolare rilevanza. A questo tema è stata dedicata un'edizione speciale rivolta a Bergamo e Brescia, Capitale italiana della cultura 2023, che è consistita in una serie di workshop e incontri volti a promuovere una conoscenza della valutazione delle politiche e dei progetti culturali. Tale percorso di consolidamento delle competenze ha potuto, inoltre, giovarsi di un puntuale inquadramento teorico derivante dal lavoro di ricerca della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, i cui risultati sono stati presentati nella pubblicazione *Capitale italiana della cultura. Dal 2015 al 2022: dati, esperienze, cambiamenti*[1]. Il volume restituisce, infatti, un modello interpretativo funzionale per evidenziare i modi e le forme con cui il processo della 'capitale' (che può contare ormai su uno storico di otto anni, con otto capitali nominate e oltre centosessanta candidature presentate) ha saputo attivare processi virtuosi nei territori coinvolgendo attori e ambiti di intervento diversificati e rendendo conto della multidimensionalità degli effetti generati. Dalla ricerca, così come dai diversi workshop con gli operatori, è emersa l'importanza di riportare la valutazione al centro dell'attenzione di chi promuove e attua i progetti culturali. Se l'approccio con cui si affronta la valutazione di una Capitale della cultura non può che riguardare la dimensione 'macro' degli interventi e dei loro effetti – dalle politiche e dagli obiettivi istituzionali costitutivi del percorso intesi alla scala urbana e territoriale, per arrivare ai programmi con cui si articola l'itinerario culturale – in una logica fortemente multidimensionale e di lungo termine, è altrettanto vero che queste iniziative straordinarie, per capacità di mobilitare e attivare il tessuto culturale e creativo di un territorio, possono rappresentare una preziosa occasione di *empowerment* a beneficio della comunità degli attori locali. Si alimentano cioè dei processi riflessivi e delle opportunità di pratica e

1. Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Capitale italiana della cultura. Dal 2015 al 2022: dati, esperienze, cambiamenti*, 2023, Scuola dei beni e delle attività culturali.

confronto che possono tradursi, nel caso specifico, in cambiamenti positivi di consapevolezza e di attitudine con riferimento alle pratiche valutative, che si possono riverberare alla scala 'micro' delle singole istituzioni e delle singole progettualità[2]. Non è, infine, forse un caso che il tema della valutazione abbia tradizionalmente avuto forte risonanza con le esperienze delle capitali della cultura, a partire da quelle europee. Nei percorsi di candidatura si pone, infatti, particolare enfasi sul tema della cosiddetta 'legacy', ovvero sull'impronta positiva e duratura impressa dall'evento e sull'insieme degli impatti che l'iniziativa dovrebbe lasciare in termini di cultura, economia, società, ambiente e istruzione nella comunità ospitante al termine del periodo della manifestazione[3]. E sulla necessità, pertanto, di attivare processi di monitoraggio e di valutazione che siano in grado di cogliere gli effetti di cambiamento di breve e medio termine.
Nonostante nel nostro paese il discorso sull'importanza del monitoraggio e della valutazione in ambito culturale sia piuttosto diffuso[4] e si evidenzi con vigore l'importanza di sviluppare una 'cultura' dell'*accountability*, della trasparenza e della responsabilizzazione in relazione agli investimenti, ai progetti e alle attività realizzate, le singole e autonome esperienze portate avanti, ancorché lodevoli, non si sono ancora tradotte in prassi convinta e condivisa tra gli addetti ai lavori e le incertezze in merito agli aspetti metodologici e operativi permangono. Dopo molti anni di sensibilizzazione sul tema è ancora importante spiegare e ribadire la rilevanza della valutazione da applicare a scale differenziate: dal singolo progetto all'attività istituzionale, al programma o alla policy specifica.

Perché è importante valutare

A cosa serve oggi la valutazione? La valutazione è un concetto che, in termini disciplinari, è stato approcciato e declinato in modi e traiettorie differenti. A seconda della prospettiva disciplinare e degli obiettivi si trovano, infatti, enunciazioni e perimetri di azione non sempre sovrapponibili. Può essere utile affrontare il tema facendo ricorso a definizioni che hanno un grado di specificità crescente.

2. Sul rapporto fra patrimonio culturale e strategie di sviluppo cfr. Luca Dal Pozzolo, *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Milano, Editrice Bibliografica, 2018.
3. Roberto Albano, Franco Bianchini *et al., The Regenerative Impacts of the European City/Capital of Culture Events*, in *The Routledge Companion to Urban Regeneration*, a cura di Michael E. Leary e John McCarthy, London, Routledge, 2013, pp. 515-525.
4. Su questo tema cfr. Alessandro Bollo, *Report 3: Measuring Museum Impacts*, Bologna, Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali Regione Emilia-Romagna, 2013; François Matarasso, *Full, free and equal: On the social impact of participation in the arts*, Bristol, Knowle West Media Centre, 2010; Valentina Montalto, *AAA Data wanted. Combining creativity and methodological rigor to measure culture in cities*, «Economia della Cultura», a. XXX, n. 3-4, Bologna, Il Mulino, 2020, pp. 377-395; Francesca Neri, *La valutazione sugli impatti dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale e la «Realistic Evaluation». Una nota a margine*, «Economia della Cultura», a. XXXI, n. 1, Bologna, Il Mulino, 2021; Claudia Wood e Daniel Leighton, *Measuring Social Value*, London, Demos, 2010.

La prima, più ampia e generale, esplicita la funzione della valutazione affermando che essa serve a esaminare l'efficienza e l'efficacia di politiche, programmi e progetti. Sotto questa prospettiva, un'iniziativa composita come la Capitale della cultura si presta a essere analizzata e misurata a partire da scale e oggetti diversi spesso tra loro interconnessi e sovrapposti.
Un'ulteriore enunciazione precisa che la valutazione consiste «nella verifica dei punti di forza e debolezza dei programmi, delle politiche, delle organizzazioni per migliorarne la loro qualità»[5]. Sotto questa prospettiva è utile evidenziare come quello valutativo sia sempre un processo di (auto)apprendimento orientato alla formulazione di raccomandazioni di miglioramento e (auspicabilmente) alla loro implementazione. Se lo studio ha avuto uno sviluppo processuale e inclusivo del punto di vista dell'organizzazione e dei diversi stakeholder nella fase di impostazione e definizione degli obiettivi, la valutazione diventa altresì un momento molto importante di riflessione e di analisi critica del ruolo istituzionale e della natura degli impatti che si vogliono generare (che cosa e nei confronti di chi?).
Si vuole citare, infine, una definizione di Claudio Bezzi, più articolata, che dice che con valutazione si intende

> *l'insieme delle attività utili per esprimere un giudizio per un fine; giudizio argomentato tramite procedure di ricerca che ne costituiscono l'elemento essenziale ed imprescindibile di affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni utilizzate per esprimere quel giudizio*.[6]

Questa definizione ha il pregio di evidenziare come il processo valutativo sia strettamente connesso alla formulazione di un giudizio. Non tutti i giudizi partono da una valutazione, tutte le valutazioni dovrebbero concludersi con una qualche forma di giudizio. Questo giudizio, però, deve avere determinate caratteristiche di tipo strumentale, processuale e deontologico; deve essere, cioè, il risultato di un processo di ricerca che si basa sul rispetto di procedure e atteggiamenti codificati e verificabili.
Dal punto di vista della pubblica amministrazione, in ambito culturale come in altri settori del welfare, l'attivazione di un processo di monitoraggio e valutazione risponde a necessità di *accountability*, laddove il percorso di misurazione evidenzia in modo trasparente come i fondi pubblici vengano utilizzati e se i programmi culturali raggiungono gli obiettivi prefissati[7]. Nella prospettiva, invece, di una realtà privata che opera nel settore

5. Alessandro Bollo, *Gli strumenti di valutazione dei musei: i casi concreti, le occasioni mancate*, «Museologia Scientifica Memorie», a cura di Monica Celi e Angela Trevisin, n. 10, Firenze, ANMS, 2013, pp. 137-141: 138.
6. Claudio Bezzi, *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Milano, Franco Angeli, 2016, p. 22.
7. Per maggiori approfondimenti si rimanda a: Annalisa Cicerchia, *Assessing the impact of culture in wellbeing:*

culturale, la valutazione può essere utilizzata anche in una logica di comunicazione, di coinvolgimento degli stakeholder. I dati e i risultati ottenuti possono essere comunicati in modo efficace a diverse parti interessate, tra cui i finanziatori, il pubblico, gli sponsor e i media. Questa comunicazione può supportare azioni di *advocacy*, di raccolta fondi, evidenziando gli obiettivi perseguiti, gli impatti generati e i pubblici coinvolti[8].
Precondizione per un buon processo di valutazione è, infine, la chiara esplicitazione degli obiettivi e dei risultati attesi, perché su di essi si concentreranno le attività di raccolta delle informazioni e di valutazione dell'efficacia. Per formulare un giudizio argomentato sull'efficacia di una specifica iniziativa o sull'operato complessivo di un'istituzione culturale diventa pertanto fondamentale l'attivazione di un processo di definizione e condivisione degli obiettivi e delle priorità in un arco di tempo definito e che si ragioni conseguentemente sugli investimenti e sugli input produttivi necessari per generare effetti di portata trasformativa. È necessario, in ultima istanza, che si adottino approcci o comportamenti di natura strategica.

Quando strategia e valutazione devono andare a braccetto

Da alcune decadi si discute dell'importanza di dotare le organizzazioni culturali di approcci di governo e di gestione che attribuiscano alla dimensione strategica un ruolo sostanziale nell'orientare le traiettorie di sviluppo, definire la natura e la tipologia degli effetti attesi e mettere a fuoco le conseguenti esigenze e condizioni per la sostenibilità. Si tratta, in altre parole, dell'opportunità di attivare modelli di comportamento manageriale che considerino la dimensione strategica come un percorso di medio termine in cui allineare, in modo non dogmatico, obiettivi, risultati e risorse ponendo forte attenzione alle condizioni di cambiamento, sia interne sia esterne al perimetro organizzativo, e alle crescenti esigenze di misurazione e comunicazione del valore generato[9].
L'individuazione e la scelta degli obiettivi assume un carattere di rilevanza determinante nella misura in cui rappresenti il risultato di un lavoro di ascolto, di confronto e di concertazione con i principali stakeholder dell'istituzione. Il campo di intervento di

from indicators to narratives, and back, in *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, a cura di Mara Cerquetti, Macerata, EUM, 2017, pp. 181-195; Ead., *Che cosa muove la cultura. Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Milano, Editrice Bibliografica, 2021.

8. Si segnala qui, in forma sintetica, l'importanza crescente del bilancio sociale e di tutte quelle forme di rendicontazione sociale che considerano l'operato degli enti culturali sotto prospettive e dimensioni di valore differenziate. La legge sul terzo settore prevede l'obbligo della presentazione del bilancio sociale per gli enti con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a un milione di euro, per i centri di volontariato e le imprese sociali; lo raccomanda anche agli enti con entrate inferiori alla soglia di legge indicando valori e principi di redazione del documento.
9. Lucio Argano, *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, Milano, Franco Angeli, 2012.

un'organizzazione culturale oggi può essere infatti molto ampio e articolato, così come allargati e diversificati possono essere la dimensione del valore generato e lo spettro dei destinatari e dei portatori di interesse coinvolti.
La misurazione dei risultati ottenuti e del valore generato rappresenta, pertanto, un punto cruciale dell'approccio strategico, così come il successivo percorso di comunicazione e condivisione pubblica[10]. Non è mai scontato ricordare che per poter misurare tale valore (fornendo anche giudizi argomentati di efficienza e di efficacia sui processi e sul rapporto tra costi e benefici) «occorr[e] partire sempre dagli obiettivi individuati e dal ruolo più o meno trasformativo che si intende attribuire ai processi culturali generati»[11]. La scelta, ad esempio, di valutare in un progetto esclusivamente le performance numeriche di partecipazione e i risultati di natura economica, piuttosto che di ampliare il raggio di analisi agli effetti che hanno risonanza con il benessere e i processi di crescita delle persone e delle comunità, dipende evidentemente dall'idea del ruolo che la cultura dovrà giocare nel perseguimento degli obiettivi istituzionali e progettuali. Specificare tale visione vorrà dire anche dichiarare l'unità e il sistema di misura attraverso cui dovrà essere giudicata la bontà del proprio agire: composizione del pubblico, grado di partecipazione delle scolaresche del territorio, qualità dell'esperienza fornita, utilizzo di alberghi e ristoranti da parte dei visitatori/turisti, numero di volontari coinvolti, impatto cognitivo prodotto, nuova produzione scientifica.
Le metriche basate su output e su outcome potranno essere integrate anche da indicatori di processo che siano in grado di valutare miglioramenti in termini di efficienza organizzativa, gestione congruente delle risorse, miglioramento degli impatti a parità di input ecc. Appare evidente come non esistano parametri e metriche validi in assoluto; permane semmai l'esigenza di ribadire l'importanza del tema della produzione di valore in cultura e della sua valutazione anche attraverso approcci e metodi capaci di affrontare la complessità e la multidimensionalità dell'agire culturale[12].

10. Su questo tema cfr. Alessandro Bollo, *Le organizzazioni culturali e le sfide della pianificazione strategica: spunti per una discussione*, in *Impresa Cultura. Politica, reti, competenze*, 15° Rapporto annuale Federculture 2019, a cura di Federculture, Roma, Gangemi Editore, 2019, pp. 195-200.
11. Id., *Il futuro delle biblioteche alla prova del tempo presente: riflessioni attorno al documento* Disegnare il futuro della biblioteca: linee guida per la redazione dei piani strategici per le biblioteche pubbliche, «AIB studi», 61, n. 2, maggio-agosto 2021, pp. 441-447: 446 <https://doi.org/10.2426/aibstudi-13303>.
12. Per maggiori approfondimenti si rimanda a: Damiano Aliprandi, Alessandro Bollo *et al*., *Il valore della cultura. Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali*, Quaderno n. 13, Cuneo, Centro Studi Fondazione CRC, 2011; Mauro Baioni, Alessandro Bollo *et al*., A *Holistic Impact Assessment for Cultural Organisations*, in *IFKAD Proceedings: Knowledge Drivers for Resilience and Transformation*, atti del convegno (Lugano, 20-22 giugno 2022), Lugano, Arts for Business Institute, LUM University, SUPSI, Institute of Knowledge Asset Management (IKAM), 2022, pp. 2275-2290.

Fig. 1 – Il ciclo strategia-monitoraggio-valutazione-comunicazione.

Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività

Che si stia valutando uno specifico progetto (una mostra, un festival, un ciclo di iniziative didattiche ecc.) o i risultati prodotti dall'attività continuativa di un'organizzazione culturale, è molto importante considerare e utilizzare un approccio che renda conto delle molteplici dimensioni e dell'ampiezza del valore che è possibile generare. Questo per evitare di adottare delle modalità di misurazione e di rendicontazione che risultino alla fine schiacciate solo su alcune metriche (ad esempio le performance di partecipazione), su alcune tipologie di valore (ad esempio gli impatti economici) o su alcuni approcci metodologici (ad esempio quelli quantitativi) che rischiano di depotenziare quella narrazione che oggi dovrebbe rimarcare il ruolo delle istituzioni culturali capaci di operare in modo efficace all'intersezione di sistemi differenti in cui l'ambito artistico e culturale si connette con sfere di azione molto eterogenee che riguardano la dimensione sociale, quella del benessere, dell'innovazione civica, della rigenerazione urbana, del turismo, dell'economia e dell'impresa creativa, dell'ambiente, solo per citarne alcune. Se analizziamo questa prospettiva con un occhio storico, notiamo come a livello internazionale negli anni sia prevalsa la predominanza di alcune categorie di valore (e di

ideologie valutative) che progressivamente si sono sostituite ad altre addivenendo, negli ultimi anni, ad approcci più maturi, consapevoli e orientati alla multidimensionalità. Se negli anni Ottanta l'enfasi era posta principalmente sugli impatti economici (misurati come generazione di ricchezza e di posti di lavoro) e successivamente l'attenzione si è spostata su quelli di natura sociale (si pensi, ad esempio, all'approccio anglosassone del periodo Labour di fine anni Novanta in cui la cultura veniva valutata anche per la sua capacità 'strumentale' di risolvere problemi di natura sociale), il presente sembra caratterizzato da una tendenza a considerare il valore della cultura come qualcosa di più complesso, olistico e intersezionale. Da questo punto di vista il «Four-Domain Approach», sviluppato nel 2015 nell'ambito del progetto europeo Cultural Heritage Counts for Europe (CHCFE)[13], riveste un ruolo piuttosto paradigmatico e di grande influenza sulle riflessioni successive e sugli approcci metodologici applicati. Si tratta di un modello ideato per valutare l'impatto del patrimonio culturale su quattro diversi domini, ovvero economia, società, ambiente e cultura, e per evidenziare il contributo del patrimonio a beneficio della società e dell'ambiente. Propone un approccio comprensivo e articolato che aiuta a valutare e a comunicare la rilevanza e gli impatti del patrimonio culturale anche al fine di migliorare la formulazione delle politiche e stimolare una valutazione olistica dei programmi, dei progetti e degli interventi che riguardano il patrimonio stesso. Il modello evidenzia, inoltre, l'importanza di affiancare agli impatti economici anche quelli di altra natura, in particolare quelli sociali (anche in connessione con la discussione alimentata dalla convenzione di Faro sul ruolo sociale del patrimonio e sull'importanza del coinvolgimento delle comunità).

Gli impatti sociali e culturali sono generalmente più difficili da definire e da misurare, anche perché la loro definizione varia a seconda dei contesti nazionali e dei soggetti che promuovono la valutazione. Da un lato, si osserva la tendenza a restringere il significato di impatto sociale agli effetti che le organizzazioni culturali generano quando si attrezzano per affrontare e risolvere necessità e fabbisogni di natura collettiva e sociale (si pensi, ad esempio, ai temi della rigenerazione sociale, della coesione sociale, della lotta all'esclusione, della salute e del benessere delle comunità); dall'altro, tali impatti attengono anche alla dimensione educativa, allo sviluppo personale, al benessere, al capitale culturale e creativo delle persone quando entrano in connessione con le molteplici e sfaccettate attività di natura artistica e culturale[14]. Seguendo le riflessioni di Charles Landry[15] potremmo definire gli impatti sociali come quegli effetti che oltrepassano l'esperienza dell'oggetto o dell'evento in sé e che si riverberano direttamen-

13. CHCFE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe. Full Report*, 2015 <https://www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe/>.
14. Per questi aspetti cfr. NEA, *The National Endowment for the Arts Guide to Community-Engaged Research in the Arts and Health*, Washington, NEA Office of Research & Analysis, 2016.
15. Cfr. Charles Landry, *Social Impact of the Arts*, London, Comedia Publications Limited, 1993.

te sulla vita delle persone. Esiste, inoltre, un ulteriore livello di complessità di ordine squisitamente metodologico che riguarda l'effettiva capacità di rappresentazione delle metriche utilizzate, la pertinenza degli indici applicati, l'incertezza della misurazione, in particolare per quegli impatti (come quelli culturali e sociali) che rilasciano effetti spesso a 'basso dosaggio', quindi difficilmente registrabili nel lungo periodo, ben al di là dei tempi canonici di valutazione[16].
Misurare gli impatti sociali significa comprendere se e come un'attività o il risultato di una specifica progettazione possono giocare un ruolo nel processo di trasformazione delle persone e della società. Un'ultima interessante frontiera è quella, infine, degli impatti ambientali e dell'adozione di approcci green e sostenibili alla gestione delle organizzazioni culturali. Temi quali l'analisi della *carbon footprint*, gli edifici e le mostre 'verdi', l'adozione di comportamenti improntati al risparmio energetico e alla circolarità, l'inclusione di criteri sociali e ambientali nelle procedure di affidamento rappresentano un'innovazione sostanziale per un gran numero di istituzioni culturali, anche se sono ancora molto limitate le esperienze e le prassi di valutazione, soprattutto nel contesto nazionale.

Per una sintesi operativa

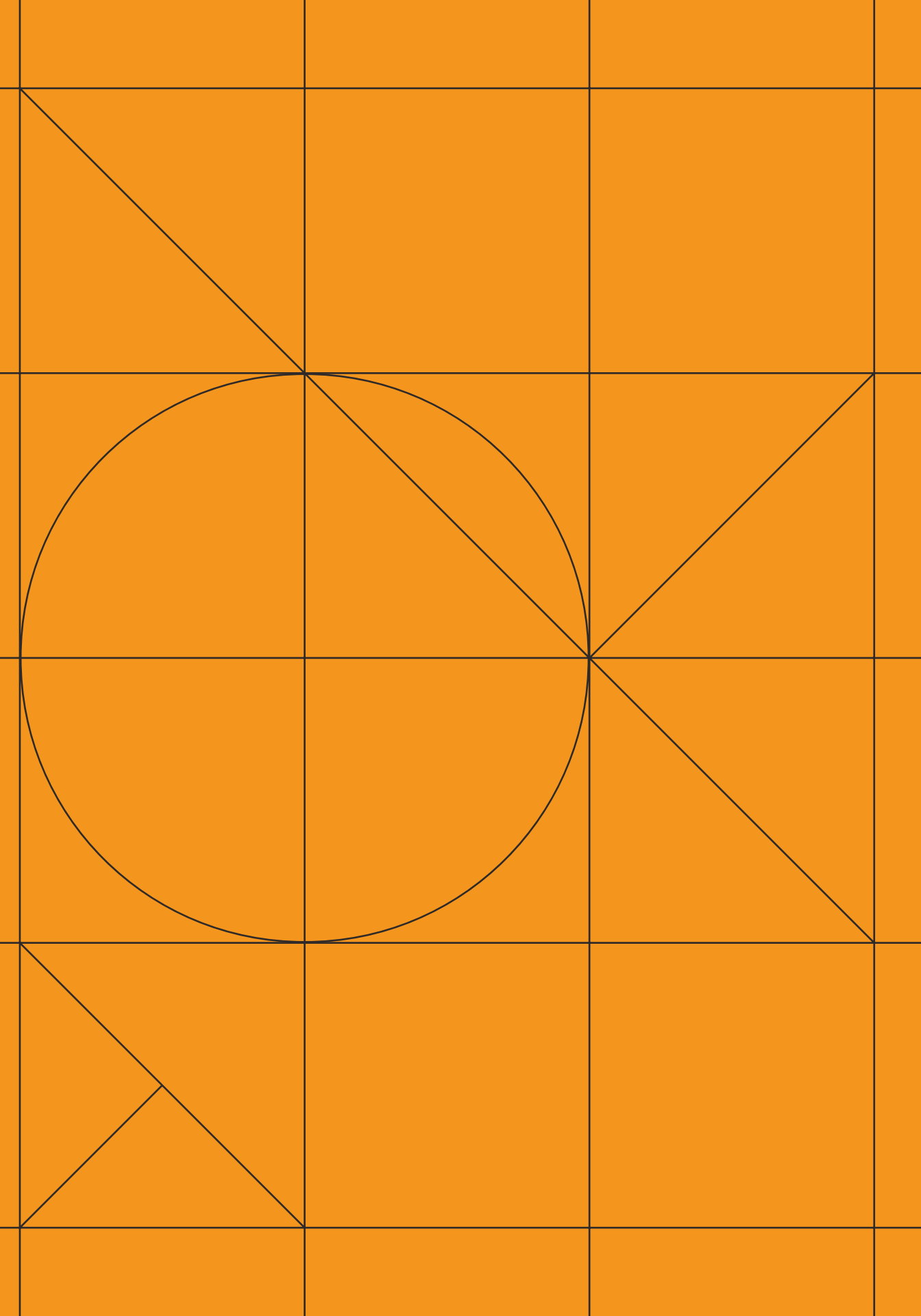
In conclusione, può essere utile una ripresa puntuale di alcuni passaggi logici e metodologici che dovrebbero riguardare il processo di valutazione di un progetto o di un'attività culturale, che qui di seguito brevemente si riassumono:

- esplicitare gli obiettivi ex ante (nell'ambito se possibile di un quadro strategico definito);
- condividere e comunicare i risultati attesi in relazione agli obiettivi;
- individuare gli indicatori, i dati e gli strumenti di misurazione più adeguati;
- verificare la fattibilità del percorso di ricerca dal punto di vista delle implicazioni organizzative, economiche e del sistema di competenze;
- valutare gli esiti in relazione al rapporto tra risultato atteso e performance ottenuta;
- favorire processi autoriflessivi di apprendimento e di orientamento al miglioramento.

Gli obiettivi rappresentano il 'cosa' vogliamo ottenere, consentono di specificare e precisare in modo chiaro la portata dei risultati che ci si attende e la natura degli effetti che si

16. Interessante, da questo punto di vista, il framework metodologico elaborato nell'ambito del progetto SoPHIA – Social Platform For Holistic Heritage Impact Assessment, che propone un'architettura olistica di valutazione del patrimonio culturale che considera diversi domini di valore, ma anche la dimensione temporale (distinguendo tra le fasi ex ante, *on going* ed ex post) e il ruolo delle persone e degli stakeholder nella fase di impostazione e negoziazione degli obiettivi e delle priorità. Per un approfondimento si rimanda al sito <https://sophiaplatform.eu/>.

vogliono conseguire. Gli obiettivi sono uno degli elementi di maggiore trasparenza e responsabilizzazione dell'intero percorso strategico perché, se comunicati e condivisi all'inizio del processo, si prestano intenzionalmente a essere misurati e valutati. Permettono quindi di orientare l'azione, ma anche di avviare processi interni di autoapprendimento e di miglioramento.
Gli obiettivi, inoltre, per essere davvero concreti e utili devono essere misurabili. Devono, pertanto, essere associati a degli indicatori (detti anche Key Performance Indicators, KPI) che, attraverso parametri di natura quantitativa, consentano di misurare al meglio il risultato che si vuole ottenere. Si tratta quindi di individuare le variabili che meglio di altre permettano di rappresentare il concetto che si intende misurare. In alcuni casi questo avviene in modo diretto e relativamente semplice (il dato sul numero di ingressi in un museo rappresenta un indicatore chiaro della partecipazione delle persone). Ci sono invece situazioni in cui uno specifico fenomeno richiede risorse o strumenti di misurazione complessi o la disponibilità di dati che non possono essere raccolti direttamente. Si utilizza in questi casi il concetto di 'proxy', termine che si riferisce a una misura indiretta o un sostituto utilizzato per rappresentare un concetto o una variabile difficile da misurare direttamente. Se vogliamo, ad esempio, misurare la soddisfazione degli utenti in relazione a un'applicazione di realtà virtuale in uno spazio culturale, può essere importante combinare più *proxy* per ottenere una valutazione completa e affidabile (ad esempio, feedback degli utenti, tempo di utilizzo, condivisione sui social media, frequenza di utilizzo ecc.).
Gli obiettivi possono, infine, diventare uno strumento di negoziazione e di mediazione all'interno dell'organizzazione, perché il loro perseguimento richiede risorse in termini di personale, competenze, progettualità, investimenti economici. In termini di fattibilità complessiva è importante individuare il giusto bilanciamento tra ambizioni di misurazione e di valutazione (soprattutto quando si opera nell'ambito degli impatti culturali e sociali con approcci complessi quantitativi e qualitativi) e risorse disponibili, da intendersi come la possibilità di disporre di strumenti e procedure di raccolta interna o di sviluppare alleanze e partnership con soggetti terzi in grado di fornire il know-how mancante.
L'obiettivo a cui tendere sarebbe quello di sviluppare una cultura dell'ascolto e della valutazione che possa poggiarsi su prassi di raccolta dati e di monitoraggio che rientrino nel regime 'ordinario' di funzionamento dell'organizzazione, mantenute e garantite dai sistemi informativi interni e da un adeguato lavoro di *empowerment* sulle risorse umane presenti all'interno dell'istituzione.



Strategie e strumenti

Pescina (L'Aquila), largo Municipio. *Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*

Verso un welfare culturale per le città delle relazioni

*Vittoria Azzarita**

Città e welfare culturale: (ri)disegnare gli immaginari mettendo al centro le persone

Le città, non importa la loro taglia, sono un fenomeno complesso ed evolutivo[1]. Nei contesti urbani attuali, per attivare percorsi di sviluppo a prova di futuro occorre tornare a progettare strategicamente, alimentando una riflessione competente sulle possibili risposte da mettere in campo per «ridare senso a quei luoghi che lo hanno perso»[2].
Un contributo decisivo per una diversa attribuzione e redistribuzione del valore risiede nell'abbandono del modello di welfare tradizionale per aprire la strada a un welfare di comunità[3], attraverso cui incorporare il valore dell'intelligenza collettiva, dei beni comuni, del neomutualismo[4], dell'imprenditoria sociale nelle politiche pubbliche, attivando una convergenza corale per la costruzione di comunità che siano luoghi di promozione di 'ben-essere' e salute.
In una cornice di ripensamento dei modelli di welfare nazionali e locali, la cultura può alimentare un vero e proprio laboratorio di sviluppo umano muovendo innovazione sociale, può dilatare la sfera dell'inclusione creando, per tutti, le condizioni abilitanti per ampliare la base della partecipazione proattiva e co-creativa necessaria a dare luogo a costruzioni di senso condiviso. In quest'ottica, la cultura diviene una risorsa strategica che consente di affrontare le sfide sociali in modo nuovo, contribuendo al consolidamento della società civile e a una maggiore consapevolezza del valore della cittadinanza attiva, come opportunità da cogliere per delineare un inedito scenario di sviluppo[5].

* CCW-Cultural Welfare Center

1. Cfr. Lucio Argano, *Guida alla progettazione della città culturale. Rinnovare le geografie, il design, l'azione sociale, la pianificazione nello spazio urbano*, Milano, Franco Angeli, 2021.
2. Elena Granata, *Il placemaker è il genio contemporaneo*, «Agenzia di stampa Cult» (Letture lente), 4 marzo 2022 <https://www.agenziacult.it/notiziario/il-placemaker-e-il-genio-contemporaneo/>.
3. Cfr. *Welfare culturale. La dimensione della cultura nei processi di Welfare di Comunità*, a cura di Giacomo Manzoli e Roberta Paltrinieri, Milano, Franco Angeli, 2021.
4. Cfr. Paolo Venturi e Flaviano Zandonai, *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Milano, Egea, 2022.
5. Cfr. Pier Luigi Sacco e Paolo Venturi, *Una visione culturale alta alla base delle prossime strategie trasformative*, «Il Sole 24 Ore», 27 novembre 2021 <https://www.ilsole24ore.com/art/una-visione-culturale-alta-base-prossime-strategie-trasformative-AEdveFz>.

Affinché le città possano favorire processi di ispirazione e immaginazione a base culturale devono mettersi in ascolto per riuscire a leggere in profondità il proprio territorio, che non è fatto solo di bisogni, istanze, necessità, ma anche e soprattutto di opportunità e risorse, molto spesso latenti, che hanno difficoltà a emergere e a essere coinvolte. Ne deriva che per incoraggiare la nascita di nuovi luoghi di vita e nuove forme di socialità le città devono riuscire a mantenere uno sguardo attento e allargato su una geografia di risorse paesaggistiche, urbanistiche e culturali molto diverse ma ugualmente rilevanti per ripensare le relazioni tra città e natura, tra città e cultura, tra spazi pieni e spazi vuoti[6].
Una visione che trova piena rispondenza nella prospettiva del welfare culturale, inteso come «un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale»[7].

Affrontare la complessità urbana attraverso l'approccio del welfare culturale: concetti e modelli di riferimento

In questa direzione, alcuni concetti e modelli emergono come particolarmente significativi e utili per ripensare gli immaginari e i contesti urbani mettendo al centro le persone.
In primo luogo, il concetto di 'città aumentata'[8] presenta una nuova visione urbana che «parte dalla città esistente per incrementarne le qualità e le capacità di rispondere alle esigenze degli abitanti»[9], per progettare la trasformazione di una città policentrica e resiliente ai cambiamenti, collaborativa, con una maggiore vicinanza tra i cittadini, con una vita di relazioni in sicurezza, con l'offerta di servizi alle persone. Una città capace di creare contesti abilitanti di promozione del 'ben-essere' e delle potenzialità di chi anima lo spazio urbano. Una città capace di disegnare collettivamente nuove soluzioni.
Questa visione converge – facendola propria – verso l'idea della 'città della prossimità'[10], intesa come una città da abitare, che parte da un approccio e una lettura in cui innovazione sociale, beni comuni, comunità locali, cura e lavoro di cura diventano parole chiave di progettualità che, grazie a infrastrutture coerenti, incluse le piattaforme digitali, si fanno agenti del cambiamento. Una 'domesticità aumentata' nello spazio pubblico, che diventa arcipelago di prossimità[11].

6. Cfr. Elena Granata, *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Torino, Einaudi, 2021.
7. Annalisa Cicerchia, Alessandra Rossi Ghiglione e Catterina Seia, *Welfare culturale*, «Atlante», Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 11 giugno 2020 <https://www.treccani.it/magazine/atlante/cultura/Welfare.html#_ftn4>.
8. Cfr. Maurizio Carta, *Città aumentate. Dieci gesti-barriera per il futuro*, Trento, Il Margine, 2021.
9. Ivi, p. 19.
10. Cfr. Ezio Manzini, *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Milano, Egea, 2021.
11. Cfr. Maurizio Carta, *Le città della prossimità aumentata*, «Il Giornale dell'Architettura», maggio 2020 <https://inchieste.ilgiornaledellarchitettura.com/le-citta-della-prossimita-aumentata/>.

Due modelli che presentano un'elevata sintonia con la nozione di 'città della cura'. Una città che crea e migliora continuamente i suoi ambienti fisici e sociali, li riconosce e li progetta quali determinanti della salute; una città che ricerca la qualità della vita, espande le risorse della comunità che consentono alle persone di sostenersi reciprocamente per sviluppare al massimo le proprie potenzialità[12]. In linea con le raccomandazioni dell'Organizzazione mondiale della sanità (OMS), una città sana è quella che pone in testa all'agenda politica un approccio fortemente orientato verso la salute pubblica a livello locale, promuovendo l'equità, la solidarietà, la collaborazione intersettoriale e l'azione congiunta sulle sfide sanitarie. L'attuazione di questo approccio, fondamento dello sviluppo sociale ed economico sostenibile, presuppone la collaborazione tra organizzazioni pubbliche, private, del terzo settore e degli stessi cittadini. Ne deriva che quello della 'città che cura' è un modello culturale per una 'società del prendersi cura', dove la cultura, come costruzione di un nuovo senso condiviso, riveste un ruolo centrale. Le esperienze culturali sono leva di *empowerment*, rinnovano le possibilità di accesso alla formazione e al lavoro, stimolano processi di inserimento sociale e di relazione, sviluppano legami sociali come argini per le diseguaglianze e il rischio di esclusione, tutti fattori che hanno un impatto decisivo in termini di salute e 'ben-essere'.
Per far convergere queste piste diventa necessario ragionare in modo organico, attraverso politiche orizzontali, fuori dai silos, capaci di creare una città policentrica, una città della prossimità, con una grande attenzione alla creazione di reti di comunità. Adottare il paradigma della cura significa riscoprire la centralità dei beni comuni[13], le relazioni di prossimità, il mutualismo, le nuove governance partecipate, che danno voce alle comunità, lavorando per una conversione ecologica della società e ripensando il concetto stesso di welfare in termini di costruzione di contesti abilitanti per il 'ben-essere', di ecosistemi salutogenici connessi allo sviluppo umano e alla cultura.

Modelli in azione. Pratiche e progetti di welfare culturale nei contesti urbani

In uno scenario in continua evoluzione, la progressiva affermazione della prospettiva del welfare culturale nonché dei modelli di città capaci di (ri)mettere al centro le persone è rintracciabile nel moltiplicarsi di pratiche, progetti e iniziative che continuano a prendere vita nei contesti urbani. Si tratta di una costellazione variegata e numerosa di realtà di diverse dimensioni e natura che opera sui propri territori di riferimento per offrire una risposta concreta alle sfide della contemporaneità:

12. Cfr. WHO European Healthy Cities Network, *What is a healthy city?* <https://www.who.int/europe/groups/who-european-healthy-cities-network/what-is-a-health-city>.
13. Cfr. Michele Sorice, *Verso la società della cura. Cambiare paradigma per superare la crisi*, Luiss Open, 2020.

dall'invecchiamento attivo al 'ben-essere' dei curanti (compresi i *caregivers* non professionali), dalla tutela della salute mentale dei giovani all'umanizzazione dei luoghi di cura, dal contrasto alle disuguaglianze all'inclusione e all'*empowerment* delle persone, prestando particolare attenzione a coloro che vivono in contesti fragili e marginalizzati.
A partire da una così ricca effervescenza di pratiche e progettualità, si presenta di seguito una rassegna di iniziative che sono state realizzate sia in ambito nazionale sia in contesti internazionali. I principi di fondo che hanno guidato la selezione delle esperienze rimandano a un triplice ordine di motivi. In primo luogo, la scelta ha riguardato iniziative che sono state attuate non solo all'interno di grandi aree metropolitane ma anche in realtà urbane di dimensioni più contenute. Un secondo aspetto rimanda alla fattibilità e replicabilità dei progetti, che nella maggior parte dei casi prevedono costi di realizzazione molto contenuti, necessitando quindi di investimenti pubblici o privati non particolarmente gravosi. Ultimo ma non ultimo, è stata data priorità alle esperienze caratterizzate da una forte capacità in termini di misurazione dell'impatto generato, ossia proposte elaborate fin dall'inizio con l'intento di includere nei processi di attuazione degli interventi anche idonei strumenti di valutazione – più o meno sofisticati – capaci di restituire, in maniera concreta e quali-quantitativa, una stima del cambiamento prodotto e dei benefici apportati a livello individuale e collettivo.
Pur trattandosi di una selezione parziale e non esaustiva, il corpus di esperienze e progetti – rivolto alle dieci città culturali candidate a Capitale italiana della cultura 2025 – va a comporre un utile repertorio di strumenti e possibili soluzioni per alcune delle grandi sfide del XXI secolo.

Una rassegna di pratiche

La sfida dell'invecchiamento attivo

Sistema MTA – Musei Toscani per l'Alzheimer

Soggetto/i promotore/i ▸ L'ente capofila del Sistema MTA è L'immaginario associazione culturale di Firenze. Al Sistema MTA aderiscono ventiquattro istituzioni che rappresentano cinquantanove musei e una biblioteca. Inoltre, fanno parte della rete informale diciassette musei e tre biblioteche.
Target principale ▸ Persone anziane che vivono con l'Alzheimer e altre forme di demenza e i loro *caregivers*.
Cosa ▸ Dal 2013 molti musei toscani elaborano e propongono programmi dedicati alle persone che vivono con l'Alzheimer e altre forme di demenza. Dal 2020 per coordinare e intensificare la loro azione si sono costituiti in un sistema formalizzato, il Sistema Musei Toscani per

l'Alzheimer, che offre programmi museali rivolti a persone con demenza e ai loro *caregivers*, incentrati sul potere comunicativo ed emozionale dell'arte e del museo con lo scopo di favorire relazioni tra i partecipanti, senza distinzioni tra accompagnati e accompagnatori.
Risultati e impatti ▸ Il metodo di lavoro adottato si fonda sulla costituzione di una squadra multidisciplinare, con l'obiettivo di realizzare una progettazione condivisa tra educatori/educatrici museali ed educatori/educatrici geriatrici. La collaborazione intersettoriale rappresenta un aspetto centrale del progetto, nonché uno dei suoi principali punti di forza. Inoltre, dal 2019, la Regione Toscana include le attività del Sistema MTA fra le prestazioni previste per la cura e il sostegno familiare delle persone con demenza. Il progetto ha così contribuito a riconfigurare l'identità stessa del museo quale istituzione inclusiva e democratica, che considera la piena accessibilità culturale un valore fondante.
Per approfondire ▸ <https://www.museitoscanialzheimer.org/>.

La scatola della memoria

Soggetto/i promotore/i ▸ Archivio di Stato di Modena, in collaborazione con AUSL di Modena, Centri per i disturbi cognitivi e demenze di Modena e Carpi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Centro BACH (Biobehavioral Arts and Culture x Health, Sustainability and Social Cohesion) – Università degli Studi di Chieti-Pescara, CCW-Cultural Welfare Center, altre realtà culturali e sociali del territorio, tra cui il Circolo di scrittura e cultura autobiografica di Modena.
Target principale ▸ Persone anziane che vivono con l'Alzheimer e altre forme di demenza.
Cosa ▸ Nel 2022 è stata predisposta una 'scatola della memoria' concepita come una risorsa per i *caregivers*, i logopedisti, i terapisti occupazionali, gli operatori di supporto, i volontari e i familiari per essere usata durante le pratiche assistenziali quotidiane e i percorsi di riabilitazione. La 'scatola della memoria' racchiude: documenti d'archivio (come fotografie, mappe, manifesti, cartoline), oggetti con particolari caratteristiche sensoriali ed estetiche, alcuni esercizi tratti dal toolkit *Cultural First Aid Kit* realizzato dal Whitworth & Manchester Museum dell'Università di Manchester. All'interno della scatola è stato incluso anche uno strumento di misurazione del benessere da compilare prima e dopo l'attività culturale.
Risultati e impatti ▸ Il metodo di lavoro adottato mira alla costruzione di una comunità che co-progetta e condivide un insieme di pratiche. In particolare, sono stati costituiti gruppi di lavoro e di consultazione formati da archivisti/e, professionisti/e culturali, terapisti/e occupazionali, medici geriatri, ricercatori/ricercatrici e dalle stesse persone anziane con demenza, considerate soggetti attivi nella costruzione e valutazione delle attività culturali e creative. Il progetto pilota si è svolto presso dieci Centri di cura per anziani con demenza e Alzheimer, coinvolgendo complessivamente trentacinque soggetti. Per la misurazione degli impatti sul benessere emotivo sono stati effettuati settantacinque rilevamenti, che hanno messo in evidenza un notevole miglioramento del livello di benessere emotivo autopercepito.
Per approfondire ▸ <https://asmo.cultura.gov.it/progetti/archivi-e-salute/la-scatola-della-memoria>.

Age Friendly Cultural Cities

Soggetto/i promotore/i ▸ Programma sostenuto dal Fondo nazionale per la partecipazione culturale (Fonds voor Cultuurparticipatie) dei Paesi Bassi.

Target principale ▸ Persone anziane.

Cosa ▸ Il programma, attivo dal 2016 al 2021, ha avuto quale obiettivo principale quello di rendere le città a misura di anziano attraverso la promozione della partecipazione culturale. In un arco temporale di cinque anni, ventitré città dei Paesi Bassi hanno potuto stimolare e sviluppare ulteriormente la propria offerta culturale, dedicando numerosi interventi al coinvolgimento delle persone anziane.

Risultati e impatti ▸ La caratteristica distintiva del programma Age Friendly Cultural Cities è quella di includere in maniera esplicita le attività culturali e creative tra gli aspetti che contribuiscono a rendere una città a misura delle persone anziane. In particolare, il programma ha aiutato a rafforzare le collaborazioni tra istituzioni culturali e organizzazioni sanitarie con l'intento di abbattere le barriere tra arte, cultura, salute e sfera sociale, instaurando delle relazioni stabili e durature tra ambiti di policy un tempo considerati come debolmente interconnessi. Il programma ha realizzato complessivamente oltre duemila attività, coinvolgendo circa diciassettemila partecipanti e riuscendo a conseguire risultati concreti.

Per approfondire (solo in olandese) ▸ <https://fvcp.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/uploads/infographic-opbrengsten-5-jaar-age-friendly-cultural-cities-60b0d.pdf>.

Il 'ben-essere' dei giovani

#SPES – Sostenere e prevenire esperienze di suicidalità in adolescenza

Soggetto/i promotore/i ▸ Cinque dipartimenti dell'Università di Torino (Scienze della sanità pubblica e pediatriche, Studi umanistici, Psicologia, Filosofia e Scienze dell'educazione, Neuroscienze) in collaborazione con USR Piemonte, Social Community Theatre Centre, CCW-Cultural Welfare Center, Dipartimento Materno infantile dell'ASL Città di Torino e Società italiana di neuropsichiatria infantile Piemonte e Valle d'Aosta.

Target principale ▸ Insegnanti di scuola secondaria di primo e secondo grado.

Cosa ▸ Progetto di *public engagement* che si è svolto nel 2023 con l'obiettivo di implementare un modello innovativo di intervento rivolto agli insegnanti con la duplice finalità di sviluppare conoscenze teoriche di base sulla tematica del suicidio in adolescenza e di promuovere competenze relazionali attraverso l'uso del teatro sociale e di comunità. Nell'ambito del progetto sono stati realizzati dei workshop con gli insegnanti basati su un apprendimento attivo, esperienziale, attraverso l'uso dell'improvvisazione teatrale. Sono stati realizzati anche degli incontri formativi sulla tematica del suicidio. Inoltre, gli insegnanti coinvolti nel progetto hanno assistito alla visione di una performance teatrale a cui è seguita una discussione di gruppo.

Risultati e impatti ▸ Lavoro congiunto con gli insegnanti in qualità di *gatekeepers* o sentinelle, cioè adulti che nelle loro attività quotidiane sono a contatto con gli adolescenti e possono contribuire a identificare precocemente i soggetti a rischio di comportamento suicidario,

ma anche di ideazione suicidaria o autolesionismo. In questa direzione, il progetto affianca alla formazione teorica sul suicidio e l'educazione sanitaria a cura di esperti di neuropsichiatra infantile l'uso di tecniche teatrali per l'acquisizione di strumenti 'emotivi' (*soft skills*) di dimostrata efficacia nella prevenzione del suicidio. Complessivamente sono stati coinvolti centonovantuno insegnanti di scuole secondarie (di primo e secondo grado) di Torino e Alessandria. I risultati del progetto sono stati monitorati attraverso la somministrazione di tre questionari (prima e dopo l'intervento e a distanza di tre mesi) sia agli insegnanti che hanno seguito le attività sia a quelli inclusi nel gruppo di controllo. In aggiunta a ciò, è stata effettuata anche una valutazione di processo tramite la raccolta delle opinioni degli insegnanti che hanno preso parte alle attività progettuali.
Per approfondire ▸ <https://www.dsspp.unito.it/do/home.pl/View?doc=/Progetto_SPES/Presentazione_progetto_SPES.html>.

TeamUp

Soggetto/i promotore/i ▸ War Child Olanda, Save the Children Svezia e Unicef Olanda.
Target principale ▸ Minori stranieri non accompagnati.
Cosa ▸ I facilitatori di TeamUp guidano i bambini attraverso giochi, attività ludico-sportive e ricreative, danza ed esercizi di consapevolezza corporea, che contribuiscono al loro sviluppo fisico, cognitivo, sociale ed emotivo. Attraverso il gioco, TeamUp assicura ai bambini una struttura (un ambiente conosciuto e ben organizzato che offre chiarezza, regole, norme e responsabilità) capace di garantire loro un senso di normalità, sicurezza e stabilità. Ogni attività ha un obiettivo specifico legato a temi quali la gestione della rabbia, dello stress e l'interazione con gli altri. Il progetto è nato nel 2015 nei Paesi Bassi e poi si è diffuso a livello mondiale, avviando collaborazioni anche in Italia.
Risultati e impatti ▸ I facilitatori vengono formati per identificare tempestivamente bambini e bambine che hanno sperimentato condizioni di stress elevato e che hanno necessità di uno specifico supporto specialistico. Nel periodo compreso tra il 2019 e il 2022, in collaborazione con un gruppo di ricercatori, è stato effettuato uno studio per valutare l'implementazione del progetto TeamUp e per verificare che il metodo di lavoro che lo caratterizza fosse stato applicato correttamente nei diversi contesti. Lo studio ha dimostrato che TeamUp sostiene i bambini aiutandoli a canalizzare la loro energia e le loro emozioni e i volontari vedono chiari cambiamenti nel loro comportamento. I bambini stessi indicano che le attività proposte li aiutano a fare nuove amicizie.
Per approfondire ▸ <https://www.warchildholland.org/projects/teamup/>.

Prima infanzia e supporto alla genitorialità

Music and Motherhood

Soggetto/i promotore/i ▸ Istituto superiore di sanità (ISS) in collaborazione con ASL Città di Torino (SSD Consultori familiari e pediatrici Nord, SSD Consultori familiari e pediatrici Sud),

CCW-Cultural Welfare Center, Azienda ULSS 6 Euganea Padova (Unità operativa semplice consultori familiari), ASL Roma 2 (UOC Tutela della salute della donna e dell'età evolutiva, UOC Assistenza alla persona, Dipartimento di Salute mentale).

Target principale ▸ Neomamme con sintomi di depressione post partum (DPP).

Cosa ▸ Dieci incontri di canto di gruppo condotti da un artista (maestro di canto). Durante gli incontri si utilizzano tecniche per favorire il legame mamma-bambino/a e per calmarlo/a e si promuovono la condivisione e il sostegno reciproco tra le mamme. Le neomamme sono al centro dell'intervento, che utilizza canzoni brevi, facili da imparare, in diverse lingue. In particolare, è stato scelto il canto in quanto capace di stimolare le mamme in modo creativo, creando una relazione tramite la musica. Il progetto pilota è stato realizzato in Italia nel 2023 in tre città: Roma, Padova e Torino.

Risultati e impatti ▸ Il progetto è rivolto alle madri di un/a bimbo/a di non più di dieci mesi che abbiano un'età pari o superiore ai diciotto anni e presentino sintomi di DPP (score EPDS maggiore o uguale a 10). Il progetto prevede sia una valutazione quantitativa dell'impatto percepito dell'intervento sulla salute mentale e sul benessere delle partecipanti, sia una valutazione qualitativa dell'implementazione e dell'impatto percepito tramite focus group e interviste semistrutturate (neomamme, professionisti coinvolti). Il programma è basato sulle evidenze di efficacia quali-quantitative nel ridurre i sintomi della depressione post partum (DPP) rilevate da azioni pilota nel Regno Unito.

Per approfondire ▸ <https://www.iss.it/web/guest//news/-/asset_publisher/gJ3hFqMQsykM/content/id/9051471>.

Nati per Leggere – Piemonte

Soggetto/i promotore/i ▸ Promosso e coordinato dalla Regione Piemonte e sostenuto dal 2004 dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, il programma nazionale «Nati per Leggere» è nato nel 1999 su iniziativa dell'Associazione culturale pediatri (ACP), dell'Associazione italiana biblioteche (AIB) e del Centro per la salute del bambino (CSB). In Piemonte, il progetto è stato introdotto a partire dal 2001.

Target principale ▸ Bambini e bambine di 0-6 anni e i loro genitori.

Cosa ▸ Sviluppo su base regionale del programma nazionale «Nati per Leggere», che promuove la lettura condivisa in famiglia nei primi anni di vita del bambino come strumento per il suo sviluppo cognitivo e relazionale. Le attività proposte sono mirate ad accompagnare il bambino e i genitori nell'abitudine alla lettura nei primi sei anni di vita, offrendo attività specifiche per le varie fasce d'età.

Risultati e impatti ▸ Il programma – che si articola in diverse attività realizzate dai consorzi che operano sul territorio piemontese – si propone di stimolare la lettura ad alta voce mediante uno sforzo integrato di più attori, quali pediatri di libera scelta, ospedali, ambulatori, consultori familiari e pediatrici, ambulatori vaccinali, asili nido, sistema scolastico, biblioteche e librerie. Per comprendere in modo più preciso l'impatto generato dal progetto, la Fondazione Compagnia di San Paolo, nell'ottobre 2019, ha incaricato la Fondazione Ing. Rodolfo Debenedetti di eseguire una valutazione d'impatto del programma. Tra le maggiori evidenze rilevate, nei comuni piemontesi in cui «Nati per Leggere» è stato condotto con continuità, negli anni la probabilità di amare la lettura tra i sette e i dieci anni e di frequentare spesso la biblioteca insieme ai genitori

sale in maniera considerevole, contribuendo anche a un migliore rendimento scolastico.
Per approfondire: <https://www.natiperleggere.it/>.

MUSE per le famiglie

Soggetto/i promotore/i ▸ MUSE Trento.
Target principale ▸ Famiglie con bambini/e.
Cosa ▸ Il MUSE è il primo museo italiano ad aver ottenuto il riconoscimento Unicef «Musei amici delle bambine, dei bambini e degli adolescenti».
Risultati e impatti ▸ Il riconoscimento è giunto al termine di un percorso sperimentale durato più di un anno, che si è concluso nel maggio 2019 e ha visto coinvolti, oltre al MUSE, anche la Provincia autonoma di Trento e Unicef. Partendo dalla consapevolezza che la responsabilità educativa riguarda tutta la comunità, il progetto è stato elaborato sulla base dei quattro principi generali della convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza: non discriminazione, pieno sviluppo di bambini/e, superiore interesse nelle scelte che riguardano i/le bambini/e e gli/le adolescenti, ascolto e partecipazione.
Per approfondire ▸ <https://www.muse.it/home/pianifica-la-visita/servizi-muse/museo-amico/>.

La sfida dell'accessibilità

Promuovere la partecipazione culturale

Soggetto/i promotore/i ▸ Direzione Cultura del Comune di Milano.
Target principale ▸ Cittadini/e.
Cosa ▸ Insieme variegato di iniziative, tra cui: tariffa di accesso medio ai musei civici di 5 euro; biglietti a tariffa agevolata per i giovani visitatori al di sotto dei 25 anni; cicli di visite guidate nei principali musei civici cittadini, effettuate nel periodo estivo e rivolte in particolare alle persone anziane; creazione nel 2020 di una guida ai musei cittadini scritta dalla comunità LGBTQ+; realizzazione di alcuni video in collaborazione con l'Istituto europeo di design (IED) per raccontare le esperienze delle persone che frequentano i centri culturali cittadini; progetto realizzato nel 2023 presso il Mudec – Museo delle culture, che ha visto il coinvolgimento di persone con diverse abilità (gli utenti dei CDD – Centri diurni disabili comunali e delle associazioni milanesi che si occupano di salute mentale) che hanno interpretato in maniera personale le opere del museo; realizzazione nel 2021 di un progetto intergenerazionale legato alla scrittura che ha coinvolto giovani e anziani, incentrato sulle riflessioni sopra un'opera d'arte della collezione dei musei del distretto Sempione[14].

14. Alcune delle iniziative citate fanno parte del progetto «Distretto X», promosso dalla Direzione Cultura del Comune di Milano. Inserito nel piano di rinnovamento del sistema museale milanese, questo progetto è nato con l'obiettivo di ideare azioni partecipative per rispondere alla funzione contemporanea dei musei, che hanno la responsabilità, rispetto alla società e ai singoli individui, di avvicinare le diverse comunità. Dal 2020 al 2023 sono state realizzate quattro edizioni, ognuna dedicata a un tema diverso.

Risultati e impatti ▸ Come sottolineato da Marco Minoja, direttore generale di Fondazione Milano – Scuole civiche, il principio che ha guidato il Comune di Milano è stato quello di rendere la partecipazione culturale uno strumento di welfare, coinvolgendo in maniera attiva e diretta interi gruppi della comunità locale nell'ideazione dei modelli di interazione con l'offerta culturale della città.
Per approfondire ▸ <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/cultura/distretti-museali>.

Identità inquieta

Soggetto/i promotore/i ▸ Comune di Reggio Emilia, Fondazione Palazzo Magnani e Farmacie comunali riunite.
Target principale ▸ Tutti i cittadini, anche i più fragili.
Cosa ▸ Un cartellone di iniziative culturali, mostre, eventi, appuntamenti con cui la città di Reggio Emilia, per sei mesi, da ottobre 2022 a marzo 2023, ha riflettuto sul tema dell'identità, individuale e collettiva, a partire dalle domande che con urgenza emergono dai contesti più fragili e inattesi.
Risultati e impatti ▸ Il lavoro corale che ha portato alla costruzione del programma ha visto la partecipazione appassionata di tutte le istituzioni e le organizzazioni che a Reggio Emilia si occupano della vita sociale, educativa e culturale con l'obiettivo di offrire opportunità di partecipazione, raccogliere domande e mostrare visioni sulle infinite sfumature dell'identità.
Per approfondire ▸ <https://www.palazzomagnani.it/identita-inquieta/>.

La riattivazione degli spazi urbani: processi di rigenerazione urbana a base culturale

Open Heritage

Soggetto/i promotore/i ▸ Metropolitan Research Institute (coordinatore), Eutropian GmbH, Universiteit Gent, Newcastle University, Humboldt-Universität zu Berlin, Oddział Warszawski Stowarzyszenia Architektów Polskich, ICLEI – Local Governments for Sustainability European Secretariat, Eurodite, Stiftung trias, Center for Urban History of East Central Europe, Luiss – Libera università internazionale degli Studi sociali Guido Carli, Università degli Studi Roma Tre, Platoniq Sistema Cultural, Közép-európai Egyetem (Central European University), Câmara Municipal de Lisboa, Tyne & Wear Building Preservation Trust.
Target principale ▸ Attori locali (residenti, organizzazioni civiche, imprenditori), funzionari delle pubbliche amministrazioni locali, potenziali partner finanziari, professionisti e ricercatori, responsabili politici a tutti i livelli.
Cosa ▸ Creare modelli sostenibili di gestione e riuso del patrimonio culturale. Il progetto mette al centro l'idea di una governance inclusiva del patrimonio culturale e lo sviluppo delle comunità del patrimonio.
Risultati e impatti ▸ Il progetto, che si è svolto dal 2018 al 2022, ha lavorato con una definizione aperta di patrimonio, che non si limita ai beni tutelati ma coinvolge anche quegli edifici, complessi e spazi che hanno un significato simbolico o pratico per le comunità locali o translocali. Parte dal presupposto che i siti ufficiali e potenziali del patrimonio culturale, abbando-

nati o sottoutilizzati, non solo rappresentino una sfida significativa per il settore pubblico e privato, ma offrano anche grandi opportunità. Attraverso l'adozione di un modello di governance inclusiva che vede la partecipazione di diversi stakeholder (ad esempio gruppi di comunità, ONG, rappresentanti del governo locale, piccole imprese e università), la trasformazione dei siti del patrimonio culturale abbandonati diventa un'opportunità per aumentare la coesione della comunità e l'integrazione sociale, favorire la nascita di attività economiche innovative dal basso verso l'alto e la creazione di possibilità di occupazione.
Per approfondire ▸ <https://openheritage.eu/>.

La carta dei valori

Soggetto/i promotore/i ▸ Assessorato alla Trasformazione urbana – Roma Capitale.
Target principale ▸ Associazioni e comitati attivi nei quindici municipi di Roma Capitale.
Cosa ▸ Con la collaborazione di ciascun municipio, nel 2014 è stata avviata un'attività laboratoriale, durata alcuni mesi e aperta al contributo di associazioni e comitati presenti sul territorio, al fine di approfondire la conoscenza delle progettualità locali. L'attività del laboratorio è stata finalizzata alla costruzione di una 'carta dei valori' di ciascun municipio, nella quale sono state evidenziate le qualità territoriali da valorizzare, gli obiettivi pubblici da perseguire e le priorità relative all'attuazione degli interventi. In parallelo si è proceduto a una raccolta e schedatura delle proposte già esistenti riguardanti servizi, attrezzature, viabilità, piste ciclabili, parchi, giardini ecc.
Risultati e impatti ▸ Lavoro di ascolto della cittadinanza capillare e prolungato, che ha coinvolto complessivamente circa millecinquecento persone. Si è trattato di un processo di riconoscimento di ciò che gli abitanti di un determinato luogo considerano patrimonio culturale e di mappatura di spazi che possano rispondere alla domanda di welfare culturale espressa dai cittadini e che non sempre trova risposte nelle politiche pubbliche. Attraverso il confronto con le associazioni e i comitati di quartiere sono stati identificati non solo spazi di carattere storico e/o archeologico, ma anche luoghi inaspettati connotati da un rilevante valore simbolico per coloro che li frequentano e li animano e che possiedono pertanto il potenziale per diventare patrimonio culturale di una comunità.
Per approfondire ▸ <http://www.urbanistica.comune.roma.it/pres-carte-valori-19-12-2014.html>.

Tradurre le pratiche in politiche

Mozione n. 31 – Città di Torino

Soggetto/i promotore/i ▸ Consiglio comunale di Torino.
Target principale ▸ Sindaco e giunta comunale di Torino.
Cosa ▸ Mozione contro l'impoverimento culturale per rilanciare la partecipazione dei cittadini con la creazione di una politica torinese di welfare culturale, approvata in data 5 giugno 2023.
Risultati e impatti ▸ La mozione si propone i seguenti obiettivi: censire e analizzare le sperimentazioni di welfare culturale realizzate nella città di Torino attraverso il coinvolgimento di istituzioni culturali, enti di ricerca e organizzazioni del terzo settore; mettere a sistema le

esperienze attraverso l'attivazione di un tavolo interassessorile e intersettoriale che coinvolga gli assessorati alle politiche culturali, educative e sociali, ricomprendendo tutti gli uffici che si occupano del tema; dare vita a un'alleanza cittadina del welfare culturale come strumento preparatorio alla costruzione di una vera e propria politica in materia; definire in modo partecipato un piano integrato per la costruzione di un'agenda strategica del welfare culturale capace di indirizzare e implementare politiche integrate nella città di Torino e nella città metropolitana; sviluppare sinergie con altre città italiane e altri paesi europei; dare conto quadrimestralmente dello sviluppo della progettualità nelle commissioni competenti[15].

Per approfondire ▸ <https://servizi.comune.torino.it/consiglio/prg/intranet/display_testi.php?doc=T-M202312509>.

Questa breve rassegna di pratiche ed esperienze, sebbene non esaustiva, sottolinea il ruolo sempre più fondamentale che la cultura e la partecipazione culturale assumono nella fioritura delle persone e delle comunità, contribuendo al 'ben-essere' individuale e collettivo.

Attivando un circolo virtuoso, le arti e la cultura offrono straordinarie opportunità per una salute e un 'ben-essere' migliori per tutti; allo stesso tempo i contesti urbani si configurano come luoghi capaci di implementare percorsi, progetti e interventi basati sulla partecipazione culturale che possono fornire un valido contributo per affrontare le grandi sfide della contemporaneità e creare condizioni abilitanti per consentire alla concezione multidimensionale della salute di radicarsi, andando al di là delle singole progettualità.

15. L'elenco degli obiettivi è tratto dalla Mozione n. 31/2023 della Città di Torino, approvata dal Consiglio comunale in data 5 giugno 2023.

Strumenti e strategie per il fundraising culturale. Come rendere sostenibili progetti culturali nella dimensione locale

*Massimo Coen Cagli**

Fare fundraising nella dimensione locale spesso pone alcune criticità legate alle caratteristiche del territorio di riferimento, all'importanza e fama delle istituzioni promotrici (comuni, istituzioni e associazioni culturali ecc.), alla difficoltà di investire in comunicazione, in personale e nella stessa raccolta fondi.
Si pensa quindi che il fundraising sia applicabile al contesto culturale solo nel caso di 'grandi attrattori' – come si usa dire oggi – cioè quando riguarda grandi e importanti monumenti o opere d'arte, oppure prestigiose e famose istituzioni culturali. In verità non è così, come dimostrato dagli ormai tanti e frequenti casi di campagne di raccolta fondi per beni e istituzioni 'minori' e come mostrano i dati della raccolta fondi tramite lo strumento dell'Art bonus, che sempre più spesso viene applicato anche a piccoli teatri, musei o iniziative di recupero e valorizzazione di beni minori di valore culturale, anche e soprattutto in comuni di piccola e media dimensione. Infine va detto che si registra un crescente orientamento delle comunità (singoli cittadini, imprese del territorio e fondazioni) a sostenere progettualità che hanno al centro la valorizzazione di beni culturali o le nuove produzioni e, in generale, l'allargamento della fruizione della cultura, anche come leva per rafforzare la coesione sociale e creare maggiori opportunità di sviluppo sociale ed economico.
Questo breve testo intende fornire indicazioni quanto più possibile operative, per avviare e realizzare azioni di fundraising proprio in contesti locali e per progettualità innovative.

I potenziali interlocutori della raccolta fondi

Un'azione di fundraising è tanto più efficace quanto più sono chiari i target ai quali ci si rivolge. Nella scelta dei target occorre dare una priorità a due aspetti:

- soggetti che sono già in relazione con l'organizzazione che chiede i fondi;
- soggetti che sospettiamo abbiano con le attività che proponiamo un legame di interesse.

* Scuola di Fundraising di Roma

A tale proposito si usa il concetto di 'stakeholder' (che vuol dire proprio 'portatore di interesse'). Quindi la prima azione da fare è quella di mappare gli stakeholder e tutti quei soggetti (individui, aziende, fondazioni, associazioni) che sono in relazione con noi o che sospettiamo possano condividere con noi un interesse.
Tali soggetti possono svolgere, per il fundraising, tre possibili ruoli:

- possibili donatori, sostenitori e/o soggetti che per competenze, relazioni, capacità possono favorire e facilitare la raccolta fondi;
- imprese che possono effettuare donazioni o sponsorizzazioni anche o esclusivamente in beni e servizi necessari per la realizzazione dei progetti;
- partner del progetto (associazioni, istituzioni pubbliche o private ecc.) che in quanto tali possono attivarsi per coinvolgere proprie reti sociali e di comunicazione e le loro relazioni verso soggetti individuati come potenziali donatori.

Esempio di mappatura operativa di stakeholder

Singole persone e relative organizzazioni già in relazione con i promotori del progetto			
Nome	**Organizzazione**	**Carica**	**Ruolo per il progetto**
Massimo Coen	Scuola di Fundraising	Direttore	Consulente
Roberto Viola	Energia s.r.l. (fornitore energia elettrica)	Direttore marketing	Sostenitore in beni e servizi
Gianni Bianchi	«L'eco del Paese»	Giornalista caporedattore	Collaboratore per la raccolta fondi (veicolando sul giornale la campagna)
Franco Verdi	Ristorante «da Franco»	Proprietario	Sostenitore
Erminio Rossi	Banca del Colle	Direttore	Donatore e collaboratore per la raccolta fondi (veicolando verso i clienti la campagna)
Valeria Marrone	Associazione «Teatroinpiazza»	Presidente	Partner del progetto, può attivare suoi contatti e diffondere la raccolta fondi nella sua mailing list
...	...	...	...

Categorie di soggetti/stakeholder			
Soggetto	**Consistenza numerica**	**Referente**	**Ruolo per il progetto**
Confindustria provinciale	340 aziende	Direttore	Comitato di aziende sostenitrici
Rotary Club	100 associati circa	Presidente	Sostenitore
Associazione professionale ecologia	Da verificare	Presidente	Collaborare al progetto «Alberi in musica» e attivare la rete per la raccolta fondi
Commercianti centro storico	75	Da verificare	Sostenitore e collaboratore alla raccolta fondi nei punti vendita
...	...	...	...

Creare una governance allargata del fundraising

Progetti culturali complessi che tendono a produrre più impatti per la comunità e il suo sviluppo sociale ed economico e che, in genere, necessitano di finanziamenti rilevanti (anche in presenza di eventuali finanziamenti pubblici, quasi mai sufficienti) devono necessariamente prevedere un'ampia partnership che coinvolga quei soggetti il cui ruolo è essenziale per la realizzazione del progetto stesso, coerentemente con il principio della partecipazione alla gestione e valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali (convenzione di Faro).
In questo quadro, i partner non possono che condividere anche l'obiettivo della sostenibilità del progetto culturale, assumendosi la responsabilità di raggiungere le finalità economiche necessarie a realizzare le diverse attività previste. In altri termini occorre dare vita a una 'coalizione' di soggetti che, partecipando al progetto e sostenendolo anche economicamente, si attivi affinché altri soggetti (aziende, fondazioni, associazioni) e la comunità nel complesso contribuiscano alla costruzione di un progetto 'comune'.
In molti casi, soprattutto di progetti complessi come quelli relativi alle candidature a Capitale della cultura, ma anche per importanti istituzioni museali o teatrali, o per interventi di recupero e valorizzazione di un bene culturale, è opportuno dare vita a un 'comitato di sostegno' composto da soggetti che abbiano un ruolo economico, sociale e culturale di rilievo nella comunità, anche allo scopo di costituire un primo fondo a sostegno del progetto oltre che di attivarsi per reperire altri finanziatori.

Ecco alcuni esempi di comitati o altre forme associative nati allo scopo di sostenere complessi progetti culturali.

Comitato per Parma 2020[1]
Nell'ottobre 2018 il Comune di Parma, l'Unione parmense degli industriali e «Parma, io ci sto!» (un'associazione di imprese per lo sviluppo della città) hanno fondato il Comitato per Parma 2020 con l'obiettivo di mobilitare tutte le energie del territorio, in particolare le forze produttive e il sistema economico, per sostenere e arricchire il programma di Parma 2020+21 e sviluppare un metodo di lavoro che prosegue tuttora, ben oltre l'anno di Capitale. Oltre ai soci fondatori il Comitato ha raccolto soci sostenitori – anche grazie all'attivazione dei fondatori stessi – creando così da un lato un soggetto sociale che contribuisse insieme al Comune a sviluppare il dossier e la sua attuazione e dall'altro rendendo del tutto sostenibile economicamente il progetto. L'adesione prevedeva tre quote:

- socio fondatore (quota associativa annuale 10.000,00 euro);
- socio sostenitore (quota associativa annuale 5.000,00 euro);
- socio ordinario (quota associativa annuale 1.000,00 euro).

Alleanza Cultura di Brescia Musei: una membership innovativa[2]
È nato a Brescia, grazie all'impegno progettuale della Fondazione Brescia Musei, un nuovo modello di fundraising che, attraverso un patto tra pubblico e privato, all'interno di un orizzonte temporale di medio-lungo termine, permette di valorizzare il patrimonio artistico cittadino e sostenere i grandi eventi della comunicazione culturale. Alleanza Cultura dà corpo a una strategia e a un modello di gestione originali che prevedono, tra l'altro, la partecipazione attiva alla vita museale cittadina. I partner dell'Alleanza partecipano in via preferenziale a tutti gli eventi del programma e ne diventano essi stessi animatori, organizzando iniziative di networking con le proprie reti relazionali. Il percorso è aperto e partecipativo nei confronti della comunità: per questo motivo la Fondazione si augura che le adesioni crescano costantemente sotto l'egida di un patto volto allo sviluppo dell'arte e della cultura bresciane. A oggi aderiscono all'Alleanza con un impegno almeno triennale circa trenta aziende sostenitrici.

Riassumendo, un comitato può perseguire uno o più dei seguenti scopi essenziali per la buona riuscita, nel tempo, dei progetti culturali:

1. Per maggiori informazioni: <https://parma2021.it/it/il-comitato-per-parma2020/>. Si veda anche Francesca Velani, *La governance tra ambito pubblico e privato per l'attuazione delle policy territoriali a base culturale,* in Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale*, 2023, Scuola dei beni e delle attività culturali, pp. 19-24.
2. Per maggiori informazioni: <https://www.bresciamusei.com/sostienici/opportunita-per-aziende/sostegno-finanziario-e-tecnico-alle-attivita-museali/alleanza-cultura-aziende-ed-enti-donatori/>.

- sostenere i costi generali di avvio di un progetto culturale (comunicazione, personale qualificato, pubbliche relazioni, fundraising) in una logica di start up;
- sostenere economicamente le singole attività previste dal progetto;
- rendere disponibili competenze, conoscenze, beni e strumenti necessari alla realizzazione delle attività;
- attivare reti sociali e interlocutori potenzialmente interessati a sostenere il progetto e disponibili a contribuire al suo sviluppo;
- garantire uno stretto legame tra il progetto e l'amministrazione pubblica che ne è titolare e responsabile con i vari settori sociali, in una logica di partecipazione della comunità allo sviluppo a base culturale.

Sotto il profilo della governance tali comitati, se da un lato devono soggiacere a un evidente controllo pubblico (come nel caso del Comitato per Parma 2020, la cui guida e direzione sono comunque affidate principalmente all'amministrazione), dall'altro è auspicabile che prevedano per le componenti sociali e imprenditoriali che ne fanno parte un ruolo responsabile anche a livello decisionale, evitando così che siano solo degli organi strumentali i cui partecipanti abbiano il mero scopo di apportare risorse mediante le quote associative.
È comunque necessario che la scelta di costituire un comitato sia fatta dal consiglio comunale o da un altro organo di gestione con un'apposita delibera che ne definisca le finalità generali, la governance, le regole di funzionamento e le quote di adesione, garantendo la coerenza tra il comitato stesso e il progetto culturale per il quale è costituito.
Infine va notato che, grazie alla natura giuridica di soggetto privato senza finalità di lucro, il comitato ha la possibilità di usare in modo più agile una serie di strumenti di raccolta fondi che per le pubbliche amministrazioni sono più difficilmente gestibili sotto il profilo amministrativo e organizzativo, come il crowdfunding, le microdonazioni, il 5 per mille e molti altri.

Gli strumenti del fundraising culturale

Un progetto culturale complesso, come quelli che sono alla base delle candidature a Capitale della cultura, richiede che si elabori una vera e propria strategia di fundraising che garantisca non solo la copertura economica di quanto previsto nel progetto, ma anche la sostenibilità nel tempo della legacy che il progetto intende lasciare alla comunità. Su questo si è detto ampiamente nel volume *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale* edito dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali al termine del progetto Cantiere Città 2022[3].

3. Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale*, cit.

Non meno importante, però, è conoscere gli strumenti di raccolta fondi specifici per la cultura, adottando un approccio integrato che preveda più fonti di finanziamento e più modalità di contributo (grandi e piccoli donatori individuali, crowdfunding e personal fundraising, filantropia e sponsorizzazione di aziende ecc.).
Di seguito si riportano una serie di strumenti applicabili a progetti culturali.

Corporate fundraising

Sponsorizzazione in denaro

Le sponsorizzazioni hanno una natura commerciale (negozio giuridico a prestazioni corrispettive) e quindi sono applicabili a tutte quelle attività, iniziative o interventi culturali che possano prevedere un ritorno per l'azienda in termini di pubblicità, comunicazione promozionale, pubbliche relazioni. Nel quadro di accordi di sponsorizzazione vi sono tante modalità per implementare i benefici attesi dallo sponsor, che vanno dalla semplice esposizione del marchio nella comunicazione pubblica alla presenza in diverso modo con i suoi prodotti/servizi all'interno di un evento, spesso rivolto a specifici pubblici di interesse per l'azienda (*corporate hospitality*), a forme di co-marketing e co-promozione tra l'azienda e i suoi prodotti e le attività culturali (come ad esempio la scontistica sull'ingresso a un museo per i possessori di una fidelity card dell'azienda o comunque per i clienti) e molte altre ancora. La natura delle prestazioni concordate e delle modalità di realizzazione è molto varia ed è lasciata al libero accordo tra le parti.
Utile ricordare che l'azienda, invece di erogare una somma in denaro, può effettuare il cosiddetto accollo di spesa, ossia assumersi direttamente l'onere di pagare un fornitore, come ad esempio il restauratore di un quadro del museo comunale.

Sponsorizzazione in beni e servizi

Quanto detto sopra vale anche nel caso in cui l'azienda, invece di elargire somme in denaro, mette a disposizione beni e servizi che vengono valorizzati economicamente in relazione al loro prezzo di mercato. Questa forma di sponsorizzazione è molto utile per entrambe le parti qualora il fabbisogno economico sia legato proprio all'acquisizione di un bene o di un servizio, come nel caso, ad esempio, di un impianto di illuminazione per un museo messo a disposizione da una fabbrica di luci o da un'azienda di illuminotecnica.

Filantropia di impresa

Le aziende possono intervenire a sostegno della cultura mediante elargizioni liberali, che – a differenza delle sponsorizzazioni – non prevedono una controprestazione, ma solo la menzione del donatore e attività di comunicazione sociale che rendano pubblico il ruolo svolto. Anche le donazioni possono consistere in beni e servizi ceduti a titolo gratuito. Proprio per la loro natura liberale e disinteressata, le donazioni sono agevolate mediante vantaggi fiscali quali, ad esempio, l'Art bonus (solo per donazioni in denaro). La filantropia è più funzionale a rafforzare la reputazione e l'immagine di un'azienda e a concretizzare la propria responsabilità sociale.

Volontariato di impresa e welfare aziendale

Da tempo si fa strada la convinzione che la cultura, le sue attività, la partecipazione alla cura del patrimonio materiale e immateriale siano un potente veicolo per creare sia processi di rafforzamento dell'identità e della coesione all'interno dell'azienda (anche perché questi campi attivano le persone su obiettivi comuni largamente condivisi), sia un valore da redistribuire al proprio personale in un'ottica di welfare aziendale. Si vedano, ad esempio, i progetti di volontariato aziendale del Fondo per l'ambiente italiano (FAI)[4] o la decisione di La Meccanica di inserire l'arte e la cultura nel welfare aziendale[5].

Membership

Infine le aziende prestano attenzione crescente ai programmi di membership a favore di istituzioni culturali quali ad esempio teatri, musei, biblioteche, ma che possono essere costruiti anche attorno a progetti complessi come quelli delle Capitali della cultura, come in fondo dimostra il caso di Parma 2020 prima citato.

Le membership possono facilmente prevedere per le aziende e il loro personale benefit di varia natura: comunicazione dell'azienda (sponsorizzazione), vantaggi nella fruizione degli eventi, possibilità di utilizzare le location di beni culturali e molto altro ancora. Una caratteristica delle membership è quella di impegnare le aziende in un'ottica di medio e lungo periodo (è un sostegno più facilmente rinnovabile di altre forme che prevedono donazioni occasionali), oltre a creare un senso di appartenenza che contribuisce a fidelizzare il sostenitore.

I programmi di membership vengono rivolti anche a individui, così come i programmi di *stewardship*, ossia di costituzione di associazioni 'amici di' un'istituzione culturale, con meccanismi analoghi a quanto detto sopra.

Raccolta fondi da individui

Donazioni liberali

Per quanto riguarda i sostegni da parte di persone fisiche sono moltissimi gli strumenti utilizzabili, che in gran parte si sostanziano in donazioni liberali (fatto salvo il pagamento di servizi, come l'acquisto di biglietti per fruire di un evento, che è una pratica di tipo commerciale). È sempre opportuno guardare a due tipologie di donatori: i grandi donatori, o mecenati, con i quali è necessario avviare un rapporto e un'interlocuzione personalizzati, per proporre e concordare un loro intervento in qualità di sostenitori anche definendo insieme a essi aspetti specifici del progetto che possano soddisfare i loro interessi, e i piccoli donatori (o potremmo dire le persone comuni), che sono molto più sensibili di quello che generalmente si pensa verso la cura del patrimonio della comunità, in quanto elemento della loro identità e della

4. <https://fondoambiente.it/sostienici/diventa-volontario/>.
5. <https://www.lameccanica.it/it/news/fiere-eventi/areaarte-porta-la-cultura-azienda>.

loro storia. Sono ormai molto numerosi i casi di campagne di crowdfunding o di altro tipo che vedono una forte adesione da parte della comunità a 'cause culturali'. Giusto per fare due esempi, possiamo citare la campagna per la costruzione del nuovo teatro di Empoli[6] o quella (straordinaria per i risultati ottenuti) per la restituzione alla fruizione pubblica dei Bagni misteriosi di Milano[7].

Microdonazioni

Sono infine da prendere in considerazione raccolte di microdonazioni in tutti i casi in cui vi siano attività culturali ad alta frequentazione. A tale proposito si tenga conto che sono finalmente disponibili anche in Italia sistemi di raccolta attraverso postazioni POS contactless automatizzate (i cosiddetti *donation box*) concepite appositamente per la raccolta fondi[8]. Così come sono in via di sviluppo vari sistemi che integrano la possibilità di donare in esperienze culturali mediante la realtà aumentata o visioni immersive[9].

La centralità dello scambio di valori con i donatori

Non esiste nessuno strumento di raccolta fondi che di per sé possa garantire successo. Questo risiede nella proposta che facciamo agli interlocutori, che è sostanzialmente basata su uno scambio di valori, o meglio sulla produzione di valori che possono essere percepiti sia dall'organizzazione o istituzione culturale, sia dai sostenitori, sia dalla comunità nel suo complesso. È quindi responsabilità di chi chiede fondi per la cultura concepire nei propri progetti attività, azioni, oggetti che prevedano un valore materiale e, soprattutto, immateriale da scambiare con i donatori. Su questo aspetto si è scritto nella già citata prima pubblicazione del progetto Cantiere Città[10]. Qui ci limitiamo a fornire qualche indicazione di natura tattica per favorire l'adesione a una richiesta di fondi.

- ✓ Specificare sempre come verranno utilizzati le donazioni e i sostegni ricevuti, affinché i sostenitori possano comprendere come il loro impegno concorra concretamente a produrre impatti positivi per sé e per la comunità nel complesso.
- ✓ Mettere in evidenza la possibilità di godere di vantaggi fiscali (per le donazioni liberali). In particolare utilizzare, laddove possibile, lo strumento dell'Art bonus[11], che

6. <https://www.teatrodiempoli.it/campagne-in-corso>.
7. <https://artbonus.gov.it/riqualificazione-centro-balneare-caimi-milano.html>.
8. <https://donationbox.it/it/>.
9. <https://www.kudusrl.com/obiettivi/donor-care/k-vr-per-unesperienza-di-dono-immersiva/>.
10. Cfr. *supra*, nota 3.
11. Sul sito <www.artbonus.gov.it> si possono reperire tutte le informazioni circa la natura e il funzionamento di questo strumento e la titolarità dei soggetti a utilizzarlo, oltre che i progetti che si sono candidati a raccogliere finanziamenti con l'Art bonus.

prevede un credito di imposta del 65 per cento per coloro che donano a sostegno di beni e attività culturali di appartenenza pubblica o a essa assimilabili.

- ✓ Curare con grande attenzione il ringraziamento personalizzato e, se il caso, la menzione e il riconoscimento pubblici dei sostenitori.
- ✓ Offrire ai sostenitori la possibilità di attivarsi per un progetto culturale e la sua realizzazione. Molti donatori per la cultura intendono essere coinvolti nei processi di valorizzazione del patrimonio, assumendo così un'identità di 'cittadino attivo'.
- ✓ Favorire donazioni di bassa e media entità per coinvolgere una larga base di donatori (individui o aziende, piccoli esercizi commerciali o piccole imprese), evitando di puntare solo su grandi mecenati o grandi aziende 'sponsor'. Questo genererà in tutti gli interlocutori l'idea che il progetto goda di un largo consenso da parte della comunità, rendendo più probabile l'adesione a una richiesta di fondi.

Sostenere gli investimenti in fundraising

Chi scrive è convinto, anche per esperienza, che il fundraising possa dare grandi soddisfazioni per la realizzazione dei tanti progetti che animano le intenzioni di amministrazioni locali e istituzioni culturali, a patto però che ci si assuma la responsabilità di investire su di esso, così come si fa per altre attività ritenute importanti come la comunicazione o la stessa progettazione culturale.
Infatti, troppo spesso si pensa che il fundraising sia un'azione da intraprendere a 'costo zero', ma non è così: richiede tempo da parte di risorse umane qualificate e professionalità, oltre che – naturalmente – passione.
Una volta compresa la sua importanza, si può guardare ad alcuni programmi nazionali o specifici bandi che potrebbero permettere di inserire nei propri progetti linee di fundraising. È il caso, ad esempio, dei bandi del Centro per il libro e la lettura del Ministero della Cultura rivolti a biblioteche, comuni e reti di promozione della lettura, che prevedono proprio tale possibilità. O il bando Transizione digitale organismi culturali e creativi (TOCC), che permetteva investimenti nello sviluppo di sistemi digitali di fundraising oltre che nella formazione del personale sulle relative tecniche; oppure il bando Imprese Borghi – PNRR, che non escludeva la possibilità di inserire nel progetto di riqualificazione del borgo anche un investimento nello sviluppo di sistemi di fundraising per la sostenibilità delle attività proposte, come ad esempio ha fatto il borgo di Montalto delle Marche.

La cultura della partecipazione. Approcci e strumenti per l'attivazione di comunità

*Ludovica De Angelis e Maura Romano**

Cultura e creatività sono asset strategici per la crescita di città e territori e un'efficace strategia culturale di sviluppo locale, oggi, dovrebbe tener conto della dimensione partecipativa e di coinvolgimento delle comunità. Ampia è la letteratura a sostegno di questo assunto, così come numerose sono le pratiche di successo nazionali e internazionali che lo dimostrano[1].

Nelle programmazioni culturali europee e nazionali, la partecipazione viene assunta come principio da rispettare e promuovere. Ma quanto c'è di vero dietro la promessa, da parte dei promotori di un progetto culturale di sviluppo locale, di un autentico coinvolgimento delle comunità territoriali? Quanto è reale la consapevolezza che la sostenibilità di un cambiamento dipenda in larga parte da quanto esso sia desiderato e, dunque, sostenuto dal basso?

Così come molte sono le pratiche virtuose di partecipazione, in alcuni casi la stessa rischia di essere una parola vacua, inserita in dossier progettuali perché richiesta dai committenti più che per reale convinzione dei proponenti o per rigore metodologico delle proposte[2]. Con questa considerazione non si intende muovere una critica ai committenti che, stimolando i progettisti, svolgono un ruolo fondamentale nel creare la 'cultura della partecipazione'; si intende però avviare una riflessione su quanto sia urgente e importante, per il futuro dei territori, accrescere la consapevolezza che la partecipazione debba essere pensata come qualcosa di fondante e non di marginale.

---

* Melting Pro

1. *Città del futuro - OvestLab. La fabbrica civica degli abitanti di Modena Ovest*, intervista a Federica Rocchi e Silvia Tagliazucchi, «Conectando Audiencias Italia», n. 7, *Mettersi in ascolto. Nuove prospettive di gestione culturale*, Melting Pro, 2021, pp. 35-41 <https://meltingpro.org/download/39568/>; *Le città che includono. Opportunità e sperimentazioni*, intervista a Pierluigi Sacco, «Conectando Audiencias Italia», n. 9, *Città inclusive. Pensare, progettare e governare le città contemporanee*, Melting Pro, 2023, pp. 16-23 <https://meltingpro.org/download/40731/>; Lorena Di Maria, *Coprogettare con la Comunità: con quali strumenti?*, «Labsus», 29 novembre 2021 <https://www.labsus.org/2021/11/coprogettare-con-la-comunita-con-quali-strumenti/>; *Partecipazione culturale. Un patrimonio di tutti e per tutti*, «Fondazioni. Periodico delle fondazioni di origine bancaria», settembre 2023 <https://fondazioni.acri.it/wp-content/uploads/2023/09/Fondazioni_23-3.pdf>; *Culture e pratiche di partecipazione. Collaborazione civica, rigenerazione urbana e costruzione di comunità*, a cura di Roberta Paltrinieri, Milano, Franco Angeli, 2020.
2. Andrea Volterrani, *Partecipazione*, in *Glossario fragile. Maneggiare con cura*, Roma, Legacoopsociali, febbraio 2023, p. 11 <https://www.legacoopsociali.it/wp-content/uploads/2023/02/glossario-fragile_digitale.pdf>.

Affinché una strategia culturale sia davvero condivisa e costruita intorno agli effettivi bisogni di cambiamento di chi la città la vive, è fondamentale che la dimensione partecipativa sia perseguita con metodo e sia, soprattutto, onesta e sincera. Enti e istituzioni dovrebbero decidere se intendono – o meno – sperimentare il valore della partecipazione per generare un cambiamento pensato con le persone oltre che per le persone[3], nella consapevolezza che questa scelta comporta un investimento in termini di dedizione, tempo, risorse e competenze. Promuovere la partecipazione significa rendersi disponibili a mettere in discussione la linearità del proprio pensiero e ad accogliere un eventuale cambio di traiettoria derivante dal processo partecipativo. Lasciarsi permeare dalle sollecitazioni che provengono da chi interviene nel processo è un atto necessario per non disattendere le promesse – e le premesse – di una partecipazione dichiarata prioritaria e costitutiva di un cambiamento che richiama il diritto alla città e all'abitare.

Condividere le azioni da intraprendere con larghe reti di soggetti portatori di istanze e interessi diversi – finanche divergenti – a volte può fare paura. Si rischiano dispersione e disapprovazione generalizzata e, in alcuni casi, si rischia di andare fuori dai binari del 'tecnicamente ammissibile' nelle forme e nelle modalità di attuazione.

Per non generare frustrazione in chi è invitato a partecipare e percepisce flebile la propria voce nel contesto strategico, ma anche in chi ha necessità di non travalicare i limiti – tecnici o politici – della fattibilità progettuale, è importante delineare con precisione il perimetro della partecipazione; e definire, in maniera chiara, le regole del gioco affinché tutti gli attori sappiano esattamente che ruolo giocare, cosa aspettarsi e quanto possono incidere. A volte basta 'semplicemente' porre le giuste domande per avere risposte ascrivibili in pratiche realizzabili e futuri possibili e auspicabili.

Per tratteggiare i principali step di un processo di coinvolgimento delle comunità finalizzato alla co-progettazione di strategie e iniziative di sviluppo locale, è utile farsi ispirare dalla metodologia dello Human-Centered Design[4]. Lo Human-Centered Design è, per definizione, un tipo di progettazione (design) che pone al centro le persone in tutte le loro dimensioni – fisiche, economiche, emotive ecc. – intendendo per 'persone' i destinatari di un nuovo prodotto e/o servizio. Applicare i principi dello Human-Centered Design ai progetti di sviluppo locale significa stabilire una relazione basata sul dialogo, l'ascolto e la collaborazione tra promotori e fruitori. Questo tipo di progettazione permette di analizzare problemi e bisogni da diverse prospettive, offrendo l'opportunità di esplorare soluzioni innovative attivando energie e competenze spesso silenti[5].

3. Cfr. in questo volume Luca Dal Pozzolo, *Luogo, senso, progetto culturale*, pp. 27-33.
4. *The Field Guide to Human-Centered Design*, a cura di IDEO.org, 2015.
5. Per approfondire la tematica si consiglia di visitare il sito di Maria Cristina Lavazza, in cui è possibile reperire articoli, approfondimenti e suggerimenti di lettura <www.mclavazza.it>.

Ma come possiamo strutturare un processo partecipativo 'human-centered'? Da dove dobbiamo partire? Quali strumenti e tecniche abbiamo a disposizione?
Di seguito una timeline delle fasi nelle quali è possibile articolare tali processi, accompagnata da un set di strumenti; tale descrizione non ha la pretesa di essere esaustiva ma esemplificativa delle diverse possibilità applicative che si prospettano a progettisti e proponenti[6].

Fase 1. Identificazione della comunità da ingaggiare

Per generare il cambiamento, una volta deciso di voler attivare processi di ascolto e coinvolgimento, è fondamentale partire dalla comunità. Il primo passo da compiere è quello di identificarla attraverso un preciso processo di mappatura e segmentazione[7] per poi adoperarsi nel costruire una relazione con essa, relazione che è la base di ogni processo partecipativo.
Se decidiamo di interessarci alla nostra comunità, considerandola nella sua articolata natura multidimensionale, è necessario chiederci da chi è composta, quali sono le esigenze dei vari gruppi e a quali dei loro bisogni possiamo rispondere con le nostre forze. Per farlo in maniera inclusiva è importante prestare particolare riguardo a tutti coloro che non partecipano abitualmente alle attività sociali e culturali e che sono distanti dai processi comunitari.

Strumenti e metodologie

Stakeholder map e matrice 'potere-interesse'

La stakeholder map è uno strumento utile a delineare l'ecosistema di tutti i soggetti potenzialmente interessati da un processo/progetto ai fini di un loro coinvolgimento (network). L'identificazione degli stakeholder risulta metodologicamente più efficace se realizzata attraverso un'attività di brainstorming partecipativo: si utilizzano le informazioni già a disposizione dei proponenti e se ne cercano di nuove attraverso un'attività di ricerca.
Il passo successivo è l'analisi degli stakeholder identificati, tenendo conto di ruoli, aspettative, bisogni, impatto che potrebbero avere nel processo ecc. Per definire i diversi livelli di coinvolgimento dei singoli stakeholder, possiamo 'posizionarli' all'interno della matrice 'potere-interesse' (Fig. 1) secondo lo schema che segue:

6. Per approfondimenti sul tema relativo agli strumenti e alle attività di coinvolgimento si suggerisce di visitare la sezione *Games for decision-making* del sito Game storming <https://gamestorming.com/category/games-for-decision-making/>.
7. Cfr. in questo volume Massimo Coen Cagli, *Strumenti e strategie per il fundraising culturale. Come rendere sostenibili progetti culturali nella dimensione locale*, pp. 65-73.

- Alto potere/alto interesse: qui troviamo gli attori chiave da soddisfare, come i membri del team, i partner, i committenti ecc. (stakeholder chiave).
- Alto potere/basso interesse: qui inseriamo gli stakeholder da soddisfare ma senza la necessità di un coinvolgimento attivo (stakeholder formali/istituzionali).
- Basso potere/alto interesse: qui troviamo gli attori di supporto, cioè tutti coloro che possono coadiuvare il nostro progetto, come gli utenti finali e gli altri consulenti (stakeholder operativi).
- Basso potere/basso interesse: qui troviamo tutti coloro che è necessario coinvolgere e informare (stakeholder marginali).

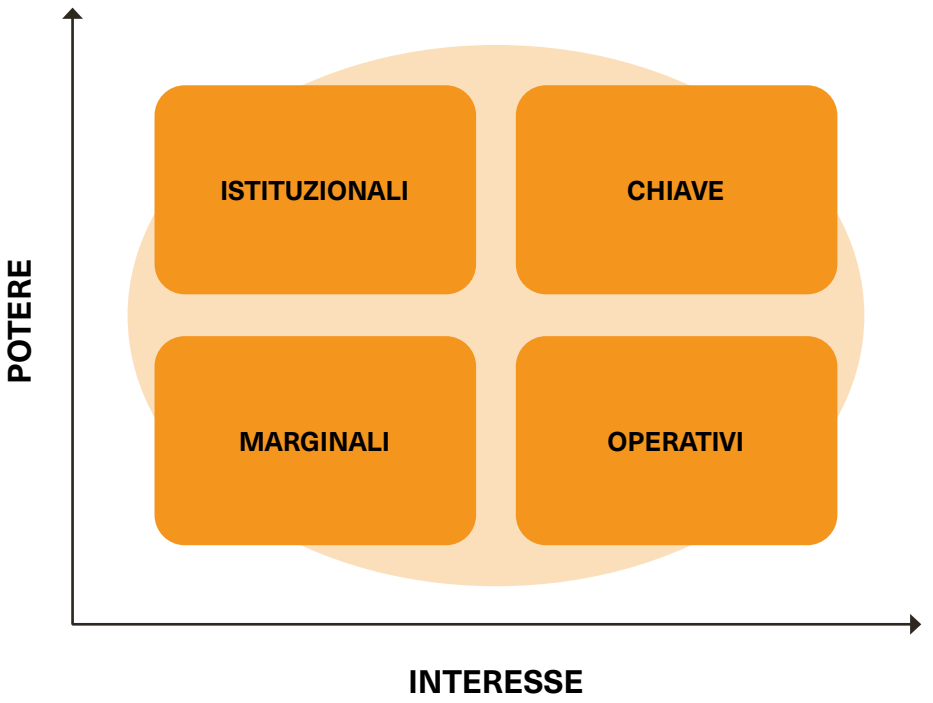


Fig. 1 – La matrice che permette di stabilire il grado di coinvolgimento degli stakeholder. © Laura Bove

Empathy map

È uno strumento di visualizzazione mutuato dal *service design* che, attraverso la proiezione empatica, aiuta a identificare i bisogni e i desideri dei diversi gruppi di una comunità a partire dalle loro caratteristiche e dallo specifico contesto di vita. Lo strumento prevede che venga tratteggiata una persona specifica con un nome (di fantasia), un volto (l'immagine è importante) e una vita propria che è utile descrivere. A questo punto ci si deve porre una serie di

domande molto concrete, funzionali a immaginare le risposte che un ipotetico e specifico interlocutore potrebbe dare, come ad esempio:

- Quali sono le sue ambizioni e le sue paure, cosa pensa?
- Quali sono le sue emozioni, cosa prova?
- In quale contesto si muove, cosa vede intorno a sé?
- A cosa si interessa, cosa dice?
- Studia, lavora, ha hobby, cosa fa?
- Con chi passa il suo tempo, di cosa parlano intorno a lui, cosa sente?

Un esercizio di astrazione, dunque, ma decisamente concreto e funzionale. Il risultato è più di una definizione del target basata su dati anagrafici: si arricchisce di informazioni legate al sistema di valori che sta dietro ai comportamenti. I target che compongono una comunità diventano così più reali e definiti e le risposte forniranno preziose indicazioni per elaborare processi e progetti centrati sugli utenti[8]. Sarebbe utile, una volta utilizzato lo strumento, verificare quanto le informazioni inserite rispecchino la realtà, coinvolgendo direttamente, magari attraverso una conversazione strutturata o informale, uno o più esponenti del target analizzato.

Fase 2. Costruzione della relazione attraverso strategie e strumenti informativi e di comunicazione[9]

La relazione con le persone si costruisce attraverso la comunicazione e una corretta informazione. Strategie e azioni informative e di comunicazione sono fondamentali per far sentire le persone parte attiva di un processo che le riguarda e che produrrà impatti e trasformazioni sulla città e sulle sue evoluzioni. Essere raggiunti da un messaggio così diretto e inclusivo stimola l'interesse a 'rispondere alla chiamata', facendo leva sulla motivazione delle persone a mettere a disposizione tempo, competenze, energie e idee per il bene comune. È fondamentale, inoltre, veicolare in modo accessibile il senso profondo del processo partecipativo e condividere con le persone ingaggiate i valori, gli obiettivi e i risultati che si intendono perseguire. Per costruire una relazione autentica è necessario rendere accessibili, anche ai non addetti ai lavori, i contenuti e la proposta di valore del proprio progetto, tradurre in modo semplice

8. Il podcast *The Art of the Insight: Learnings from 30 Years of Curiosity and Empathy* potrebbe fornire utili approfondimenti sul tema dell'empatia. L'autrice del podcast, Jane Fulton Suri di IDEO (azienda che ha divulgato il metodo del design thinking nel mondo), racconta la sua prospettiva contribuendo allo sviluppo dell'approccio centrato sull'utente <https://www.ideou.com/blogs/inspiration/the-art-of-the-insight-learnings-from-30-years-of-curiosity-and-empathy>.
9. Cfr. in questo volume Sarah Dominique Orlandi, *Comunicare i valori, rafforzare l'identità. Il ruolo della comunicazione nel raggiungimento degli obiettivi*, pp. 87-99.

gli aspetti più tecnici o complessi utilizzando un linguaggio che contribuisca ad abbattere le barriere all'accesso, reali o percepite, da parte dei fruitori.

Strumenti e metodologie

Piano di comunicazione, piano mezzi, piano editoriale, comunicati stampa

Troppo spesso sottovalutate, comunicazione e informazione sono fondamentali nelle varie e trasversali fasi di un processo partecipativo: dalla costruzione della relazione con le comunità al loro ingaggio, alla cura e al mantenimento della relazione nel tempo. Un buon 'piano di comunicazione' è dunque garanzia di *engagement* ma anche di *dissemination* ed *exploitation* a livello micro (vita delle persone) e macro (sistemico e politico).

Il 'piano mezzi' identifica i diversi canali, le tempistiche di attivazione e le figure responsabili, mentre il 'piano editoriale' raccoglie e sistematizza i messaggi da veicolare al fine di garantire coerenza e uniformità. I 'comunicati stampa' sono strumenti strategici per trasferire, ai diversi media, il senso profondo del processo/progetto.

Visual identity, immagine coordinata e infografiche

La rappresentazione visiva di un processo/progetto aiuta certamente a riconoscerlo e comprenderlo. L'identità visiva, che dà luogo all'immagine coordinata, include i segni (logo, font, colori ecc.) e le regole di applicazione attraverso cui viene costituita la nostra identità. Inoltre, i metodi visivi di rappresentazione delle informazioni sono decisamente utili per chi intende aumentare il livello di accessibilità di un contenuto: tradurre le informazioni testuali in informazioni grafiche aiuta di gran lunga la loro decodifica e la loro corretta interpretazione.

Vocabolario di base della lingua italiana[10]

Elaborato da Tullio De Mauro alla fine degli anni Settanta, è un altro strumento utile per semplificare i contenuti di un messaggio dal punto di vista linguistico e semantico. Si compone di lemmi selezionati in base alla loro frequenza d'uso, alla loro importanza nella comunicazione quotidiana e alla loro rappresentatività nel tessuto linguistico italiano. Utilizzando il vocabolario di base nella redazione di un contenuto testuale si aumenta dunque la sua comprensibilità. De Mauro partì dalla constatazione che uno stesso testo può essere decodificato e compreso in modi molto diversi a seconda della condizione sociale e del livello culturale di chi lo riceve e che, per la comprensione di un testo, è determinante la comprensione delle parole che lo compongono.

10. Tullio De Mauro, *Guida all'uso delle parole. Parlare e scrivere semplice e preciso per capire e farsi capire*, Roma, Editori Riuniti, 1994. Per altri approfondimenti sul tema della semplificazione del linguaggio si consiglia di navigare il sito di Luisa Carrada <www.luisacarrada.it>.

Fase 3. Attivazione di azioni partecipative che partano dall'ascolto e incentivino il protagonismo civico

La creazione partecipata di strategie e progetti culturali di sviluppo locale presuppone una propedeutica fase di ascolto che ponga, al centro del processo di cambiamento, le persone, i loro bisogni, desideri, valori, le loro proiezioni e priorità. È una fase molto delicata, nella quale è fondamentale consolidare il presupposto di fiducia e non disattendere aspettative rispetto all'applicabilità concreta di quanto rilevato. È importante, a tale proposito, porre alle persone le giuste domande e rappresentare loro, in maniera chiara e inequivocabile, i margini di intervento possibili e la capacità concreta del processo di assorbire i dati rilevati. Le persone coinvolte commisureranno, in tal modo, le proprie aspettative alla metrica reale della possibilità di incidere sul cambiamento atteso, parametrando la propria disponibilità e il proprio sforzo collaborativo dentro confini più o meno ampi o circoscritti a seconda dell'elasticità progettuale e programmatica consentita. Nel design thinking, che è un approccio all'innovazione che trae spunto dai principi dello Human-Centered Design, si parla di 'fase dell'empatia', proprio per sottolineare come sia fondamentale in questo momento del processo mettersi nei panni delle persone che vogliamo coinvolgere/attivare, empatizzando con loro[11].

Strumenti e metodologie

World café

Metodologia finalizzata a traslare la forza delle conversazioni informali da bar all'analisi di specifici temi. Questa tecnica genera dibattiti vivaci e creativi anche tra sconosciuti, valorizzando idee e opinioni di ciascuno all'interno di un ambiente tranquillo e familiare proprio come quello di un caffè. La metodologia prevede la predisposizione di tavoli di confronto finalizzati all'analisi di questioni differenti e integrate tra loro. Ogni tavolo sarà gestito da un *table host*, cabina di regia della conversazione, che ha il compito di facilitare il dibattito e sintetizzare le riflessioni emerse per restituirle al termine della sessione di confronto, detta 'round'. Alla fine di ciascun round, ogni partecipante lascerà il proprio tavolo e andrà a sedersi in uno degli altri per affrontare nuovi temi. L'host sottoporrà a chi arriva quanto emerso dalla conversazione appena conclusa e il dibattito andrà avanti a partire da questo, sedimentando conoscenza su conoscenza. È bene che gli host siano persone in grado di adottare un approccio positivo, indirizzando la conversazione su un futuro desiderato evitando di focalizzare l'attenzione sulle problematiche che potrebbero emergere. Al termine dei vari round si aprirà una sessione plenaria finalizzata a delineare i risultati prodotti dai flussi comunicativi e di confronto. Attraverso la movimentazione delle persone e del loro pensiero, dunque, questo strumento consente di generare un'intelligenza collettiva che apre a nuove possibilità di azione.

11. Per approfondimenti sul design thinking è utile visitare il sito di IDEO <https://designthinking.ideo.com/>.

Focus group

Tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da un moderatore a parlare tra loro, in profondità, dell'argomento oggetto di indagine. La sua caratteristica principale consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione, la discussione tra pari. I vantaggi del focus group sono la rapidità e l'economicità, lo stimolo reciproco tra i partecipanti e la loro interazione. Tra gli svantaggi, la possibile creazione di freni inibitori tra i partecipanti e la raccolta di spunti di riflessione più numerosi ma meno approfonditi rispetto alle interviste individuali. Il focus group deve essere gestito da un moderatore che ha il compito di guidare la conversazione entro i temi dell'indagine, favorire la discussione tra tutti i partecipanti, evitare che il dibattito sia dominato da leader, mantenere una posizione di neutralità senza esprimere le proprie opinioni per non influenzare o orientare il confronto.
Il panel dovrebbe essere composto da sei a dieci partecipanti: un numero maggiore potrebbe 'ingessare' la discussione, mentre un numero minore renderebbe poco efficace l'interazione. I gruppi più numerosi consentono l'emersione di opinioni più eterogenee e la raccolta di una maggior ricchezza di spunti, quelli meno numerosi permettono un maggior livello di approfondimento e dettaglio. Sarà il ricercatore a definire, in base agli obiettivi dell'indagine, l'equilibrio più funzionale al confronto.

Interviste in profondità

L'intervista, nell'ambito delle scienze sociali, è una tecnica di rilevazione di informazioni utilizzata per rispondere a interrogativi di ricerca ed è basata su un rapporto diadico intervistatore-intervistato, nel quale il primo pone interrogativi e l'altro risponde attenendosi alle regole stabilite dal ricercatore. L'intervista in profondità non si pone obiettivi statistici ma è finalizzata a comprendere le motivazioni sottese ai comportamenti e alle scelte degli intervistati. Per questo motivo sono fondamentali un setting rilassato e familiare, un intervistatore empatico in grado di cogliere sfumature e dettagli, una dotazione tecnologica non pervasiva (come la telecamera) ma in grado di catturare tutte le sfumature dell'intervista (registratore).

Questionari

Il questionario è una particolare forma di inchiesta che consiste nel porre un certo numero di domande, in uno specifico momento, a un campione di soggetti scelti in modo da essere rappresentativi dell'intera popolazione che si osserva. Il questionario è in grado di raccogliere informazioni quantitative e qualitative (ad esempio quante persone hanno un determinato comportamento e i motivi per cui si comportano in un certo modo). Le domande di un questionario possono essere aperte (che richiedono, cioè, una risposta libera), chiuse (che offrono opzioni di risposta definite) o ibride (se prevedono una combinazione di domande aperte e chiuse). La loro progettazione dipende dagli obiettivi della ricerca e dal tipo di informazioni che si intende raccogliere.

Storytelling di comunità

Lo storytelling è l'arte di raccontare storie, da sempre una parte importante della vita, della cultura e delle società di tutti i tempi. Alcuni dei più importanti messaggi, nelle società, sono consegnati e trasmessi sotto forma di storie prima orali e poi scritte. Le storie sono da sempre utilizzate per intrattenere, mobilitare, documentare vite, tramandare dottrine, oltrepassare confini culturali e interrogarsi sul concetto dell'esistenza umana. Il raccontare storie è una delle attività più coinvolgenti e vitali della nostra cultura. Lo storytelling di comunità è una tecnica che sperimenta e promuove la narrazione come strumento per attivare processi e pratiche riflessive che danno valore alle emozioni nella comunicazione e nei rapporti con gli altri. Questa metodologia può essere utilizzata per chiedere alle persone di raccontare la propria storia collegata a uno specifico territorio, storia che sarà trasformata in una narrazione empatica ed emozionale preservando la spontaneità e l'originalità del punto di vista personale del narratore. Ascoltate, decodificate e analizzate con attenzione, queste storie diventano scrigno di preziose informazioni e terreno di progettazione strategica oltre che vettore efficace di *engagement*. Nell'utilizzo di questa tecnica, chi narra non potrà sentirsi estraneo al processo che si sta attivando, diventando parte stessa di esso. Le storie di comunità possono assumere le più diverse forme: possono essere scritte, orali, visive (fumetto, disegno, grafica) o audiovisive. Riusciranno sempre a emozionare e a regalare a chi le legge, ascolta o guarda emozioni e informazioni diverse e significative.

Fase 4. Co-creazione e co-programmazione

Co-progettare strategie e progetti culturali di sviluppo locale e co-programmare palinsesti culturali vuol dire governare azioni finalizzate a far entrare le persone nel vivo di scelte che riguardano la propria città o il proprio territorio. È fondamentale, in questa fase, aprire la riflessione collettiva dopo aver capitalizzato gli input rilevati nella fase di ascolto e condividere, con chi ha partecipato, il dato interpretato per ottenere una validazione rispetto alla correttezza interpretativa o per poter intervenire nuovamente con integrazioni o modifiche. È importante strutturare la fase co-progettuale e/o co-programmatica in modo da garantire una certa robustezza del processo, facilitando l'apporto dialogico con metodologie e strumenti in grado di far emergere i nodi rilevanti, distribuire con equità il carico di rappresentatività nelle scelte e agevolare l'emersione degli aspetti più sommersi o di difficile declinazione. L'obiettivo di questa fase è quello di identificare programmi o soluzioni strategiche e progettuali per sottoporli a test e miglioramenti continui (*testing*). Si tratta dunque di un processo destinato a durare nel tempo, un processo nel quale le persone sono sempre sollecitate a crescere nella comunità in modo co-evolutivo e progressivo.

Strumenti e metodologie

Brainstorming

La 'tempesta di cervelli' è la metodologia più conosciuta e utilizzata per l'ideazione collaborativa di nuove soluzioni e serve a far emergere sfide e proposte in un clima di libertà e

creatività. Il brainstorming si compone di due fasi, una divergente e una convergente, che è importante tenere ben distinte. Nella prima le idee vengono prodotte liberamente da tutte le persone coinvolte nel processo, senza freni razionali o logici: è la fase in cui è più importante la quantità delle idee prodotte che non la loro qualità o specificità. Durante la fase convergente, invece, le idee messe in campo vengono analizzate, selezionate e clusterizzate. In questo modo si riesce a esplorare un vasto orizzonte di possibilità al cui interno scegliere la direzione da prendere utilizzando parametri specifici, come l'utilità, la fattibilità, l'innovatività o l'impatto che l'idea può produrre. Il brainstorming ha delle regole ben precise, che sono:

- sospendere il giudizio;
- incoraggiare idee selvagge;
- costruire sulle idee degli altri;
- rimanere centrati sull'argomento;
- sostenere una conversazione alla volta;
- essere visivi;
- lavorare sulla quantità.

Blueprint modelling

È uno strumento di pianificazione/progettazione utile a visualizzare il flusso delle attività di un progetto e a identificare i tempi e le risorse umane, logistiche ed economiche necessarie per la sua realizzazione. Visivamente, può essere rappresentato da cinque linee:

- 'tempi' del progetto/processo;
- 'azioni' da realizzare;
- 'persone' ovvero figure professionali da coinvolgere per la sua realizzazione;
- 'risorse' materiali e immateriali da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi;
- 'costi' legati all'attuazione.

Per compilare il blueprint bisogna inserire, facendo riferimento alla linea del tempo e, dunque, alla loro consequenzialità temporale, le azioni da realizzare. Il modello, una volta compilato, può essere letto seguendo due direzioni: le linee orizzontali restituiranno una visione sistemica del progetto/processo; tracciando delle linee di lettura verticale, si potrà entrare nel dettaglio delle singole azioni da svolgere in termini di tempi, risorse umane, materiali e costi. Il blueprint è uno strumento collaborativo molto efficace per la sua natura schematica e visivamente chiara oltre che per la sua facilità di compilazione.

Landscape mapping

È uno strumento utile a individuare eventuali rischi legati allo sviluppo di specifiche attività e le relative soluzioni per scongiurarli nell'ottica di una più ampia sostenibilità del progetto/programma. Il modello prevede la visualizzazione grafica di una nave in mare aperto sotto

> attacco dei pirati e la possibilità di costruire barriere per eludere l'assalto. Ogni nave pirata rappresenta un potenziale pericolo per il progetto/programma e le barriere che possiamo mettere davanti a ogni nave rappresentano le soluzioni possibili all'attacco. L'opportunità di trasformare in positivo gli elementi critici progettuali è una pratica efficace nei processi di co-progettazione/co-programmazione ed è per questo che il landscape mapping si configura come uno strumento particolarmente adatto da utilizzare in pratiche partecipative finalizzate alla co-creazione.

Questi e altri strumenti, metodologie partecipative e termini chiave possono aiutare istituzioni e progettisti a ideare e gestire processi partecipativi complessi, nei quali ogni voce è importante e rilevante in quanto espressione dell'abitare e del vivere consapevolmente la città. La partecipazione culturale, che dall'Europa ci è arrivata come diritto, si afferma sempre più, attraverso la pratica, come opportunità. A noi il compito di dedicarle la giusta attenzione, il giusto spazio, più ingenti risorse, competenze e tempo.

I termini chiave della partecipazione

Termini come 'audience development', 'comunità', 'community building' coprono un campo semantico molto vasto e possono acquisire sfumature di significato differenti a seconda delle occorrenze. È nella pratica che possiamo capire al meglio cosa si intenda con queste parole ma, sicuramente, alcune indicazioni terminologiche possono aiutare a orientarsi.

Audience development
Per chi professionalmente si confronta con le programmazioni europee, questa è un'espressione entrata a far parte del proprio vocabolario da più di dieci anni, da quando, a partire dai dati preoccupanti sulla partecipazione alle attività culturali a livello europeo, si iniziò a chiedere agli operatori del settore di attivare iniziative volte a intercettare nuovi pubblici. Una definizione ancora oggi di riferimento resta quella del programma Creative Europe 2014-2020, in cui si parlava di 'audience development' come di un processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione delle attività/spazi della cultura. Inizialmente questo ha portato enti pubblici e privati a immaginare occasioni culturali che fossero in grado di conquistare gruppi di persone sempre più ampi e nuovi, con focus su target che non avevano consuetudine a partecipare. Esistono molti

esempi di progetti 'audience focused' che hanno identificato creative modalità di coinvolgimento: pensiamo alle azioni *outreach* di musei e teatri volti a intercettare pubblici in luoghi distanti da quelli normalmente deputati alla fruizione culturale, come periferie, mercati ecc.
Con il tempo è diventato evidente però come per gli operatori fosse prioritario ripensare agli impatti che, attraverso le attività culturali, si producono su persone e comunità e come fosse quindi necessario mettere i pubblici al centro non solo delle mission progettuali, ma anche di quelle organizzative-istituzionali. La parola chiave è sicuramente 'partecipazione'. Se è vero infatti che la cultura e la creatività possono incidere sul benessere delle persone e sulla qualità della vita dei territori, contribuendo anche ad affrontare alcune sfide della società, come quelle legate agli obiettivi dell'*Agenda 2030*, allora incentivare la partecipazione culturale vuol dire anche favorire l'inclusione e la formazione di cittadini più attivi, consapevoli e felici.

Comunità
Il passaggio dal concetto di audience o pubblico a quello di comunità per i progetti di sviluppo locale su base culturale è quasi inevitabile. Parliamo di 'comunità' quando guardiamo a gruppi di persone che condividono interessi, passioni e/o comportamenti all'interno dei quali sono favorite le relazioni sociali e in cui i membri vengono sostenuti e incoraggiati verso forme di partecipazione attiva. Rispetto al 'pubblico' una comunità si distingue perché al suo interno si verificano alcune condizioni, tra cui:

- una visione e un sistema valoriale comuni;
- una comunicazione aperta e pluridirezionale;
- una leadership condivisa;
- una relazione di interdipendenza tra le parti;
- obiettivi di medio-lungo periodo e impatti sistematici.

I progetti di sviluppo locale, anche attraverso i linguaggi della creatività e dell'arte, sono in grado di incidere sulle comunità dal momento in cui permettono di rafforzare i legami fiduciari e relazionali esistenti tra le persone di un territorio, facilitando processi collaborativi e facendole sentire parte di un'esperienza condivisa di crescita, rafforzando così l'identità comune e il senso di appartenenza. Attraverso azioni e strumenti specifici, un obiettivo che i progetti dovrebbero porsi è di agire sull'impegno delle persone a essere parte di una comunità nel tempo e questo si può fare solo con interventi strutturati e conti-

nuativi di comunicazione, ascolto e attivazione, come ben descritto in questo saggio, in cui centrali restino la libertà di espressione e la valorizzazione del contributo di tutti.

Community building

Una volta identificate le comunità di riferimento, è importante ragionare su forme di partecipazione attiva mirate a capacitare e rendere efficaci le comunità stesse. 'Community building' è un'espressione molto utilizzata che si potrebbe tradurre con 'costruzione di comunità', seppure questa definizione sia abbastanza discussa; come gruppo di lavoro che da anni si confronta con interventi di sviluppo locale su base culturale riteniamo più corretto parlare di attivazione/riattivazione di comunità. Con questi termini intendiamo la promozione di azioni partecipate volte a far scoprire o riscoprire ai membri di una comunità territoriale i propri patrimoni identitari, tangibili e intangibili, a ridefinire regole relazionali e comportamentali, spazi di azione e obiettivi. Volte, in sintesi, a far diventare le comunità leader del proprio cambiamento. Questi processi di attivazione delle comunità permettono di valorizzare le componenti già attive nella società, consentendo ai membri di acquisire maggiori competenze e responsabilità (*empowerment* di comunità) e, allo stesso tempo, di valorizzare il potenziale umano, sociale e anche professionale di cui molti territori sono ricchi ma che fa fatica a emergere. Promuovere approcci orientati al coinvolgimento e alla partecipazione crea occasioni in cui questo potenziale può essere espresso. Seguendo questo approccio, il ruolo di operatori e manager di iniziative culturali diventa quello di 'attivatore di comunità', anche e soprattutto considerando come sia sempre più evidente che solo quando si riesce a innescare la creatività dei cittadini che vivono e attraversano un territorio si riescono a promuovere processi davvero innovativi e in grado di produrre impatti significativi e duraturi nel tempo.

Comunicare i valori, rafforzare l'identità. Il ruolo della comunicazione nel raggiungimento degli obiettivi

Sarah Dominique Orlandi

Questo articolo vuole chiarire il contributo della comunicazione nella progettazione culturale nel contesto delle pubbliche amministrazioni, presentando tre aree di azione: comunicazione interna, comunicazione esterna e disseminazione. Per ciascuna di queste aree, si mira a esplorare una dimensione alta, focalizzandosi sull'evoluzione dei principi della comunicazione contemporanea: valoriale, partecipativa e relazionale. Parallelamente, si forniscono approfondimenti pratici attraverso schemi realizzati con l'obiettivo di supportare la progettazione e la riflessione strategica.

Nella progettazione culturale la comunicazione ha il ruolo di consolidare i legami progettuali tra staff interno, stakeholder e cittadini. Lə comunicatorə[1] rafforza il 'senso' del progetto, prevede e coordina gli strumenti – fisici, digitali e web – per la comunicazione interna ed esterna. Deve essere coinvoltə fin dall'inizio affinché possa contribuire alla definizione degli obiettivi strategici, degli strumenti di monitoraggio e valutazione, del senso del progetto per il territorio, dei valori condivisibili dalla comunità, delle risorse economiche e professionali per la promozione, potenziando poi i risultati raggiunti con azioni di disseminazione. Questa definizione dell'*Atlante della cultura* sintetizza gli obiettivi fondamentali della comunicazione:

> *La cultura della comunicazione all'interno di tutte le unità sociali ha evidentemente tre funzioni principali: collegare gli individui tra loro, identificare i valori di fondo per definire un'identità condivisa e chiarire un contesto comune per l'interazione e la negoziazione tra coloro che ne fanno parte*.[2]

1. In questo articolo si è adottato un linguaggio inclusivo utilizzando lo ə (schwa), ritenendo che ciò renda i testi più rispettosi della parità di genere e delle identità non binarie. Tuttavia un uso eccessivo potrebbe rendere la lettura molto impegnativa. Pertanto si è scelto di impiegarlo per il soggetto principale dell'articolo: lə comunicatorə. Ci troviamo in una fase di definizione e ricerca ed è comprensibile che questa soluzione potrebbe non essere ottimale, ma rappresenta un tentativo di introdurre un linguaggio più inclusivo nel contesto della pubblica amministrazione.
2. Veronica Pamio, *Il rapporto tra cultura e comunicazione è di reciprocità: la comunicazione è alla base*

e articola queste funzioni in tre aree di competenza:

- la comunicazione interna, rivolta agli attori interni;
- la comunicazione esterna, rivolta al mondo esterno;
- la disseminazione dei risultati, quale diffusione di informazioni e conoscenze.

Le strategie di azione delle tre aree di intervento sono condensate nel piano di comunicazione[3].

Contributi della comunicazione al progetto

È difficile comunicare un progetto senza qualità: a un progetto poco pertinente per il territorio corrisponderà una narrazione vaga, di scarso spessore valoriale e quindi poco efficace. Chi si occupa di comunicazione conosce le caratteristiche progettuali del proprio staff, i target fisici e quelli in rete e ascolta il territorio e le comunità. Lə comunicatorə non arriva a progetto definito, ma fa parte della squadra di progettazione:

- pone l'attenzione sui cittadini;
- definisce gli strumenti di comunicazione interna che creeranno il legame progettuale tra gli attori chiave;
- propone gli strumenti, i messaggi chiave e il tono di voce della comunicazione esterna.

Lə comunicatorə che conosce a fondo tutti gli aspetti del progetto e le possibili ricadute sul territorio ha un forte potenziale narrativo: se il progetto ha una buona e chiara stratificazione valoriale e obiettivi precisi, può concentrarsi sulla differenziazione degli strumenti e sulla qualità della narrazione per i diversi target.

Lo schema che segue è stato impostato per aiutare a capire il ruolo della comunicazione nella fase di progettazione, durante il progetto e al termine dello stesso. Presenta una check-list dei contributi diretti o indiretti che lə comunicatorə può fornire durante tutto il progetto.

della cultura perché in sua assenza la cultura non può essere partecipata e riconosciuta <https://www.treccani.it/magazine/atlante/cultura/Comunicazione_e_cultura_Pamio.html#:~:text=Il%20rapporto%20tra%20cultura%20e,essere%20partecipata%20e%20quindi%20riconosciuta>.

3. L'indice del piano di comunicazione non è oggetto di questo articolo, ciò nonostante indicherei due riferimenti: Andrea Maulini, *Comunicare la cultura oggi*, Milano, Editrice Bibliografica, 2019 (capitolo 2.3: *Costruire un piano di comunicazione: tempi, azioni, controllo dei risultati*); Stefano Petrucci, *Creatività: tecniche e ruoli per comunicare*, Bari, Cacucci Editore, 2008 (capitolo *Il piano di comunicazione*).

In fase di progettazione

- ✓ Definire in termini chiari il valore del progetto, non per l'ente ma per i cittadini, attivando una riflessione interna condivisa sul senso e la pertinenza del progetto stesso.
- ✓ Stabilire fin dalla progettazione gli strumenti e i canali di comunicazione interna, esterna e di disseminazione e assicurarsi che siano previste le risorse economiche per le tre aree.
- ✓ Verificare che le risorse economiche, di personale e di competenze siano coerenti con gli obiettivi di comunicazione e con i supporti specialistici (ad esempio art direction, editing professionale, traduzione, web master, social media manager, ufficio stampa, videomaker, analisi dati pubblico/audience developer/ricercatore/esperto in partecipazione, community manager ecc.).
- ✓ Verificare che siano impostati gli indicatori e gli strumenti di monitoraggio in grado di dimostrare gli obiettivi raggiunti e stabilire risorse per il controllo dei target *ante quem* e *post quem*.
- ✓ Scegliere un'identità visiva forte e coerente con gli obiettivi.
- ✓ Stabilire risorse per realizzare strumenti fisici e digitali per la promozione e la comunicazione.

Durante lo svolgimento del progetto

- ✓ Sintetizzare in messaggi chiave i valori del progetto.
- ✓ Creare contenuti per target diversi.
- ✓ Coordinare la promozione (ufficio stampa interno o esterno).
- ✓ Coordinare un approccio multimediale e multicanale in ambiente web (sito web e social media manager).
- ✓ Coordinare la produzione degli output.
- ✓ Verificare l'attivazione degli strumenti di monitoraggio.
- ✓ Verificare che ogni output abbia un'identità visiva coerente con quella stabilita.

A progetto avviato e dopo la conclusione

- ✓ Coordinare le azioni di disseminazione: ad esempio incontri pubblici, report di sintesi divulgativi, report per stakeholder, call per abstract per articoli e convegni ecc.
- ✓ Misurare l'impatto della strategia di disseminazione: ciò potrebbe includere la raccolta di dati sul coinvolgimento dei target differenti, sulle citazioni e sulle reazioni ricevute, articoli o partecipazioni a convegni.

Lə comunicatorə deve poter contare sul supporto e sui contributi di altre professionalità interne al progetto.

Entriamo ora più nello specifico delle tre aree di competenza.

La comunicazione interna

La comunicazione interna si riferisce al flusso di informazioni all'interno di un'organizzazione o di una comunità. È il processo attraverso il quale le persone condividono informazioni, scambiano idee, comunicano obiettivi e collaborano lavorando su un terreno progettuale e valoriale comune. Chi si occupa di comunicazione ha come primo obiettivo che tutti i membri dello staff e gli stakeholder siano informati dei dettagli salienti e possano integrare le informazioni mancanti in ogni tappa della progettazione e della produzione. Il ruolo di gestione dei flussi interni e l'attivazione di canali per un'efficace comunicazione interna sono fondamentali: contribuiscono al consolidamento di una visione progettuale condivisa con partner, fornitori ecc. È necessario preservare una capacità di ascolto reciproco, di rilevamento delle problematicità e di previsione in tempi rapidi degli aggiustamenti necessari.

Gli obiettivi della comunicazione interna comprendono:

- la condivisione delle informazioni;
- il coinvolgimento dello staff;
- la costruzione di una cultura progettuale positiva.

Gli strumenti di cui si può avvalere sono:

- mail;
- riunioni;
- newsletter interne;
- comunicati stampa interni;
- piattaforme di condivisione e chat interne;
- social media aziendali ecc.

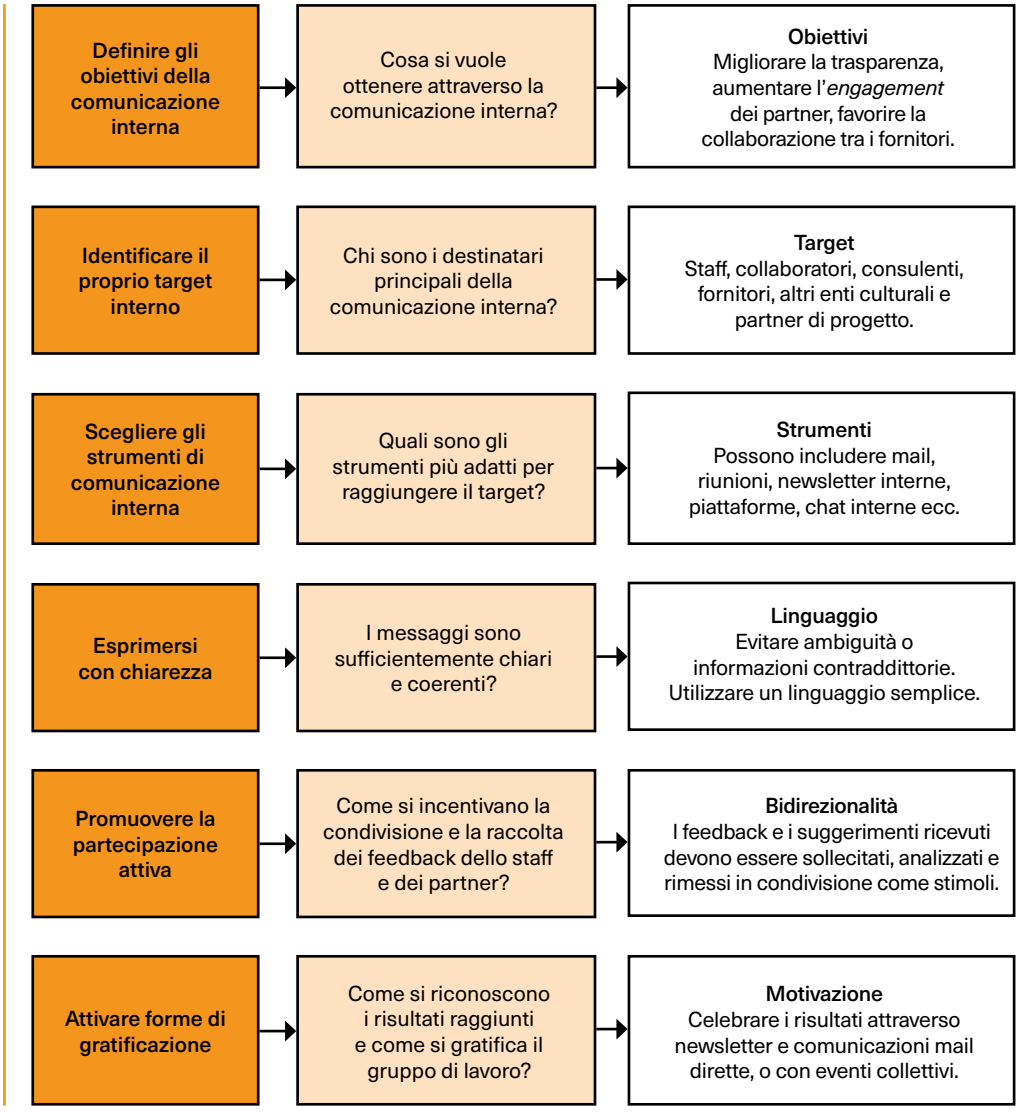
«La comunicazione interna viene intesa come uno strumento strategico per rendere l'organizzazione meno rigida», considerando «la 'cooperazione' e la conoscenza diffusa come fattori strategici per il raggiungimento degli obiettivi». E per le pubbliche amministrazioni «uno strumento di propulsione per stimolare il cambiamento della burocrazia, la riorganizzazione del lavoro e migliorare la comunicazione esterna»[4].

4. Gea Ducci, *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 129.

Il flusso della comunicazione interna

La comunicazione interna dovrebbe essere un dialogo, non un monologo.
Questo schema del flusso di comunicazione interna è stato creato per aiutare a capire azioni necessarie per impostare una strategia. Definire le tappe, qual è l'obiettivo di ogni tappa e alcuni esempi pratici dai quali trarre ispirazione.

▼ ▼ ▼ NELLA PRATICA ▼ ▼ ▼



La comunicazione esterna

È la comunicazione di un'organizzazione con il mondo esterno: può comprendere la comunicazione con clienti, fornitori, investitori, organizzazioni partner, media e con il pubblico. Gli obiettivi della comunicazione esterna includono il rafforzamento dell'identità e la rilevanza di un ente, la promozione dei progetti e dei servizi, la gestione delle relazioni con i cittadini e la comunicazione delle informazioni rilevanti ai portatori di interesse esterni. Gli strumenti di comunicazione esterna comprendono:

- pubbliche relazioni;
- sito web;
- social media;
- newsletter;
- eventi;
- pubblicità diretta e molto altro.

La comunicazione esterna è l'aspetto sul quale si concentrano maggiormente l'attenzione e le risorse. Sottolineiamo in questo articolo alcuni aspetti del dibattito in atto sui nessi tra comunicazione e reputazione, comunicazione e valori e comunicazione e partecipazione. Tre aspetti che mettono al centro, in modi diversi, l'attenzione alle persone e alla qualità della relazione con i propri cittadini.

Comunicazione e reputazione
Il primo obiettivo della comunicazione esterna è legato al rafforzamento dell'identità e della rilevanza dell'ente. La reputazione di un ente pubblico si riferisce alla percezione pubblica, all'immagine e alla considerazione che gli stakeholder e la comunità hanno nei confronti dell'ente. È un elemento fondamentale per la sua influenza nella comunità e può condizionare aspetti chiave come il sostegno finanziario, la partecipazione del pubblico e le collaborazioni con altre istituzioni. Oggi la reputazione è molto legata alla qualità dei progetti, alla capacità di coinvolgimento della comunità e all'attenzione per la responsabilità sociale e ambientale. Gli enti che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità, l'inclusione e altre tematiche sociali possono godere di una migliore reputazione. Le collaborazioni con altre organizzazioni, aziende e istituzioni competenti sui singoli temi sono, a loro volta, uno strumento concreto per consolidare e affermare i valori dell'organizzazione. La gestione efficiente e trasparente delle risorse finanziarie e umane è importante per garantire la sostenibilità e la reputazione.
La comunicazione integra questi temi e questi valori nella propria narrazione. Una comunicazione efficace è essenziale per la reputazione di un ente e una strategia di comunicazione può aiutare a promuovere le iniziative, a coinvolgere i cittadini e

a costruire una reputazione positiva, monitorando le reazioni anche attraverso le recensioni dei profili social[5].

Comunicazione e valori

La comunicazione in ambito culturale si caratterizza per essere valoriale. Si concentra sulla trasmissione non di informazioni, ma dei principi etici di un'organizzazione o di una comunità. Questa forma di comunicazione mira a condividere e promuovere i valori fondamentali che guidano il comportamento, le decisioni e la cultura di un gruppo o di una comunità. Non si concentra sulla descrizione del 'cosa' (evento specifico), ma sul 'perché'. Perché e a sostegno di quale valore? La comunicazione avviene esplicitando come il progetto e le singole azioni trasmettono e sostengono un valore che ha rilevanza per la comunità: partecipazione culturale, inclusione, parità di genere, accesso alla conoscenza, ma anche benessere, riflessione critica ecc.

- Che valori esprime il progetto per i diversi destinatari?
- Che valori esprime il progetto per il proprio territorio e per la sua trasformazione?
- Che valori esprime il progetto per le comunità di prossimità?
- Che valori esprime il progetto per le comunità degli stakeholder?
- Che valori esprime il progetto per le comunità professionali del settore (museale, filosofico, storico, etnografico ecc.)?
- Che valori esprime il progetto per le comunità internazionali?

L'*Agenda 2030,* con i suoi diciassette obiettivi principali e secondari (Nazioni Unite, 2015), insieme ai successivi *Culture 2030 Indicators* (Unesco, 2019)[6], fornisce un ampio framework valoriale di riferimento e indicatori utili nel prendere decisioni consapevoli riguardo alle strategie culturali da sviluppare. Si tratta di un ampio quadro valoriale per la politica culturale che mette in evidenza la necessità di una revisione da parte delle amministrazioni del proprio modello di sostenibilità sia nella gestione interna che nei rapporti con il territorio[7]. Adottando un approccio dettato da un insieme di elementi complessi multivaloriali e territoriali, le amministrazioni possono rendere le città un primo banco di prova per attività di partecipazione e inclusione sociale, aiutando, contemporaneamente, il raggiungimento degli obiettivi comuni dell'*Agenda 2030*.
Sono valori rilevanti per la società contemporanea: «i valori sono, nella maggior parte dei casi, già intavolati nella scena pubblica e pronti all'uso; ma ciò che resta da fare è promuovere la significatività»; «abbiamo un cammino che ci porta a gestire il continuo

5. Per la strategia di monitoraggio social vedi: Nicolette Mandarano, *Musei e media digitali*, Roma, Carocci, 2019.
6. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> e <https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators/>.
7. Nel sito ASviS (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile) è presente, per ogni obiettivo, una sezione approfondimenti <https://asvis.it/goal8/approfondimenti/>.

differenziarsi di questi valori, la continua significatività del loro potenziale di rimotivazione delle nostre azioni»[8]. Prendere in carico le esigenze della società e farle proprie è necessario per il consolidamento delle relazioni con target noti e per aprirsi a quelli mai prima coinvolti.
La comunità culturale riflette costantemente su temi e argomenti che emergono dalla società per aggiornarsi, rinnovarsi ed evolvere, mettendosi al passo con i tempi nuovi, esplorando le nuove idee o le nuove esigenze delle persone, delle istituzioni e delle politiche. Così l'area comunicazione deve saper evolvere negli obiettivi, strumenti e canali; come diceva Picabia, «la nostra testa è rotonda per permettere ai pensieri di cambiare direzione»[9].
Ci sono tematiche contemporanee rilevanti che le istituzioni devono saper integrare nella progettazione, traducendole in azioni progettuali concrete, e che lə comunicatorə può rafforzare e far emergere attraverso i linguaggi e gli strumenti della comunicazione.

Comunicazione e partecipazione
La comunicazione partecipata è un approccio metodologico che coinvolge attivamente pubblico o stakeholder nel processo di creazione, condivisione e scambio di informazioni fin dalla fase di progettazione. Nella comunicazione partecipata le organizzazioni e le istituzioni cercano di coinvolgere attivamente i cittadini e gli stakeholder nelle decisioni, nel dibattito e nella definizione delle tematiche e delle azioni progettuali di interesse comune. Ciò può avvenire attraverso varie strategie, come incontri pubblici, consultazioni, gruppi di lavoro, sondaggi, form online e altre forme di interazione e partecipazione. Il ruolo dellə comunicatorə è di prevedere, mediare, coordinare questi incontri e riportare bisogni e proposte al gruppo di lavoro.
La metodologia[10] si compone di tre fasi:

- Incontri di progettazione partecipata e criteri di co-progettazione.
- Condivisione della strategia di comunicazione con partner con un piano editoriale condiviso.
- Strategie di restituzione, gratificazione verso chi ha partecipato al processo con relazioni e sintesi sui risultati dell'approccio partecipativo.

L'approccio partecipativo sottolinea l'importanza di un coinvolgimento effettivo dell'amministrazione, rafforzando così il processo di rinnovamento della comunicazione pub-

8. Pierluigi Basso Fossali, *La promozione dei valori. Semiotica della comunicazione e dei consumi*, Milano, Franco Angeli, 2008, p. 24.
9. Francis Picabia, *La Pomme de pins*, Saint-Raphaël, 25 febbraio 1922.
10. Per approfondimenti: Thomas Tufte e Paolo Mefalopulos, *Participatory Communication: A Practical Guide*, Washington, D.C., The World Bank, 2009.

blica. La priorità relazionale della comunicazione è ben compresa anche nell'ambito della comunicazione pubblica, che da promozionale diviene appunto relazionale.

> *Questo approccio promuove la creazione di relazioni efficaci, o 'relazionalità consapevole', da parte delle istituzioni. Ciò implica la consapevolezza di instaurare relazioni significative con i cittadini, sia online che offline. Questo comporta il potenziamento dell'interazione pubblica, la capacità di adattarsi all'ambiente mediatico contemporaneo attraverso il dialogo e l'utilizzo di strumenti e linguaggi attuali.*[11]

L'accento sulla priorità della relazione ha delle ricadute sulle quali riflettere in vari ambiti della comunicazione:

- ***A chi ci rivolgiamo?***
  Gli enti pubblici possono trarre vantaggio dalla diversificazione dei loro target, dalla creazione di relazioni più solide e dal coinvolgimento di target diversi da quelli tradizionalmente considerati nel contesto della comunicazione. La comunicazione con questi nuovi target è essenziale in un mondo in continua trasformazione, soprattutto nell'era digitale: richiede flessibilità, adattabilità e una comprensione approfondita delle caratteristiche, degli interessi e dei comportamenti in continua evoluzione.

- ***Relazione tra destinatario/strumento/canale di diffusione***
  Poiché ogni destinatario utilizza e predilige contenuti e strumenti specifici, la conoscenza dei loro usi permetterà di stabilire i canali e gli strumenti che vengono definiti all'interno del piano di comunicazione e nel piano editoriale.
  Gli elementi da individuare sono i seguenti:

  - i diversi interlocutori;
  - gli strumenti di comunicazione;
  - i canali di comunicazione.

  Se per esempio in un festival di filosofia organizzato da un'amministrazione comunale e un'università sono previsti diversi eventi, verranno declinati per ogni evento la tipologia di pubblico (*general public* per eventi divulgativi, studenti universitari per masterclass, docenti per workshop ecc.), di strumenti (comunicati stampa, locandine, manifesti, post ecc., ognuno con il registro linguistico adatto) e di canali (ad esempio social come Facebook per fascia di età alta, social media tipo Instagram per fascia giovanile, ufficio stampa dell'università se definiamo un accordo,

11. Gea Ducci, *Relazionalità consapevole...*, cit. p. 79.

siti di settore quali associazioni di studi filosofici, social come Linkedin per professionisti senior o accademici).

- *Coerenza dell'identità visiva e narrativa*
  L'identità del progetto viene rafforzata da questi due aspetti, che devono essere sempre coerenti per ogni strumento e per ogni canale. Con 'identità visiva' si intende che ogni strumento ha uguale caratterizzazione visiva (posizione del logo, colori, font ecc.): è un elemento che permette la riconoscibilità immediata del progetto. Serve un supporto professionale e vanno evitati impaginati autoprodotti dai diversi attori di progetto. Anche una sola modifica degli elementi visivi cambia il risultato e riduce la riconoscibilità. È inoltre necessaria la coerenza dell''identità narrativa': avremo quindi una scrittura diversificata per registro, tono di voce, stile di contenuti multimediali ecc. In questo caso è molto utile il supporto di un editor.

- *I rischi della comunicazione pubblica in ambiente social*
  Nel web 2.0 ognuno è fruitore e creatore di contenuti (anche diramare un post è una funzione attiva): i social media hanno modificato la percezione delle persone da coloro che fruiscono, 'oggetto di comunicazione', a coloro che producono, 'soggetto attivo della comunicazione'[12]. Ma i social sono anche contesti ambigui, dove i confini tra la sfera amicale, lavorativa e pubblica si confondono. Questo concetto è poco compreso anche dai giovani, che pensano che il loro profilo personale non interferirà con quello professionale. Nei social questi confini non esistono. Da qui nasce il rischio – per alcuni profili personali, ma riconducibili a ruoli politici e pubblici (ad esempio sindaco, assessore), che vogliono farsi portavoce diretti e senza filtri di istanze e che ricevono commenti altrettanto diretti e senza filtri – di generare un forte stress personale che può arrivare oltre il tollerabile. L'ambiente social è relazionale e l'esposizione personale è gratificante ma rischiosa; è saggio farne un uso molto attento e che sia frutto di un confronto con lo staff e con i responsabili della comunicazione.

La comunicazione esterna copre un'ampia gamma di azioni che non è possibile sintetizzare in breve. Si è tentato qui di mettere in evidenza alcuni temi rilevanti per le città culturali che sono stati oggetto di analisi durante le masterclass. Questo contributo non vuole quindi essere una sintesi esaustiva, ma una check-list di spunti di riflessione.

12. Cfr. *ibidem*. Per approfondire gli aspetti che legano la comunicazione all'ambiente web suggerisco le due pubblicazioni del gruppo di lavoro Digital Cultural Heritage ICOM Italia: *Web strategy museale. Monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web*, a cura di Sarah Dominique Orlandi, Gianfranco Calandra *et al.*, Milano, Edizione ICOM Italia, 2019 <https://zenodo.org/records/3547149>; e, per le problematiche del diritto d'autore, *Open Access. Diritto d'autore, copyright e licenze aperte per la cultura nel web*, a cura di Sarah Dominique Orlandi, Anna Maria Marras *et al.*, Milano, Edizione ICOM Italia, 2021 <https://zenodo.org/record/4593914>.

Consolidamento del progetto: la disseminazione dei risultati

Lə comunicatorə è responsabile di una fase fondamentale del progetto: il coordinamento della disseminazione, ovvero la pubblicazione e presentazione dei risultati alla comunità di riferimento, la riflessione che li diffonde e dissemina e radica nella comunità professionale la pratica culturale e la sua eventuale possibile scalabilità.

- Quali obiettivi ci si era posti?
- Come è stato monitorato il lavoro?
- Che risultati si sono ottenuti?
- In quali contesti istituzionali e professionali è utile diffondere i risultati e creare nuove alleanze?
- Che strumenti si utilizzano in quei contesti (ad esempio report, abstract, articoli, digital brochure ecc.)?
- Il progetto ha un senso anche per la comunità internazionale?

Questa tappa è dedicata ai portatori di interesse e getta le basi di nuove alleanze e quindi di nuove progettualità. È una fase strategica per il reperimento di nuove risorse a garanzia della sostenibilità del progetto e consolida le relazioni con le comunità che sono state coinvolte. È fondamentale quindi prevedere i costi della disseminazione. I materiali di progetto fisici e digitali invecchiano presto, i post in ambiente social hanno poca rilevanza come storico di progetto. È necessario quindi creare report e prevedere di poter raccontare i risultati a diverse comunità di interesse.

Ogni progetto deve dimostrare la visione dell'ente, deve essere una tappa di un processo di lungo corso. Allə comunicatorə è affidato il compito di esprimere – attraverso gli strumenti cartacei, digitali e in ambiente web – la coerenza tra la missione e i singoli progetti, con l'obiettivo di rafforzare la *brand identity* e i valori dell'ente.
L'agenzia Eurofound descrive in modo chiaro la rilevanza strategica della disseminazione:

> *Ciò consente all'organizzazione di costruire un profilo organico delle relazioni con questi contatti e garantisce che le azioni di divulgazione siano condotte in una prospettiva strategica, aderendo agli obiettivi generali e alle priorità di comunicazione dell'Agenzia.*[13]

13. Eurofound, *Communication strategy*, Publications Office, 2013, p. 15 <https://data.europa.eu/doi/10.2806/36697>.

Il flusso della disseminazione

La disseminazione dei risultati dovrebbe essere una relazione continua con i propri cittadini e stakeholder per mantenere l'interesse e l'*engagement* nel tempo.
Questo schema del flusso di disseminazione aiuta a capire le azioni necessarie per impostare una strategia: definire le tappe, qual è l'obiettivo di ogni tappa e alcuni esempi pratici dai quali trarre ispirazione.

▼ ▼ ▼ NELLA PRATICA ▼ ▼ ▼

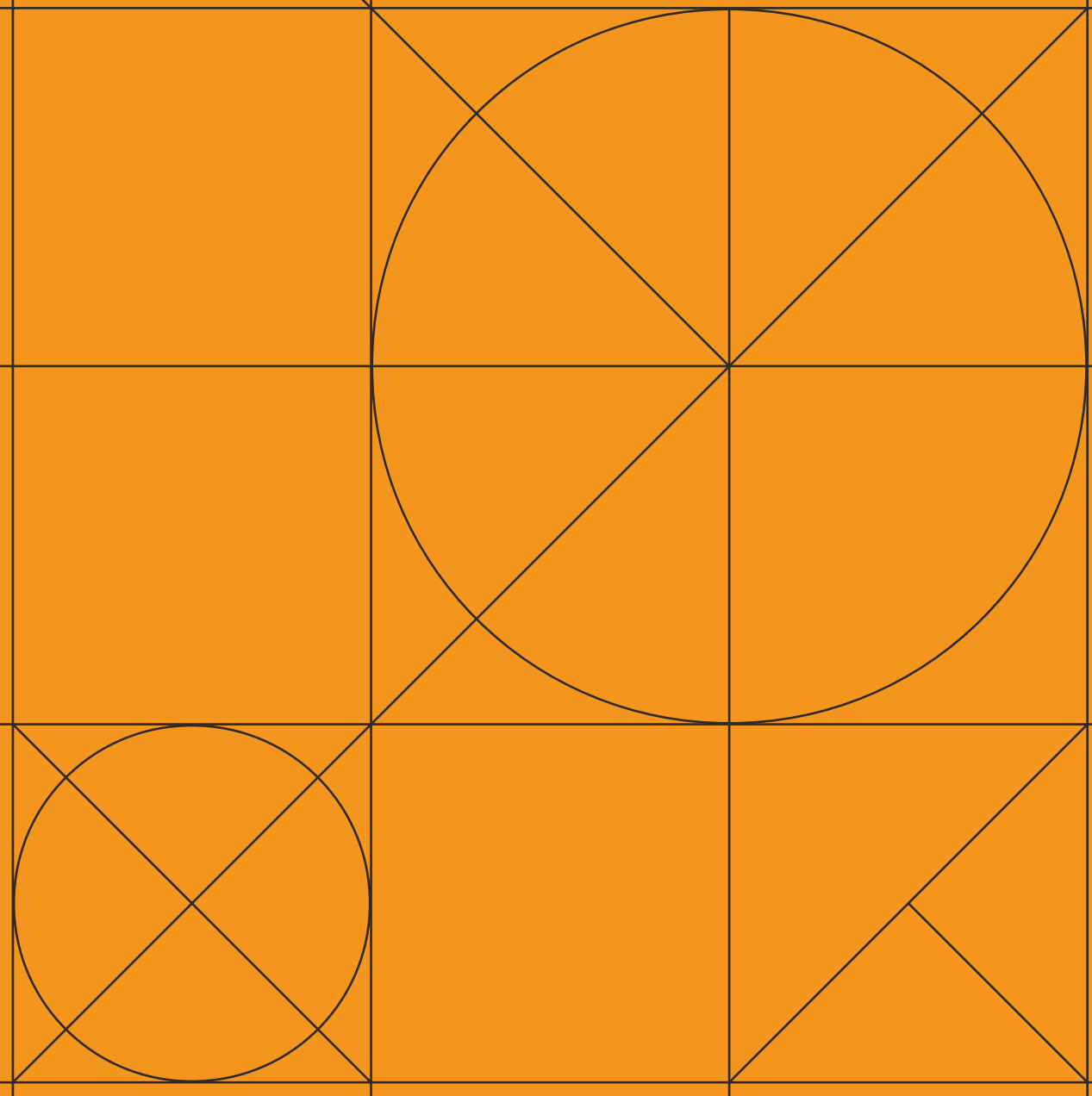
Identificare il pubblico/target	Chi sono le persone o le organizzazioni che dovrebbero essere informate dei risultati?	Ricercatori, professionisti, studenti, il pubblico in generale o altri gruppi specifici.
Definire gli obiettivi	Quali obiettivi vogliamo raggiungere con la disseminazione dei risultati?	Vogliamo informare, educare, influenzare le decisioni, sensibilizzare, rafforzare la forma di governance?
Scegliere i canali di comunicazione	Quali canali di comunicazione sono più adatti al nostro pubblico/target?	Questi possono includere siti web, social media, conferenze, pubblicazioni accademiche, webinar, workshop, podcast, mail dirette, newsletter, trasmissioni radio, articoli su giornali ecc.
Creare un piano di disseminazione	Come possiamo programmare nel tempo la produzione e promozione dei materiali?	Stabilire un piano dettagliato che elenchi le attività, le scadenze e il budget.
Preparare i materiali di divulgazione	Quali materiali diversificati possiamo realizzare con i dati e i risultati ottenuti?	Relazioni tecniche, relazioni divulgative, post sui social, articoli, infografiche, video, libri, riviste, brochure, volantini e poster coerenti con l'identità visiva.
Garantire la qualità dei dati	I dati e le informazioni sono accurati?	Cura e verifica metodologica degli indicatori, del sistema di monitoraggio e analisi dei dati coinvolgendo figure competenti.
Coinvolgere il pubblico	Come possiamo interagire con il pubblico durante il processo di disseminazione?	Raccogliere feedback e rispondere alle domande per aumentare l'interesse e la comprensione dei risultati.

Questo elenco è una traccia che deve essere personalizzata in base alla situazione specifica e agli obiettivi dell'ente o istituzione. Tutto lo staff è coinvolto nella fase di disseminazione. Lə comunicatorə anche in questo caso ha un ruolo di coordinamento dei contenuti, della produzione e della pubblicazione.

Ogni progetto rappresenta un'opportunità di instaurare una relazione consapevole con i cittadini. Il progetto contribuisce a consolidare la reputazione dell'ente e i suoi risultati, se sono comunicati efficacemente, costituiscono le basi per nuove alleanze con i cittadini e per lo sviluppo di nuove progettualità.
Tuttavia, serve un ascolto attento ai bisogni e ai valori condivisi: un progetto assume rilevanza per il territorio solo se favorisce un dialogo e una comunicazione bidirezionale. L'area della comunicazione, con le proprie strategie, può svolgere un ruolo cruciale nel moderare l'equilibrio di questo costante flusso di ascolto e reazione.

Spoleto (Perugia), piazza Duomo. *Foto: Giampaolo Demma / Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*

Note conclusive



Civita di Bagnoregio (Viterbo), vista della città. *Foto: Photogilio / iStock*

Le città in relazione

Francesca Neri

David Robinson, un operatore specializzato nel sostegno allo sviluppo delle comunità dell'innovazione sociale, ha fondato il Relationships Project (https://relationshipsproject.org) per la città di Londra. La convinzione, supportata da ricerche, che le relazioni siano cruciali per la nostra salute e per la nostra felicità trova nel Relationships Project un'applicazione che va oltre la sfera individuale. Per questo gruppo di attivisti «tutto funziona meglio se si dà il giusto valore alle relazioni. Le scuole fanno crescere ragazze e ragazzi più felici e di maggior successo. La sanità pubblica ha risultati migliori e più convenienti e le attività commerciali hanno clienti e dipendenti più fidelizzati».

Nel nostro tempo, sempre secondo gli alfieri di questo progetto, sono aumentate le interconnessioni e le transazioni fra le persone ma le relazioni significative tendono a essere sistematicamente trascurate a favore di interazioni veloci e superficiali. Inoltre la tecnologia ci rende sempre più connessi ma digitalizza gli scambi fra le persone. I bar, le piazze e gli altri spazi pubblici vengono chiusi o diventano centri commerciali, minacciando la sopravvivenza degli spazi in cui in passato gli individui si incontravano e socializzavano. Questi cambiamenti riguardano tutti, ma hanno un impatto enormemente più forte sui cittadini più svantaggiati. Ciò che per chi ha una vita attiva e impegnata può essere una soluzione comoda (come gli acquisti e gli altri servizi disponibili online) può invece accrescere ulteriormente le disuguaglianze e le divisioni fra i cittadini; le ricerche su cui si basano i ragionamenti del 'progetto delle relazioni' hanno stimato che nella città di Londra due milioni di persone vivono in una condizione di 'solitudine cronica'.

L'attività del progetto britannico si articola in tre ambiti di azione: «Collegare», con cui tessere una rete fra chi è impegnato in questo ambito; «Capire», in cui si condividono esiti di ricerche; «Applicare», in cui rientra un'azione di raccolta di buone pratiche, molto interessante da consultare, che comprende iniziative diverse attivate da soggetti differenti e che vanno dalla creazione di officine aperte per svolgere in compagnia lavori di bricolage all'organizzazione di pranzi di vicinato.

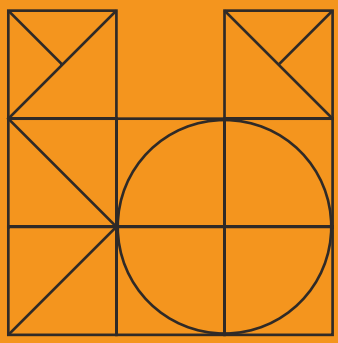
Gli esseri umani sono intrinsecamente animali sociali e stringere relazioni riesce naturale alla maggior parte di loro. Creare dei luoghi – come classi, parchi pubblici, spazi di lavoro, piazze, centri ricreativi – in modo che promuovano le relazioni può essere invece complesso e richiede impegno e nuove competenze.

Le città sono responsabili di favorire le migliori condizioni perché le relazioni fra gli abitanti fioriscano e si consolidino e possono trovare nei progetti culturali una solida base importante su cui costruire gruppi e comunità. I saggi raccolti in questo volume

sono strumenti per pensare modalità con cui pianificare progetti culturali che permettano l'esercizio positivo delle relazioni, suggerendo punti a cui prestare attenzione negli ambiti della qualità del progetto stesso, della creazione di partnership finalizzate alla gestione o al sostegno degli asset culturali, della comunicazione e dell'inclusione di pratiche di welfare nelle attività culturali.
Leggendo del Relationships Project ho pensato a come le relazioni siano il fondamento di Cantiere Città, un progetto che riguarda la cura e il mantenimento dei rapporti fra l'amministrazione e gli attori della vita culturale, il rafforzamento di quelli fra i quartieri storici e le periferie o le frazioni e anche la creazione di reti fra la città e gli altri centri del territorio. Il sistema complesso che è la città ha dei nodi rappresentati da enti e persone, ma la sua trama è quella formata dalle relazioni.
Cantiere Città si fonda, inoltre, sulle relazioni fra coloro che scelgono, investendo il proprio tempo, di aderire al programma e di mettersi in gioco, rendendosi disponibili a un confronto franco e produttivo. Grazie agli apporti di tutti, del Ministero della Cultura, degli esperti, dei colleghi della Fondazione e in particolar modo dei rappresentanti delle città, il cantiere prosegue nella sua elaborazione, risultato di un esercizio di intelligenza collettiva, offrendo riflessioni critiche e creative che il volume mette a disposizione di chi opera in simili contesti.

Asti, torre della cattedrale di Santa Maria Assunta. *Foto: Dario Egidi / iStock*

Finito di stampare nel mese di febbraio 2024 da str press



Cantiere Città

Un percorso di valorizzazione per le città finaliste a "Capitale italiana della cultura 2025"

MINISTERO DELLA CULTURA

Fondazione Scuola Beni Attività Culturali