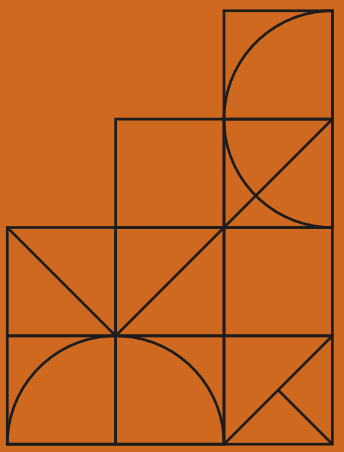
SCUOLA
NAZIONALE
PATRIMONIO
ATTIVITÀ
CULTURALI

Cantiere Città

Note per la partecipazione attiva nella città culturale



2025
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali
Via del Collegio Romano 27 - 00186 Roma
www.fondazionescuolapatrimonio.it

Edizione cartacea
ISBN 979-12-80311-25-2

Edizione digitale
ISBN 979-12-80311-26-9
DOI 10.53125/979-12-80311-26-9

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.

SCUOLA
NAZIONALE
PATRIMONIO
ATTIVITÀ
CULTURALI

Cantiere Città

Note per la partecipazione attiva nella città culturale

A cura di
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

VOLUME
A cura di

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali
Area Progetti d'innovazione e complessi
Francesca Neri, Responsabile
Agnieszka Śmigiel, Esperta in politiche culturali
Segreteria organizzativa
Alfredo Giacchetto
Comunicazione
Roberta Fedele
Livia Regali

REVISIONE EDITORIALE
Cristina Uberini

PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE
Milk Soup

RINGRAZIAMENTI
Ministero della Cultura
Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni, ex Segretariato generale,
Dipartimento per l'Amministrazione Generale (DIAG)

Indice

Note di apertura

Ministero della Cultura 10
Francesca Saccone

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali 12
Onofrio Cutaia

Presentazione del volume

Cantiere di idee e pratiche: sostenibilità, partecipazione e governance nella progettazione culturale 17
Agnieszka Śmigiel

Visioni strategiche per la città culturale

La sostenibilità dei progetti culturali 25
Rossella Tarantino

Partecipare, non partecipare: quattro prospettive sul rapporto tra cultura e cittadinanza in Italia 32
Francesco Mannino

Partenariato speciale pubblico-privato come strumento per lo sviluppo di pratiche locali innovative nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale 41
Donatella Viscogliosi

Azioni partecipative e comunità attive: esperienze e strumenti per la città culturale

I festival di approfondimento culturale 49
Giulia Cogoli

La co-creazione come pratica inclusiva per i cittadini e le cittadine 58
Vania Cauzillo e Cristina Palermo

Fundraising nelle pubbliche amministrazioni: la sfida dei piccoli e medi comuni 68
Riccardo Tovaglieri

Note conclusive

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali 83
Francesca Neri

Gaeta (Latina), scorcio della città sormontata dal castello angioino-aragonese. *Foto: per concessione del Comune di Gaeta*

L'Aquila, basilica di Santa Maria di Collemaggio. *Foto: Giampaolo Demma / Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

Note di apertura

Il volume che avete tra le mani è il risultato di una esperienza unica: un mosaico di riflessioni, buone pratiche e testimonianze, che consolida la ricchezza di un percorso arrivato ormai alla sua terza edizione. Le pagine raccolgono gli esiti di un lavoro che ha coinvolto amministratori, operatori culturali, cittadini e giovani, tutti protagonisti di un dialogo aperto e costruttivo. È proprio la dimensione partecipativa a rappresentare uno dei tratti distintivi di Cantiere Città.

La cultura non è solo un patrimonio da custodire, valorizzare e promuovere, ma rappresenta un motore di trasformazione sociale, capace di generare coesione, innovazione e crescita. Questo è il principio che guida il progetto Cantiere Città, un'iniziativa del Ministero della Cultura - Servizio VI dell'ex Segretariato generale con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

Nato per accompagnare le città finaliste al titolo di Capitale italiana della cultura, Cantiere Città è oggi una fucina di idee, competenze e visioni che non si arresta con la competizione annuale.

Il potere di questa iniziativa risiede nella capacità di trasformare la progettazione individuale della candidatura in un percorso di maturazione collettiva che spinge a guardare oltre il territorio comunale, puntando alla costruzione di un futuro partecipato, che riconosce il valore delle diverse voci e competenze.

Ogni città, attraverso il confronto e la condivisione con le altre finaliste, si arricchisce di strumenti per ripensare il proprio ruolo e il proprio contributo al sistema culturale nazionale. Le proposte nate nel contesto della candidatura a Capitale italiana della cultura trovano così un nuovo impulso, diventando non solo progetti realizzabili destinati al proprio territorio, ma anche modelli replicabili, in grado di ispirare altre realtà territoriali.

Il Ministero è già al lavoro per scegliere, nei prossimi mesi, la Capitale italiana della cultura per il 2027. Successivamente alla nuova nomina, quindi, ci avvieremo verso la quarta edizione di Cantiere Città a testimonianza dell'efficacia e della vitalità di questa iniziativa, che continua a crescere, adattarsi e rispondere alle sfide del nostro tempo.

A tal proposito, un elemento di particolare rilievo è l'introduzione della Junior Edition. Il coinvolgimento dei più giovani non è soltanto un investimento sul futuro, ma una scelta strategica per promuovere una cultura della partecipazione e della responsa-

bilità fin dalla giovane età. Il Ministero della Cultura, con grande entusiasmo, sostiene questa nuova iniziativa, riconoscendone il potenziale per formare cittadini consapevoli e attivi.
Nel ringraziare tutti coloro che hanno contribuito al successo di questo percorso – dai partner istituzionali agli esperti, dalle città finaliste ai partecipanti –, l'auspicio è che queste esperienze possano accendere nuove idee e stimolare riflessioni sul ruolo della cultura come leva per il cambiamento.

Francesca Saccone
Dirigente, Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni, ex Segretariato generale, Dipartimento per l'Amministrazione Generale (DIAG)
Ministero della Cultura

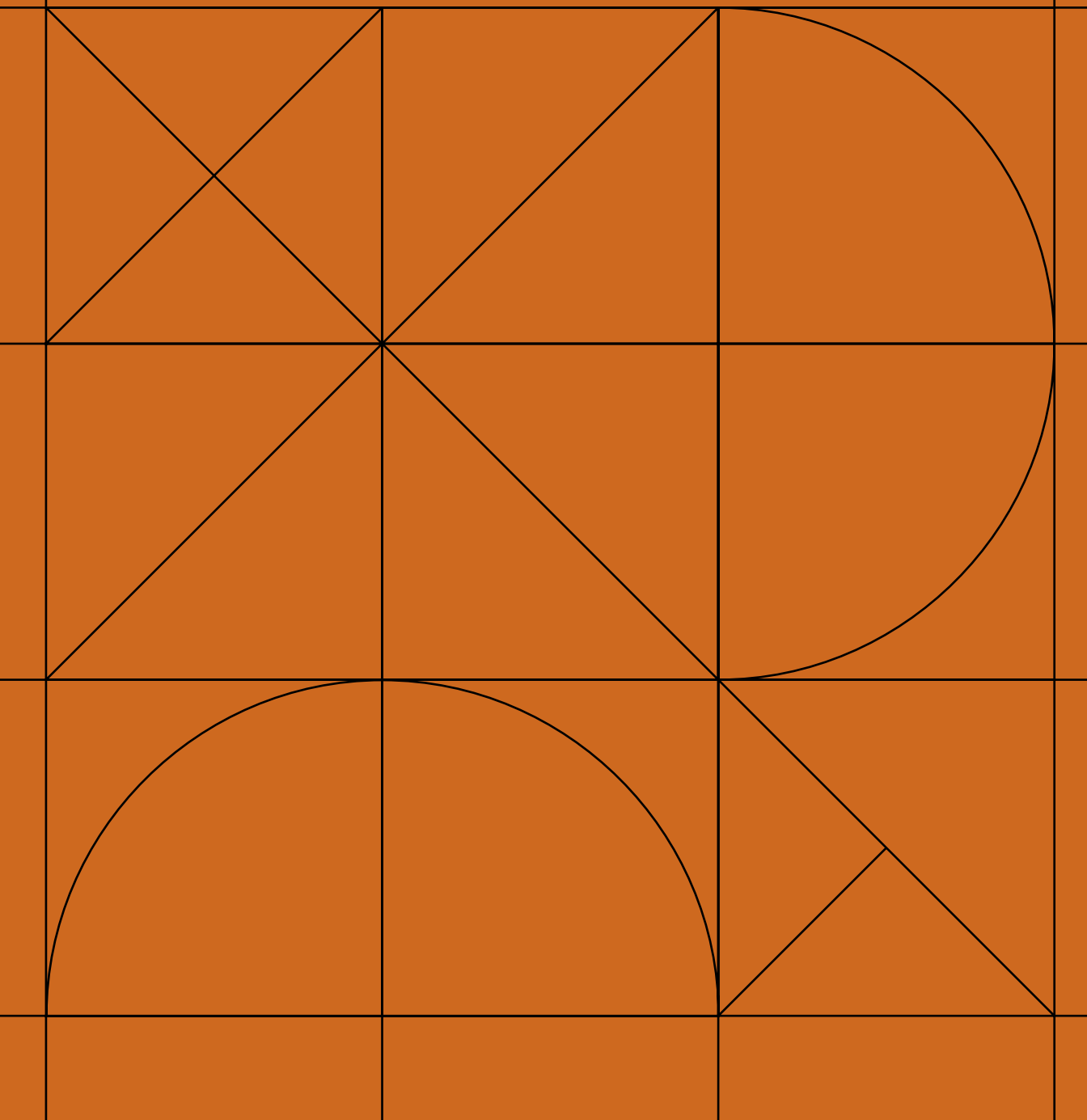
Il progetto Cantiere Città, frutto di una positiva collaborazione tra il Ministero della Cultura e la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, è giunto alla sua terza edizione. L'iniziativa accompagna per un anno le dieci città finaliste al titolo di Capitale italiana della cultura con un percorso di formazione, confronto e creazione di reti.
Quest'anno Cantiere Città ha lavorato con le città che si sono candidate al titolo per il 2026, vinto da L'Aquila, e che – ancora una volta – rappresentano per dimensione e posizione la grande varietà delle città di tutto il territorio nazionale da Alba a Maratea, con città medio-grandi come Rimini e Latina, medie come Treviso e L'Aquila, piccole come Lucera e Alba e piccolissime come Agnone. Ci sono città delle aree interne, come Alba, e di mare come Gaeta, sulle direttrici di comunicazione come Rimini o con difficoltà di collegamento come le città dell'Unione dei Comuni della Valdichiana Senese.
L'edizione di questo anno conferma però l'intuizione da cui è partito Cantiere Città, ovvero che, nelle loro differenze, le città, superata la fase di selezione a Capitale italiana della cultura, possono diventare un gruppo unito non tanto da una eccezionale dotazione di beni o di eventi culturali ma dal ruolo che la vita culturale riveste all'interno della progettualità dei comuni stessi.
Ancora una volta, infatti, le dieci città ci hanno mostrato esempi di attuazione di politiche culturali, confermando di essere laboratori di innovazione e di messa a terra di strategie che, a contatto con la realtà dei territori e delle comunità locali, assumono nuovi tratti e sviluppano nuove dimensioni. Accompagnare e osservare le amministrazioni nell'attuazione di piste progettuali è un'attività di grande interesse per la Scuola che può così approfondire le opportunità e criticità che gli enti pubblici incontrano nella declinazione specifica delle politiche alla propria scala territoriale e nella loro attuazione, e coglierne i fabbisogni formativi.
Non è un caso quindi che, anche in questo volume, alcune parole chiave siano ricorrenti: sostenibilità, comunità, partenariati e reti. E a proposito di reti ci fa piacere sottolineare come, per il secondo anno consecutivo, le città partecipanti hanno espresso la volontà di sviluppare un progetto comune, provando su una prima iniziativa concreta la propria capacità di animare un network. Da questa volontà è nata la Junior Edition di Cantiere Città, il progetto dedicato ai ragazzi delle città finaliste che in questi mesi

stanno svolgendo un intenso programma di visite culturali di cui sono non solo fruitori ma organizzatori e protagonisti.
Il volume raccoglie i contributi degli esperti che hanno accompagnato il progetto durante questo anno e che, insieme ai volumi precedenti, saranno strumenti e spunti di riflessione per tutte le città che intraprendono progetti culturali.

Onofrio Cutaia
Commissario straordinario
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Treviso, Porta San Tomaso. *Foto: per concessione del Comune di Treviso*

Presentazione del volume



Vista panoramica della Valdichiana Senese. *Foto: per concessione dell'Unione dei Comuni Valdichiana Senese*

Cantiere di idee e pratiche: sostenibilità, partecipazione e governance nella progettazione culturale

Agnieszka Śmigiel

A city is not only a place in space, but a drama in time.

Lewis Mumford, *The Culture of Cities*, 1938

Gli studi condotti da urbanisti, sociologi, filosofi e storici ci insegnano che la città non è un semplice aggregato di edifici, persone e attività, ma un organismo dinamico, che raccoglie e stratifica la sua storia sociale, culturale e territoriale. È uno spazio in continua evoluzione, modellato dalla relazione tra il territorio e le sue comunità, in cui la cultura ha il potenziale di diventare un potente motore di coesione sociale e crescita economica, giocando un ruolo fondamentale nel ripensare i modelli di sviluppo urbano e territoriale.
È proprio in questo scenario che si inserisce *Cantiere Città. Note per la partecipazione attiva nella città culturale*, un volume che raccoglie riflessioni, esperienze e strumenti dedicati a chi opera nel settore culturale e amministrativo, con l'obiettivo di esplorare le potenzialità della cultura come leva di sviluppo sostenibile e partecipativo. Il libro che state per leggere non è una mera raccolta di saggi, ma il frutto di un'esperienza concreta: un'iniziativa pensata per accompagnare le città finaliste al titolo di Capitale italiana della cultura, trasformando il percorso di candidatura in una reale occasione di crescita collettiva e di riflessione sui modelli innovativi di governance culturale.
L'esperienza del progetto Cantiere Città, promosso dal Ministero della Cultura e dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, ha messo in evidenza l'importanza di sostenere le città anche oltre la fase della candidatura, affinché la cultura non sia ridotta a un evento isolato o a un riconoscimento istituzionale, ma diventi parte integrante e radicata nella vita quotidiana delle città e delle rispettive comunità. Il titolo di Capitale italiana della cultura non è, infatti, un traguardo fine a sé stesso, ma una finestra di opportunità per ridefinire il ruolo della cultura nelle politiche, stimolando visioni a lungo termine e promuovendo sinergie tra il pubblico, il privato e la società civile.
Come sottolineato nelle «Note di apertura», il valore di questa iniziativa risiede non solo

nell'accompagnamento delle città candidate, ma soprattutto nel suo potenziale di generare comunità di pratica, reti e modelli replicabili, in grado di alimentare una visione olistica della cultura. In questo senso, il progetto si distingue per la sua capacità di creare un dialogo costante tra realtà diverse che, pur nelle loro specificità, condividono l'intento di fare della cultura uno strumento di sviluppo e coesione sociale.
La pubblicazione che avete dinanzi si colloca, inoltre, all'interno di una più ampia rassegna editoriale, inaugurata con *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale* (2023) e proseguita con *Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile* (2024). Questa serie editoriale riflette un processo di ricerca e confronto interdisciplinare che coinvolge studiosi, amministratori e operatori culturali, con l'intento di esplorare criticamente le sfide e le opportunità che offre la cultura nelle città contemporanee. Il volume rappresenta infine non solo il risultato di un'esperienza consolidata, ma una lente privilegiata su un percorso che, giunto alla sua terza edizione, continua a interrogarsi sulle possibilità trasformative della cultura nelle dinamiche urbane e territoriali. Cantiere Città non si propone di offrire soluzioni definitive, ma di essere un campo di riflessione e sperimentazione collettiva, dove siamo tutti invitati a ripensare il ruolo delle politiche culturali nel plasmare il futuro delle città.
Il materiale raccolto in queste pagine si divide in due sezioni principali. La prima, «Visioni strategiche per la città culturale», esplora le sfide e le opportunità del settore culturale oggi, mettendo in luce la necessità di una progettazione basata su principi di sostenibilità, partecipazione e governance collaborativa. Accanto alla riflessione teorica, il volume offre una panoramica su strumenti e pratiche concrete per rendere la progettazione culturale più efficace e allineata ai principi di sostenibilità. La seconda sezione, «Azioni partecipative e comunità attive», raccoglie quindi esperienze pratiche e alcuni casi studio che dimostrano come la progettazione culturale possa tradursi in strumenti operativi capaci di generare un impatto concreto e tangibile sui territori e sulle comunità.
Infine, Cantiere Città non vuole essere solo una raccolta di riflessioni sulla progettazione culturale urbana, ma un invito all'azione: la progettazione culturale non può, infatti, prescindere dal coinvolgimento attivo dei cittadini e dalla costruzione di modelli sostenibili e partecipativi. Attraverso le voci degli autori, il libro offre strumenti e visioni per chi desidera contribuire a una città culturale più inclusiva, dinamica e resiliente, rappresentando una lettura fondamentale per amministratori, operatori culturali e cittadini impegnati nel trasformare la cultura in un motore di cambiamento.

Sostenibilità

Uno dei temi più rilevanti trattati in questa pubblicazione è la 'sostenibilità dei progetti culturali', approfondita da Rossella Tarantino nella prima sezione del libro attraverso una prospettiva multidimensionale che considera non solo l'ambito economico, ma

anche quello sociale, ambientale e relazionale. «La sostenibilità culturale è legata alla creazione di valore del progetto e alle nuove prospettive che apre», scrive l'autrice, interrogandosi su come evitare che le iniziative culturali si riducano a semplici «fuochi d'artificio» destinati a spegnersi rapidamente. Il concetto chiave è la 'legacy culturale', ovvero la capacità di un progetto di lasciare un'eredità, sia tangibile che intangibile, nel territorio, generando valore nel tempo. La sostenibilità, afferma Tarantino, non può essere ridotta a un mero esercizio economico, ma deve essere integrata in tutte le fasi del ciclo di vita di un progetto culturale. L'autrice sottolinea l'importanza di una pianificazione strategica accurata e di un coinvolgimento attivo delle comunità locali, due elementi fondamentali per garantire che le politiche culturali abbiano un impatto duraturo.

Governance

Sul fronte delle politiche pubbliche, Donatella Viscogliosi e Riccardo Tovaglieri si soffermano su strumenti innovativi come il partenariato speciale pubblico-privato (PPP) e il fundraising per la cultura.
La 'governance collaborativa' è al centro dell'analisi di Donatella Viscogliosi, che esplora il ruolo dei partenariati speciali pubblico-privato nella gestione del patrimonio culturale e nella realizzazione di progetti complessi, una tematica di crescente rilevanza in un contesto in cui la collaborazione tra pubblico e privato è sempre più vista come una soluzione strategica per la conservazione e fruizione dei beni culturali. La flessibilità offerta dai PPP speciali, scrive Viscogliosi, può rappresentare una leva fondamentale per garantire la sostenibilità della gestione dei beni culturali, a patto di costruire modelli di collaborazione basati su una reale comunione di scopo. L'autrice analizza le differenze tra i modelli ordinari di collaborazione tra pubblico e privato e quelli innovativi, che mirano a una gestione più flessibile e condivisa. Alla luce di questo, l'aspetto fondamentale trattato è l'atipicità negoziale che caratterizza questi contratti, conferita dalla grande autonomia procedurale delle amministrazioni, il che permette una personalizzazione degli accordi in base alle specifiche esigenze del progetto culturale. Il suo contributo mette in evidenza le sfide normative e operative che caratterizzano questi strumenti, evidenziando come una governance efficace debba basarsi su una visione condivisa tra istituzioni, operatori culturali e comunità locali.
Riccardo Tovaglieri conclude la seconda sezione del libro affrontando un aspetto cruciale per la 'sostenibilità' della progettazione culturale trattata nel primo saggio: il fundraising nelle pubbliche amministrazioni. Il suo intervento evidenzia le difficoltà dei piccoli e medi comuni nel reperire risorse per i progetti culturali e approfondisce soluzioni possibili, come l'uso dell'Art bonus e le nuove opportunità dei partenariati pubblico-privato. Mette anche in luce la necessità di un cambiamento culturale che renda le amministrazioni pubbliche più consapevoli delle strategie di finanziamento culturale

e più proattive nel dialogo con i soggetti privati. In questo contesto, il fundraising non è solo una leva economica, ma una strategia per rafforzare il legame tra pubblico e privato nella 'co-creazione' di valore culturale. L'autore sottolinea come, nonostante il vasto patrimonio culturale e le risorse pubbliche disponibili, molti enti locali non sfruttino appieno gli strumenti di fundraising. In particolare, l'Art bonus, uno degli strumenti più promettenti per il finanziamento di progetti culturali, rimane sottoutilizzato da una vasta parte dei comuni, sebbene abbia raccolto oltre un miliardo di euro in dieci anni. Il contributo esplora le ragioni di tale scarsa applicazione, tra cui la percezione dell'ente pubblico come unico erogatore di fondi, la resistenza alla filantropia e la difficoltà di instaurare relazioni di fiducia con i donatori. Un aspetto centrale del lavoro è la necessità di superare barriere psicologiche e organizzative, puntando a una gestione più fluida e integrata del processo di fundraising e alla costruzione di un rapporto di fiducia con i cittadini e le imprese locali.

Partecipazione

Allo stesso modo, Francesco Mannino nella prima sezione del volume riflette sulla 'partecipazione culturale' come strumento di cittadinanza attiva, mettendo in luce le persistenti disuguaglianze nell'accesso alla cultura in Italia. La partecipazione, osserva, non è solo una questione di consumo culturale, ma di riconoscimento di un diritto. Eppure, permangono barriere economiche, sociali e simboliche che escludono ampie fasce di popolazione, soprattutto nei contesti periferici e tra le giovani generazioni. Proprio il rapporto tra giovani e cultura viene approfondito con attenzione, evidenziando come le nuove generazioni non rifiutino la cultura, ma la reinterpretino attraverso strumenti e linguaggi propri. In un'epoca segnata da profonde trasformazioni digitali e sociali, le istituzioni culturali tradizionali sono chiamate a ripensare il proprio ruolo, aprirsi a nuove forme di espressione e coinvolgimento, e favorire un dialogo intergenerazionale, nonché una maggiore apertura alle istanze del presente. Il testo di Mannino evidenzia la necessità, per le istituzioni culturali, di superare l'elitarismo e adottare un modello di fruizione più orizzontale, che tenga conto delle nuove forme di espressione digitale e delle dinamiche sociali contemporanee. Mannino osserva che queste tendenze segnano un cambiamento radicale nel modo di vivere la cultura, un fenomeno che, tuttavia, trova una risposta insufficiente da parte delle politiche culturali esistenti, spesso isolate e incapaci di catalizzare un impatto su scala nazionale. Il saggio non si limita a una riflessione teorica, ma si configura come una vera e propria chiamata all'azione per ribaltare gli attuali modelli di accesso alla cultura, superando la tradizionale dicotomia tra fruitori e produttori di contenuti culturali e promuovendo un approccio più inclusivo. Come ribadisce Francesco Mannino, la partecipazione non può rimanere un concetto astratto, ma deve tradursi in politiche concrete che superino le barriere economiche e sociali all'accesso alla cultura.

Nel saggio di Giulia Cogoli, si esplora come i festival di approfondimento culturale siano divenuti veri e propri strumenti di 'partecipazione attiva', in cui il pubblico non è più solo spettatore, ma parte integrante del processo creativo. Questi eventi, sempre più diffusi nelle piccole e medie città, favoriscono un'interazione diretta tra relatori e pubblico, stimolando la produzione culturale dal basso e creando nuove reti culturali. Una delle riflessioni più significative riguarda l'impatto dei festival sulle generazioni più giovani, con particolare attenzione alle opportunità offerte dalla partecipazione come volontari e dall'interazione diretta con scrittori, scienziati e filosofi. I festival si rivelano così una risorsa fondamentale per il cambiamento culturale, in grado di incentivare l'impegno attivo e la crescita culturale delle comunità.
Anche nel testo di Vania Cauzillo e Cristina Palermo, la 'partecipazione' è intesa non solo come coinvolgimento del pubblico, ma anche come 'co-creazione', ossia quel processo che trasforma i cittadini in attori della produzione culturale, con particolare attenzione alle giovani generazioni. Vania Cauzillo e Cristina Palermo analizzano il valore di questo fenomeno, dimostrando come questa pratica possa favorire una maggiore inclusione e diversificazione dell'offerta culturale, generando perfino nuovi modelli di coinvolgimento. Il testo si articola in due sezioni principali: «Co-creazione artistica» e «Co-creazione di giochi urbani», entrambe tese a dimostrare come i processi collaborativi possano trasformare le dinamiche sociali e favorire la costruzione di legami più forti tra cittadini, istituzioni e comunità locali. Attraverso esempi concreti, le autrici mostrano come la co-creazione possa trasformarsi in uno strumento di empowerment per i cittadini, dando spazio a una pluralità di voci e linguaggi espressivi. La co-creazione emerge come una pratica che, sebbene richieda un grande impegno e la capacità di affrontare il rischio e l'incertezza, ha il potenziale di trasformare le dinamiche urbane, favorendo un modello di cittadinanza più attiva, inclusiva e consapevole. La sfida è quella di mantenere vivo il dialogo tra artisti, istituzioni e cittadini, affinché i processi creativi diventino catalizzatori di un cambiamento duraturo e significativo.
In conclusione, il lavoro qui esposto non rappresenta solo una raccolta di riflessioni e pratiche, ma un invito a proseguire nella ricerca di metodi più efficaci per una gestione culturale più consapevole, partecipata e sostenibile. Le domande che hanno guidato questo lavoro sono ancora aperte: come possiamo rendere la cultura un elemento strutturale delle politiche urbane? Come renderla un diritto realmente accessibile? Come garantire la sostenibilità dei progetti senza compromettere la qualità dell'offerta culturale? Come costruire modelli di governance capaci di bilanciare pubblico, privato e terzo settore? Sebbene non esistano risposte univoche, il confronto tra esperti e città può contribuire a tracciare nuove strade.
Le riflessioni di Francesca Neri, che chiudono la pubblicazione, non solo ribadiscono l'importanza di mantenere viva questa progettualità e l'approccio interrogativo, ma stimolano anche un dibattito più ampio sul futuro delle politiche culturali in Italia. La cultura, intesa non come un patrimonio da conservare passivamente, ma come moto-

re di trasformazione sociale, è un elemento imprescindibile per la costruzione di città più vivibili, coese e sostenibili.
In definitiva, in sintonia con l'auspicio di Francesca Saccone per Cantiere Città nelle «Note di apertura», ci auguriamo che il progetto continui a crescere ed evolversi, rappresentando non solo un'opportunità di formazione e confronto per le città finaliste, ma anche un 'cantiere' permanente di idee e pratiche in grado di promuovere un sistema culturale più equo, sostenibile e partecipato. Speriamo che questo volume non rimanga confinato tra le sue pagine, ma diventi uno strumento concreto di ispirazione e di azione per chiunque desideri contribuire alla costruzione di città culturali più innovative e inclusive, nella convinzione che la cultura sia un fattore imprescindibile per il futuro delle città e dei territori. Come afferma Mumford, la città è una narrazione in continua evoluzione, e la cultura è una delle forze che può scrivere il suo futuro, trasformando ogni città in un palcoscenico di possibilità.

Visioni strategiche per la città culturale

Rimini, Fellini Museum - Castel Sismondo. *Foto: Danilo Candiotti / per concessione del Comune di Rimini*

La sostenibilità dei progetti culturali

Rossella Tarantino

La sostenibilità. Non solo fuochi di artificio

La sostenibilità è uno degli elementi chiave di un progetto, ne definisce le condizioni che ne determinano la durata nel tempo. In quanto tale, è un esercizio di futuro perché strettamente correlato alla visione prospettica del progetto, al senso del progetto e al cambiamento che intende produrre, ma anche a domande pratiche cui la progettazione deve rispondere.
Numerosi sono i casi in cui si è deciso di recuperare un pregevole manufatto architettonico del passato per trasformarlo in un luogo culturale o uno spazio giovanile; e dopo un impeccabile recupero e una sfavillante inaugurazione, domandarsi: chi abiterà e attraverserà questo luogo? Che tipo di attività saranno svolte? Quali contenuti culturali? Chi li produrrà? Quale il suo ruolo in città? Chi lo gestirà? È stato progettato tenendo conto delle attività che si vorranno svolgere? O delle esigenze di chi lo vorrà gestire? O di chi vorrà frequentarlo e farci cose? Ha una soglia di accesso bassa tale da accogliere tutti? Sono stati minimizzati i costi e gli impatti ecologici? Quali le entrate e i costi di gestione prospettici? Quali gli indicatori per misurare quanto desiderato in partenza?
Analogamente, il tema del 'cosa accadrà dopo' si afferma con sempre maggiore urgenza nella discussione sulle Capitali europee e italiane della cultura. Come far sì che l'anno da Capitale non si esaurisca in un gigantesco e straordinario festival lungo un anno, ma dia anche luogo a delle trasformazioni tangibili o immateriali, ma comunque misurabili, nella città ospitante?
Si tratta di un dibattito ampio, articolato e in divenire che influenza anche la configurazione stessa dell'iniziativa Capitale. Per assicurare una 'legacy', cioè aumentare le probabilità che vi sia un 'legato' dopo l'anno da Capitale, il quadro giuridico in vigore dal 2020 richiede esplicitamente che il programma da Capitale europea della cultura sia strettamente connesso a una strategia culturale pluriennale e che definisca un piano di valutazione con specifiche metriche. Un nuovo quadro giuridico è in fase di definizione, sulla scorta di una valutazione complessiva che sta esplorando in modo particolare la questione della sostenibilità e della legacy della Capitale europea della cultura.
Nel presente saggio, tuttavia, ci si concentrerà sulla sostenibilità dei singoli progetti culturali (intesi nel senso più ampio del termine) assumendo il punto di vista del progettista, per poi concludere con una considerazione generale sul rapporto tra cultura e sviluppo urbano sostenibile.

La sostenibilità e le sue declinazioni

In generale, la sostenibilità viene esplorata nelle sue quattro differenti declinazioni: ambientale, sociale, culturale ed economica. A queste si può aggiungere quella relazionale, quale prospettiva nuova e diversa che puntella maggiormente la sostenibilità di un progetto.
Le cinque dimensioni sono interdipendenti tra loro e rimandano al senso del progetto: per tale ragione, la sostenibilità richiede un approccio olistico. Inoltre, la valutazione della sostenibilità è un processo iterativo, che non si limita alla fase di progettazione ma va aggiornato e rinnovato in quella di sviluppo e realizzazione. Tale analisi può portare ad adattamenti, cambi di direzione, nuove/i compagne/i di viaggio, ridimensionamenti o ampliamenti delle attività previste. Proprio perché il progetto è un corpo vivo e perché il contesto, le persone, i desideri e le aspettative cambiano.
Infine, le azioni che possono garantire la sostenibilità di un progetto vanno messe in campo anche in fase di sviluppo e cantiere, talvolta proprio per fronteggiare imprevisti che possono metterne a repentaglio l'avvio stesso. Interessante in tal senso è l'esempio del MUŻA, il Museo Nazionale di Belle Arti di Malta. A fronte di lavori di ristrutturazione che si protraevano oltre tempo, si è voluto anticiparne l'apertura con un'attività di 'appropriazione' della collezione museale da parte di un gruppo di cittadini che non erano mai entrati in un museo. Ciascuno di loro ha scelto un'opera, che è stata poi riprodotta e oggetto di un'esposizione negli spazi pubblici. Il gruppo di cittadini e tutte le persone che hanno mobilitato sono diventati di fatto la comunità di patrimonio del nuovo Museo, prima ancora della sua esistenza fisica.

La sostenibilità ambientale

La dimensione ambientale della sostenibilità è quella più nota, associata all'esigenza di minimizzare o azzerare l'impronta ecologica del progetto. Spesso questa dimensione viene vissuta come un vincolo e prevale un atteggiamento adempimentale, quasi da 'spunta delle caselle'.
In realtà, tale dimensione può essere un punto di forza del progetto e diventarne anche uno di attrazione, se si punta sulla ricerca creativa di soluzioni e di iniziative con un impatto basso o neutro sulla natura, oppure se il campo di investigazione del progetto culturale è proprio il cambiamento climatico e le sue implicazioni. Diversi gli esempi in tal senso, come Bourges - Capitale europea della cultura 2028 per la Francia[1] che ha impostato l'intero programma prendendo sul serio la sfida della neutralità di carbonio

1. <https://bourges2028.org/> consultato il 15/01/2025.

investendo sulla mobilità dolce e sui treni; oppure Tartu - Capitale europea della cultura 2024 per l'Estonia[2] che ha prodotto le linee guida per eventi ecologicamente sostenibili; o ancora Julie's Bycicle[3] che è la piattaforma di riferimento per artisti e attivisti culturali.
Mettendo al centro del proprio agire la sostenibilità ambientale, si può dar luogo a sperimentazioni di nuove soluzioni di mobilità o energetiche o di economia circolare in partnership con imprese tecnologicamente avanzate; si può lavorare a nuove forme di turismo meno impattanti sul territorio.
Ma si può anche fare ricerca culturale con il coinvolgimento delle comunità e delle conoscenze locali, per esempio attraverso il recupero di pratiche ecologiche arcaiche, legate al riuso o alla riduzione dello spreco o di pratiche agricole fortemente rispettose dell'ambiente. Oppure dar luogo a produzioni culturali che esplorano le varie implicazioni del modello di dominio antropocentrico e portano all'adozione consapevole di comportamenti più rispettosi della natura.

La sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale è legata molto al senso del progetto. Perché o per chi? Perché qui? Con chi? Quale ruolo potrà svolgere nel quartiere o nella città? Quali trasformazioni o impatti può generare? Chi posso aggregare? Quali partner? Quali pubblici? Che idea di pubblico? Pubblico locale o nazionale?
Qualsiasi progetto – sulla carta bellissimo – non esiste senza le persone.
Le persone che possono creare contenuti culturali. Che possono finanziare il progetto. Che possono portare pubblici. Che possono aiutare a realizzare dei pezzi di progetto. Che possono ampliarne la portata.
Le persone che vanno a vedere gli spettacoli, le mostre, i dibattiti (i cosiddetti 'pubblici'). E magari le stesse persone che hanno partecipato alla creazione o alla produzione o alla messa in scena di quegli eventi. Persone che possono essere quindi parte del processo di produzione culturale. O persone che sentono quel luogo (o quel festival) come 'proprio' e vogliono esserne parte. Come volontari. Come azionisti. Come ambasciatori. Come protagonisti. Come portatori di nuovi contenuti o nuove iniziative.
Pertanto, la sostenibilità sociale ha a che fare con l'ingaggio del pubblico. E con l'idea chiara dei pubblici a cui rivolgersi e del tipo di relazione che si intende attivare. Un festival che distribuisce spettacoli o che mette in scena anche produzioni originali, magari realizzati insieme ai cittadini? Un festival che durante l'anno associa anche

2. <https://tartu2024.ee/en/guidelines/> consultato il 15/01/2025.
3. <https://juliesbicycle.com/> consultato il 15/01/2025.

attività educative o formative? Che si realizza attraverso un grande coinvolgimento dei cittadini quali volontari?
Oppure, nel caso di spazi culturali, quale tipo di configurazione si ha in mente? Per esempio, si intende utilizzare tali spazi anche come piattaforma generativa, abilitante o semplicemente ospitante altre attività culturali o di valore sociale? Si immagina che un museo o una biblioteca possano anche diventare un 'luogo terzo'? Se questa è l'intenzione, tale luogo ha una soglia di accesso bassa così da invitare, accogliere e abilitare visitatori nuovi, generalmente non avvezzi a entrare negli spazi deputati della cultura? Accoglie e dà voce alle diversità di un quartiere o di una città?
Essendo deputata alla costruzione di trame e relazioni, la sostenibilità sociale ha a che fare anche con le alleanze e i partenariati che si intendono costruire a livello locale (scuole, altri operatori culturali, associazioni del terzo settore, imprenditori, istituzioni ecc.).
Se il progetto impatta a livello sociale, è più probabile che duri nel tempo perché il suo senso di appartenenza da individuale diventa collettivo: ci sarà sempre un pubblico crescente che lo richiederà o sosterrà, oppure qualcuno che deciderà di prendersene cura, in supporto, o magari prendendo il testimone dai suoi ideatori iniziali.

La sostenibilità culturale

La sostenibilità culturale è legata alla creazione di valore del progetto e alle nuove prospettive che apre.
Con riferimento al luogo o al tempo in cui nasce e si sviluppa, la sostenibilità culturale di un progetto può essere collegata al rinnovamento dell'offerta culturale, alla messa in scena di cose nuove, alla sperimentazione di nuove pratiche culturali, all'ideazione di inedite esperienze culturali, anche con il ricorso a tecnologie digitali, alla ricerca o ibridazione di nuovi linguaggi, alla creazione di diverse modalità produttive. O ancora all'investigazione artistica di inesplorati campi di indagine.
Con riferimento al luogo in cui nasce e si sviluppa, la sostenibilità culturale di un progetto può riferirsi alla costruzione di nuove narrazioni o di nuovi immaginari, all'esplorazione di nuove prospettive di lettura, al coinvolgimento di persone inaspettate, a un rapporto diverso con il paesaggio (o il non paesaggio) e alla natura, insomma alla costruzione di un nuovo e diverso senso del luogo.
O ancora, la sostenibilità culturale può essere legata alla costruzione di comunità, o magari alla sua ricostruzione laddove qualcosa ne ha determinato la frantumazione, all'ideazione di nuove forme e modi di stare insieme, alla condivisione di nuovi rituali e simboli.

La sostenibilità economica

La sostenibilità economica è correlata alla costruzione di un piano economico credibile che dettagli le previsioni di costi di un progetto per un certo periodo di tempo, e di come tali costi possano essere coperti da varie forme di entrate e ricavi.
Naturalmente, trattandosi di un progetto culturale, occorrerà immaginare quali entrate possano derivare da finanziamenti pubblici ordinari o straordinari legati a progettazioni specifiche, da sponsorizzazioni, mecenatismi o partenariati privati, da donazioni, da forme di azionariato diffuso o da varie forme di crowdfunding, da tipologie di abbonamento differenziati in base al sostegno, all'età, ai servizi privilegiati a cui si accede, da contributi *in kind* da parte di sostenitori pubblici o privati. Con analogo rigore, occorre definire quali ricavi prospettici possano provenire dalle bigliettazioni, dal merchandising, da fitti e noleggi, dall'accesso digitale allo streaming dell'evento o alla collezione museale, da servizi educativi e formativi, o anche da servizi aggiuntivi quali bar e ristorazione.
L'analisi della sostenibilità economica è evidentemente un esercizio iterativo, che va aggiornato costantemente e che influenza, e che è a sua volta influenzato, dall'evoluzione stessa del progetto e dalla sua strategia comunicativa. La capacità attrattiva, anche percepita, dei suoi contenuti culturali, le scelte in termini di ibridazione con altre discipline e settori, la rete di attori coinvolti e la strategia di comunicazione e marketing impattano notevolmente sulla sostenibilità economica di un progetto.

La sostenibilità relazionale

La dimensione relazionale è una prospettiva nuova e diversa che può consolidare la sostenibilità di un progetto. Che si decida di realizzare qualcosa nel campo dell'arte, della cultura, dell'ambiente, dell'attivismo civico, è improbabile che lo si faccia da soli. La costruzione di reti e comunità di riferimento è una delle abilità più importanti per il ventunesimo secolo. A tale proposito, l'adesione a reti aiuta fortemente la durabilità nel tempo di un progetto per una serie di ragioni:

- contribuisce alla sua notorietà e alla sua presenza su una mappa;
- favorisce una condivisione e scambio di conoscenze e di pratiche, ma anche l'acquisizione di competenze e punti di vista diversi. E aiuta anche a superare momenti di sconforto, a fronte di difficoltà che sembrano insuperabili;
- consente, mediante economie di scala, l'ampliamento e la diversificazione della propria offerta culturale: attraverso, ad esempio, la circuitazione di produzioni e opere ovvero lo scambio di artisti;
- rafforza la capacità di produzione culturale e creativa, ad esempio, attraverso la realizzazione di co-produzioni di mostre o spettacoli.

Inoltre, le reti possono aiutare a espandere i propri pubblici, non solo perché nell'ambito di una rete ci possono essere delle circuitazioni di pubblici, ma perché la rete può essere creata proprio con l'obiettivo di accrescerli e diversificarli oltre a superare i confini tra i generi attraverso la realizzazione di una card tra le realtà culturali del proprio territorio. In tal senso l'esperienza del Passaporto Matera 2019, che consentiva l'ingresso a tutti gli eventi del cartellone di Matera - Capitale europea della cultura 2019 e l'accesso gratuito ai mezzi di trasporto pubblici, ha avuto un impatto significativo sulla riduzione del *cultural divide*, portando ad esempio a visitare le 'grandi mostre' o a partecipare a opere liriche persone che nella loro vita non erano mai entrate in un museo o in un teatro.

La sostenibilità è cultura

Infine, cambiando scenario e prospettiva visuale, ho deciso di dedicare l'ultimo paragrafo ad approfondire il rapporto tra cultura e sviluppo sostenibile. Al riguardo sono stata stimolata anche dalle difficoltà, manifestate dagli stessi finalisti di Cantiere Città, di assegnare alla cultura un ruolo centrale nei piani di sviluppo urbani e nei bilanci comunali. E dal confronto, a volte stridente, con altri paesi quali la Francia, in cui alla cultura viene destinato in media l'8-10%[4] del bilancio comunale (rispetto a una media italiana del 3-5%).
Vi è una serie di studi a livello internazionale sull'apporto determinante della cultura agli obiettivi di sviluppo sostenibili di *Agenda 2030* e sulla necessità di individuare esplicitamente un «Culture 2030 Goal» nella futura agenda mondiale di sviluppo. Tra i vari contributi di organismi internazionali (Unesco, ICOM, ICOMOS, Consiglio di Europa ecc.), interessante è il documento elaborato da UCLG - Culture Committee (United Cities and Local Governments)[5], che mostra, attraverso esempi tangibili, come la cultura sia un fattore abilitante per il conseguimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'*Agenda 2030* in varie città e territori. In particolare, le politiche volte a garantire l'accesso universale alla cultura, specialmente nei confronti delle comunità sociali più fragili, impattano sulla riduzione delle disuguaglianze e della povertà da un lato e sulla valorizzazione delle diversità culturali e di genere dall'altro. Le pratiche partecipative culturali hanno un effetto rilevante sul benessere individuale e collettivo ma anche su-

4. Le allocazioni percentuali del bilancio comunale destinate alla cultura in Francia si riferiscono ai dati relativi al quinquennio 2018-2023, tratti dai nove dossier delle città francesi candidate al titolo di Capitale europea della cultura (ECoC), che rappresentano un campione variegato di città piccole, medie e grandi.
5. <https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturesdgs_web_en.pdf> consultato il 15/01/2025. Ma si veda anche il documento elaborato in Italia dall'Alleanza per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/PositionPaper/2024/PositionPaperCultura_OrgSos_240227.pdf> consultato il 15/01/2025.

gli indici di salute della popolazione. Così come, fondamentale è l'apporto della cultura alla divulgazione di comportamenti e pratiche ecologicamente sostenibili.
Analogamente, l'iniziativa della Commissione Europea New European Bauhaus mostra come l'ibridazione tra arte, cultura, scienza, design e tecnologie possa contribuire a rendere le nostre città «più belle, inclusive e sostenibili». Partendo da questi esempi, si può concludere che la cultura è sostenibilità e che per garantire lo sviluppo di una città che si vuole sostenibile, è importante assegnare alla cultura un ruolo centrale. Non ancillare o residuale.

Partecipare, non partecipare: quattro prospettive sul rapporto tra cultura e cittadinanza in Italia

Francesco Mannino

Se ne parla più di quanto si faccia concretamente per cambiare le cose: in Italia mai come in questi anni si scrive e si discute di partecipazione culturale, ma all'atto pratico le azioni per incrementarne o migliorarne le forme sembrano rimanere casi isolati, spesso appannaggio di organizzazioni pionieristiche che riescono a investire risorse e competenze, ma senza diventare approcci diffusi e soprattutto stabili. Quasi come se i risultati delle biglietterie, spesso legati a flussi temporanei di turismo culturale, sanassero da soli le profonde disuguaglianze che caratterizzano (anche) questo settore.

La partecipazione culturale rappresenta uno dei pilastri della vita democratica di un paese, influenzando non solo il benessere individuale, ma anche la coesione sociale e lo sviluppo economico. Partecipare alla cultura significa accedere a un patrimonio condiviso e spesso pubblico, vivere esperienze estetiche e artistiche, ma anche prendere parte a processi di creazione e condivisione che hanno la possibilità di rafforzare il senso di comunità, di fatto 'socializzando' il patrimonio e le attività culturali. In Italia, questo tema assume una rilevanza particolare per il ruolo centrale della cultura nella percezione collettiva e nel dibattito pubblico, oltre che per la straordinaria ricchezza del patrimonio artistico e storico[1].

Nonostante ciò, il livello di partecipazione culturale nel nostro paese rimane basso rispetto alla media europea, con profonde disparità geografiche, sociali ed economiche. Tale situazione si riflette in numerosi indicatori, come la frequenza delle visite ai musei o la partecipazione a eventi culturali, che mostrano una significativa polarizzazione tra le diverse fasce della popolazione. Inoltre, le persone giovani, considerate spesso il perno del cambiamento culturale, sembrano distanti dalle istituzioni tradizionali, mentre si orientano verso nuove forme di espressione e consumo.

Questo testo si propone di analizzare la partecipazione culturale in Italia attraverso quattro prospettive principali: una panoramica generale del fenomeno e delle sue dimensioni; le barriere che ostacolano l'accesso alla cultura; il rapporto tra giovani e

1. Cfr. Federculture, *Rapporto Annuale 2024*.

nuove pratiche culturali; e infine le strategie adottate per ampliare il coinvolgimento. L'obiettivo non è solo comprendere le cause di questa situazione, ma anche individuare soluzioni praticabili per promuovere una cultura più inclusiva e partecipativa.

1. La partecipazione culturale in Italia: consumo, conoscenza, cittadinanza?

Partecipazione e disuguaglianze territoriali

L'Italia è spesso definita una 'superpotenza culturale' grazie alla ricchezza del suo patrimonio storico-artistico. Tuttavia, questa potenzialità non si traduce in una partecipazione culturale omogenea tra i cittadini. Secondo il *Rapporto Bes* dell'ISTAT, nelle regioni meridionali, solo il 26% della popolazione ha visitato un sito culturale nell'ultimo anno, contro il 39% delle regioni settentrionali. Questa discrepanza riflette fattori strutturali, come la minor densità di luoghi culturali nel Sud, ma anche barriere economiche e sociali che scoraggiano l'accesso[2].

L'assenza di infrastrutture adeguate, come reti di trasporto efficienti, contribuisce ulteriormente a queste disuguaglianze. Ad esempio, un museo in un'area interna della Calabria o della Basilicata è difficilmente accessibile rispetto a quelli situati nelle città d'arte del Centro-Nord. Questo divario territoriale non è solo geografico, ma rappresenta una questione di equità, poiché riduce le opportunità culturali per milioni di cittadini.

Cultura e cittadinanza attiva

La cultura non è un semplice consumo di spettacoli, mostre o concerti, ma un processo che incide sulla formazione di cittadini e cittadine, agendo sui loro livelli di consapevolezza e partecipazione. La cittadinanza culturale è un concetto sempre più centrale, poiché riconosce il diritto di ogni individuo a prendere parte alla vita culturale della propria comunità, come stabilito anche dall'articolo 27 della *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani*[3].

Tuttavia, in Italia, questo diritto è spesso subordinato a politiche che privilegiano la turistificazione del patrimonio stesso, interpretato esclusivamente nella sua funzione attrattiva. Questo approccio si traduce in una 'museificazione' della cultura, dove l'accesso ai luoghi culturali si limita a esperienze passivamente contemplative, al massimo dotate più o meno di un certo grado di interattività digitale, senza un reale coinvolgimento della cittadinanza. Progetti di valorizzazione partecipativa, come quelli che integrano narrazioni locali, co-prodotte o de-colonizzanti nella fruizione, sono ancora poco diffusi, ma rappresentano un modello da incentivare.

2. Cfr. ISTAT, *Rapporto Benessere Equo e Sostenibile - BES*, 2023.
3. Cfr. Assemblea Generale delle Nazioni Unite, *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani*, 1948.

Industrie culturali e creatività

Oltre ai consumi culturali tradizionali, le industrie creative rappresentano un settore strategico per lo sviluppo economico del paese. Secondo il rapporto *Io Sono Cultura* di Fondazione Symbola, le industrie culturali e creative generano circa il 4,4% del PIL europeo, un contributo significativo che comprende settori come design, moda, cinema e produzione audiovisiva[4].

Nonostante questo potenziale, il mercato culturale italiano presenta numerose criticità. Le opportunità lavorative sono spesso concentrate in pochi centri urbani, e la precarietà è una realtà diffusa e – come in altri settori – i salari sovente sono non dignitosi e discriminanti secondo criteri di genere. Inoltre, la frammentazione del settore ostacola l'emergere di sinergie tra attori locali, nazionali e internazionali.

2. Le ragioni della non-partecipazione: barriere, esclusione, elitarismo

La partecipazione culturale in Italia è ostacolata da numerosi fattori che creano disuguaglianze nell'accesso alle opportunità culturali. Queste barriere, sia materiali che simboliche, rendono la cultura un privilegio per pochi piuttosto che un diritto universale. Esplorare le cause di questa esclusione è fondamentale per immaginare soluzioni che favoriscano l'inclusione e la democratizzazione della cultura.

Barriere economiche e accessibilità

Le barriere economiche rappresentano uno degli ostacoli più discussi alla partecipazione culturale. Il costo dei biglietti per musei, teatri e altri luoghi di cultura è spesso inaccessibile per le fasce economicamente più deboli della popolazione. Sebbene iniziative come la Domenica al Museo, che prevede l'ingresso gratuito nei musei statali una volta al mese, abbiano cercato di mitigare questo problema, il loro impatto rimane limitato, dimostrando che l'aspetto economico non sia l'unica barriera. Fuori da questi esperimenti, le famiglie a basso reddito tendono a considerare la cultura come un 'bene di lusso', prioritizzando spese essenziali come la casa, il cibo e l'istruzione.

A livello europeo, l'Italia si distingue per una spesa pubblica destinata alla cultura particolarmente bassa: questo disinvestimento cronico limita la capacità di offrire servizi culturali accessibili e sostenibili. Inoltre, le politiche di sostegno, come i voucher culturali o le agevolazioni per studenti, non sono sufficientemente diffuse o promosse per avere un impatto significativo. Un esempio positivo è rappresentato dal Bonus Cultura, che offre ai diciottenni un contributo economico da spendere in attività culturali, ma anche questo strumento ha mostrato limiti nella sua implementazione, con un utilizzo disomogeneo tra i territori e le classi sociali.

4. Cfr. Fondazione Symbola, *Io Sono Cultura*, 2024.

Barriere fisiche e sensoriali

Le barriere fisiche e sensoriali colpiscono in modo particolare le persone con disabilità, limitando ulteriormente l'inclusività dell'offerta culturale. Secondo ISTAT l'accessibilità motoria dei musei è passata da un terzo a due terzi negli ultimi dieci anni, ma non è ancora una prassi diffusa[5]. Questo dato evidenzia la carenza di infrastrutture adeguate, come rampe, ascensori e bagni accessibili in almeno quattro musei su dieci. La situazione è ancora più critica per quanto riguarda le disabilità sensoriali: pochissime strutture sono dotate di mappe tattili per i non vedenti o di percorsi in LIS. In molti casi, l'accessibilità si limita a interventi sporadici e non a una progettazione inclusiva.

Questa mancanza non solo esclude una parte significativa della popolazione, ma rappresenta anche una perdita economica per le istituzioni culturali, che potrebbero attrarre un pubblico più ampio con politiche di accessibilità mirate. Esempi virtuosi, come il Museo Tattile Statale Omero di Ancona, dimostrano che è possibile coniugare inclusione e valorizzazione del patrimonio.

Elitarismo ed esclusione sociale

Oltre alle barriere materiali, esistono ostacoli di natura simbolica che rafforzano l'esclusione culturale. La percezione della cultura come un'attività elitaria, riservata a pochi privilegiati, è profondamente radicata nella società italiana, e non sempre a torto. Questo fenomeno alimenta un senso di alienazione tra le classi sociali meno privilegiate. Molte persone si sentono escluse non solo perché magari manchino loro le risorse economiche, ma perché non si identificano con il linguaggio, le pratiche e le istituzioni culturali dominanti.

L'offerta culturale, spesso tarata su un pubblico privilegiato ed esclusivamente europeo, tende a ignorare le esperienze e i parametri culturali di persone non rientranti in quei profili. Ad esempio, una persona giovane proveniente da un contesto periferico a basso reddito potrebbe percepire un museo come un luogo distante e poco rilevante per la sua vita; così come una persona di recente immigrazione, può avere significativi traumi soprattutto tentando una esperienza culturale con istituzioni che trattano con visione eurocentrica le culture non-europee, in modo particolare se provenienti da un assoggettamento coloniale. Questo tipo di esclusione simbolica è aggravato da un'educazione scolastica che, pur promuovendo la conoscenza del patrimonio culturale, raramente incoraggia una partecipazione attiva e critica.

Digital divide e nuove disuguaglianze

Negli ultimi anni, la digitalizzazione ha trasformato il panorama culturale, offrendo nuo-

5. Cfr. ISTAT, *Cittadini e ICT,* 2023.

ve opportunità di accesso, ma anche creando ulteriori disuguaglianze. La pandemia di Covid-19 ha accelerato la transizione verso le offerte culturali digitali, come visite virtuali ai musei o streaming di spettacoli teatrali. Tuttavia, non tutti hanno potuto beneficiare di queste innovazioni.
In Italia, circa quattro milioni di famiglie non hanno accesso regolare a Internet, una cifra che colpisce soprattutto le aree rurali e le fasce di popolazione economicamente svantaggiate. Questo *digital divide* non si limita all'accesso tecnologico, ma riguarda anche le competenze digitali. Molte persone, soprattutto tra le fasce più anziane, non sanno utilizzare le piattaforme digitali per accedere a contenuti culturali. Di conseguenza, la digitalizzazione, pur essendo una grande opportunità, rischia di ampliare il divario tra chi partecipa alla cultura e chi ne è escluso.

3. Persone giovani e partecipazione culturale: se non cultura 'alta', cultura 'altra'?

Un nuovo paradigma culturale

Le persone giovani rappresentano una fascia cruciale per il futuro della cultura, ma il loro rapporto con le istituzioni culturali tradizionali, come musei, teatri e biblioteche, è spesso caratterizzato da una reciproca distanza. Tuttavia, questa apparente disaffezione non deve essere interpretata come un disinteresse verso la cultura in senso lato. Piuttosto, le nuove generazioni stanno riscrivendo le regole della partecipazione culturale, spostandosi verso pratiche più informali, orizzontali e digitali.
Secondo diversi rapporti di Save the Children sulla povertà educativa, molti giovani percepiscono le istituzioni culturali come poco accoglienti o non adatte alle loro esigenze[6]. Questa percezione è spesso legata a un'offerta che appare distante dalle loro esperienze quotidiane o esclude linguaggi contemporanei, come quelli della cultura popolare e digitale. Non è quindi una mancanza di interesse verso la cultura, ma una questione di disconnessione tra l'offerta e le modalità di fruizione e creazione che le persone giovani adottano.

Creatività digitale e social media: la cultura dal basso

Con l'avvento dei social media, piattaforme come TikTok, YouTube, Instagram, Wattpad e Twitch sono diventate spazi centrali per l'espressione culturale delle nuove generazioni. Qui, le persone giovani non sono semplici consumatrici passive, ma creatrici attive di contenuti[7]. Questo fenomeno è evidente nel successo di piattaforme di lettura sociale, o in format come le *fan fiction*, i *booktok*, i video di danza coreografata, parkour

6. Cfr. Save the Children, *Nuotare contro Corrente - Povertà educativa e resilienza in Italia*, 2018.
7. Cfr. Claudia Cantale, *Gli uomini e i testi: un approccio sociologico alla lettura e alla scrittura*, Milano, Ledizioni, 2019.

o free style, i tutorial di pittura e artigianato. Questi spazi rappresentano un nuovo tipo di partecipazione culturale, che rompe con le gerarchie tradizionali per abbracciare la condivisione e la creatività dal basso.
Un esempio emblematico è il successo del digital storytelling. Giovani influencer e creator utilizzano strumenti come i *reel* o i *vlog* per raccontare storie personali o collettive, spesso legate a temi di rilevanza sociale, come la sostenibilità, l'inclusione e la propria connotazione culturale. In questo modo, riescono a costruire comunità digitali che condividono valori comuni, offrendo una forma di partecipazione culturale autentica e spesso trascurata dalle istituzioni tradizionali.

Ripensare la cultura popolare

Oltre alla cultura digitale, un altro fenomeno significativo è il ritorno alle radici della cultura popolare, reinterpretata in chiave contemporanea. Le nuove generazioni dimostrano un crescente interesse per tradizioni locali, artigianato e folclore, ma con un approccio innovativo e critico. Eventi come Matera - Capitale europea della cultura 2019 hanno evidenziato come le persone giovani possano essere coinvolte in progetti che fondono tradizione e modernità, come performance artistiche ispirate a rituali tradizionali o workshop che reinterpretano tecniche artigianali attraverso il design.
Questo interesse si riflette anche nella crescente attenzione verso le culture locali da parte di artisti emergenti. Dai murales ispirati alle leggende popolari ai remix musicali che fondono dialetti e ritmi elettronici, i giovani creano connessioni tra il passato e il presente, dimostrando che la cultura 'altra' non è in competizione con quella 'alta', ma ne arricchisce il panorama.

Barriere simboliche e nuove opportunità

Un problema significativo rimane la percezione della cultura 'alta' come elitista o inaccessibile. Molti giovani non si sentono rappresentati dai linguaggi e dai codici delle istituzioni tradizionali, il che li porta a preferire forme di espressione più immediate e meno vincolate. Per esempio, un museo che propone mostre con linguaggi formali e poco interattivi difficilmente attirerà una persona adolescente abituata all'interattività e alla rapidità dei contenuti digitali.
Le nuove generazioni non stanno abbandonando la cultura, ma la stanno trasformando. La loro partecipazione si esprime attraverso linguaggi e pratiche che sfidano le categorizzazioni tradizionali, dimostrando una capacità di innovazione e reinterpretazione che dovrebbe essere valorizzata dalle istituzioni. Per farlo, è necessario un cambio di paradigma, in cui le persone giovani siano considerate non solo come destinatarie di politiche culturali, ma come protagoniste attive nella costruzione di un'offerta culturale inclusiva e plurale.

4. Cosa si sta facendo in Italia per aumentare la partecipazione culturale, soprattutto giovanile

Strategie di audience development

Negli ultimi anni, il concetto di audience development è diventato centrale nelle politiche culturali italiane, ispirato da esperienze europee consolidate. L'idea alla base di questo approccio è quella di incrementare e diversificare il pubblico, coinvolgendo non solo gli utenti tradizionali, ma anche gruppi sottorappresentati. Questo implica la creazione di contenuti e format capaci di attrarre nuovi segmenti, con particolare attenzione alle persone giovani.

Le istituzioni culturali stanno inoltre cercando di utilizzare le nuove tecnologie per ampliare il loro raggio d'azione. Attraverso app interattive, tour virtuali e gamification, molte realtà museali stanno tentando di parlare la lingua delle nuove generazioni. Tuttavia, queste iniziative rimangono spesso episodiche e mancano di una strategia coordinata che ne amplifichi l'impatto.

Empowerment giovanile e governance partecipativa

Un altro ambito in cui si stanno sperimentando modelli innovativi è quello della governance culturale. Iniziative come gli *young board* rappresentano un tentativo concreto di coinvolgere chi è più giovane non solo come fruitore, ma come protagonista attivo delle politiche culturali. Gli *young board* sono gruppi di persone giovani chiamate a contribuire alla programmazione di istituzioni culturali, proponendo idee, valutando progetti e partecipando ai processi decisionali. Questo modello, adottato ad esempio dalla Orchestra Filarmonica o dal Polo del '900 di Torino, non solo arricchisce l'offerta culturale, ma favorisce anche lo sviluppo di competenze manageriali nelle persone partecipanti.

L'empowerment giovanile si riflette anche in esperienze di co-gestione di spazi culturali. In diverse città italiane, spazi rigenerati come ex fabbriche, magazzini o edifici abbandonati sono stati trasformati in hub culturali con il contributo diretto delle nuove generazioni. Questi luoghi diventano non solo centri di produzione culturale, ma anche laboratori sociali dove si sperimentano nuove forme di partecipazione e collaborazione.

Progetti locali e innovazione sociale

A livello locale, molte regioni italiane stanno sviluppando progetti innovativi che mirano a stimolare la partecipazione culturale giovanile. La Puglia, ad esempio, è diventata un laboratorio di innovazione sociale grazie ai suoi laboratori urbani, spazi multifunzionali destinati alla creatività e alla formazione. Questi luoghi offrono alle persone giovani l'opportunità di accedere a strumenti e competenze per sviluppare progetti culturali, artistici e imprenditoriali.

Un altro caso emblematico è quello della Basilicata, dove eventi come Matera - Capitale europea della cultura 2019 hanno dato vita a una serie di iniziative che hanno coinvolto

le nuove generazioni. Tra queste, workshop, residenze artistiche e attività di storytelling hanno permesso a chi è più giovane di riscoprire il patrimonio locale e di reinterpretarlo in chiave contemporanea.
Anche in grandi città come Milano, Torino e Bologna, stanno emergendo progetti che promuovono la partecipazione attiva delle persone giovani. Tra questi, il progetto «Traiettorie Urbane» di Palermo, di Fondazione Edison Orizzonte Sociale insieme a Con i Bambini e un'ampia rete di partner locali, ha trasformato spazi pubblici in luoghi di sperimentazione artistica e culturale, offrendo a persone giovani e giovanissime strumenti artistici per crescere e contribuire alla vita culturale della città. Tuttavia, la sfida rimane quella di rendere questi modelli replicabili su scala nazionale, integrandoli in un quadro strategico più ampio.

Il ruolo delle politiche tariffarie e dell'educazione
Un altro strumento per incentivare la partecipazione è rappresentato dalle politiche tariffarie. Progetti come la Carta Giovani Nazionale o il Bonus Cultura per i diciottenni sono stati concepiti per ridurre le barriere economiche e favorire l'accesso ai beni culturali. Nonostante i limiti di queste iniziative, come la difficoltà di raggiungere i giovani in condizioni di maggiore vulnerabilità, o la presunzione economicista di poter costituire la leva maggiore per contrastare le barriere alla partecipazione, esse rappresentano un punto di partenza per rendere la cultura più inclusiva.
Infine, un ruolo cruciale è giocato dall'educazione. Integrare la partecipazione culturale nei programmi scolastici non solo attraverso visite occasionali, ma con percorsi di educazione artistica e culturale continuativi, in una logica di alleanze strategiche tra cultura e istruzione, potrebbe contribuire a formare nuove generazioni di cittadini consapevoli e partecipativi[8].

Conclusione

Rendere la cultura accessibile e inclusiva in Italia richiede un approccio olistico che affronti simultaneamente le disuguaglianze territoriali, economiche e sociali. Questo obiettivo non può essere raggiunto solo attraverso interventi episodici o circoscritti, ma necessita di politiche culturali strutturate, coordinate e lungimiranti.
La sfida non è solo ampliare il pubblico, ma ripensare il sistema culturale italiano come un motore di coesione sociale, innovazione e crescita personale. Solo attraverso un approccio sistemico e partecipativo sarà possibile garantire alla cultura italiana un futuro

8. Cfr. Alessandro Bollo, *Sul bordo del cambiamento*, in Arcagni S., et al., *Blueprint-Pratiche culturali trasformative e urgenti*, a cura di Polo del '900, cheFare, 2020.

inclusivo e sostenibile, dove ogni individuo, indipendentemente dalla propria condizione economica o sociale, possa sentirsi parte di un patrimonio condiviso e dinamico. L'alternativa è quella di relegare il settore culturale al solo approccio estrattivo richiamato dai riferimenti petroliferi dei giacimenti culturali, e all'attrattività turistica o consumistica di beni e attività culturali. Ma il 'culturismo' non è generativo, e a questo paese forse serve crescere migliorando e investendo sulla piena partecipazione democratica e sul ricambio generazionale, non solo sul massimizzare i profitti alla rincorsa di altri settori economici; e questo pur con lo sguardo fermo sulla sostenibilità multidimensionale che anche il mondo culturale può perseguire.

Partenariato speciale pubblico-privato come strumento per lo sviluppo di pratiche locali innovative nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale

Donatella Viscogliosi

Le forme speciali di partenariato pubblico-privato (di seguito anche 'PPP speciale') nel settore culturale, sin dalla loro introduzione nell'ordinamento giuridico, hanno rappresentato una grande opportunità per gli operatori del settore, ma anche un terreno non sempre agevole da percorrere, in considerazione delle scarne prescrizioni normative fornite dal legislatore. L'ampia discrezionalità lasciata alle amministrazioni e la libertà delle forme negoziali concessa dal legislatore, infatti, spesso hanno generato profonda incertezza sulle corrette modalità di costruzione dei modelli partenariali che inevitabilmente hanno influito sulla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.
Uno dei profili di maggiore incertezza ha riguardato – e in parte ancora oggi riguarda – la possibilità di considerare o meno il PPP speciale nel settore culturale come qualcosa di autonomo rispetto al partenariato pubblico-privato ordinario (di seguito anche 'PPP ordinario') con tutto ciò che ne consegue in termini di disciplina applicabile.
Appare dunque utile cercare di leggere le norme per estrapolare e fissare i principi sui quali si basano gli istituti, di modo che l'operatore, sia quello pubblico che quello privato, possa essere guidato da precise coordinate interpretative nella ideazione, nella individuazione e nel conseguente sviluppo del più adeguato intervento di partenariato.

I caratteri innovativi dei PPP speciali nel settore culturale

La norma di riferimento ci offre importanti indicazioni, soprattutto se letta in chiave evolutiva, cioè confrontandola con la precedente disposizione. L'art. 134, comma 2, d.lgs. 36/2023 recante il nuovo *Codice dei contratti pubblici* (di seguito anche *Codice dei Contratti Pubblici*), sostituendo l'art. 151, comma 3, d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, prevede che le amministrazioni possano attivare forme speciali di partenariato con

soggetti pubblici e privati dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dall'articolo 8 del *Codice*.
A differenza del passato, emergono intanto una serie di profili di novità per ciò che attiene alla finalità, all'oggetto e al procedimento di attuazione:

- è stata ampliata la finalità dell'istituto, che può riguardare non solo la tutela ma anche la valorizzazione del bene culturale;
- è stato ampliato l'oggetto che non comprende più soltanto i beni immobili, ma anche quelli mobili;
- sul piano procedurale non si rinvia più alla disciplina per la stipula dei contratti di sponsorizzazione (che oggi trova autonoma collocazione al comma 4 dello stesso art. 134), bensì all'art. 8 del *Codice* che fissa le condizioni di ammissibilità dei contratti gratuiti.

I suddetti profili aiutano a individuare i principi che ispirano i partenariati speciali nel settore 'cultura', rispetto ai quali è utile anche ragionare per differenza rispetto ai principi fondanti gli strumenti ordinari di partenariato pubblico-privato, disciplinati oggi in modo organico nel d.lgs. 36/2023.

La causa negoziale di 'comunione di scopo'

Innanzitutto il riferimento ai principi che regolano i contratti gratuiti ci consente di affermare che tratto distintivo dei partenariati speciali è l'assenza di onerosità e di interdipendenza delle prestazioni.
Nei PPP ordinari il soggetto privato si impegna a svolgere determinate attività in cambio di un corrispettivo economico, ovvero di un corrispettivo unito al diritto di sfruttare economicamente il bene o il servizio. Troviamo un sinallagma contrattuale[1] che invece manca nei PPP speciali nei quali tutte le risorse messe a disposizione dalle parti (pubbliche e private) devono essere destinate alla realizzazione del servizio o dell'intervento, a beneficio non delle parti stesse ma dei cittadini titolari dei diritti di fruizione del bene culturale oggetto di tutela o di valorizzazione.
Il rapporto tra le parti, quindi, non risponde alla funzione dello scambio (*do ut des - do ut*

1. Il 'sinallagma contrattuale' indica il legame di reciprocità tra le obbligazioni principali di un contratto o un accordo. In parole semplici, significa che le prestazioni promesse dalle parti sono interdipendenti: ciascuna delle parti è obbligata ad adempiere la propria prestazione perché l'altra faccia lo stesso.

facias[2]) ma a quella della 'comunione di scopo', ossia della condivisione di diritti, obblighi, rischi e responsabilità per la realizzazione in comune di un determinato obiettivo[3].
Tanto considerato, pare dunque potersi sostenere che il partenariato speciale in ambito culturale possa essere ricondotto al genere (*genus*) dei partenariati collaborativi (o con comunione di scopo) che si differenzia da quello definito dalle disposizioni del Libro IV del *Codice dei Contratti Pubblici* non solo per gli aspetti procedurali, ma anche e primariamente per le caratteristiche sostanziali del rapporto.

L'atipicità delle forme

Il richiamo all'art. 8 del *Codice dei Contratti Pubblici* – in base al quale nel perseguire le proprie finalità istituzionali le pubbliche amministrazioni sono dotate di autonomia contrattuale e possono concludere qualsiasi contratto, anche gratuito – è stato interpretato come la volontà del legislatore di legittimare pienamente l'atipicità dei rapporti partenariali speciali, in coerenza con la tendenza ad ampliare gli ambiti di discrezionalità delle amministrazioni nell'esercizio dell'attività contrattuale che emerge anche da altre disposizioni del *Codice* (a partire dall'art. 2)[4].
Ne consegue che per attuare i modelli di partenariato contemplati dall'art. 134 del *Codice dei Contratti Pubblici* le amministrazioni non sono vincolate a forme negoziali tipiche, ma possono disporre di grande autonomia contrattuale che consente di regolare i rapporti tra le parti a seconda delle specifiche esigenze e delle peculiarità sottese al caso di specie.

Rapporto pubblico-privato di tipo collaborativo

Nei PPP ordinari – come detto, caratterizzati da onerosità e reciprocità contrattuale – il ruolo della parte pubblica consiste nel definire gli obiettivi da raggiungere e si concentra soprattutto nella fase iniziale di definizione del progetto, mentre il privato interviene nella fase operativa.

2. La formula *do ut des - do ut facias*, codificata per la prima volta da Giulio Paolo nel *Digesto*, rappresentava la forma abbreviata dell'originaria *Aut enim do tibi ut des, aut do ut facias, aut facio ut des, aut facio ut facias* che potrebbe essere tradotta come «Do affinché tu dia, oppure affinché tu faccia, o faccio perché tu dia, o faccio affinché tu faccia» e racchiude in sé il significato di un patto reciproco, in grado di impegnare le parti contraenti al rispetto e all'impegno dell'obbligazione sorta tra loro.
3. Nicoletta Vettori, Le *"forme speciali di partenariato" per la valorizzazione dei beni culturali: la causa di comunione di scopo quale elemento di specialità*, in «Aedon», n. 1/2024 <https://aedon.mulino.it/archivio/2024/1/vettori.htm> consultato il 15/01/2025.
4. *Ibidem.*

Diversamente, nei PPP speciali in ambito culturale, enti pubblici e soggetti privati devono collaborare sia nella fase di progettazione che in quella di realizzazione dell'intervento, quali parti attive e co-responsabili seguendo la logica della co-progettazione.
Di conseguenza da un'analisi delle prassi applicative è emerso che, pur trattandosi di un partenariato di tipo contrattuale, elemento essenziale per ascrivere il partenariato a questo modello è la previsione di sedi di confronto e coordinamento tra partner, come comitati tecnici a composizione mista pubblico-privata con compiti di programmazione e controllo dell'attività oggetto del partenariato[5].

Procedimento semplificato

Con il PPP ordinario la pubblica amministrazione conferisce a un soggetto privato determinate utilità e/o il diritto di ricavare un utile dall'uso di un bene pubblico o dalla gestione di un servizio; pertanto, in base alle regole europee, le procedure di scelta del contraente devono seguire un metodo competitivo e pro-concorrenziale.
La struttura collaborativa che caratterizza il PPP speciale in ambito culturale, invece, consente di utilizzare procedure semplificate anche se, come è stato opportunamente sottolineato dagli interpreti[6], bisogna sempre distinguere in base al tipo di contratto da stipulare.
Se il privato può trarre dall'operazione negoziale un vantaggio economico, anche indiretto, sarà necessario il rispetto dell'art. 13, comma 5, che impone di tener conto dei principi del risultato, della fiducia e dell'accesso al mercato disciplinati, rispettivamente, agli artt. 1, 2 e 3 *Codice dei Contratti Pubblici*; pertanto, dovranno essere svolte procedure comparative che potrebbero essere analoghe a quelle previste per il contratto di sponsorizzazione dallo stesso art. 134, commi 4 e 5 del *Codice*.
Se invece mancano del tutto trasferimenti di utilità pubbliche, perché il privato agisce per spirito di liberalità oppure partecipa all'operazione dietro esclusivo rimborso dei costi sostenuti e documentati, sarà legittima (ex artt. 8, comma 1, e 13, comma 2, *Codice dei Contratti Pubblici*) anche un'ulteriore semplificazione procedurale. In particolare, le trattative pre-negoziali, pur nel rispetto dei principi generali dell'azione amministrativa (pubblicità, trasparenza, imparzialità, buon andamento), non dovranno rispondere a una logica competitiva e pro-concorrenziale e potranno assumere anche forme atipiche.

5. Girolamo Sciullo, *Il partenariato pubblico-privato in tema di patrimonio culturale dopo il Codice dei contratti*, in «Aedon», n. 3/2021 <https://aedon.mulino.it/archivio/2021/3/sciullo.htm> consultato il 15/01/2025.
6. Nicoletta Vettori, *Le "forme speciali di partenariato"...,* cit.

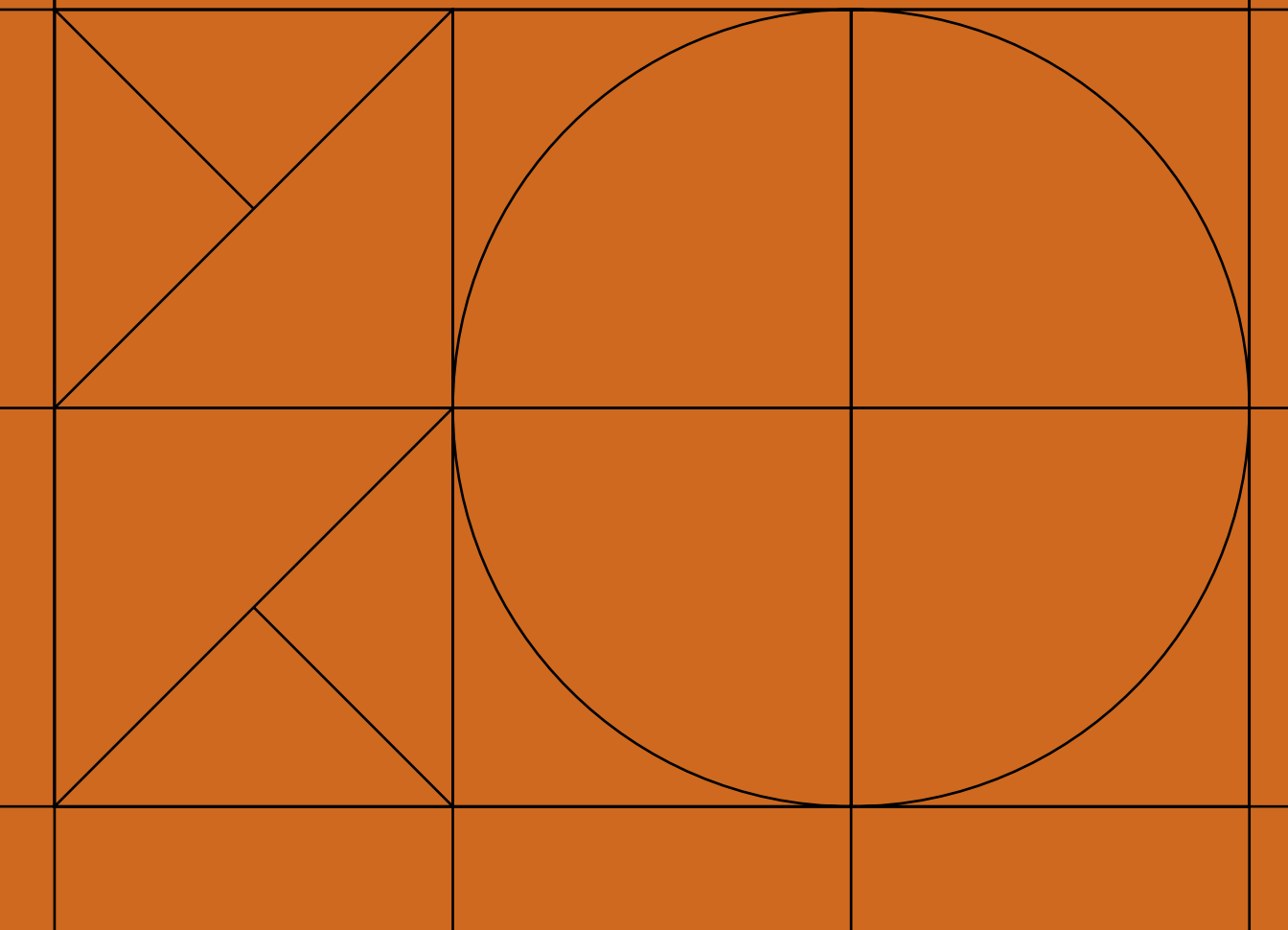
Brevi cenni conclusivi

L'analisi delle esperienze condivise nell'ambito del percorso Cantiere Città ha permesso di porre in rilievo come nella costruzione efficiente di modelli partenariali nel settore cultura non disponiamo di percorsi predefiniti e cristallizzati, poiché in virtù del principio di 'atipicità negoziale'[7] sancito dal legislatore, è richiesto uno sforzo di originalità per individuare la 'forma' più adatta al caso concreto. Il che impone la profonda consapevolezza dei principi da seguire. Al tempo stesso, è richiesta massima concretezza: data l'assenza di corrispettività delle prestazioni, è essenziale che l'individuazione dei progetti da realizzare attraverso lo strumento partenariale avvenga sulla base della analisi delle utilità concrete che il progetto è in grado di generare intorno al bene o al servizio oggetto dell'intervento, tali da attrarre realmente l'investimento della parte privata. Ciò ovviamente può verificarsi, secondo la logica collaborativa che impronta il rapporto tra le parti, mediante modalità di compartecipazione nel processo di costruzione che coinvolga il soggetto privato, ma anche la collettività che è la beneficiaria reale dell'intervento.
Dunque, costruire percorsi partenariali improntati alla logica della comunione di scopo piuttosto che dello scambio, che siano in grado di individuare la forma negoziale più adatta al caso concreto e di catalizzare l'interesse e le risorse del privato intorno alle concrete utilità che si possono ottenere indirettamente, è la sfida cui il legislatore chiama l'operatore pubblico e quello privato.

7. Con 'atipicità negoziale' ci si riferisce a un contratto o a un accordo tra persone che non segue uno schema già previsto dalla legge, ma viene creato su misura per rispondere a esigenze particolari, purché conforme ai principi generali dell'ordinamento giuridico. Questa flessibilità permette di rispondere a situazioni nuove o particolari che i contratti 'tipici' non contemplano.

Lucera (Foggia), la cinta muraria della fortezza svevo-angioina con la Torre della Leonessa. *Foto: iStock*

Azioni partecipative e comunità attive: esperienze e strumenti per la città culturale



Agnone (Isernia), vista della città. *Foto: per concessione del Comune di Agnone*

I festival di approfondimento culturale

Giulia Cogoli

'Festival di approfondimento culturale' è un format nato in Italia alla fine degli anni Novanta e – allora come oggi – trainante e di successo sia per il mondo editoriale-culturale, sia per il turismo culturale.
La definizione di 'festival di approfondimento culturale' che, con Guido Guerzoni abbiamo messo a fuoco nella prima di dieci ricerche realizzate sino a oggi, dal nome «Effettofestival», è entrata nella letteratura accademica per definire il fenomeno più innovativo, tipicamente italiano e di maggior fortuna del mondo culturale degli ultimi trent'anni: «Si tratta di una manifestazione dedicata a un preciso tema culturale, che prevede una pluralità di eventi concentrati spazio-temporalmente, appositamente concepiti per un pubblico non specialistico, in cui vi sia contestualità tra produzione e consumo, unicità del prodotto offerto e centralità dell'oralità, senza forme di competizione, discriminazioni extratariffarie, finalità di lucro e vendite predominanti di prodotti e servizi».
Tutto ha inizio nel 1997 con Festivaletteratura di Mantova (creato con la consulenza e sull'esempio del festival gallese di Hay-on-Wye diretto da Peter Florence). Nessuno sino ad allora aveva mai pensato a un grande evento culturale di piazza, con scrittori o saggisti come relatori, ma le decine di migliaia di partecipanti alla prima edizione mantovana accesero una grande attenzione del mondo editoriale e degli organizzatori di eventi. Quindi, sebbene in ritardo di anni rispetto a molti paesi europei, iniziarono a fiorire anche in Italia i festival di approfondimento culturale, centinaia, se non migliaia, ponendo la trasmissione culturale al centro dei loro programmi e celebrando l'oralità pubblica come elemento di comunicazione distintiva.
Alcune di queste manifestazioni hanno avuto un impatto nazionale attirando pubblico da tutt'Italia – almeno una decina hanno superato le 60-80.000 presenze –, altre per contro non sono arrivate che alla prima o seconda edizione (l'improvvisazione e la scarsa professionalità degli organizzatori è ancora diffusa). La gran parte però è cresciuta e si è moltiplicata, tanto che oggi si parla di festival di prima generazione (F1G) per quelli con più di dieci edizioni, e di seconda generazione (F2G) per quelli che hanno tra gli undici i trent'anni di vita[1].

1. Su questo tema cfr. Giulia Cogoli, Guido Guerzoni, *Effettofestival 2023. I festival di seconda generazione* (Intesa Sanpaolo).

Oggi i festival godono di buona salute, coinvolgono pubblici locali, provinciali, regionali e anche nazionali, e influenzano l'immagine e la reputazione delle città ospitanti, generalmente piccole o medie città di provincia, dove questo format funziona e cresce meglio rispetto alle grandi città, dove difficilmente attecchisce, infatti, l'atmosfera pervasiva di una piccola città che si fa quinta del festival è uno degli elementi di successo.

Format

Concentrati soprattutto nel periodo autunnale (settembre e ottobre) e primaverile (maggio e giugno), ma ormai distribuiti anche negli altri mesi dell'anno, i festival continuano a dominare il panorama nazionale, principalmente su tematiche letterarie (40,8% dei F1G e 26,3% dei F2G), ma i F2G si stanno spostando verso temi più legati all'attualità come le scienze, la tecnologia e l'innovazione, i diritti, le tematiche sociali e la sostenibilità ambientale. Dal punto di vista delle politiche di prezzo la maggior parte degli eventi mantiene l'ingresso gratuito: 67% per i F1G e 82% per i F2G. La conferenza è la tipologia di evento più ricorrente, e questo ci dice che forse, a dispetto della fruizione sempre più veloce sui social media e della brevità di molti podcast, quando si cerca l'approfondimento culturale dal vivo si è disposti ad ascoltare per 40-60 minuti i relatori che ci interessano: il valore esperienziale è immersivo e ci ripaga dell'impegno e del tempo dedicato. L'oralità della trasmissione culturale è dunque più che mai viva.
La maggior parte dei festival ha un format simile, basato su presentazione di libri e conferenze di scrittori/saggisti. Ma negli anni si è evidenziato che per rinnovare il format e avere maggiore successo e visibilità comunicazionale è necessario avere direttori che concepiscano programmi nuovi, ideando incontri, spettacoli ad hoc, dei veri palinsesti innovativi, spesso su tematiche che cambiano a ogni edizione. Ciò ha reso i festival più coraggiosi creativamente, dei veri e propri produttori culturali, tanto che alcuni hanno dato vita a collane di testi, a podcast di grande successo (vedi il caso Barbero figlio delle registrazioni delle conferenze tenute al Festival della Mente di Sarzana) e progetti educativi durante il corso dell'anno. Tutti comunque pongono i libri e la lettura al centro dei loro programmi. Gli editori italiani utilizzano i festival per la promozione di titoli e autori, pubblicando in occasione degli eventi più importanti i loro autori di punta, e considerando i festival potenti leve di marketing e strumenti di comunicazione speciali.
I festival consolidati determinano poi importanti ricadute nelle città che li ospitano: impatti turistici, economici, occupazionali, sociali, fiscali e comunicazionali. Infatti alcune città, grazie a essi, hanno ottenuto riconoscimenti significativi, come la nomina a Capitale italiana della cultura o la medaglia della Presidenza delle Repubblica. Si può dunque affermare senza tema di smentita che il format 'festival di approfondimento

culturale', a dispetto della maturità e di una certa ripetitività, gode di buona salute e risponde a un'istanza che da quasi un trentennio permane tra il pubblico italiano. Quale? L'esigenza di trovare occasioni di autentico approfondimento in un panorama informativo schiacciato tra la banalità delle trasmissioni televisive e la sconsolante superficialità di tanti contenuti web, unita a un profondo bisogno di condivisione e partecipazione (la solitudine della fruizione online) nonché al riconoscimento del valore esperienziale della fruizione *live*.

L'online[2]

Al termine del 2021, dopo il lungo periodo in cui il Covid ha causato la sospensione e, in diversi casi, anche la chiusura di alcuni festival, la maggior parte di questi eventi sono ripartiti, con programmi ripensati, spesso più contenuti, cogliendo la palingenesi post lockdown come una occasione di rinnovamento; ma la vera novità dopo il 2021 è stato l'impegno della maggior parte dei festival a digitalizzare il patrimonio culturale prodotto, laddove i direttori erano stati lungimiranti, creando sui canali YouTube o di podcast come Spotify, Google Podcasts, Apple Podcasts, delle vere miniere culturali a cui tutti possono accedere gratuitamente. La costruzione di un archivio digitale che raccolga i contenuti culturali prodotti dai festival è ormai una prassi consolidata (90%). Tuttavia, il numero di festival che ha digitalizzato integralmente i propri materiali d'archivio rimane molto limitato (pari al 12% del campione), sia tra i festival di prima (6,9%) che di seconda generazione (5,2%).
In termini di social media, YouTube si conferma una piattaforma molto utilizzata, con il 60% dei festival dotati di un proprio canale. Inoltre, la quasi totalità dei festival mostra una presenza su Facebook e Instagram (oltre il 95%). Altre piattaforme popolari includono X (60,9%), LinkedIn (32,2%) e TikTok (24,1%). I F2G utilizzano i social principalmente per comunicare informazioni di base, mentre i F1G si concentrano sulla creazione di contenuti ad hoc per i social e sull'interazione diretta con il pubblico.
L'archivio è consultabile nella maggior parti dei casi sul sito del festival (nel 75,7% dei F1G e 84,0% dei F2G) e sul canale YouTube (nel 56,8% dei F1G e nel 84,0% dei F2G) e offre accesso a programmi (63,2%), biografie dei relatori (36,8%), abstract degli eventi (58,6%), registrazioni di conferenze (64,4%), interviste (70,1%) e seminari (37,9%) tenuti sia online sia in presenza.
Se quasi tutti i festival hanno un sito (95%) e account su Facebook e Instagram, pochissimi hanno una app.

2. Su questo tema cfr. Giulia Cogoli, Guido Guerzoni *Effettofestival 2024. Non c'è live senza online* (Intesa Sanpaolo).

Il pubblico

I festival hanno in media meno di 25.000 presenze (77% dei F1G e 89% dei F2G), ma molti eventi di prima generazione continuano a registrare affluenze elevate, con alcune manifestazioni che superano le 100.000 presenze, il che ne conferma la popolarità e l'impatto.
Il pubblico dei festival di approfondimento culturale è soprattutto femminile (quasi il 70%), la principale motivazione a partecipare è la possibilità di poter incontrare autori/relatori, la possibilità di approfondire temi, libri e argomenti di interesse, ma anche scoprire una città non conosciuta. I partecipanti ai festival sono consumatori culturali e lettori abituali (medio-forti). Nel corso dell'anno prendono parte almeno a un altro festival o ad altri eventi culturali e utilizzano materiali di approfondimento dei festival (i.e. podcast, video ecc.).
Il 39,5% dei F2G ha registrato tra 1000 e 4999 presenze nell'ultima edizione. Il 26,3% ne ha avute tra 10.000 e 24.999. Meno del 10% ha registrato più di 25.000 presenze. Il 53,1% dei F1G ha registrato tra 5000 e 24.999 presenze. Una parte rilevante (12,2%) ha avuto tra 50.000 e 99.000 presenze. Più del 6% del campione ha avuto più di 100.000 partecipanti.

Le ricadute

Quando i festival di approfondimento culturale si consolidano nel tempo e nelle dimensioni, inevitabilmente hanno significativi impatti sulle città che li ospitano. Gli sponsor privati e istituzionali, gli organizzatori e le amministrazioni locali hanno dunque un grande interesse ad analizzare i cambiamenti indotti dai festival, che, in tempi a volte rapidi, impattano sui territori e popolazioni che li ospitano. Come il professor Guerzoni ci ha insegnato, gli eventi culturali possono essere agenti di cambiamento in grado di promuovere e accelerare processi di modernizzazione, riqualificazione e trasformazione del territorio. Con modalità e tempi di volta in volta diversi, generano una moltitudine di impatti spesso strettamente collegati tra loro: culturali, sociali, economici, fiscali, occupazionali, ambientali, immobiliari, reputazionali, comunicazionali ecc., ciascuno dei quali si articola in sottocategorie con ricadute, durata e intensità differenti.
Gli impatti possono essere positivi, ma talvolta anche negativi: alla crescita dei valori civici, della partecipazione, del volontariato culturale, dell'inclusione sociale, dell'orgoglio o del senso di appartenenza a una comunità si possono contrapporre l'aumento della tensione tra residenti e visitatori, la perdita di autenticità del tessuto locale e lo sfilacciamento dei legami intergenerazionali. Esistono classificazioni molto sofisticate e approfondite e moltissime pubblicazioni per valutare questi impatti, ma per semplicità si parlerà principalmente di quelli positivi, che possono anche nel breve

tempo mutare la reputazione e l'immagine delle città ospitanti, ed essere utilizzate dagli stakeholder e dagli amministratori locali per il loro valore strategico nelle decisioni.

Ricadute culturali

I festival pongono la trasmissione culturale al centro dei loro programmi. Questa è dunque una delle principali motivazioni che spinge alla realizzazione di un festival: creare un appuntamento che offra approfondimenti culturali, stimolando la condivisione e il dialogo tra soggetti sociali e individuali, enti e cittadini: la cultura è un cantiere sempre aperto, che evolve grazie agli scambi e al dialogo.

Le ricadute culturali sui cittadini, sul pubblico dei festival sono dunque le più immediate. Librerie, biblioteche, associazioni culturali, se ben coinvolte e rese partecipi, sono un elemento e veicolo fondamentale, che bisogna coinvolgere sin dalla nascita di un evento. Tra le ricadute culturali sicuramente ce ne sono di molto importanti a livello nazionale. Ad esempio sulla promozione dei libri: gli editori italiani pubblicano i titoli più importanti in occasione dei grandi festival, reputandoli una occasione promozionale forte, investono in viaggi di autori stranieri per farli partecipare ai festival, inoltre organizzano tour promozionali in Italia anche attraverso le partecipazioni ai festival.

Da non sottovalutare poi la diffusione di alcune discipline come antropologia, filosofia ed economia su un pubblico vasto (il mondo universitario di Torino e Trento ha molto investito sui due festival di economia, così come quello di Filosofia a Modena Carpi e Sassuolo). Per l'antropologia il Festival di Pistoia è stata una vera e propria rivoluzione. Tra le ricadute culturali vanno evidenziate quelle sui giovani, forse il target più importante e su cui investire con attività ideate ad hoc e, se possibile, anche con progetti di volontariato all'interno della manifestazione[3].

Il Festival della Mente, sotto la direzione di chi scrive, nel suo decimo anno realizzò la ricerca «Effettofestival adolescenti» a cura di Matteo Lancini ed Elena Buday dell'Istituto Minotauro di Milano. L'esperienza dei giovani volontari di Sarzana fu studiata attraverso interviste tramite questionario a 400 volontari e 15 *focus group*. La ricerca analizzava: i consumi culturali dei giovani, l'utilizzo di Internet, le motivazioni al volontariato culturale, l'impatto e come il festival li coinvolge e colpisce. Ecco alcune delle conclusioni più significative: «Nei festival si apre uno spazio di incontro, tra cultura giovanile e cultura degli adulti», scrive Gustavo Pietropolli Charmet nell'introduzione della ricerca, «i ragazzi entrano in contatto con coloro che la cultura la producono, non la vendono o la insegnano: sono poeti, scrittori, scienziati, e sono lì per loro, disponibili, alla mano, e si capisce che hanno bisogno di recapitare proprio ai giovani il loro messaggio. I giovani non si lasciano sfuggire l'occasione». Matteo Lancini, traendo le conclusioni

3. Su questo tema cfr. Matteo Lancini, Elena Buday, *Effettofestival adolescenti. Volontariato e impatto formativo dei festival di approfondimento culturale* (Strumenti, Fondazione Carispe 2013, a cura di Giulia Cogoli).

dell'indagine, afferma: «Le risposte dei giovani intervistati smentiscono l'immagine, molto presente nell'opinione comune, degli adolescenti di oggi come pigri, sfaticati, svogliati. In realtà ricercano l'attribuzione di un ruolo valorizzante per potersi impegnare senza ritrosie o risparmio di energie, attingendo alle migliori risorse che hanno a disposizione e ricavandone un grande beneficio narcisistico che li rinforza e li spinge a ripetere l'esperienza».
Personalmente penso che la partecipazione ai festival, attraverso il lavoro come volontario, completi il processo scolastico offrendo una 'visualizzazione' molto chiara e forte del 'fare cultura', con esempi che influenzano e portano al diretto coinvolgimento; cambia, insomma, quello che possiamo definire l'immaginario culturale della nuova generazione, che, è bene ricordarlo, è quella definita *digital native*, e dunque la partecipazione a eventi culturali che si fondano sull'approfondimento e sulla condivisione costituisce ancora di più un valore fondamentale per il loro futuro. Possiamo dunque dire che i festival di approfondimento culturale che coinvolgono giovani volontari stanno influenzando nelle rispettive città, province e regioni un'intera generazione, a cui viene spiegato, attraverso un esempio reale, il senso di cosa significhi 'fare e condividere cultura'.

Ricadute economiche
I festival di approfondimento culturale duraturi e che crescono negli anni, possono fornire un contributo importante allo sviluppo economico dei territori su cui insistono[4]; ecco perché molti festival hanno nel tempo deciso di condurre studi sull'impatto economico che l'evento ha sul territorio.
Va chiarito innanzitutto che l'impatto economico cambia di anno in anno, tuttavia, per quantificarne l'entità e il segno positivo o negativo, è necessario seguire un percorso metodologico preciso, che passa attraverso un meticoloso processo di raccolta di informazioni di carattere qualitativo e quantitativo. Nel caso degli eventi culturali le analisi di impatto economico stimano i cambiamenti occorsi o suscitabili in termini di vendite, valore aggiunto, redditi, gettiti fiscali e incrementi occupazionali generati da variazioni nell'offerta culturale presente nell'area.
Le analisi consentono di rilevare, per ogni manifestazione, diversi aspetti:

- se generano occupazione (direttori, curatori, staff, impiegati, guardiani, tecnici, guide e operai);
- se generano ricavi e spese dirette (approvvigionamento di beni e servizi, quali forniture per ufficio, arredi, dispositivi per la sicurezza attiva e passiva, hardware

4. Su questo tema cfr. Guido Guerzoni, *Effettofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale* (Strumenti, Fondazione Carispe 2008, a cura di Giulia Cogoli).

e software, utenze di acqua ed energia elettrica, connettività web ecc.), materiali per gli allestimenti, forniture necessarie a garantire i servizi di ospitalità e accoglienza (audioguide, bookshop, ristorazione);
- se producono redditi e occupazione, che attivano processi virtuosi nell'economia locale;
- se generano entrate di natura fiscale, un aspetto trascurato, e di cui spesso i legislatori si dimenticano;
- se modificano la stagionalità dei flussi turistici: nella bassa stagione gli eventi trainano il successo del turismo generico e a richiamare l'attenzione del vasto pubblico sulle sedi meno note;
- se attraggono investimenti finanziari e interventi infrastrutturali.

I livelli attraverso cui circola il flusso iniziale sono tre:

1. *Effetto diretto:* è l'impatto derivante dalla somma delle spese sostenute dagli organizzatori dei festival e di quelle effettuate da quanti accorrono nell'area per presenziarvi (ristoranti, alberghi, negozi, fornitori, esercizi pubblici ecc.). Questi acquisti di beni e servizi portano nuovi flussi finanziari sul territorio, che non esisterebbero se non fossero stati prodotti gli eventi esaminati.
2. *Effetto indiretto:* è l'impatto risultante dalle spese delle istituzioni (ad esempio altre istituzioni culturali) e delle imprese che introitano direttamente le spese dei partecipanti (ad esempio alberghi, ristoranti, negozi, parcheggi, taxi ecc.). Per fronteggiare l'aumento della domanda, le istituzioni e le imprese acquistano maggiori quantità di beni e servizi, stimolando l'economia locale nella misura in cui i loro fornitori operano nella medesima area.
3. *Effetto indotto:* è l'impatto derivante dal cambiamento nei livelli di reddito e di spesa dei residenti. Poiché le istituzioni e le imprese lavorano di più, necessitano di un maggior numero di lavoratori, oppure che i dipendenti facciano degli straordinari: i lavoratori vedranno aumentare il loro reddito e di conseguenza potranno spendere di più anche all'interno dell'economia locale. Cresce pertanto la capacità di spesa, che può comportare aumenti nei livelli di consumi, i quali si possono riflettere in un aumento della produzione e delle vendite e, di conseguenza, di nuova occupazione, sino a che il ciclo di reazioni non si esaurisce[5].

5. *Ibidem.*

Ricadute comunicazionali e turistiche[6]

Nel 2017, anno in cui Pistoia fu Capitale italiana della cultura, chiesi a Guido Guerzoni di realizzare per la prima volta in Italia una ricerca per valutare il valore economico della ricaduta comunicazionale di un festival «Effettofestival 3», e poi fu applicato lo stesso metodo di ricerca alla comunicazione di Pistoia - Capitale italiana della cultura 2017 «Effettocapitale». La ricerca è stata condotta utilizzando il metodo «Weighted Media Cost», distinguendo il valore economico dei *paid media*, ovvero gli spazi/contenuti di carattere pubblicitario comprati dagli organizzatori dei festival tramite specifici budget di promozione/comunicazione, da quello degli *earned media*, ovvero gli spazi/contenuti editoriali/informativi generati da parti terze acquisiti gratuitamente tramite le attività di Communication/PR (Ufficio Stampa, Pubbliche Relazioni, Relazioni Istituzionali ecc.). È stata censita la copertura (*media coverage*) ottenuta dal festival sia nei canali tradizionali offline (stampa, radio e TV), sia in quelli online (web e social network), dal momento che la ricerca ha avuto due obiettivi complementari, quantitativi e qualitativi. Per quanto riguarda il fronte quantitativo la domanda di partenza è stata semplice: per ottenere gli spazi e le attenzioni dei media offline e online che il festival è riuscito a ottenere, quanto si sarebbe dovuto spendere? Si è trattato dunque di calcolare il valore economico della *media exposure* che il festival ha ottenuto. Non esiste però solo la dimensione quantitativa, ovvero quanto si parla del festival, del programma, degli ospiti e dei contenuti, ma per stimare l'impatto comunicazionale è fondamentale sapere anche come se ne parla: con quali toni, accuratezza e precisione? Che messaggi chiave sono veicolati, quali valori sono comunicati e con quale frequenza? Quali temi, parole chiave, termini e aggettivi sono associati alla città ospitante e al suo territorio? Come e perché sono cambiati negli ultimi anni? È stato così studiato anche il posizionamento reputazionale, utilizzando altri strumenti software (software per analisi testuale e *data mining*), per capire quali sono, in condizioni normali (nei mesi precedenti l'evento) e in condizioni eccezionali (nella settimana del festival), i flussi di comunicazione e i giudizi ovvero i *sentiment* prevalenti. Queste indicazioni sono fondamentali per capire il ruolo che i promotori e finanziatori hanno nel costruire e incrementare la reputazione di un luogo e di un territorio, modificandone positivamente la percezione.

Le metodologie estremamente innovative, già sperimentate all'estero, che Guerzoni ha adottato con il suo gruppo di ricerca in oltre un anno di studio, hanno creato una tipologia di ricerca che permette ai finanziatori pubblici e privati di eventi culturali di comprenderne a pieno il posizionamento reputazionale, il suo valore economico e la portata della promozione turistica indiretta determinati dalla copertura dei media.

6. Su questo tema cfr. Guido Guerzoni *Effettofestival 3. L'impatto di comunicazione dei festival di approfondimento culturale* (Approfondimenti, Fondazione Caript 2017, a cura di Giulia Cogoli).

Si può dunque affermare che molto spesso i festival sono l'occasione ideale per descrivere le città che li ospitano, raccontarne la storia e le tradizioni, pubblicare ampi servizi fotografici e diffondere materiali audiovisivi, proporre nuovi itinerari turistici ed enogastronomici, scoprire i territori circostanti e farli conoscere a pubblici molti vasti. Si generano numeri importanti e coperture comunicazionali fondamentali per il marketing urbano e territoriale, che, senza i festival, potrebbero essere ottenuti solo attraverso costosissime campagne pubblicitarie, il cui equivalente monetario costituisce uno dei due fattori che determina il valore economico totale dell'impatto comunicazionale.

La co-creazione come pratica inclusiva per i cittadini e le cittadine

Vania Cauzillo e Cristina Palermo

Il presente saggio esplora la co-creazione come una pratica inclusiva che coinvolge i cittadini e le cittadine in processi di collaborazione creativa e partecipativa. Nelle sue due principali sezioni, «Co-creazione artistica» e «Co-creazione di giochi urbani», si analizzano modalità innovative di interazione tra artisti, istituzioni e comunità, con un focus particolare sul coinvolgimento delle giovani generazioni. La co-creazione artistica, in particolare, è emersa come strumento di innovazione sociale, capace di rafforzare i legami comunitari e promuovere la partecipazione civica, mentre la co-creazione di giochi urbani rappresenta un'opportunità unica per valorizzare gli spazi cittadini e stimolare l'inclusione sociale. In entrambe le pratiche, l'obiettivo comune è di rendere i cittadini attori attivi del proprio contesto, con l'aspirazione di costruire una società più coesa e consapevole.

Co-creazione artistica

Da circa dieci anni nel panorama artistico europeo si è affermata la pratica della co-creazione artistica, che si riferisce a tutti quei processi collaborativi adottati da alcuni artisti e artiste, che hanno deciso di aprire la loro pratica, le loro forme e i loro contenuti affinché altre persone, con nessuna formazione o competenze specifiche, possano diventare parte integrante dell'opera o dell'azione artistica, mettendo in atto un processo dove interagiscono da una parte professionisti della cultura e dall'altra non professionisti, comunità e pubblico.
La co-creazione artistica è stata prosecuzione naturale di tutta l'arte partecipativa che François Matarasso, chiaro ed esaustivo teorico, definisce come un processo in cui le persone non sono semplicemente spettatori, ma diventano co-creatori di significati, esperienze e prodotti artistici[1].
La co-creazione, dunque, fa un passo in più rispetto alla partecipazione: implica un approccio e una collaborazione multidirezionale tra chi ne è promotore, chi la commissio-

1. François Matarasso, *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*, London, Comedia, 1997.

na, chi la progetta e chi decide di farne parte ridiscutendo tutto quello che è stato nella produzione artistica come autorialità, fiducia, potere, rischio e risultati. Per fare questo, affinché si abbiano risultati reali, gli artisti e le artiste che la praticano investono tempo e progettazione nei processi di coinvolgimento, attivazione e ascolto reale delle comunità che vengono coinvolte ed è per questo che la pratica artistica finisce per diventare pratica di innovazione sociale, perché riesce a intercettare e restituire in forme, istanze sociali in modo collaborativo[2].

In Italia è dell'artista relazionale Federica Thiene il metodo di co-creazione[3] più formalizzato e interessante che muove dall'arte contemporanea, ma è stato spesso usato come strumento per attivare, domandare e sostenere processi di partecipazione attiva dei cittadini e cittadine in un approccio all'innovazione integrata all'ambiente (individuo-società-ecosistema).

La co-creazione, sempre nel contesto italiano, ha poi conosciuto una interessante e unica sperimentazione a Matera, negli anni 2018 e 2019, con la nomina a Capitale europea della cultura; in modo trasversale all'interno del programma ufficiale, la co-creazione è stata applicata a complessi e quanto più vari linguaggi artistici e performativi, raggiungendo un ampio numero di comunità, differenti per età e provenienza, sperimentando una formula di coinvolgimento in uguale percentuale tra comunità locali, italiane ed europee. Questa enorme opportunità di testare e plasmare la pratica co-creativa è stata possibile grazie a un progetto lungo e articolato come quello della Capitale europea della cultura, unita a un significativo investimento su produzioni originali affidate alla scena creativa locale lucana, che dalla sua aveva già una forte vocazione, lunga esperienza e sapienza nel lavorare in una dimensione di prossimità con il pubblico, in un contesto privo di grandi istituzioni culturali su un territorio quale quello della Basilicata, simile a molte province italiane, soprattutto del Sud. Per dare una idea della varietà dei linguaggi a cui la co-creazione è stata applicata a Matera: musica elettronica e di tradizione, contemporanea, classica e lirica, cultura del cibo, architettura e design, teatro, danza, sport, giochi urbani, arte pubblica.

Questa costellazione ha permesso di osservare e dimostrare[4] che, quando le persone diventano parte attiva di un processo creativo ben strutturato, si crea un senso di appartenenza, si generano nuove competenze trasversali e che la co-creazione artistica non è solo una forma di espressione ma diventa un modo per rafforzare le relazioni sociali e trasfor-

2. François Matarasso, *A Restless Art: How Participation Won, and Why It Matters*, Lisbon and London, Calouste Gulbenkian Foundation, 2019.
3. Federica Thiene, *Arte del pensare* (Federica Thiene, Stefania Mantovani) <www.artway.info> consultato il 15/01/2025.
4. Carlo Ferretti, «The social value of Community Opera: subverting the methodology of creation, enganging communities, and evaluating the impact», ricerca commissionata a Materahub per definire e valutare qualitativamente l'impatto di un processo artistico co-creato, *Silent City*, prodotto da Compagnia teatrale L'Albero, all'interno del programma Matera-2019. Consultazione privata.

mare le realtà locali, e diventa ancora più potente se lo si fa con le giovani generazioni perché meglio riescono a trattenere e far evolvere l'eredità dei processi attivati con e per loro. Uno dei risultati più interessanti da osservare, lì dove la co-creazione è stata più usata nei processi di coinvolgimento nei contesti urbani, è che sui giovani si è sempre notato un rafforzamento della percezione di autoefficacia che nessuna altra pratica di coinvolgimento riesce a ottenere. I giovani acquisiscono fiducia nelle proprie capacità di influenzare e generare cambiamento, lo percepiscono tra i loro coetanei, nel contesto cittadino e nel mondo adulto che li circonda. La co-creazione rafforza il loro impegno sociale e la partecipazione civica, aiutandoli a prendere responsabilità collettive e a sviluppare un pensiero critico e, inoltre, consente loro di riflettere in profondità su ciò che desiderano esprimere e di decidere in quale forma farlo.
È compito degli adulti mantenere la promessa fatta loro, quella di offrire uno spazio reale e autentico per l'espressione e l'azione, rendendola concreta. Per farlo però è fondamentale affidare questi processi ad artisti che abbiano a cuore anche la qualità della proposta artistica e che siano in grado di disegnare e condurre i processi che fanno realmente la differenza, tenendo insieme tutte le variabili e la complessità. La co-creazione è un metodo imperfetto che rimette in discussione «le cose come si sono sempre fatte», e ritiene elemento fondamentale la possibilità del fallimento e lavora sulla cessione del potere: il potere di chi ce l'ha per diritto (la politica, le istituzioni, le fondazioni), il potere autoriale e di guida (gli artisti, i mediatori, i policy-maker) e il potere delle comunità stesse, o addirittura di una sola persona. Per questo motivo, avere chiari rischi e difficoltà dell'attivazione dei sistemi e dei metodi co-creativi può aiutare a disegnare processi virtuosi e vincenti, soprattutto se questi vanno immaginati con comunità di giovani, in continuo cambiamento sociale, creativo e di posizionamento nella società.
Tre i temi da tenere a bada nel gioco della co-creazione: il primo, quello del controllo. Mettere in piedi un processo di co-creazione con i giovani significa decidere di lasciare una parte del controllo del processo stesso, e lasciarlo a una comunità che non ha competenze sedimentate, ma ha un potenziale enorme di capacità di immaginare; lasciare spazio significa sapere e mettere in conto che ciò che ci si era preposti potrebbe non essere realizzato, e che – in caso di una committenza pubblica – è un rischio da valutare a monte per sapere poi come intervenire e giustificare; un buon design di processo che preveda i tempi giusti per validare, monitorare, recuperare aiuta a prevenire e indirizzare il più possibile sui desiderata. Il secondo tema è quello economico: la co-creazione è un processo che potremmo definire 'anti-economico' perché i percorsi decisionali collettivi costano spropositamente di più di una decisione presa tra pochi, ma il costo è da considerare invece come un investimento sul valore sociale che si va a generare, significa cioè che bisogna essere pronti a investire sul processo e non sui prodotti o sui risultati. Il terzo tema cruciale è quello delle competenze, ossia la necessità di trovare figure professionali che la Fondazione per l'Innovazione Urbana di Bologna (una delle esperienze più virtuose in Italia nell'accompagnamento delle istituzioni pubbliche nella co-creazione

con i cittadini) definisce «agenti di prossimità». Si tratta di persone capaci di promuovere e gestire processi innovativi per ascoltare e coinvolgere le comunità, progettare percorsi partecipativi e stimolare la collaborazione nella creazione di progetti, sia nel settore pubblico sia nel terzo settore. È superfluo sottolineare che gli artisti specializzati o vocati alla co-creazione aggiungono competenze specifiche nelle loro discipline, che possono essere selezionate in base alle vocazioni dei territori o delle comunità di giovani coinvolte. La co-creazione è dunque premiante, ma esigente e faticosa, per funzionare deve essere priva di giudizio, basarsi sull'affidabilità dei co-creatori ed essere guidata da un sentimento di ottimismo che guarda a futuri collettivi. Si prenda ad esempio la cittadina danese di Billund, che ha adottato la co-creazione con i giovanissimi cittadini per immaginare la sua visione nei prossimi vent'anni e per progettare insieme la città a beneficio di chi la abiterà, con una prospettiva sulla salute pubblica, diventando così la Capitale dei bambini. E proprio i bambini sono stati i protagonisti principali anche di un altro grande esperimento di co-creazione, questa volta squisitamente artistica: la sfida di scrivere un'opera lirica di comunità sulla città, prodotta dalla Compagnia teatrale L'Albero, per il programma ufficiale di Matera - Capitale europea della cultura 2019 dal titolo «Silent city»[5].

Per la prima volta in Italia, è stata realizzata un'opera lirica completamente co-scritta in tutte le sue parti autoriali (musica, libretto, scenografia) con i cittadini di Matera, coinvolgendo circa duecentottanta persone, dai sette agli ottant'anni, grazie a due anni di incontri, laboratori e attivazione. L'intuizione è stata quella di utilizzare il processo di co-creazione con un genere così complesso e lontano dalle persone, con l'ambizioso obiettivo di favorire la coesione sociale tra generazioni. Per farlo, è stata raccontata e riscritta la storia di Matera attraverso lo sguardo dell'infanzia: quella di oggi, con i bambini che conoscevano la città solo come capitale culturale, e quella di ieri, con gli ottantenni che erano stati gli ultimi bambini nei «Sassi», le antiche abitazioni scavate nella roccia, poi abbandonate per circa cinquant'anni. In questa esperienza di co-creazione, è stata adottata una metodologia in cui alla comunità è stato ceduto il potere di validare le scelte degli artisti, con un enorme impatto in termini di *ownership* dell'intera operazione e di inclusione sociale, l'opera infatti è stata tra le prime in Italia ad essere fruibile anche per il pubblico di ciechi e sordi. Nei contesti in cui – come le capitali della cultura – si ha la spinta per progettare e attivare la cittadinanza, la co-creazione resta uno strumento alleato per un modello che può sostenere l'attivazione dei giovani come protagonisti attivi nella definizione delle soluzioni, portatori di esperienze, idee e competenze che arricchiscono i processi decisionali, facendo allo stesso tempo però far loro una esperienza significativa nelle loro gioventù: il coinvolgimento e la co-creazione di giochi urbani è sicuramente una delle più efficaci proposte per le nuove generazioni.

5. Dinko Fabris, Vania Cauzillo, *Community opera: A short introduction and a case study in Italy*, «International Journal of Community Music», Vol. 17, Special Issue: *Musica per tutti: Community Music in Italy*, 2024, pp. 19-36.

Co-creazione di giochi urbani

Per proseguire nel nostro discorso, risulta ora necessario comprendere cosa sono i 'giochi urbani', al fine di poter capire perché possono essere usati come strumento di valorizzazione delle comunità e come possiamo co-crearli insieme ai giovani.
Come per la maggior parte delle definizioni che riguardano i giochi, non ne esiste una ufficiale e condivisa di 'gioco urbano'. All'interno di questo saggio, parleremo di 'gioco urbano' per indicare una qualunque forma di attività ludica che si svolge in un ambiente cittadino e che utilizza lo spazio urbano come campo da gioco, portando i giocatori a interagire con la città in modi nuovi e stimolanti. Questa definizione include, quindi, cacce al tesoro, *Live Action Role Playing* (LARP)[6], giochi di strada tradizionali, *Alternate Reality Game* (ARG)[7], *Location Based Game*[8], *Urbex*[9] ecc.

Giochi urbani come strumenti di valorizzazione comunitaria

Prima di fornire alcune linee guida sulla co-creazione di giochi urbani, è essenziale comprendere quali sono i vantaggi che questo tipo di evento porta all'amministrazione locale. Innanzitutto, è utile evidenziare perché scegliere proprio i giochi. Secondo Jane McGonigal[10], i giochi sono lo strumento di coinvolgimento per eccellenza, capaci di costruire potenti legami sociali e di offrire sfide esaltanti.
Se progettati con attenzione, i giochi urbani possono diventare non solo uno strumento di coinvolgimento ma uno strumento di vera e propria valorizzazione delle comunità. Essi possono, infatti, supportare il raggiungimento di svariati obiettivi comunitari, come:

- promuovere l'inclusione sociale e la coesione comunitaria;
- sostenere lo sviluppo economico e locale;
- facilitare l'accesso ai servizi;
- promuovere l'identità e la consapevolezza del patrimonio culturale;
- promuovere la partecipazione civica e l'empowerment dei cittadini;
- favorire processi di sostenibilità e resilienza ambientale;
- sostenere la salute e il benessere psico-fisico dei cittadini.

6. Sarah Lynne Bowman, *The Functions of Role-Playing Games: How Participants Create Community, Solve Problems and Explore Identity*, Jefferson, McFarland & Company, 2010.
7. Jeffrey Y. Kim, Jonathan P. Allen e Elan Lee, *Alternate Reality Gaming*, in «Communications of the ACM», Vol. 51, Issue 2, New York, Association for Computing Machinery, 2008, pp. 36-42.
8. Adriana de Souza e Silva, *Hybrid Reality and Location-Based Gaming: Redefining Mobility and Game Spaces in Urban Environments*, in «Simulation & Gaming», Vol. 40, Issue 3, Thousand Oaks, Sage Publications, 2009, pp. 404-424.
9. Ninjalicious, *Access All Areas: A User's Guide to the Art of Urban Exploration*, Infilpress, 2005.
10. Jane McGonigal, *La realtà in gioco*, Milano, Apogeo, 2011.

Benefici della co-creazione di giochi urbani

I giochi urbani non solo possono essere progettati per valorizzare la comunità, ma possono anche essere co-creati dalla comunità stessa. Anzi, riteniamo che questo sia un processo non solo possibile ma auspicabile, soprattutto quando l'obiettivo è coinvolgere i giovani. Co-creare un gioco urbano con e per i giovani porta, infatti, benefici ai giovani co-creatori, all'amministrazione e al design del gioco stesso. Questo processo, per esempio, supporta:

- *Inclusione sociale.* Un processo di co-creazione di un gioco urbano permette di coinvolgere in uno stesso gruppo di lavoro ragazzi provenienti da contesti molto differenti, consentendo loro di stringere nuovi legami, ma anche di esprimersi sulla città e su come vorrebbero interagire con essa, offrendo utili *insight* all'amministrazione per ulteriori progetti di inclusione sociale.
- *Acquisizione di conoscenze multidisciplinari sulla città.* L'ideazione di un gioco urbano richiede la consulenza di diversi professionisti legati alla città, le cui conoscenze sono necessarie per progettare un gioco che rispetti i vincoli spaziali, finanziari, burocratici ecc. che l'organizzazione di una simile attività all'interno di uno spazio pubblico richiede. Conoscenze sulla città e sul suo funzionamento indispensabili per diventare cittadini attivi e consapevoli.
- *Aumento della fiducia nelle istituzioni locali.* Come affermano Huizinga[11], De Koven[12], Salen, Zimmerman[13], Stokes[14] – solo per citare alcuni autori – i giochi richiedono e portano all'instaurarsi di un senso di fiducia tra i giocatori. Ecco che, dunque, l'organizzazione di un ambiente ludico nel quale potersi esprimere in maniera libera e creativa, contribuisce a rafforzare la relazione tra i giovani cittadini e le istituzioni locali.
- *Maggiore partecipazione al gioco urbano.* Il sentimento di orgoglio dei giovani co-creatori del gioco urbano sarà uno degli strumenti di promozione più efficaci di cui il progetto potrà godere: i giovani *game designer* saranno più motivati a diffondere l'iniziativa, attraendo così un numero maggiore di giocatori.

11. Johan Huizinga, *Homo Ludens. A Study of the Play-Element in Culture*, Boston, Beacon Press, 1992.
12. Bernard De Koven, *The well-played game. A Player's philosophy*, New York, Doubleday, 1978.
13. Katie Salen Tekinbas, Eric Zimmerman, *Rules of Play: Game Design Fundamentals*, Cambridge, The MIT Press, 2003.
14. Benjamin Stokes, *Locally Played: Real-World Games for Stronger Places and Communities*, Cambridge, The MIT Press, 2020.

Linee guida per la co-creazione di giochi urbani

La co-creazione di giochi urbani richiede un processo ben strutturato, comprendente varie fasi, sintetizzate nel seguente schema.

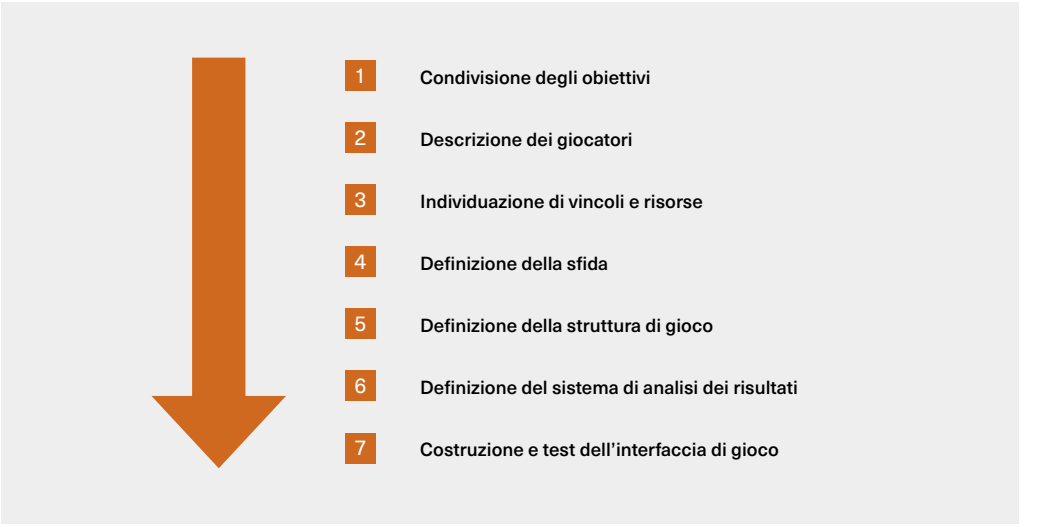


Fig. 1 – Le fasi della co-creazione di giochi urbani.

Fase 1. Condivisione degli obiettivi

La fase 1, «Condivisione degli obiettivi», prevede che i giovani co-creatori siano messi al corrente degli obiettivi generali del progetto al quale stanno partecipando. Quali sono le ragioni che hanno spinto l'amministrazione a promuovere un processo di co-creazione di un gioco urbano? In che modo si intende valorizzare la comunità attraverso il gioco? Conoscere tali obiettivi consentirà di ideare una struttura e una sfida del gioco coerenti con quanto si intende raggiungere.

Fase 2. Descrizione dei giocatori

La fase 2, ovvero la «Descrizione dei giocatori», è essenziale per ideare un gioco accessibile e coinvolgente per il pubblico desiderato. I futuri giocatori dovrebbero coincidere per caratteristiche principali, età, gruppi di appartenenza ecc. con il gruppo di lavoro. In questo modo i giovani co-creatori saranno in grado di fornire *insight* molto utili per la corretta definizione del profilo dei giocatori e diventare, in seguito, veicolo per il coinvolgimento degli stessi. In questa fase è possibile guidare il gruppo di lavoro con uno strumento di definizione delle *Personas*, sviluppato da Pot in Pot, simile a quelli che si utilizzano nel marketing, con qualche modifica più vicina al contesto di gioco.

NOME:

Età:
Occupazione:

PERSONALITÀ

Estroverso	☐	Introverso
Intuitivo	☐	Concreto
Emotivo	☐	Razionale
Flessibile	☐	Metodico
Sicuro	☐	Insicuro

MI PIACE GIOCARE A...

- ☐ Giochi da tavolo e giochi di carte
- ☐ Videogiochi
- ☐ Giochi di ruolo
- ☐ Giochi di sport
- ☐ Giochi di strategia
- ☐ Puzzle e rompicapo
- ☐ Giochi di simulazione
- ☐ Massively multiplayer online game
- ☐ Giochi di azione e avventura

GIOCO PER...

- ☐ Divertirmi
- ☐ Superare delle sfide
- ☐ Socializzare
- ☐ Competere
- ☐ Distrarmi
- ☐ Apprendere qualcosa di nuovo
- ☐ Stimolare la creatività
- ☐ Ottenere una ricompensa

COSA MI SPINGE AD AGIRE

- ☐ Desiderio di compiere qualcosa di epico
- ☐ Desiderio di realizzazione
- ☐ Sentirmi creativo
- ☐ Ottenere qualcosa di materiale
- ☐ Influenza e la connessione sociale
- ☐ Fretta e impazienza
- ☐ Curiosità
- ☐ Paura di perdere qualcosa

DOVE TROVARMI SUL WEB

OBIETTIVI
Che tipo di cambiamenti vorrei nella mia vita?

COSA MI PIACE DELLA CITTÀ

INTERESSI
Come passo il tempo? Cosa guardo? Cosa leggo?

COSA NON MI PIACE DELLA CITTÀ

BISOGNI
Di cosa ho bisogno? Cosa mi manca?

COME MI SPOSTO IN CITTÀ

VALORI
Cosa voglio per il mondo? Cosa mi indigna?

DOVE TROVARMI IN CITTÀ

Fig. 2 – Esempio della scheda Personas *per definire il profilo dei giocatori.*

Fase 3. Individuazione di vincoli e risorse

La fase 3, «Individuazione di vincoli e risorse», consiste nel condividere con i co-creatori del gioco le risorse di cui il progetto dispone e i vincoli di cui devono tener conto. Le risorse possono essere di varia natura ed è bene che i co-creatori le conoscano tutte, così che possano ideare un gioco urbano concreto e fattibile. Ai co-creatori spetterà inoltre il compito di selezionare tali risorse, scegliere come allocare il budget e individuare eventuali ulteriori risorse da reperire in maniera gratuita o volontaria.

Esempi di risorse e vincoli	
Risorse finanziarie	Budget delle istituzioni e degli sponsor
Risorse umane	Referente amministrazione, volontari, guide turistiche, sviluppatori web, esperti di *game design*, artisti, organizzatori
Attrezzature e risorse tecnologiche	Software di lavoro, videocamere, microfoni ecc.
Spazi	Spazi pubblici al chiuso o all'aperto che possono essere messi a disposizione del gruppo di lavoro e/o del gioco ecc.
Rete di comunicazione	Piattaforme di informazione e comunicazione che possono essere utilizzate per veicolare messaggi all'interno del gioco ecc.
Supporto legale e amministrativo	Permessi, pratiche burocratiche e amministrative, *privacy policy*, richiesta liberatorie ecc.

Fase 4. Definizione della sfida

Con la fase 4, «Definizione della sfida», si entra nel vivo della progettazione del gioco. Obiettivo di questa fase è stabilire insieme la sfida principale del gioco, che dovrebbe essere direttamente collegata agli obiettivi del progetto. Se, per esempio, l'obiettivo del progetto è promuovere la partecipazione civica, la sfida del gioco richiederà azioni che abbiano un effetto reale sulla comunità e che portino i cittadini a sviluppare concretamente le loro competenze di educazione civica.

Fase 5. Definizione della struttura di gioco

Anche la «Definizione della struttura di gioco», fase 5, richiede di avere ben chiaro l'obiettivo del progetto. Un gioco altamente competitivo, per esempio, non sarà adatto per un progetto

che intende promuovere la coesione comunitaria. La struttura del gioco dovrà inoltre dipendere dalle risorse e dai vincoli individuati, nonché tener conto del profilo dei futuri giocatori. Per questa fase, suggeriamo di iniziare con la definizione della tipologia di gioco, quindi procedere con lo sviluppo delle regole del gioco stesso.

Fase 6. Definizione del sistema di analisi dei risultati

La fase 6, «Definizione del sistema di analisi dei risultati», viene spesso ignorata nei processi di co-creazione e invece è di fondamentale importanza. Portare i giovani co-creatori a ragionare su come raccogliere dati dal proprio sistema di gioco, al fine di poterne valutare l'impatto, è essenziale per promuovere il loro spirito critico e le loro competenze di cittadinanza attiva.

Fase 7. Costruzione e test dell'interfaccia di gioco

Anche la fase 7, «Costruzione e test dell'interfaccia di gioco», dovrebbe prevedere il coinvolgimento dei co-creatori. Se alcuni elementi del gioco non possono essere sviluppati in maniera diretta dalle persone coinvolte, perché mancano delle competenze necessarie, bisognerebbe comunque prevedere una forma di coinvolgimento importante dei co-creatori almeno nella fase di test.

Conclusione

Attraverso la co-creazione, i giochi urbani si rivelano potenti strumenti di cambiamento sociale, migliorando la qualità della vita urbana e promuovendo una partecipazione comunitaria attiva. Questo processo non solo arricchisce l'esperienza ludica, ma trasforma anche i partecipanti in agenti attivi di trasformazione, sottolineando l'importanza dell'inclusività e dell'*engagement* nella vita cittadina.

Fundraising nelle pubbliche amministrazioni: la sfida dei piccoli e medi comuni

Riccardo Tovaglieri

Parlare di fundraising nelle pubbliche amministrazioni, soprattutto nei comuni di piccole e medie dimensioni, può apparire qualcosa di residuale e poco rilevante se paragonato alle molteplici urgenze che questi si trovano ad affrontare quotidianamente e ad alcune croniche carenze non solo di risorse ma anche di competenze.
Allo stesso tempo però il patrimonio pubblico degli enti locali è ingente e rappresenta una parte fondamentale dell'*heritage* diffuso del nostro paese. Questo è valutato, secondo i dati ISTAT aggiornati al 2016, a circa 340 miliardi di euro con un costo stimato per l'erario di ben 1,5 miliardi annui per la manutenzione ordinaria.
Se escludiamo i fondi pubblici, i bandi di regioni, ministeri o dell'Unione Europea, le attività di fundraising nei confronti di privati (siano essi individui o imprese) restano ancora praticate a macchia di leopardo e, apparentemente, lasciate alla buona volontà dei singoli amministratori.
Se pensiamo al fundraising culturale ci troviamo in una situazione davvero peculiare. Se da una parte esistono oggi una serie di strumenti di semplice applicazione per sviluppare il fundraising nella pubblica amministrazione e nei comuni di medie o piccole dimensioni (ad esempio l'Art bonus[1], il nuovo *Codice dei Contratti Pubblici*[2], i PPP - Partenariati speciali pubblico-privato[3]), ci sono e persistono una serie di ostacoli, di natura più sostanziale che formale, che limitano il ricorso ad azioni di fundraising strategiche e strutturali.

1. <https://artbonus.gov.it/> consultato il 15/01/2025.
2. Cfr. d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36.
3. I partenariati speciali pubblico privati, come indicato all'art. 134, comma 2, del nuovo *Codice dei Contratti Pubblici*, rappresentano uno strumento flessibile e di facile applicazione, permettendo all'ente proprietario e al soggetto gestore di sviluppare congiuntamente progetti improntati alla sostenibilità nel medio-lungo termine, contribuendo ad arricchire l'offerta culturale di un territorio e a generare un impatto positivo sull'occupazione. Il *Codice* recita: «Per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla sua tutela o alla sua valorizzazione, lo Stato, le regioni e gli enti territoriali possono, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dall'articolo 8». Per un approfondimento, si rimanda al saggio dell'Avvocato Donatella Viscogliosi, presente in questo volume, pp. 41-45.

L'Art bonus, che ha recentemente tagliato il traguardo dei dieci anni dalla sua introduzione, è stato sicuramente uno strumento di grande stimolo all'investimento nel settore culturale (con oltre 1 miliardo di euro donati in dieci anni e 44.000 donatori – dati ALES - Arte Lavoro e Servizi)[4]. Allo stesso tempo, però, gli enti pubblici appaiono quelli che hanno meno sfruttato questo importante vantaggio fiscale e la sua burocrazia quasi zero, ad esempio in confronto con il settore dello spettacolo dal vivo.

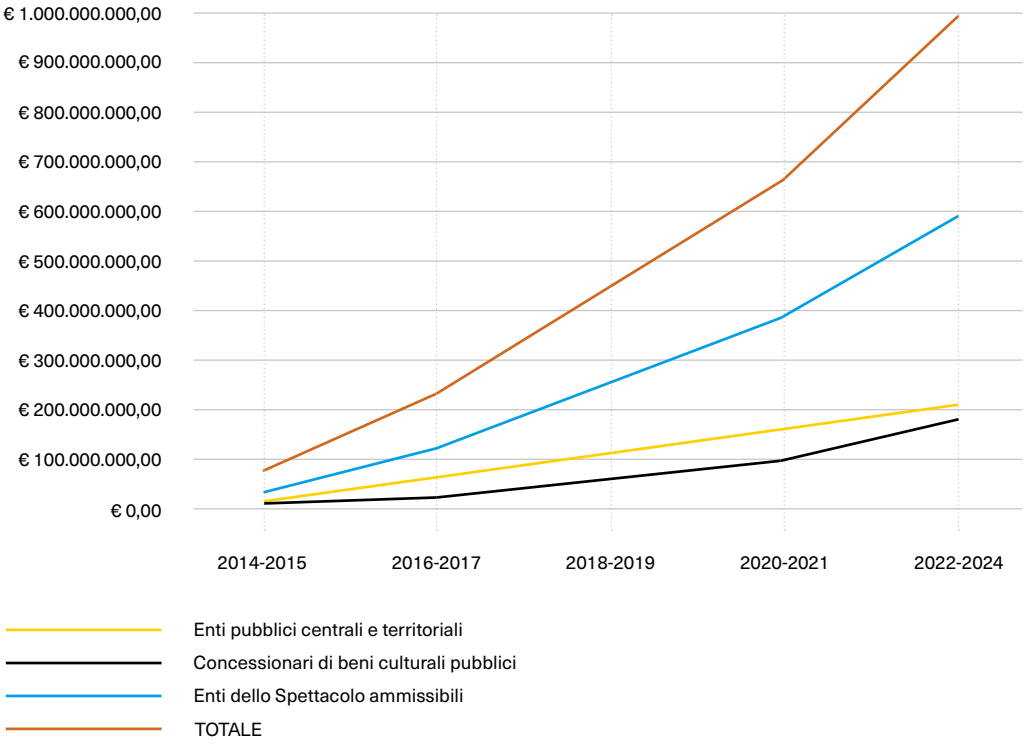
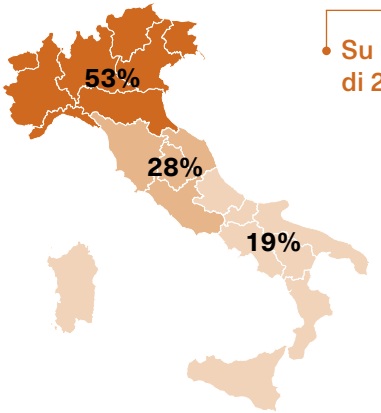


Fig. 1 – Art bonus - I Numeri: erogazioni liberali per ente beneficiario (progressione per biennio). Dati estratti dal portale artbonus.gov.it, elaborati da Ales - Novembre 2024.

Pur non essendovi specifiche ricerche o dati riguardo la diffusione di azioni di fundraising nella pubblica amministrazione, può essere significativo ricordare che dei 7.896 comuni in Italia, sul portale Art bonus, ne sono presenti solo 1.181. Quindi, benché rappresentino la categoria di enti più numerosa, solo il 15% dei comuni italiani utilizza Art bonus, nonostante l'impegno a far conoscere questa possibilità da parte di ALES e da diverse associazioni ed enti su tutto il territorio nazionale negli ultimi due lustri.

4. Cfr. dati ALES comunicati in occasione della cerimonia per il decimo anniversario dell'Art bonus, tenutasi presso la Sala Spadolini del Ministero della Cultura il 12 novembre 2024.

Categoria	
Comuni	1.181
MiC	145
Altre amministrazioni pubbliche	202
Concessionari dei beni culturali pubblici	381
Enti dello Spettacolo ammissibili	805
Totale enti registrati	**2.714**



Su un totale di 2.714 enti

Abruzzo	58
Basilicata	15
Calabria	35
Campania	142
Emilia Romagna	276
Friuli Venezia Giulia	88
Lazio	197
Liguria	94
Lombardia	365
Marche	149
Molise	15
Piemonte	322
Puglia	99
Sardegna	47
Sicilia	93
Toscana	343
Trentino Alto Adige	49
Umbria	84
Valle D'Aosta	4
Veneto	239

Fig. 2 – Art bonus - I Numeri: enti registrati al portale Art bonus. Dati estratti dal portale artbonus.gov.it, elaborati da Ales - Novembre 2024.

È quindi molto significativo come questi dati possano essere visti sotto diverse chiavi di lettura: da una parte l'Art bonus ha aperto alla pubblica amministrazione possibilità fino a pochi anni fa precluse (o quantomeno molto complesse), dall'altra la pervasività di questo strumento e il suo efficace utilizzo sembra avere ancora ampi margini di crescita e di applicazione[5].

Esistono ovviamente differenze territoriali e geografiche, con una prevalenza dell'utilizzo dell'Art bonus al Nord e al Centro, rispetto al Sud del paese, così come contesti assai differenti per condizioni economiche e sociali. Ciò però non deve indurre all'errore di pensare che il fundraising sia possibile solo in alcuni territori o che sia a disposizione solo di grandi enti e centri urbani. Esistono campagne di successo portate avanti anche da comuni di dimensioni minori come, ad esempio, quella del Comune

5. Per un approfondimento si veda: <https://artbonus.gov.it/cartella-stampa-evento-art-bonus-12-novembre-2024.html> consultato il 15/01/2025.

di Gussago (16.650 abitanti in provincia di Brescia) che ha raccolto con Art bonus oltre 330.000 euro[6] per il recupero e la rifunzionalizzazione dell'ex Convento della Santissima.
A fianco all'Art bonus anche le sponsorizzazioni, con il nuovo *Codice dei Contratti Pubblici*, hanno visto una semplificazione amministrativa, confermando inoltre la possibilità che siano liberamente contrattate, senza la necessità di un avviso pubblico, fino al valore di 40.000 euro. Infine, l'introduzione dei Partenariati speciali pubblico privati ha aperto la strada e reso semplici anche forme di co-gestione e partecipazione del privato; fenomeno che è cresciuto molto sia in termini quantitativi che qualitativi.

Principali ostacoli che limitano lo sviluppo del fundraising

Nelle prossime pagine si vuole quindi provare a identificare e analizzare brevemente i principali ostacoli che limitano lo sviluppo del fundraising tra i piccoli e medi comuni, focalizzandosi in particolare sugli aspetti più *soft*, manageriali e gestionali, anziché sulle politiche di incentivo e sugli elementi burocratici già ampiamente affrontati in altri contesti e in comparazione con altri sistemi fiscali e amministrativi anche a livello internazionale.

1. L'ente pubblico visto come erogatore e non soggetto che necessita di supporto
Nei comuni di piccole o medie dimensioni l'ente territoriale è uno dei soggetti erogatori fondamentali per il supporto al terzo settore e al settore culturale, sia attraverso bandi che con contributi diretti al funzionamento di enti e associazioni locali. In quest'ottica il comune è spesso identificato come il soggetto 'ricco' che eroga risorse e non che le chiede per realizzare propri progetti.
Per poter quindi sviluppare delle campagne di fundraising di successo è fondamentale creare le condizioni preliminari per cui il progetto e il fine ultimo possano effettivamente essere di rilevanza generale e appaiano come un obiettivo non realizzabile esclusivamente dal pubblico nella sua azione ordinaria.
Uno degli aspetti cardine per un ente pubblico è proprio quello di individuare tra la molteplicità di possibili interventi e necessità sul proprio patrimonio o attività culturali, quelli che possono meglio rispondere a questa esigenza ed essere percepiti come straordinari, iconici o urgenti e quindi poter essere meglio accolti come attività in cui pubblico e privato compartecipano unendo le forze.

6. <https://artbonus.gov.it/117-10-complesso-monumentale-la-santissima-di-gussago.html> consultato il 15/01/2025.

Ne è un ottimo esempio la campagna «Sosteniamo le due torri»[7] promossa dal Comune di Bologna per far fronte al rischio di dissesto di due monumenti emblematici della città, appunto le Torri Garisenda e Asinelli, a cui ha risposto una vasta gamma di donatori, dalle fondazioni di origine bancaria, alle grandi imprese del territorio, fino ai filantropi internazionali e alle centinaia di piccoli o piccolissimi donatori che hanno aderito con poche decine di euro.

2. La cultura è primariamente sostenuta dalla spesa pubblica e dalle tasse

Rispetto ad altri sistemi fiscali e modelli sociali, in Italia, e in generale nei paesi dell'Europa continentale, la spesa pubblica è il principale finanziamento alla cultura. Questo nel corso degli anni ha portato alla convinzione che il ruolo dei cittadini si risolvesse semplicemente nel pagare le imposte. Ciò ha ovviamente demotivato e limitato il coinvolgimento filantropico e civico da parte dei cittadini anche nelle azioni di donazione e sostegno alle organizzazioni (anche pubbliche) impegnate in attività culturali, educative e di tutela.

In questo senso il fundraising rappresenta una forma molto avanzata di partecipazione alla vita civile di una comunità che non si risolve solamente in una transazione economica di denaro (o di beni) ma che, invece, implica un sostanziale coinvolgimento e responsabilizzazione da parte dei cittadini, delle imprese e di tutti gli stakeholder.

Si parla, infatti, spesso di fundraising come modalità di misurazione del consenso e dell'approvazione delle politiche pubbliche: chi sostiene un progetto culturale non solo lo deve conoscere negli obiettivi, ma deve anche condividerne le finalità, volerne approfondire le necessità, mettendosi in gioco in prima persona e impegnandosi moralmente e psicologicamente nei confronti di una istituzione con cui è necessario sviluppare un rapporto di fiducia e stima.

3. Il rischio della percezione di un rapporto esclusivamente formale/burocratico

Proprio la creazione di un rapporto di fiducia, di trasparenza e di condivisione spesso si scontra con l'impalcatura formale-burocratica degli enti pubblici. Se da una parte, come ricordato in premessa, lo sforzo legislativo è stato quello della semplificazione degli strumenti e della sburocratizzazione, dall'altra l'intero impianto amministrativo dei comuni, e in generale dalla pubblica amministrazione, fatica a uscire da una dimensione strettamente procedurale.

Questo ovviamente non significa delegare a tutte quelle prassi di buona gestione trasparente della cosa pubblica, ma impone che a questo livello ne venga affiancato un altro che è quello dell'empatia, della fiducia reciproca, del ringraziamento e della disponibilità.

7. <https://sosteniamoleduetorri.it/> consultato il 15/01/2025.

La buona riuscita delle azioni di fundraising è fortemente correlata alla capacità dei rappresentanti dell'amministrazione pubblica (sia a livello politico che a livello amministrativo) di creare le condizioni per sviluppare nuove modalità di apertura e di dialogo con la società civile in tutte le sue forme.

4. La scarsità di risorse umane e poca formazione sui temi del fundraising

La ricerca «Competenze per il patrimonio culturale - Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia»[8], svolta nel 2020 dalla ora Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, ha messo ben in luce una generale scarsità di risorse umane specializzate e la necessità di acquisire competenze e personale legati al marketing e al fundraising.

		Curatore	Règistrar	Resp. servizi educativi	Resp. pubbliche relazioni, comunicazione, marketing e fundraising	Resp. dei servizi al pubblico	Resp. delle procedure amministrative ed economico finanziarie
Enti locali	Si	3%	5%	3%	2%	2%	5%
	Si, anche	30%	59%	30%	24%	30%	21%
	Si, condivisa	8%	22%	8%	11%	5%	23%
	Totale	**42%**	**86%**	**41%**	**37%**	**37%**	**49%**
MiBACT	Si	5%	2%	5%	10%	0%	22%
	Si, anche	59%	17%	29%	22%	17%	5%
	Si, condivisa	22%	7%	20%	37%	5%	34%
	Totale	**86%**	**26%**	**54%**	**69%**	**22%**	**61%**

Fig. 3 – Riproduzione della Tabella 1.8 della ricerca «Competenze per il patrimonio culturale - Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia», che riporta le risposte del campione alla domanda: «All'interno del Museo (con titolarità MiBACT e Enti locali) sono presenti (in qualità di personale subordinato e/o di consulenti esterni) le seguenti professionalità?».

Infatti, «tra le esigenze maggiormente espresse troviamo quella di assumere nuovo personale per poter migliorare la propria funzione, in particolare per quanto riguarda la figura del Curatore (26%) e la figura del Responsabile pubbliche relazioni, comunicazione, marketing, fundraising (24%)».

8. <https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/ricerche/competenze-per-il-patrimonio-culturale-la-ricerca/> consultato il 15/01/2025.

Assumere nuovo personale	Curatore	Règistrar	Resp. servizi educativi	Resp. pubbliche relazioni, comunicazione, marketing e fundraising	Resp. dei servizi al pubblico	Resp. delle procedure amministrative ed economico finanziarie
Enti ecclesiastici	10%	6%	8%	15%	10%	4%
Enti locali	27%	15%	20%	23%	19%	11%
Fondazione e altri enti no profit	16%	11%	15%	18%	14%	5%
MiBACT	44%	39%	46%	54%	39%	46%
Università	39%	11%	22%	17%	28%	22%

Fig. 4 – Riproduzione della Tabella 1.14 della ricerca «Competenze per il patrimonio culturale - Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia», che riporta le percentuali delle azioni di rafforzamento necessarie per i musei (assunzione di nuovo personale).

Come dimostra la ricerca, «entrando più nello specifico degli ambiti di intervento ritenuti prioritari per la formazione/riqualificazione del personale esistente da parte degli intervistati, i Musei degli enti locali segnalano prima di tutto il marketing, comunicazione e fundraising»[9].

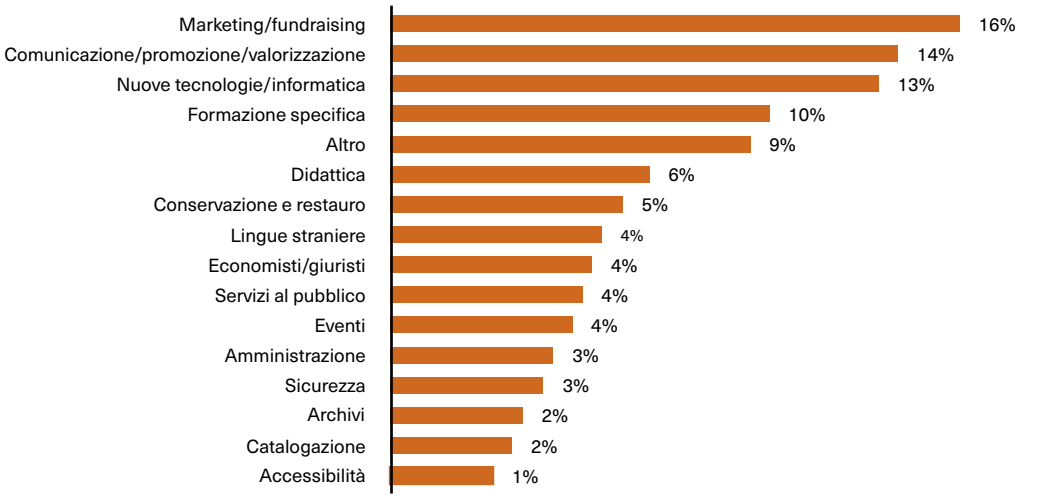


Fig. 5 – Riproduzione del Grafico 1.30 della ricerca «Competenze per il patrimonio culturale - Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia», che mostra le percentuali relative ad altri temi specifici per i quali si ritiene prioritario promuovere azioni di formazione o riqualificazione del personale dei musei.

9. *Ibidem.*

Molti comuni di piccole o medie dimensioni vedono quindi una carenza strutturale di personale in svariati settori, ma quello relativo al fundraising risulta tra i più trascurati sia in termini di unità dedicate a questa funzione, sia in termini di competenze e di formazione. Ciò è dovuto anche a una mancanza organica di percorsi di formazione obbligatoria e di una chiara definizione del ruolo e dei compiti di tale funzione.
Tra le raccomandazioni emerse anche dalla seconda edizione dell'evento «Più Fundraising Più Cultura», ancora nel 2021, si suggeriva la creazione di «nuovi percorsi formativi stabili e continuativi nel tempo, anche a cura delle Regioni o di enti di secondo livello (consorzi, reti o enti di rappresentanza), facendo anche ricorso a risorse quali il Fondo Sociale Europeo, a cui possano accedere sia funzionari pubblici che gli operatori culturali, oltre ad una azione di diffusione della cultura del dono anche presso potenziali sostenitori [...]»[10].
Un'efficace gestione delle attività di fundraising richiederebbe inoltre team trasversali e con competenze multiple e che coinvolgano diverse funzioni, aree e uffici degli enti locali (dal bilancio alla comunicazione, dai lavori pubblici al gabinetto del sindaco).
Talvolta si tenta di ovviare a questa carenza strutturale attraverso consulenti o affidamenti esterni alla pubblica amministrazione. Se da una parte questi possono innegabilmente essere validi supporti e acceleratori dei processi di fundraising, è indispensabile ricordare come non sia possibile pensare a una strategia e ad attività di fundraising di medio periodo senza una forte *engagement* della struttura interna dell'amministrazione sia a livello politico, che dirigenziale e operativo.

5. Le difficoltà nella gestione del donatore lungo l'intero ciclo del fundraising

Come da tempo affermato e studiato[11], il fundraising non è un processo lineare ma un ciclo, un percorso iterativo, ed esiste un preciso *donor journey* che va dalla prima conoscenza o contatto con una causa o una organizzazione fino al momento della donazione e, auspicabilmente, il suo rinnovo e fidelizzazione. In questo senso moltissimi enti, e in particolare gli enti locali, riscontrano significative difficoltà nel gestire in modo integrato il donatore e a seguirlo nell'intero ciclo del fundraising. Questo è dovuto in parte alla frammentazione delle competenze e delle attività all'interno delle pubbliche amministrazioni e dall'altra dalla mancanza di una visione complessiva di questi processi.
Lasciare inevasa una richiesta di informazioni, non ringraziare il donatore, non coinvolgerlo attivamente nello sviluppo del progetto, oppure non tenerlo aggiornato sono solo alcuni degli errori più frequenti.

10. Cfr. *Più Fundraising Più Cultura*, a cura di Massimo Coen Cagli e Niccolò Contrino, Roma, All Around, 2022 <https://edizioniallaround.it/prodotto/piu-fundraising-piu-cultura/> consultato il 15/01/2025.
11. Cfr. *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, a cura di Henry Rosso, Eugene R. Tempel, Valerio Melandri, Milano, Etas, 2013.

Questi specialmente non solo rischiano di ostacolare la concretizzazione di un sostegno ma, ancor più grave, tendono a impedire che questo si possa fidelizzare e rinnovare nel tempo. È infatti ampiamente studiato e misurato che il costo per la ricerca e l'ingaggio di un nuovo donatore è estremamente più alto del rinnovo di un donatore fidelizzato e ingaggiato in un progetto.

Principali punti di forza che agevolano lo sviluppo del fundraising

Bisogna ricordare che allo stesso tempo i piccoli e medi comuni hanno anche importanti punti di forza che possono essere elementi di facilitazione e di successo per l'implementazione di azioni di fundraising. Qui una breve rassegna, non esaustiva, che vuole essere esemplificativa dei più frequenti ma anche di quelli cui vi è minor consapevolezza.

1. Conoscenza diretta del territorio e delle sue dinamiche

Gli enti locali, in particolare quando si pensa a centri di minori dimensioni, hanno una conoscenza approfondita, diretta e di prima mano del proprio territorio, degli attori più importanti e dei propri cittadini. Allo stesso tempo ne conoscono le dinamiche sociali ed economiche, immaginano quali possono essere le necessità della popolazione e i progetti che potrebbero riscuotere un maggior consenso e interesse.
All'interno degli uffici comunali, seppur raramente formalizzati e organizzati in modo sistematico, giacciono una serie di contatti, relazioni e informazioni fondamentali per una azione di fundraising. Ad esempio, la conoscenza delle imprese più attive sul territorio, dei centri in sviluppo e di quelli in recessione, dei media e delle reti di informazione più utilizzate, delle reti sociali e di networking più rilevanti, dei valori e dei simboli a cui un cittadino risponderà.
La messa a sistema di tutte queste informazioni, spesso sparse tra più assessorati, uffici e persone, e il loro utilizzo in funzione di una campagna di fundraising, è un elemento insostituibile e che non può essere ottenuto al di fuori dell'amministrazione. Se quindi la loro sistematizzazione (ad esempio all'interno di un CRM - Cause Related Marketing) può essere guidata anche da personale esterno, il coinvolgimento di tutta la macchina amministrativa è il più importante patrimonio a disposizione di un comune.

2. Gestione diretta di beni e attività culturali e autonomia decisionale

Nel caso di comuni di piccole o medie dimensioni molto spesso la gestione dei beni o delle attività culturali oggetto di campagne di fundraising sono di gestione diretta. Questo dà la possibilità, non solo di conoscere nel dettaglio e da vicino ogni aspetto del progetto, ma, allo stesso tempo, permette di prendere direttamente e in modo

non mediato decisioni in merito alla modalità di collaborazione con potenziali partner. È, ad esempio, il caso di tutte le forme di sponsorizzazione tecnica in cui gli enti pubblici possono direttamente intervenire insieme a partner privati per limitare l'investimento monetario diretto con un risparmio di spesa pubblica, così come lo sviluppo di forme di collaborazione o partecipazione di cittadini e privati alla vita culturale.

3. Credibilità e visibilità pubblica
In generale, la pubblica amministrazione e i suoi rappresentanti godono di una visibilità pubblica che altri settori privati, come quello non profit, difficilmente possono ottenere. Un sindaco e la sua amministrazione quando decidono di promuovere un'azione di fundraising avranno sicuramente una importante visibilità pubblica e allo stesso tempo una alta credibilità e uno *standing* che sono elementi di grande vantaggio nell'implementare un'azione di fundraising.
Se, ad esempio, un'impresa riceve una lettera ufficiale da parte del sindaco o di un assessore, questa avrà sicuramente un grado di autorevolezza e di rilevanza molto elevato anche in funzione del ruolo istituzionale. Similmente, quando i cittadini vengono invitati pubblicamente dalla città e dai suoi rappresentanti a partecipare a un progetto è raro che questi non siano quantomeno ascoltati.
Questo è un elemento centrale che, soprattutto se accompagnato da una buona amministrazione e un generale consenso, rappresenta un importante viatico per lo sviluppo di una strategia di fundraising.

4. Gli enti pubblici sono già (grandi) investitori
Infine, gli enti pubblici sono generalmente i primi a credere e investire risorse nei progetti per cui poi vengono avviate azioni di fundraising. Se i comuni sono i primi investitori e i primi a credere in un progetto, stanziando risorse (spesso ingenti) per renderlo possibile, diventano ancora più credibili nel momento in cui, con azioni di fundraising, coinvolgono soggetti privati per realizzare il cosiddetto 'ultimo miglio' di un progetto più ampio e ambizioso.
In questo senso la collaborazione tra pubblico e privato va nella direzione della sussidiarietà e il fundraising diventa strumento di partecipazione attiva e di coinvolgimento prima ancora che di reperimento di risorse economiche.

Punti chiave per lo sviluppo di attività di fundraising: strategie e buone pratiche

Alla luce di questi fattori è quindi possibile identificare alcuni punti chiave che, soprattutto i comuni di piccole e medie dimensioni, dovrebbero tenere presente nell'avvicinamento allo sviluppo di attività di fundraising.

1. Identificazione del progetto giusto

Innanzitutto, un primo elemento riguarda come identificare il o i progetti per cui sviluppare una campagna di fundraising. Infatti, molto spesso, in particolare gli enti pubblici, hanno a disposizione una pluralità di beni e luoghi che potrebbero essere oggetti di una campagna di fundraising e che possono beneficiare anche di vantaggi fiscali come l'Art bonus. In questo caso diventa fondamentale poter scegliere qual è il più significativo da cui poter iniziare, ad esempio, perché è un simbolo per la comunità o perché necessità di interventi più urgenti. Oppure si può scegliere di focalizzarsi inizialmente su un intervento di piccole dimensioni per far conoscere le attività e le possibilità legate al fundraising e gli strumenti a disposizione (ad esempio Art bonus e sponsorizzazioni) a cittadini e imprese e poi far crescere il numero di progetti e anche le richieste economiche.

Molto interessante da questo punto di vista il caso del Comune di Perugia, uno dei progetti Art bonus più longevi, premiati e riconosciuti a livello nazionale, che è stato in grado di mobilitare per un lungo periodo di tempo un gran numero di donatori, da quelli più istituzionali ai singoli cittadini su una miriade di piccoli, medi e grandi beni e cantieri della città. Dal Teatro Morlacchi, ai portoni e alle fontane della città con ben 68 beni Art bonus, di cui 47 finanziati, 597 mecenati, e oltre 2.733.347 euro donati[12].

2. Chiarezza e appeal della causa

Come per tutti i progetti di fundraising una delle chiavi del successo è definire chiaramente la buona causa: ovvero il progetto, la ricaduta per il bene comune e l'obiettivo di raccolta fondi. Più questi elementi fanno leva su fattori identitari e comunitari condivisi, prospettando un obiettivo considerato realistico ma sfidante, con un chiaro impatto sulla vita di una comunità, più il progetto avrà buone *chance* di riuscita.

Una buona tecnica è quella di 'spacchettare': ovvero di proporre progetti ampi e sfidanti, con obiettivi economici elevati, suddivisi in piccole tranche di intervento e obiettivi intermedi. Questo non solo renderà meno 'intimidante' per i potenziali donatori la richiesta, ma permetterà di costruire un percorso con tanti momenti e tante restituzioni che diventino a loro volta un modo per fidelizzare e ingaggiare nuovi donatori.

Pensiamo ad esempio al restauro di un palazzo che costa 1 milione di euro. Certamente presentato così a un donatore può essere demotivante e controproducente, ma se abbinassimo ad ogni piano o ad ogni stanza (fino addirittura ad ogni quadro o oggetto contenuto nel palazzo) una campagna potremo fare richieste più accessibili (ad esempio con 10.000 euro aiuti a restaurare la sala del biliardo, con 50.000 la sala da ballo, con 200 il quadro sopra il camino e così via).

12. <https://artbonus.comune.perugia.it/> consultato il 15/01/2025.

3. Tempistiche ben definite

Un'altra dimensione importante di ogni campagna di fundraising è quella temporale. Definire la durata della raccolta fondi e concentrare le azioni di comunicazione in un arco di tempo definito permette innanzitutto di focalizzare l'attenzione e di dare un senso di urgenza (spesso reale) o comunque di poter comunicare delle coordinate precise ai donatori che a quel punto possono essere indirizzati al meglio (ad esempio: cerchiamo venti donatori ognuno da almeno 10.000 euro che adottino un palco del nostro teatro entro l'inizio della prossima stagione artistica).

Ovviamente tempistiche troppo strette (ovvero inferiori ai dodici mesi) o troppo lunghe (con prospettive a distanza di diversi anni ad esempio il 2027 o il 2028) per motivi opposti possono avere un effetto molto negativo sul buon esito della nostra campagna.

4. Comunicazione multicanale e creativa

Gli aspetti formali e procedurali, come la creazione di una pagina sul portale Art bonus o la pubblicazione di un regolamento per le sponsorizzazioni, sono un elemento necessario per poter avviare un'azione di fundraising, ma non sono però sufficienti. Anzi, è estremamente improbabile che un cittadino o un'impresa spontaneamente 'atterri' sulla pagina Art bonus oppure che legga un avviso pubblico o spulci l'albo pretorio di un comune.

In questo senso è indispensabile creare un piano di comunicazione, che significa creare un progetto di comunicazione multicanale articolato con un proprio nome, *claim*, immagine coordinata, canali sociali e di comunicazione come la creazione di pagine web dedicate. Estremamente istruttivo anche in questo caso Art bonus Perugia che oltre a un sito dedicato (con schede su tutti i beni e video dei donatori) ha sviluppato anche un magazine, un podcast e diversi canali social.

5. Coinvolgimento diretto e fidelizzazione dei donatori

Infine, dobbiamo sempre ricordare che non c'è donatore se non c'è qualcuno che chiede, e quindi tutte queste attività devono essere finalizzate ad azioni di richiesta diretta con personale che si impegni in prima persona e 'ci metta la faccia'. In questo senso diventa fondamentale poter attivare ulteriori canali come una conferenza stampa di presentazione, un contatto istituzionale attraverso lettere, inviti, incontri di persona, la sollecitazione di imprenditori e associazioni di categoria così come delle associazioni di cittadini.

Altrettanto fondamentale è comunicare cosa si sta realizzando o cosa sarà realizzato grazie alle donazioni ricevute, valorizzando in particolare i 'pionieri' ovvero i primi soggetti che hanno dato fiducia al progetto, questi saranno i migliori ambasciatori del progetto e dell'attività di fundraising.

Allo stesso tempo questo permetterà di pianificare azioni per mantenere e far crescere le relazioni con i donatori con l'obiettivo di rendere ricorrente il loro supporto e sviluppare i rapporti di fiducia su altre parti dello stesso progetto o sul rinnovo annuale ad attività ricorrenti come, ad esempio, il supporto a un festival o una stagione teatrale.

Alba (Cuneo), centro storico. *Foto: iStock*

Note conclusive

Maratea (Potenza), porticciolo sovrastato dalla Statua del Redentore sul monte San Biagio. *Foto: Giampaolo Demma / Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

Cantiere Città è un percorso di rafforzamento di chi, all'interno delle amministrazioni delle città finaliste, si occupa di cultura: tecnici, funzionari e dirigenti, ma anche sindaci, assessori e, a volte, i progettisti che accompagnano la città nelle attività culturali, a formare un gruppo variegato e in continua espansione, con una composizione che di anno in anno ha presentato caratteristiche variabili, riflettendo la molteplicità e le peculiarità delle città candidate.

Il tentativo della Scuola è stato quello di ascoltare i bisogni di tutti i partecipanti e accompagnarli con un programma di capacity building utile e interessante, capace di allontanarli dagli impegni pressanti dell'amministrazione quotidiana per dedicarsi un'ora in un pomeriggio a un webinar online o due giorni a una masterclass. Alla fine delle tre edizioni possiamo provare a trarre delle conclusioni, che resteranno comunque in progress, su quanto ci è sembrato di capire e su come questo ha inciso sul funzionamento di Cantiere Città.

L'ascolto dei partecipanti in relazione a quello che desiderano imparare durante i corsi messi a disposizione avviene a volte in maniera molto diretta, chiedendo alle città o di esprimere liberamente una preferenza, o di scegliere all'interno di una lista di opzioni: una modalità, questa, che abbiamo constatato non essere in sé sempre capace di garantire che chi ha individuato un tema sia poi effettivamente in grado di trovare lo spazio nelle proprie giornate convulse per dedicarsi alla propria formazione.

In ogni caso, le opportunità formative create in occasione del progetto sono state pensate e realizzate con l'obiettivo di accompagnare gli enti nella scoperta di temi ed esperienze al centro del dibattito del mondo culturale e di rafforzare gli strumenti a disposizione per affrontare compiti condivisi da tutte le amministrazioni, ma anche per stimolare riflessioni strategiche, capaci di allontanare il pensiero dalla mera gestione degli 'affari correnti' e spingerlo a occuparsi del futuro.

D'altra parte, i continui cambiamenti, di natura e origini diversissime, che le città hanno dovuto affrontare negli ultimi anni – solo per fare alcuni esempi, la perdita di fiducia nell'opinione pubblica sia nei confronti dei politici che degli amministratori pubblici, la pandemia e ora, pur se con un segno opposto, il PNRR – costringono le amministrazioni a confrontarsi con attese cambiate nei propri confronti e anche con un ruolo in parte trasformato;

rimane tuttavia il fatto che i comuni continuano senz'altro a essere al centro della vita cittadina, su cui esercitano una forte influenza, particolarmente avvertibile nell'ambito culturale.
Cantiere Città traccia questi cambiamenti e cerca di interpretare le nuove necessità e sfide che le città culturali si trovano ad affrontare. E prova a progettare delle attività formative tese a rinforzare capacità che sono richieste ai partecipanti, ma per le quali nessuno di loro è stato probabilmente formato. Lo stesso format adottato per i corsi, largamente basato sulla discussione guidata e sull'interazione continua tra amministratori ed esperti tematici, cerca di suggerire una modalità diversa di apprendimento, legata alla pratica e che può essa stessa essere oggetto di apprendimento. In questo senso, ad esempio, la co-progettazione, che oggi le comunità si aspettano dalle amministrazioni, è una prassi che deve essere appresa, esercitata, perfezionata e per la quale probabilmente nessun funzionario del comune è stato preparato. La partecipazione ai tavoli, quindi, non solo ha un valore per il tema specifico messo al centro della discussione e per la sua divulgazione, ma rappresenta un momento in cui, anche al di là dell'apprendimento, è possibile esercitare l'ascolto, il confronto amichevole, la sintesi.
Il dibattito, che si sviluppa in ogni edizione attraverso le occasioni di confronto messe a disposizione dal programma, si muove in un campo che certamente ha il patrimonio e le attività culturali al proprio centro, ma che è al tempo stesso definito da poli tematici ineludibili per gli Amministratori: la sostenibilità, la crescita delle abitudini di consumo culturale dei residenti, la conservazione del patrimonio a loro affidato, la soddisfazione delle richieste dei cittadini, la ricerca di compatibilità con le procedure amministrative. Naturalmente, si tratta di un campo che assume forme diverse a seconda delle città partecipanti e delle loro peculiarità.
Così, in questo contesto, è piuttosto notevole il fatto che al centro dell'interesse manifestato quest'anno ci sia stata la questione del protagonismo dei giovani nella vita culturale delle città. Il tema nasce, è chiaro, nella intersezione tra le preoccupazioni legate alla sostenibilità (nonché alla proiezione della vita della città nel futuro) e alla crescita della vita culturale stessa, anche se forse non in tutti i casi provenienti direttamente da esplicite richieste e sollecitazioni dei residenti.

Il tema è comunque apparso condiviso da tutti: come fa l'amministrazione ad aprire un dialogo con i residenti più giovani? Come fa a superare una posizione in cui il comune provvede e pensa 'per' i giovani, per passare a una in cui riesce a rendere i giovani interlocutori attivi? È come se, con accenti diversi, le città avessero messo a fuoco che non possono bastare le stagioni estive ricche di proposte per soddisfare i bisogni, più o meno espressi e formalizzati dei ragazzi, ponendosi invece il problema di quali proposte o progetti possono essere più utili ed efficaci per rinsaldare i vincoli delle nuove generazioni con il loro luogo di origine e per soddisfare una domanda che dura tutti e dodici i mesi dell'anno.

Per alcune amministrazioni, anche se non per tutte quelle di Cantiere Città di quest'anno, queste domande assumono inoltre un connotato di urgenza, a fronte dell'invecchiamento medio e della continua perdita di popolazione. Ma un altro elemento interessante e da sottolineare, è il fatto che il campo in cui le città hanno pensato di cercare risposte possibili sia proprio quello della cultura. Ed è proprio da qui che è nata la Junior Edition, il cui senso non è semplicemente far conoscere ai più giovani l'offerta culturale della propria città (passaggio necessario per poterla proporre anche ai visitatori loro coetanei), ma è parallelamente aprire un nuovo o un ulteriore canale di dialogo tra i singoli comuni e i giovani.

Se l'espressione 'sviluppo locale a base culturale', come molti modi di dire utilizzati fin troppo di frequente, sembra a volte perdere di significato, il fatto che dieci città quest'anno, a fronte della necessità di riaprire il dialogo con un target specifico, abbiano posto l'accento sulla vita culturale, riesce invece a restituirle il suo senso più autentico: la base per costruire l'alleanza tra le generazioni è proprio la cultura, interpretata felicemente in maniera estensiva dai giovani che hanno proposto i programmi della Junior Edition, abbracciando patrimonio architettonico, itinerari culturali, paesaggi ed elementi del patrimonio immateriale.

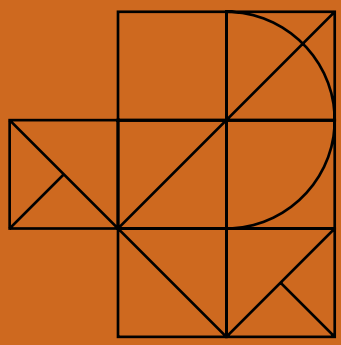
Essere Capitale italiana della cultura offre alla città che detiene il titolo un momento di grande visibilità, una occasione di riunire intorno all'amministrazioni le migliori forze del territorio, un anno di crescita nell'animazione della vita culturale e, auspicabilmente, un allargamento del suo pubblico. Ma anche la sola partecipazione alla competizione assume un valore in sé, per-

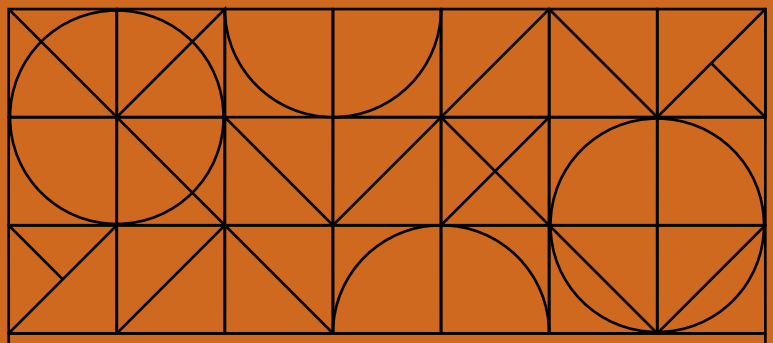
ché rappresenta un'occasione per scrivere un piano strategico di sviluppo in cui declinare in che modo specifico la città può cambiare, può migliorare, può diventare più sostenibile, può offrire più occasioni culturali ai residenti e ai visitatori, soprattutto armonizzando meglio una offerta locale che già esiste. Dal processo che porta a redigere il dossier le città non escono indenni, non è per loro più possibile tornare indietro. E questo è il fondamento del progetto di Cantiere Città, che si offre come un luogo permanente di scambio in cui le città che sono passate attraverso questo processo trasformatore si ritrovano, rinforzano il proprio know-how, raccontano i propri progetti e si confrontano.

Francesca Neri
Responsabile Area Progetti d'innovazione e complessi
Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Latina, vista della città. *Foto: Emanuele Mantovani / per concessione del Comune di Latina*

Finito di stampare nel mese di febbraio 2025 da Pierrestampa





Cantiere Città

Un percorso di valorizzazione per le città finaliste a “Capitale italiana della cultura 2026”

MINISTERO DELLA CULTURA

SCUOLA NAZIONALE PATRIMONIO ATTIVITÀ CULTURALI