

IBZ: DA ZIO NE

**Nuove politiche per la
rigenerazione culturale dei luoghi**

IBRIDAZIONE

Questa pubblicazione è promossa dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, in collaborazione con Lo Stato dei Luoghi e il Master U.Rise dell'Università IUAV di Venezia

Le Parti accettano congiuntamente di autorizzare la pubblicazione del volume da parte di Terzi, con le seguenti precisazioni: che sia pubblicato in formato integrale in modo da garantire la proprietà intellettuale, che siano sempre citati i promotori dell'iniziativa, che sia pubblicato per permettere il download gratuito. Le Parti accettano congiuntamente di autorizzare l'utilizzo dei testi contenuti nel volume, purché sia inserita menzione di paternità adeguata e un link alla pubblicazione integrale sui siti web delle Parti.

La pubblicazione è stata curata da Lo Stato dei Luoghi:
Roberta Franceschinelli ha coordinato il progetto e seguito la parte testuale;
Caterina Corti ha ideato e realizzato la parte grafica.
I nomi delle altre persone che hanno partecipato attivamente al percorso di ibridazione, che qui ringraziamo, sono contenute all'interno del volume.

Codice ISBN 9788894317770 - Pubblicazione Aprile 2024



Direzione Generale
Creatività Contemporanea



I
- - -
U
- - -
A
- - -
V
Università Iuav
di Venezia

Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura

Direttore Generale:

Angelo Piero Cappello

Dirigente Servizio I - Imprese culturali e creative, moda e design:

Maria Luisa Amante

Dirigente Servizio II - Arte contemporanea:

Fabio De Chirico

Dirigente Servizio IV - Periferie e rigenerazione urbana:

Maria Vittoria Marini Clarelli

Coordinamento generale:

Eliana Garofalo

Coordinamento scientifico:

Eliana Garofalo, Antonella Orlando, Luciano Antonino Scuderi, Marta Leteo

Amministrazione:

Graziella D'Urso

Comunicazione e Ufficio stampa:

Silvia Barbarotta, Francesca Galasso

Lo Stato dei Luoghi

Coordinamento:

Roberta Franceschinelli, Emmanuele Curti, Linda Di Pietro

Coordinamento scientifico:

Roberta Franceschinelli, Emmanuele Curti,
Linda Di Pietro, Laura Caruso, Tomaso Boyer

Gruppo tecnico:

Pietro Bailo, Caterina Corti, Francesca Gotti, Naomi Pedri Stocco,
Stefania Minciullo, Beatrice Sarosiek, Mariangela Vitale

Università degli Studi di Venezia - Master U.Rise

Coordinamento scientifico:

Ezio Micelli, Elena Ostanel

Gruppo tecnico:

Elisabetta Carboni, Giulia Giliberto, Naomi Pedri Stocco, Eleonora Righetto

Il presente volume raccoglie il lavoro prodotto lungo il percorso di *Ibridazione. Nuove politiche per la rigenerazione culturale dei luoghi*, promosso dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, in collaborazione con la rete de Lo Stato dei Luoghi e il Master U.Rise dell'Università IUAV di Venezia.

In particolare, contiene al suo interno sia le Raccomandazioni emerse dal confronto online nel mese di ottobre 2023 fra 250 organizzazioni italiane che si occupano di processi di rigenerazione a base culturale sia gli interventi del convegno nel corso del quale le Raccomandazioni sono state presentate e discusse a Venezia con altri interlocutori e interlocutrici, il 9 e il 10 novembre dello stesso anno.

La pubblicazione è articolata nel seguente modo. Dopo una prefazione a cura della DG CC del Ministero della Cultura e una de Lo Stato dei Luoghi, seguono cinque capitoli: ciascuno corrisponde sia al tema di uno dei tavoli di lavoro online sia al titolo della sessione corrispondente del convegno veneziano. Ogni capitolo si apre con le Raccomandazioni, seguono gli interventi di due *discussant* invitati a Venezia, spesso gli stessi *critical friends* coinvolti in precedenza nel confronto online. Il volume si conclude con la tavola rotonda finale dell'evento, nel corso della quale diversi rappresentanti delle istituzioni sono stati invitati a confrontarsi sulle Raccomandazioni e, più in generale, sulle nuove politiche a sostegno della rigenerazione culturale dei luoghi.

La pubblicazione delle Raccomandazioni e degli atti del convegno ha la finalità di rappresentare una restituzione dell'intero lavoro svolto, una testimonianza delle giornate di studio, nonché uno strumento di sintesi nel panorama della rigenerazione narrata dalle voci di coloro che hanno sviluppato e sviluppano quotidianamente iniziative culturali di rigenerazione, offrendo approcci differenziati e prospettive future.

Guarda il video di sintesi delle due giornate



Indice

Angelo Piero Cappello Direttore Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura	4
Roberta Franceschinelli, Linda Di Pietro, Emmanuele Curti Direttivo de Lo Stato dei Luoghi	6
Timeline	8
Tavoli di lavoro online e organizzazioni partecipanti	9
Apertura dei lavori	11
Le rigenerazione a base culturale tra contesti urbani e aree interne	25
Gli spazi ibridi come nuove istituzioni: governance e partenariati	39
La rigenerazione a base culturale: la sfida della sostenibilità e continuità	51
Formarsi all'ibridazione	64
Nuove idee di impatto sociale: welfare culturale e cura per la trasformazione	74
Ibridarsi: il mondo culturale a confronto con le istituzioni	82
Mondo Novissimo	98

Angelo Piero Cappello

*Direttore Generale Creatività Contemporanea
del Ministero della Cultura*

È con grande soddisfazione che presentiamo la pubblicazione degli atti del convegno conclusivo del progetto *Ibridazione. Nuove politiche per la rigenerazione culturale dei luoghi*. Grazie all'ottima sinergia con l'Associazione Lo Stato dei Luoghi e il Master U-Rise dello IUAV di Venezia, questo progetto ha rappresentato un'importante tappa nel percorso di sviluppo del tema della rigenerazione urbana attraverso la cultura. Parte della missione della nostra Direzione Generale si concentra proprio sulla promozione di processi innovativi e partecipati volti alla rigenerazione e allo sviluppo urbano mediante la cultura, in stretta collaborazione con altri soggetti.

Approssimandoci al 2040, limite entro il quale molti demografi stimano che almeno tre quarti della popolazione mondiale abiterà le città, è tanto più necessario ripensare e riconsiderare lo spazio: non più come risorsa illimitata, ma, al contrario, come bene in esaurimento. Pertanto, diventa sempre più urgente e necessaria la rigenerazione di luoghi e contesti, recuperandone funzioni pubbliche e destinazioni sociali e integrando politiche economiche e interventi culturali: questi ultimi, peraltro, stanno sempre più spesso diventando il punto focale – come è giusto che sia – di qualunque intervento rigenerativo e di recupero non solo di ambienti, architetture, spazi pubblici, luoghi e contesti, ma anche di tessuti sociali altrimenti destinati all'isolamento e alla marginalizzazione.

In primo luogo, l'azione delle istituzioni pubbliche nella rigenerazione urbana è di vitale importanza perché le città sono luoghi di incontro e integrazione, spazi dove la vita sociale, economica e culturale si sviluppa. Investire nella rigenerazione urbana significa creare ambienti esteticamente più belli e al contempo – in un'ottica che coniuga bellezza e fruibilità – vivibili, sostenibili e inclusivi per i cittadini, migliorandone la qualità della vita e stimolando lo sviluppo economico locale. Il progetto *Creative Living Lab*, ad esempio, promosso dalla nostra Direzione Generale, evidenzia l'importanza di questo approccio. Attraverso iniziative come questa, le istituzioni pubbliche possono catalizzare l'energia creativa delle comunità locali e dei professionisti del settore culturale per co-creare soluzioni innovative e adattabili alle esigenze specifiche di ogni contesto urbano.

Allo stesso tempo, è essenziale promuovere il dialogo e la collaborazione tra pubblico e privato. Il partenariato pubblico-privato può portare risorse finanziarie, competenze specializzate e visioni complementari al processo di rigenerazione urbana, accelerando il raggiungimento degli obiettivi comuni e massimizzando l'impatto delle iniziative promosse. Inoltre, è cruciale adottare un approccio partecipativo e inclusivo, ascoltando

attivamente le voci e le esigenze delle comunità locali. La rigenerazione urbana deve essere guidata da dinamiche e spinte identitarie, ovvero da contesti ai quali si coniugano, con consapevole adesione, le esigenze e le aspirazioni dei cittadini, perché essi si sentano coinvolti attivamente nel processo decisionale e nella co-progettazione delle soluzioni. Questo approccio “dal basso verso l’alto” non solo aumenta l’efficacia delle iniziative, ma contribuisce anche a rafforzare il senso di appartenenza, di identità e di responsabilità delle persone verso il proprio territorio.

Il progetto *Ibridazione*, nato da tale visione, ha offerto una straordinaria “piattaforma” per esplorare e discutere le dinamiche della rigenerazione culturale dei luoghi, ponendo al centro l’importanza della collaborazione tra diversi attori. Durante i tavoli di lavoro organizzati ad ottobre 2023, esperti provenienti da varie discipline hanno contribuito con il loro sapere e la loro esperienza alla formulazione di proposte e alla discussione di tematiche cruciali legate alla rigenerazione urbana. Sono emerse riflessioni e suggerimenti riguardanti la sostenibilità economica a medio e lungo termine, la governance dei progetti, la normativa vigente e i modelli di valutazione degli impatti sociali e occupazionali. Il convegno conclusivo, organizzato a Venezia il 9 e 10 novembre 2023, ha rappresentato il momento culminante di questo percorso di lavoro collaborativo. È stata un’occasione unica per condividere i risultati ottenuti, tracciare bilanci e aprire nuovi scenari per futuri interventi.

Siamo davvero grati a tutti i partecipanti, ai relatori e a tutti coloro che hanno reso possibile questo momento di confronto e crescita.

Ci auguriamo che questa pubblicazione possa rappresentare una risorsa preziosa per coloro che sono interessati ad approfondire il tema della rigenerazione culturale dei luoghi e contribuire alla creazione di comunità culturalmente più vivaci, identitarie e resilienti.

Roberta Franceschinelli, Linda Di Pietro, Emmanuele Curti

Direttivo de Lo Stato dei Luoghi

Il fine primario de Lo Stato dei Luoghi, fin dalla sua costituzione, è quello di lavorare in rete, secondo un modello di riflessione collettiva: questo non solo per avviare un percorso di advocacy di un fenomeno – quello degli spazi ibridi nati da processi di rigenerazione urbana e territoriale a base culturale – sempre più in crescita, ma anche perché abbiamo avvertito profondamente l'esigenza di muoverci secondo dinamiche generative, che proprio nel **pensare insieme** trovava la propria forma maggiormente dinamica e trasformativa.

Nel corso di questo breve tempo, i nostri mondi, ricchi delle più diverse esperienze e professionalità (i centri culturali ibridi sono diventati collettori di saperi disparati, in una profonda relazione, peraltro dialogica, con le proprie comunità di riferimento) si sono resi conto di aver dato vita a un nuovo processo culturale, che, nel ridisegnare il concetto di degrado della rigenerazione su cui lavoravano, si strutturava secondo nuovi percorsi, costruendo mappe geografiche culturali diverse rispetto a quelle passate.

Essere nuove attrici e attori di questo processo esige però un riconoscimento del processo e degli aspetti formali che regolano le relazioni fra istituzioni e nuovi corpi culturali: non solo per avere un legale riconoscimento di quanto viene messo in campo, ma anche per prendere atto che le forme di ibridazione che caratterizzano il nostro fare, possono positivamente contaminare anche le norme, le relazioni fra istituzioni (nazionali, regionali e comunali) e i nostri mondi.

Da qui l'idea di immaginare con la **Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura**, un percorso di riflessione e intelligenza collettiva fra le realtà che si occupano di rigenerazione a base culturale in Italia, con particolare rilevanza all'idea di centro culturale ibrido creato a partire da processi di rigenerazione di immobili dismessi, abbandonati o sottoutilizzati. Grazie anche al coinvolgimento del **Master U.Rise in Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale dell'Università IUAV di Venezia**, dopo una fase di elaborazione progettuale, nel mese di settembre la DG CC ha lanciato sul proprio portale **una call aperta alle organizzazioni culturali italiane** che si occupano della materia e, in poche settimane, sono state raccolte le **richieste di adesione da parte di ben 250 realtà**. Nel mese di ottobre, le 250 organizzazioni, divise in gruppi, hanno preso parte a **5 diversi tavoli di lavoro, ciascuno dei quali si è riunito tre volte**.

Al fine di favorire il confronto e l'avanzamento della conoscenza comune, ogni tavolo di lavoro aveva un proprio coordinatore / coordinatrice de Lo Stato dei Luoghi e due *critical friends*, ovvero persone esperte della materia, pronte a stimolare i partecipanti.

Tra fine ottobre e inizio novembre, i coordinatori e le coordinatrici, a partire da quanto emerso dai tavoli, hanno elaborato delle **Raccomandazioni**, che sono state presentate in anteprima ai partecipanti al percorso durante una call online a porte chiuse. Infine, le Raccomandazioni sono state presentate pubblicamente nel corso di **un evento che si è tenuto il 9 e il 10 dicembre 2023 a Venezia**, presso la Casa di The Human Safety Net, per poi essere rese disponibili online a fine anno sui siti web delle tre organizzazioni promotrici e organizzatrici del percorso. Nel corso della giornata è stata anche realizzata l'installazione MONDO NOVISSIMO, raccontata nelle pagine successive.

Quello che presentiamo è l'esito del lavoro delle due giornate, contiene sia le Raccomandazioni presentate sia gli interventi che si sono susseguiti, frutto di una profonda riflessione collettiva: per noi è solo l'inizio di un lungo cammino che speriamo possa essere generativo e trasformativo, in grado di aggregare nuovi partner e alleati lungo il percorso.

Timeline

20 luglio
2023

Apertura call Ibridazione

La DG CC del MiC lancia un invito al confronto rivolto alle organizzazioni che si occupano di rigenerazione a base culturale



5

ambiti tematici a cui candidarsi

22 agosto
2023

Chiusura call

Chiusura della fase di adesione con una straordinaria partecipazione da tutta Italia



250

organizzazioni si candidano per partecipare al percorso

3 ottobre
2023

Avvio percorso tavoli

Le 250 organizzazioni, divise in gruppi, si confrontano su diversi aspetti e nodi della rigenerazione a base culturale



5

tavoli di lavoro

3

meeting per ogni tavolo

10

critical friends

5

coordinatori e coordinatrici de Lo Stato dei Luoghi

30

ore di confronto

2 novembre

2023

Termine dei tavoli di lavoro

Si conclude questa fase del percorso online, i coordinatori e le coordinatrici dei tavoli sono chiamati a sintetizzare quanto emerso in termini di raccomandazioni

6 novembre

2023

Presentazione Raccomandazioni ai partecipanti

Le Raccomandazioni vengono presentate online in forma riservata e in anteprima alle organizzazioni che hanno preso parte ai tavoli di lavoro online

9-10 novembre

2023

Giornate di studio

Presentazione delle Raccomandazioni, confronto con *critical friends* e altri interlocutori / interlocutrici



7

panel

16

ore di incontri

25

speaker



Procuratie Vecchie, Venezia
@La casa di The Human Safety Net

28 dicembre

2023

Pubblicazione delle Raccomandazioni

Il testo delle Raccomandazioni presentato a Venezia viene reso pubblico attraverso la messa a disposizione online sui siti dei 3 promotori

Tavoli di lavoro online e organizzazioni partecipanti

Tavolo 1

LA RIGENERAZIONE URBANA E DELLE AREE INTERNE COME PROCESSO MULTIDISCIPLINARE E PARTECIPATO

coordinatrice: Linda Di Pietro, Lo Stato dei Luoghi e BASE Milano

critical friends: Elena Ostanel, Università IUAV di Venezia; Giovanni Laino, Università degli Studi di Napoli Federico II.

Tavolo 2

SPAZIO E PRATICHE CULTURALI

coordinatrice: Laura Caruso, Lo Stato dei Luoghi, CasermArcheologica

critical friends: Luciano Gallo, ANCI Emilia-Romagna; Marco Ranieri, ARTI Regione Puglia; Ilda Curti, Lo Stato dei Luoghi.

Tavolo 3

MODELLI DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

coordinatrice: Roberta Franceschinelli, Lo Stato dei Luoghi

critical friends: Lucio Argano, Università Cattolica; Matteo Bartolomeo, Avanzi.

Tavolo 4

STRUMENTI DI CONOSCENZA E CONDIVISIONE

coordinatore: Tomaso Boyer, Lo Stato dei Luoghi, Itinerari Paralleli

critical friends: Simona Martini, Fondazione Fitzcarraldo; Adriano Cancellieri, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Tavolo 5

IMPATTI, WELFARE, CULTURA, CURA

coordinatore: Emmanuele Curti, Lo Stato dei Luoghi

critical friends: Maria Cerreta, Università degli Studi di Napoli Federico II; Federico Mento, Ashoka; Nicoletta Tranquillo, Lo Stato dei Luoghi, Kilowatt.

Tavolo 1

La rigenerazione urbana e delle aree interne come processo multidisciplinare e partecipato

Numero realtà partecipanti: 50

Aidoru Associazione APS | Amigdala APS | Andrea Rinaldi | ARCI Benevento APS | Archivio Enrico Crispolti Arte Contemporanea APS | Associazione culturale Meraki | Associazione culturale perda Sonadora | Associazione culturale Made in Art | Badia Lost & Found | Blue cheese project | Breathing Art Company | CapoTrave Kilowatt | centro nazionale sportivo fiamma | cheFare | CityopenSource | Cooperativa Sociale Circolo Industria Scenica Onlus | CUT - Circuito Urbano Temporaneo | DAF Project | Farm Cultural Park | F2Lab | Fondazione Matera - Basilicata 2019 | Fondazione Nuto Revelli ONLUS | Fondazione CROSS Ente del Terzo Settore | Fondazione San Bonaventura | Isole | idee di GoodWorks | IndieGesta APS | Kiwi Società cooperativa | LAMA Soc. Coop. Impresa Sociale | LandWorks | Marea Art Project | Mare Memoria Viva | Mecenate 90 ETS | Museo d'Arte Urbana | Mutamenti Soc. Coop. | Naukeros | Officinae Efesti | Officine Buone | POLL..GIO' ODV | Prometeus | Provincia Italiana di S. Antonio di Padova dei Frati Minori Conventuali | Praticamente Ciofs | Print Club Torino | Quartiere Latino | ShowDesk | Soc. Coop. Stalker Teatro | Sustaria | U Juse Aps | Universosud | Folias Soc. Coop. Sociale a r.l. Onlus

Tavolo 2

Spazio e pratiche culturali

Numero realtà partecipanti: 49

19 Società Cooperativa | Adiacenze | AltreMenti Labs APS | Amici di Montuliveto | Aporema | Arci Avellino | Arts Interaction Alliance Trust Fund | Associazione Casa della Cultura | Associazione Cipolla di Vatolla | Associazione Arteteca | Associazione CasernArcheologica | Associazione di Promozione sociale "ZERO AL CUBO" | Associazione Interzona | Associazione Osmosis Ente del Terzo Settore | Associazione Spazio3 | Associazione True Quality | Assitej Italia | Centro Arti Visive di Pietrasanta | Centro Teatrale Bresciano | CRESM società cooperativa sociale | Comitato Trieste Contemporanea | CONCI | Dinamica | Dolomiti Lab S.r.l. Impresa Sociale | Dynamic Lab | Eclettica-Cultura dell'Arte | ETICity Exploring territories Imagining the City | Euphonia | Gioco Immagine e Parole | Il Ce.Sto Cooperativa Sociale | I-design | Isola Catania Impresa Sociale S.r.l. | Justintwo associazione ETS | Karakorum s.r.l. Impresa Sociale | Kosmiki ETS | MITA srl Impresa Sociale | Officine T.O.K. | Oltre odv | OXA Base | Parrocchia di San Nicolò | Post Disaster | Print Club Torino | RANDOM APS | Serendippo | Sottospazio aps | Urban Center | Yeahjasi APS | ZAC! Zone Attive di Cittadinanza | Zappata Romana

ASVI.C.O.L | APS-ETS Ichché ci vah ci vole | Associazione Culturale Cinquemini APS | Associazione Circuiti Dinamici | Associazione Cooperativa Cuccagna | Associazione Culturale Menhir | Associazione Firenze Greenway | Associazione Poveglia - Poveglia per tutti | Associazione Teatro Stabile della Città di Napoli | Associazione Tramandars ETS | B.A.Co. (Baratti Architettura e Arte Contemporanea) - Archivio Vittorio Giorgini | Birdland | Bitmup - Rigenerazione e Innovazione Sociale | Blam | Cantiere Cultura APS | CapitalSud | Careof | Casa del Contemporaneo | CEA Centro Ricerche Etno Antropologiche APS | Coop En Kai Pan | Cocreiamo | Claudia Scarpitti | ZAP! | Fondazione Cav. Lav. Carlo Pesenti - Ente del Terzo Settore | Fondazione Nuovo Teatro Faraggiana | Fondazione Teatro della Città di Livorno C.Goldoni | HARP | Kaninchen-Haus | La Zibaldina | Legami di Comunità - Brindisi Soc. Coop. Soale Sportiva Dilettantistica | Mercato Sonata | millimetri | N.a.ka. | Netural Coop | NuovaRicercaAgenziaRES soc. coop. soc. ONLUS | Opificio Sociale delle Idee | Orizzonti Società Cooperativa Sociale | Pingo | Pontinpietra | Sartoria Caronte APS | Silvia Pellegrini | IDS&M SRLS - Design & Marketing Consulting | Synergo | Teatro dei Borgia SRL Impresa Sociale | Temporiuso.net | Torino Valley O.d.V. | Torino Youth Centre | U-BOOT Lab | Wake Up - ETS | associazione arte*grado

Tavolo 3

Modelli di gestione e sostenibilità economica

Numero realtà partecipanti: 49

A2030 | Acrobazie | Alle Ortiche APS | Associazione di Associazioni Stecca degli Artigiani | Baba Jaga Arte e Spettacolo APS | Basilicata Creativa | Bass Culture srl | C.S.C. Centro Stabile di Cultura APS | CDC - Collettivo Delirio Creativo | Consorzio Quarantacinque soc. coop. | Distretto Cinema | Echidna | EuCliPa.IT | Fondazione ADI Collezione Compasso D'oro | Fondazione Teatro di San Carlo | Fondazione Terzoluogo | Fondazione Architetti Bergamo | Fondazione Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori di Venezia | Fondazione dell'Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Milano | Futuride | Gestioni Cinematografiche e Teatrali | Giovanni Minucci | Il Tulipano cooperativa sociale | Il Muro | Il Bosco dell'Arte | Il Tre Ruote Ebbro A.P.S. | Itinera Progetti e Ricerche Società Cooperativa Impresa Sociale | Itinerari Paralleli | Laminarie Associazione Culturale A.P.S. | La Compagnia delle Seggiole | Ludwig - officina di linguaggi contemporanei | LUMEN slowjournal APS | Marchingegno | Matera Hub | Matan Teatro APS | MAAP - Atelier d'Arte Pubblica | Melting Pro Laboratorio per la Cultura | Niutopia - nuovi luoghi comuni | OHT Office for a Human Theatre | officinelibetta coworking & codesign | Pro Loco Santo Stefano Roero | SCIARA Progetti A.P.S. -E.T.S. | Sineglossa | SpazioT | Street Levels Gallery S.r.l.s. | The Community Builders Project | TOCIA! Cucina e comunità | Tresca SRL Impresa Sociale | A Testa Alta E.T.S. | LOPLOP

Tavolo 4

Strumenti di conoscenza e condivisione

Numero realtà partecipanti: 49

24FPS | A.M.A Factory ETS | APS Mediterraneo Comune | Arci Torino APS | Art33 | ArtePollino APS | Artisti per il Matta | Ass. Cult. La Ribalta Centro Studi Enrico Maria Salerno | Associazione Consorzio Cantiere Cuccagna Impresa Sociale - ACCC | Associazione Culturale Petra ETS | Associazione Magna Grecia Mare | Associazione Oltre...! principi attivi | Associazione R84 | Associazione Terra di Mezzo | Associazione culturale Pocket | Basso Profilo | Collettivo Zero APS | Consorzio Comunità Brianza Soc. Coop. Soc. | Consorzio Solidarietà Sociale Oscar Romero | Cooperativa di Comunità La C.I.A. - Cultura Innovazione Ambiente | Disio associazione culturale | Ecate Cultura | Fondazione Alia Falck | Fondazione Baruchello | Fondazione Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea Silvio Zanella- Museo MAGA | Fondazione MeSSIna - Ente Filantropico | Fondazione Per Leggere - Biblioteche sud Ovest Milano | Fondazione culturale d'arte Trossi- Uberti | Fondazione per l'Innovazione Urbana | Fondazione Toscanini | If in Apulia APS | Il Raggio Verde | JustMO' | Kilowatt, Le Serre | La Bottega del Liocorno APS | lungomare.org. | Moran De Sanctis | ascvicenza | Moran De Sanctis | ascvicenza | Music Innovation Hub | Noi Ortadini | OpenPiave APS | rapso APS | Ratataj APS | ruber.contemporanea | Sardarch | Spazi Indecisi | Spazi Padovani | Teatro Popolare Europeo | VTSItalia | Wunderkammer

Tavolo 5

Impatti, welfare, cultura, cura

Numero realtà partecipanti: 49



Apertura dei lavori

Maria Vittoria Marini Clarelli

Direzione Generale Creatività Contemporanea
del Ministero della Cultura

Alexia Boro

La Casa di The Human Safety Net

Roberta Franceschinelli

Presidente Lo Stato dei Luoghi

Ezio Micelli

Università Iuav di Venezia

Alessandro Bonizzoni

Fosbury Architecture

Guarda il video dell'incontro





DG Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura

→ **Maria Vittoria Marini Clarelli**

*Direttore Servizio IV - Periferie e
Rigenerazione Urbana
Direzione Generale Creatività
Contemporanea del
Ministero della Cultura*

A nome della Direzione Generale Creatività Contemporanea, e del direttore Cappello che non può essere qui per un impegno in Polonia, esprimo anzitutto la nostra gratitudine agli amici di The Human Safety Net per averci accolto nella loro casa.

Il processo che oggi arriva a una tappa di condivisione e sintesi deve molto anche al nostro precedente direttore generale Onofrio Cutaia, Ninni per gli amici, che ha molto insistito affinché i protagonisti della rigenerazione a base culturale si incontrassero anche fisicamente per mettere in comune attività e aspirazioni. Lo ringrazio, quindi, anche a nome dei colleghi della Direzione Generale che sono qui oggi e che vi presento: Marilisa Amante – dirigente del servizio competente per le imprese culturali e creative, che interverrà domani – Eliana Garofalo, Luciano Scuderi, Antonella Orlando e Marta Leteo, che molti di voi conoscono perché si occupano dell'avviso pubblico di rigenerazione a base culturale **Creative Living Lab**, giunto nel 2023 alla quinta edizione.

Ibridazione, come sapete, è il nome ombrello scelto con i nostri partner, l'Università IUAV e Lo Stato dei Luoghi, per il lavoro di discussione e confronto, bilancio e previsione che abbiamo condiviso finora e continueremo a svolgere in questi due giorni. Uno degli obiettivi di questo incontro è **fare il punto su un fenomeno che ha alle spalle almeno quindici anni di vita**, con una considerevole accelerazione negli ultimi sette. Lo slancio iniziale, come sapete, risale alla crisi economica del 2007-2009, quando alla rigenerazione culturale "pesante" si è affiancata, o è subentrata, quella "leggera" basata meno sulle immobilizzazioni e più sulle attività, meno sulle cose e più sulle persone. Per gli amministratori pubblici è stato un modo di sopperire alla riduzione delle risorse, anche private, e al tempo stesso un'occasione di riflettere sulle distorsioni provocate da esperienze di rigenerazione che non avevano coinvolto le comunità di riferimento o non avevano ben valutato le possibili ricadute culturali e sociali.

In Italia si è anche verificata la convergenza di due fenomeni importanti: da una parte, il **proliferare degli spazi indipendenti in quasi tutti i settori delle arti visive e performative**; dall'altra, la **maggiore disponibilità degli enti locali, con alcune esperienze di avanguardia, a concedere gli spazi non utilizzati**.

Un altro fattore favorevole è stato, dal 2017, il **Codice del Terzo Settore**, un corpus normativo che si proponeva di disciplinare il panorama molto variegato del non-profit. Da quella data, sono iniziati anche i bandi specifici di finanziamento nell'ambito del privato sociale e in quello pubblico, stimolando la nascita di nuovi soggetti o consolidandone di esistenti. Il settore, dunque, è abbastanza sviluppato e popolato da permettere ai suoi attori di valutare le esperienze fatte e di esprimersi sulle prospettive future.

La prima fase di *Ibridazione*, come spiegherà poi Roberta Franceschinelli, è stata concepita come una raccolta di proposte autogestita dai protagonisti del settore, che hanno scelto di intervenire iscrivendosi a una open call. Noi della Direzione Generale abbiamo partecipato da ascoltatori ai tavoli di lavoro, che si sono svolti on line nel mese di ottobre con la regia de Lo Stato dei luoghi. Oggi e domani ogni gruppo esporrà gli esiti del proprio lavoro. La sintesi, che abbiamo visto in anteprima, è davvero ricca di spunti. Ci auguriamo che tutto questo potenziale cominci a trovare già qui delle possibilità di attuazione, anche con espansioni europee. Domani, per il Ministero della Cultura, interverrà anche la collega Erminia Sciacchitano, che è

il *focal point* italiano del *New European Bauhaus*, la cornice dell'Unione europea nella quale molte delle iniziative di rigenerazione a base culturale hanno già trovato o potranno trovare spazio. Come molti sanno, la nostra Direzione Generale ospita il desk del programma europeo Europa Creativa, di cui è responsabile il servizio diretto da Maria Luisa Amante, che potrà parlare anche di questo.

Qui sul podio sono rappresentati i nostri partner di Ibridazione: per lo Stato dei luoghi parlerà la presidente Roberta Franceschinelli, che ho appena menzionato, e per lo IUAV il professor Ezio Micelli, che dirige il master U.Rise in Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale.

È con noi anche il collettivo Fosbury Architecture, curatore del Padiglione italiano alla 18a Mostra Internazionale di Architettura della Biennale, rappresentato da Alessandro Bonizzoni.

È una partecipazione significativa, perché Fosbury ha impostato il suo progetto, intitolato *Spaziale*, come un percorso fra nove stazioni che sono tutte, in qualche modo, spazi ibridi. Il motivo per il quale il nostro incontro si svolge a Venezia è proprio la coincidenza con una Biennale Architettura atipica anche nella curatela generale di Lesley Lokko, che ha scelto di chiamarla *Il Laboratorio del futuro*.

“Uno degli obiettivi di questo incontro è fare il punto su un fenomeno che ha alle spalle almeno quindici anni di vita, con una considerevole accelerazione negli ultimi sette”.



La Casa di The Human Safety Net

→ **Alexia Boro**

*Direttrice de La Casa di
The Human Safety Net*

Benvenuti a La Casa di **The Human Safety Net** a Venezia. Un luogo speciale, che è espressione dei valori di un movimento di persone che aiutano persone, fondato da Generali per permettere anche a coloro che vivono in condizioni di vulnerabilità di sviluppare ed esprimere il proprio potenziale.

The Human Safety Net, appunto, un movimento attivo in 26 Paesi al fianco di 77 ONG, con due grandi programmi: quello a supporto di famiglie vulnerabili con bambini da 0 a 6 anni e quello per l'integrazione economica e professionale dei rifugiati nei Paesi di accoglienza.

L'obiettivo di The Human Safety Net è operare in maniera molto capillare nelle comunità, attraverso ONG, Istituzioni e associazioni, che conoscano in maniera approfondita il territorio, la comunità e i suoi bisogni. Desideriamo, infatti, che i nostri programmi abbiano un impatto davvero concreto.

Quindi, venendo anche al tema della giornata di oggi, ovvero la rigenerazione degli spazi attraverso la cultura, desidero sottolineare che anche per noi si tratta di un tema fondamentale.

Spesso ci troviamo ad operare in contesti urbani degradati e proprio qui ci rendiamo conto di quanto la bellezza e la cultura siano leve fondamentali per aiutare le persone ad uscire da condizioni di difficoltà e vulnerabilità.

Mi piace ricordare il manifesto della città di Reggio Emilia di qualche anno fa, che parlava proprio del **diritto alla bellezza**. Alle Procuratie Vecchie, come Fondazione, crediamo che ognuno abbia un potenziale e il diritto di poterlo sviluppare ed esprimere.

In questa prospettiva possiamo parlare anche di diritto alla bellezza, ovvero il diritto di vivere in un contesto che ci ispiri e che ci metta nella condizione di fare la differenza. Abbiamo il grande privilegio di essere in piazza San Marco, alle **Procuratie Vecchie**: un luogo che è parte integrante della storia di Venezia ed è stato reso magnifico dallo straordinario intervento di David Chipperfield che ha restaurato i tre piani dell'edificio. Qui c'è la nostra sfida. Proprio da questo luogo meraviglioso vogliamo essere un amplificatore di temi importanti, urgenti, che affrontiamo grazie all'attività di The Human Safety Net nel mondo.

Vi invito a scoprire la Casa di The Human Safety e l'intervento condotto da David Chipperfield e come sia riuscito a dare una nuova vita a quello che a tutti gli effetti era uno spazio di servizio.

L'edificio risale agli inizi del Cinquecento ed era la sede dei Procuratori di San Marco, gli amministratori più importanti della città, nominati dal Doge.

Essi non recepivano uno stipendio perché era talmente prestigioso il loro ruolo che, come beneficio, avevano la possibilità di vivere e lavorare alla Procuratie.

Fino alla fine degli anni Novanta del secolo scorso, Generali aveva alle Procuratie Vecchie il suo quartier generale in Italia, dove proprio al terzo piano c'era l'archivio delle polizze. Adesso, siamo una casa e come tale lavoriamo, affin-

ché tutti si sentano accolti, inclusi, liberi di esprimere i loro pensieri e soprattutto il loro potenziale.

Avrete la possibilità anche di misurarvi con la nostra mostra interattiva *A World of Potential*. Si tratta di un viaggio alla scoperta dei nostri punti di forza, ma soprattutto un'opportunità per allenarli. Perché, alla fine, è questo quello che conta: conoscere meglio noi stessi per vedere il meglio negli altri e insieme diventare parte del movimento di The Human Safety Net. Nel ringraziarvi, il mio auspicio è che possiate sentirvi a casa.

“Spesso ci troviamo ad operare in contesti urbani degradati e proprio qui ci rendiamo conto di quanto la bellezza e la cultura siano leve fondamentali per aiutare le persone ad uscire da condizioni di difficoltà e vulnerabilità”.



Lo Stato dei Luoghi



Roberta Franceschinelli

Presidente Lo Stato dei Luoghi

Sono, siamo, molto felici con tutte le socie e i soci della rete Lo Stato dei Luoghi di essere qui a Venezia per questa che consideriamo **una tappa intermedia del percorso di Ibridazione**. Intermedia fra il lavoro che è stato condotto dai tavoli di confronto online nel corso del mese di ottobre e quello che ci attende in futuro: un impegno in termini di disseminazione e advocacy affinché queste Raccomandazioni – migliorate e integrate, grazie anche a quanto emergerà oggi e domani – possano circolare ed essere, auspichiamo e ci impegneremo per farlo, sperimentate ed attuate.

Quella di oggi rappresenta anche una tappa intermedia nel lavoro, più ampio e generale, che con la rete Lo Stato dei Luoghi conduciamo da anni sul territorio italiano per aggregare e connettere le numerose realtà italiane impegnate in processi di rigenerazione a base culturale, per attuare processi di interlocuzione con stakeholder e policy maker su base locale e nazionale, per elaborare nuovo pensiero, nuovi modi di produrre e fruire culturale, di vivere e attraversare i luoghi.

Rappresentiamo **un'infrastruttura materiale e immateriale culturale e sociale**

di prossimità che, lungi dall'essere un'iniziativa nascente o episodica, costituisce ormai un fenomeno consolidato, che non necessita di teorie per essere interpretato, ma di politiche dedicate sì, per poter crescere e non disperdere il patrimonio di innovazione che ha prodotto e sta producendo.

E per questo siamo qui oggi.

Ringrazio ovviamente i nostri partner di progetto, oltre a La Casa di Human Safety Net che ci ha accolto, il Master U.Rise dell'Università IUAV di Venezia, ma soprattutto la Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, che ha creduto sin dall'inizio ed ha abilitato questo processo. Alla call lanciata lo scorso luglio per partecipare al percorso di *Ibridazione* hanno preso parte ben **250 organizzazioni italiane** impegnate in processi di rigenerazione a base culturale, ciascuna ha contribuito attivamente a uno dei 5 tavoli di lavoro previsti nella chiamata iniziale.

Abbiamo messo in piedi un **esercizio di intelligenza collettiva** grande e potente, **tessendo nuove reti e potenziali alleanze**, che con Lo Stato dei Luoghi abbiamo avuto l'onore di coordinare ed oggi abbiamo la responsabilità di restituire in questa sede. A questa introduzione, seguiranno cinque sessioni, ciascuna di

esse restituisce il lavoro emerso dai tavoli, con la sintesi da noi operata grazie anche alla collaborazione dei *critical friends*, che ci hanno affiancato e puntolato nel percorso. Dopo l'esposizione delle Raccomandazioni a cura di socie e soci de Lo Stato dei Luoghi, ci sarà un dibattito con i discussant sul palco e chi di voi in platea vorrà intervenire.

Due Raccomandazioni in premessa a quanto verrà presentato nel corso delle singole sessioni.

1. Destinatari delle Raccomandazioni.

Con questo progetto il Ministero della Cultura, attraverso la sua Direzione Generale Creatività Contemporanea, ha inteso tracciare bilanci e aprire nuovi scenari sui processi di rigenerazione intesi, alcune delle successive Raccomandazioni richiedono una necessaria dialettica interistituzionale per la quale si chiede un impegno proattivo dello stesso Ministero in un ruolo di facilitatore e soggetto abilitante in relazione alle esigenze emerse. Per un triennio, le misure potrebbero essere concentrate su un numero finito, ancorché non piccolo (per esempio 100), di spazi culturali ibridi rigenerati già attivi, sia maturi sia più acerbi, con l'obiettivo di sostenere iniziative già in corso di attuazione e tenere ingaggiata una comunità – laboratorio coesa.

2. Per una interlocuzione diretta con gli spazi ibridi.

Considerato il processo di ri-organizzazione del Ministero della Cultura in corso, chiediamo di definire all'interno del Ministero stesso un'entità d'interlocuzione diretta con gli spazi ibridi, considerata ormai la rilevanza e l'articolazione del fenomeno, attraverso una Direzione Generale dedicata, oppure un Servizio di riferimento esclusivo collocato in una Direzione Generale.

Permettetemi di concludere con un ringraziamento, oltre che ovviamente ai nostri partner di progetto: alle 250 realtà che hanno preso al percorso per il tempo, l'impegno e la fiducia; ai cinque coordinatori e coordinatrici dei tavoli online, che hanno avuto l'arduo compito non solo di facilitare la discussione fra tutte le persone collegate, ma anche di sintetizzare gli output emersi e scrivere le Raccomandazioni (oltre a me, Linda Di Pietro ed Emmanuele Curti in primis, Laura Caruso e Tomaso Boyer); ai *critical friends* che ci hanno accompagnato e stimolato, talvolta anche provocato (Elena Ostanel, Giovanni Laino, Luciano Gallo, Ilda Curti, Marco Ranieri, Lucio Argano, Matteo Bartolomeo, Maria Cerreta, Nicoletta Tranquillo, Federico Mento); infine, alle socie e soci de Lo Stato dei Luoghi e allo staff della rete che ha supportato il percorso in ogni suo passaggio.

Oggi non chiudiamo, ma iniziamo una nuova fase di un percorso, che ci auguriamo possa essere "ibrido",

anche nelle diverse contaminazioni che porterà fra realtà culturali, istituzioni, nuovi stakeholder, policy makers che coinvolgeremo. Un percorso che ha la pretesa o l'augurio di riuscire a ibridare anche le relazioni fra i silos che finora hanno tenuto la cultura in un posto riservato: dobbiamo aprirci, anche istituzionalmente, a un dialogo fra le diverse parti che lavorano alla trasformazione.

Lo si dice spesso, ma davvero tutte e tutti noi ci auguriamo che queste due giornate a Venezia siano solo l'inizio di un cammino condiviso, affinché già nelle prossime settimane queste Raccomandazioni diventino terreno comune di dibattito e sperimentazione.



Università IUAV di Venezia

Master U.Rise



Ezio Micelli

*Università IUAV di Venezia
Master U.Rise*

Tre coppie di termini, in relazione dialettica tra loro, sono al centro di questa riflessione sul tema della cultura che rigenera le città. Non ho la presunzione di sostenere una tesi conclusiva sull'argomento, ma ritengo che alcuni temi, alla luce di una ricerca che ormai nel nostro Paese può vantare una decina di anni, possano essere ritenuti cruciali.

La prima coppia di termini riguarda **resistenza e rigenerazione**. Il filosofo francese Gilles Deleuze ha scritto che ogni atto creativo è un atto di resistenza. Per analogia, credo che ogni percorso di rigenerazione promosso dal basso, esito di una auto-organizzazione collettiva, rappresenti un atto di resistenza.

Possiamo domandarci: resistenza a che cosa? La risposta pone l'attenzione sulle tendenze e sui fenomeni che non sembrano poter trovare alcuna opposizione: l'abbandono dei territori, la marginalizzazione delle periferie, la perdita che le comunità subiscono di risorse materiali e immateriali.

La resistenza non è tuttavia atto passivo. È invece atto creativo, che impone di

pensarci in un modo nuovo, come comunità e in relazione agli altri. Impone di riscrivere le regole che ci tengono insieme. In una parola, impone di rielaborare la nostra cultura.

Le tante esperienze che abbiamo conosciuto nelle periferie delle nostre metropoli, oppure nelle aree interne, pongono il tema della resistenza e ne affermano la **generatività**. La resistenza a forze apparentemente soverchianti si trasforma in innovazione sociale, che necessita di una rinnovata cornice di senso che restituisca a una comunità le ragioni che spiegano perché e come abitare città e territori.

Questa attività di resistenza non è mai una forza meramente oppositiva al mondo, ma al contrario è potentemente generativa. Resistere rappresenta l'atto fondante di nuove comunità che, a questo punto, si appropriano nuovamente dello spazio e lo trasformano in luogo, riscoprendo le sue qualità e dando ad esso nuovo senso e nuova prospettiva.

Credo che questo primo passaggio sia fondamentale perché restituisce il senso e l'importanza di questa manifestazione promossa dal Ministero. Ciò che emerge dalle indagini su questi temi è che la cultura è sempre presente nelle esperienze che uniscono innovazione sociale e rige-

nerazione urbana. Certo la cultura non è mai sola: ci sono attività terziarie, manifatturiere, attività del welfare sussidiario. Ibridazione è anche questo. La cultura, tuttavia, rappresenta una costante imprescindibile.

Quando poniamo al centro della conoscenza le esperienze di rigenerazione urbana e innovazione sociale dobbiamo necessariamente considerare il loro sviluppo nel tempo, la loro azione operativa. Non possiamo limitare la nostra indagine all'atto eroico, al momento aurorale della manifestazione di una nuova comunità. Si tratta di ragionare anche sul succedersi delle diverse azioni che danno concretezza all'esperienza di rigenerazione incardinata sulla cultura.

La seconda coppia su cui credo utile soffermare l'attenzione (e che in realtà è lo stesso termine declinato al singolare e al plurale) riguarda dunque **il valore e i valori al centro delle esperienze di rigenerazione a base culturale**.

Parto dal termine al plurale. I valori di queste comunità sono simili. Riguardano la capacità di includere, di promuovere i plurali progetti di vita di coloro che animano il progetto e di coloro che entrano in contatto con esso. L'azione rigeneratrice è dichiaratamente *responsabile*, per riprendere la riflessione di Stefano Zamagni, e punta non solo a perseguire gli obiettivi di una intrapresa puntuale e specifica, ma anche a beneficiare una comunità più ampia e variamente articolata.

Se i valori appaiono riconducibili a una matrice comune, quando ragioniamo sul valore i problemi non mancano.

Queste intraprese devono creare valore, devono essere economicamente sostenibili. Al riguardo, i nodi si fanno evidenti perché la capacità di creare un valore

economico risulta sempre difficile.

Molto spesso il ricorso al lavoro non remunerato o comunque sottopagato è dichiarato e diventa la condizione di sopravvivenza dei progetti, la cui generazione di flussi finanziari sembra in molti casi inadeguata a sostenere le iniziative e i progetti.

Precedenti indagini condotte dal Ministero della Cultura hanno, tuttavia, evidenziato l'impatto rigenerativo che queste iniziative hanno nell'ambito dei quartieri e delle città località in cui operano.

In termini economici, sono dunque evidenti le esternalità positive di cui beneficiano le comunità.

“Dopo anni di crescita, credo che sia venuto il momento di dare continuità alle esperienze di rigenerazione che riteniamo più generative. Il rischio, in assenza di politiche capaci di sostenere efficacemente le iniziative più ricche, è di promuovere una strutturale precarietà, negando un futuro a progetti invece capaci di dare ancora importanti risultati”.

Il contrasto è, dunque, tra flussi finanziari sempre difficili da generare e catturare per chi anima l'intrapresa culturale e un valore di cui beneficia la comunità che costituisce una frazione dei benefici complessivi su cui, strutturalmente e non congiunturalmente, il **social entrepreneur** non ha presa. Si tratta di un contrasto ben noto a chi si occupa di cultura e delle dinamiche del suo finanziamento: la maggioranza delle manifestazioni culturali si trovano in una situazione analoga con la conseguente necessità di un finanziamento pubblico grazie al quale ritrovare un equilibrio finanziario altrimenti irraggiungibile.

Qui arriviamo al terzo punto che voglio discutere. Da parte del settore pubblico e da parte delle fondazioni private non sono mancate azioni a supporto della rigenerazione su base culturale.

Il Ministero della Cultura ha colto la rilevanza del fenomeno con bandi di grande successo, le amministrazioni locali hanno sostenuto con beni del proprio patrimonio le iniziative degli imprenditori sociali. Sul fronte privato, le fondazioni hanno giocato un ruolo chiave nel sostenere numerosi e significativi progetti in territori altrimenti trascurati.

Queste azioni meritano ora di diventare politiche e, quindi, di trasformarsi in un insieme coordinato e coerente di misure a sostegno della rigenerazione su base culturale. Il convegno e gli scritti che seguono sono ricchi di proposte.

Senza entrare nel dettaglio della loro disamina, puntualmente promossa nelle pagine successive, voglio mettere in luce tre ambiti che mi sembrano centrali per politiche innovative ed efficaci.

Il primo ambito riguarda il modo in cui intendiamo le **attività di pianificazione**. La cultura di architetti e urbanisti tende

ancora a essere quella della previsione. Se vogliamo davvero favorire i processi di innovazione sociale e sostenere la rigenerazione urbana, dobbiamo lasciarci alle spalle la possibilità di prevedere ogni dettaglio del futuro delle attività che avranno luogo e dare spazio a strumenti che puntino sulla abilitazione di chi anima le comunità.

Il compito dell'amministrazione diviene allora quello di rendere possibile il cambiamento e di sottoporre a valutazione l'impatto delle scelte compiute.

Abilitare significa anche accettare un rischio: lasciare che il futuro delle città segua cammini impreveduti. Non sono in discussione i valori su cui poggiano i progetti. Sono invece aperte e plurali le traiettorie che i diversi progetti percorrono.

Il secondo ambito riguarda il **patrimonio**. In molte località una quota non trascurabile del patrimonio è a disposizione dell'amministrazione. Una parte di tale patrimonio deve essere posto tra *stato* e *mercato* per gestire processi di sperimentazione. Dobbiamo individuare una classe di beni del patrimonio da destinare alla sperimentazione, in cui le amministrazioni possono muoversi entro la cornice dell'abilitazione e dell'innovazione. L'insieme dei valori in gioco è sia di natura finanziaria che economica.

Riguarda sia una rendita che è legittimo che l'amministrazione richieda e riguarda inoltre i benefici che le azioni di rigenerazione determinano in favore della comunità.

In questo passaggio, la **cultura della valutazione** non ci deve fare paura. Al contrario, può essere preziosa alleata nel momento in cui permette di restituire alla comunità l'insieme degli impatti che una certa iniziativa ha determinato. L'effetto è di attivare una conversazio-

ne collettiva su ciò che di utile o di migliorabile una certa sperimentazione ha determinato a beneficio della comunità. La valutazione si salda così a **processi di apprendimento collettivo** che permettono la sperimentazione e la successiva selezione di esperienze che riguardano la vita collettiva.

L'ultimo tema è il tema della **continuità**. Fino ad ora, gli enti locali hanno lavorato forse più gestendo caso per caso le occasioni di innovazione sociale e rigenerazione su base culturale, senza strategie di lungo periodo. Da parte sua, il Ministero ha impiegato i bandi dando vita a meccanismi competitivi certamente utili, ma che non hanno mai permesso il radicamento e la stabilizzazione di esperienze solide e importanti.

Dopo anni di crescita, credo che sia venuto il momento di dare continuità alle

esperienze di rigenerazione che riteniamo più generative. Il rischio, in assenza di politiche capaci di sostenere efficacemente le iniziative più ricche, è di promuovere una strutturale precarietà, negando un futuro a progetti invece capaci di dare ancora importanti risultati. Concludo sottolineando un aspetto.

Le importanti trasformazioni strutturali demografiche, economiche e sociali non sono senza impatto su città e territori. Questi hanno bisogno di nuove visioni per un futuro dai tratti anche radicali e discontinui. I luoghi della rigenerazione su base culturale rappresentano altrettante infrastrutture per elaborare e sperimentare nuove forme dell'abitare a partire dal capitale intangibile delle nostre comunità. In questo modo la cultura concorre, al pari e in relazione dialettica con le trasformazioni fisiche dello spazio, a disegnare il futuro del Paese.



Ognuno appartiene a tutti gli altri

➔ **Alessandro Bonizzoni**

*Fosbury Architecture, collettivo
curatore del Padiglione Italia della
Biennale di Architettura 2023*

Il nuovo millennio, iniziato con la crisi culturale dell'Occidente innescata dall'11 settembre 2001, è proseguito con la crisi economica del 2007-2008, quella sanitaria degli ultimi anni, quella energetica e geopolitica di oggi e quella ecologica di domani. La scarsità di risorse in un contesto di crisi permanente, non solo è un'opportunità, ma è anche l'unica direzione nella quale abbia senso operare. Esiste una generazione che a nostro avviso ha già accettato la sfida e tenta quotidianamente di sviluppare anticorpi alla disillusione. **Spaziale** invita questi progettisti a riconoscersi come 'movimento' in occasione della **18. Mostra Internazionale di Architettura – La Biennale di Venezia**.

Il titolo fa riferimento ad una nozione espansa della disciplina che vede nel manufatto costruito non un fine ultimo, ma uno dei possibili strumenti per intervenire su quel tessuto di relazioni tra persone e luoghi che è alla base di ogni progetto. Nove pratiche sono state invitate a collaborare con nove advisor – provenienti da altri campi della creatività – su nove territori italiani rappresentativi

di condizioni di fragilità o trasformazione, con il supporto di numerosi interlocutori locali. Riconoscendo al ruolo di curatori una dimensione necessariamente etica, abbiamo deciso di utilizzare questa occasione per **attivare azioni che vadano oltre la durata semestrale della manifestazione**.

Per estenderne la prospettiva temporale e convertire il consumo in un investimento, la mostra si articola in tre momenti. Il primo è stato **Spaziale presenta**: l'osservatorio che ha monitorato l'attivazione degli interventi site-specific. Il secondo è **Spaziale. Ognuno appartiene a tutti gli altri**: che incarna nelle Tese delle Vergini la sintesi dei processi innescati altrove. Il terzo è **Spaziale**: un archivio dei contributi al public program ufficiale presso il Teatrino di Palazzo Grassi e piattaforma per le attività future. Parallelamente all'espansione del programma, si è scelto di operare una contrazione dell'allestimento e una redistribuzione delle risorse. Per la prima volta, e grazie al supporto della Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, la mostra svolge un ruolo attivo nella produzione di progetti pionieri; permettendoci di dire che a Venezia il Padiglione Italia si ridimensiona, ma si espande in tutto il Paese.

Al termine della mostra, *Spaziale* tornerà nei territori, alle azioni locali iniziate nei

mesi precedenti la Biennale Architettura 2023. Un processo di lunga durata, tuttora in corso e del quale è già possibile vedere come gli interventi, a basso investimento ma ad alto impatto, siano stati generativi. Progetti di paesaggio o prototipi in scala 1:1, occupazioni temporanee o operazioni di messa in sicurezza che hanno riaperto spazi pubblici mai utilizzati, dispositivi spaziali che attrezzano luoghi negletti o catalizzano nuovi punti di incontro. Il futuro del Padiglione Italia è nella **città vecchia di Taranto**, alla **Baia di Ieranto**, sul **confine italo sloveno di Trieste**, a **Ripa Teatina**, nella **Terraferma Veneziana**, allo **stagno di Cabras**, nella **periferia di Librino**, a **Belmonte Calabro** e nella **piana tra Prato e Pistoia**.

Spaziale ha proposto **una riflessione sui temi urgenti della contemporaneità**, una presa di coscienza collettiva sostanziata e avvalorata dagli accadimenti degli ultimi sei mesi che fanno emergere l'acuirsi delle questioni sollevate dal Padiglione. A maggio, durante l'*opening* della Biennale, abbiamo assistito agli eventi catastrofici delle alluvioni in Emilia-Romagna, l'estate 2023 è stata la più calda di sempre. Il mese di novembre, in cui si chiude il Padiglione, quello con le più alte temperature mai registrate finora a livello globale. A Taranto, dove ha operato il collettivo Post Disaster, abbiamo visto l'ultima manifestazione all'interno dell'ex Ilva, dopo mesi di mobilitazioni sindacali per impedire la chiusura dello stabilimento siderurgico e garantire una giusta transizione ecologica.

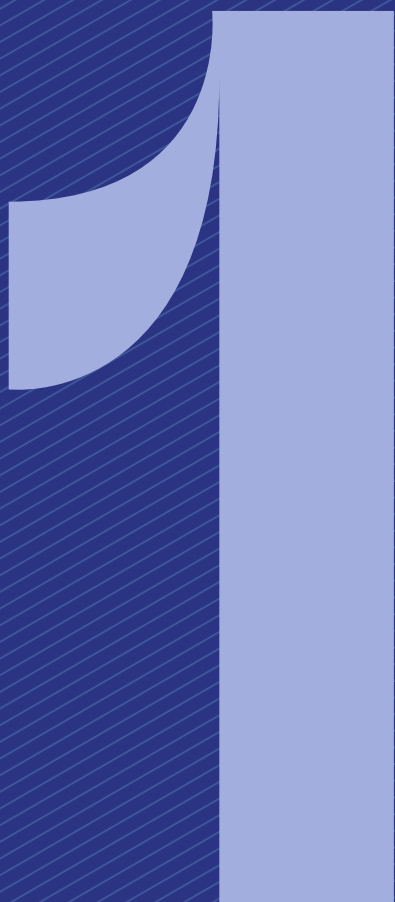
Sul confine italo-sloveno, dove è localizzato il progetto Sot Glas di Trieste, l'Italia ha ripristinato i controlli di frontiera, sospendendo il trattato di Schengen e la libera circolazione transfrontaliera. In Parlamento è arrivato il disegno di legge che vieta la produzione e la commercializzazione del cibo sintetico, richiamando

il tema sempre più divisivo della transizione alimentare, affrontato da Lemonot e Flore a Cabras. Il dibattito sulle periferie si riaccende sul destino del PNRR e dei sempre più precari fondi dedicati alla rigenerazione delle aree più disagiate del Paese. Al rischio di definanziamento, corrisponde il fallimento dei progetti urbani integrati e il rischio che si producano, ancora una volta, nuove opere incompiute.

Il rischio più evidente che mette in luce il Padiglione Italia è, però, che l'ennesimo discorso interno alla disciplina ci faccia perdere di vista come l'architettura sia spesso parte del problema, e che tutte le crisi – non solo quella ambientale – producano conseguenze spaziali sui nostri territori. Ed è proprio sui territori che si misura il successo delle iniziative locali promosse da *Spaziale*.

Operando come **agenti di cambiamento**, gli *Spazialisti* invitati sono riusciti a legittimare come spazio pubblico luoghi abbandonati o negletti, a dimostrare che la marginalità possa essere assunta come vantaggio e che, mediando tra pubblico e privato, si possa fare rete con la comunità locale. Questa **dimensione collettiva e condivisa della progettazione** speriamo sia l'inizio di un laboratorio diffuso con lo scopo di rafforzare il senso di comunità globale nel quale ci troviamo ad operare; coscienti che le azioni individuali comportano sempre reazioni sociali – perché siamo tutti indissolubilmente interconnessi – e nella speranza che il futuro sia uno spazio in cui "Ognuno appartiene a tutti gli altri".

“Spaziale ha proposto una riflessione sui temi urgenti della contemporaneità”.



La rigenerazione a base culturale tra contesti urbani e aree interne

Raccomandazioni

01 / PER UN GLOSSARIO COMUNE

02 / PER UNA NUOVA CENTRALITÀ DELLA DIMENSIONE CULTURALE E SOCIALE NELLE POLITICHE DEDICATE ALLA RIGENERAZIONE URBANA

03 / PER UN'INTESA PROGRAMMATICA VERSO IL RICONOSCIMENTO DEI CENTRI CULTURALI IBRIDI COME MOTORI DELLA RIGENERAZIONE A BASE CULTURALE

04 / PER SUPERARE IL DUALISMO CONSOLIDAMENTO VS PRIMA FERTILIZZAZIONE

05 / PER UN RIEQUILIBRIO TERRITORIALE E RICONOSCIMENTO DI STRUMENTI DEDICATI ALLE PERIFERIE/AREE INTERNE

Giovanni Laino

Università degli Studi di Napoli Federico II

Elena Ostanel

Università IUAV di Venezia

Guarda il video dell'incontro



Raccomandazioni percorso del tavolo 1

01 / PER UN GLOSSARIO COMUNE

A Rigenerazione a base culturale

La rigenerazione a base culturale prevede che gli interventi incentrati sulla riqualificazione e rigenerazione di un tessuto urbano edificato e non, si fondino sull'attivazione di processi a carattere innovativo in ambito culturale, creativo e sociale, orientati a trasformare e riutilizzare spazi urbani interstiziali, aree o edifici abbandonati o degradati, zone di verde non curate, per renderli nuovamente vissuti, utilizzati, attraversati. La rigenerazione a base culturale ha a che fare con la creazione di comunità e con la valorizzazione dell'esistente.

Significa far emergere, dare nuova forza, valore e luce a quello che c'è nei territori ma che è spesso sopito, favorendo nuove dinamiche socio-culturali e innescando processi di rilancio che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita delle persone e non solo delle economie locali.

B Centro culturale ibrido

I centri culturali ibridi rigenerati rappresentano un'infrastruttura di luoghi della prossimità dove si sperimentano nuovi modi di fare cultura, produrre welfare generativo, elaborare immaginari e partecipare al rinnovamento di un patrimonio culturale materiale ed immateriale in continua trasformazione. Oggi più che mai, rappresentano luoghi dove la cultura, l'arte, lo scambio dei saperi non sono puro intrattenimento, commercializzazione di servizi o volontariato, ma leva di crescita e cambiamento di una società. Sono spazi di produzione alternativa di un'economia solidale, piattaforme collaborative parte di un welfare generativo, che propongono nuovi modelli di governance e gestione, di business e imprenditorialità. Sono spazi dove il ruolo della cultura è quello di essere strumento per ricucire il legame sociale e sviluppare un dialogo plurale e inclusivo tra artisti e comunità. Si possono considerare a tutti gli effetti nuove istituzioni culturali di prossimità.

I nuovi centri culturali ibridi sono caratterizzati, in tutto o in parte, dai seguenti elementi:

- hanno una natura prevalentemente culturale, che indaga in particolare il contemporaneo attraverso forme e pratiche più disparate: residenze artistiche, progetti di arte pubblica o partecipata, rassegne di arti performative, mostre, seminari e panel, spettacoli teatrali, concerti, feste e dj set, gestione comunitaria di beni culturali, festival, presentazioni di libri e riviste;

- sono spazi ibridi in cui la cultura si contamina con altri mondi e settori: educazione, formazione, welfare, manifattura, agricoltura, etc. Per questo al contrario degli spazi culturali monofunzionali del Novecento, realizzano ambienti multifunzionali con funzioni eterogenee: biblioteche, librerie, bar, ristoranti, spazi incontri, spazi workshop, laboratori adibiti a differenti scopi (artigianato condiviso, fabbricazione digitale, ...), sale concerti, sale proiezioni, spazi espositivi, sale prove, spazi teatrali;
- una propria specificità è la pluralità di pubblici (che in alcuni casi si sfiorano appena mentre in altri iniziano a conoscersi ed ibridarsi davvero), pluralità di attività culturali (produzione, fruizione e aggregazione) e riconducibili ad altri ambiti, contaminazione fra la dimensione sociale e culturale;
- esplorano nuove dimensioni decisionali della partecipazione e della co-creazione anche artistica, rendendola pratica di innovazione sociale e civica;
- sperimentano modelli di sostenibilità economica innovativi, cercando di ricombinare le opportunità che emergono dal mosaico delle funzioni e dalle opportunità dei territori e abilitano funzioni generative o attrattive per l'imprenditoria giovanile e per le Industrie Culturali e Creative;
- hanno la capacità di attivare processi di coesione sociale e inclusione nei territori in cui operano.

C Comunità

Insieme di persone che abitano un luogo in maniera costante o anche temporanea, che si impegnano collettivamente ad accogliere, includere, essere solidali, aumentare il tasso di coesione sociale. Le comunità sono protagoniste dei processi di cambiamento culturale e sociale innescati dalla rigenerazione a base culturale. La prospettiva preferibile che vogliamo sollecitare è di tipo esplorativo e prospettico: quello che verrà dalla ricerca di trovare modi – in parte necessariamente nuovi – per dire Noi.

Le centinaia di realtà che vediamo operare gruppi per utilizzare spazi e realizzare pratiche culturali inclusive possono essere utilmente intese come cantieri del noi, non privi di conflitti e ambivalenze.

02 / PER UNA NUOVA CENTRALITÀ DELLA DIMENSIONE CULTURALE E SOCIALE NELLE POLITICHE DEDICATE ALLA RIGENERAZIONE URBANA

In linea generale raccomandiamo di promuovere politiche che sollecitano **la migliore integrazione possibile tra progettazione culturale, partecipazione attiva e pratiche di coesione sociale** capaci di coinvolgere soggetti e territori fragili, diffidando dalle pratiche di riqualificazione e rigenerazione che non pongano una trasformazione culturale e sociale alla base.

Promuoviamo un **approccio del “fare con”** premiando i soggetti inclini a cooperare. Si invita soprattutto a valorizzare la continuità delle reti e il coinvolgimento di soggetti culturali e sociali di piccola scala che in autonomia non potrebbero accedere a politiche di riconoscimento. **Sollecitiamo il coinvolgimento di artisti e professionisti della cultura** in tutti gli ambiti di valutazione, dai programmi alle politiche, dalla progettazione alla messa in pratica delle attività fino alle commissioni di valutazione.

Raccomandiamo nello specifico di inserire all'interno dei disegni di legge in materia di rigenerazione urbana una componente immateriale di attivazione culturale e di community building come condizione fondativa. In particolare nel **Disegno di Legge n. 761/2023 Disposizioni in materia di rigenerazione urbana**, proponiamo i seguenti inserimenti:

- all'Art.6 comma 4 tra gli interventi attuativi della programmazione comunale di rigenerazione urbana destinati a beneficiare del contributo economico del Fondo nazionale per la rigenerazione urbana di cui all'articolo 10, al comma g) proponiamo di inserire la parola culturale trasformando così il comma g) in “uso sociale e culturale dei luoghi”;
- all' Art. 10. (Fondo nazionale per la rigenerazione urbana) tra i costi ammissibili proponiamo di inserire i “costi per la realizzazione di centri culturali ibridi”.

03 / PER UN'INTESA PROGRAMMATICA VERSO IL RICONOSCIMENTO DEI CENTRI CULTURALI IBRIDI

Per il riconoscimento dei centri culturali ibridi e la loro sistematizzazione come ambito che necessita di politiche dedicate si propone lo strumento dell'accordo di programma che permetta al MIC di realizzare **un'intesa tra Stato e Regioni sul tema della rigenerazione a base culturale** (vedi Intesa triennale tra Stato e Regioni e Province Autonome stipulata ai sensi dell'art. 8, comma 6 della Legge 5 giugno 2003, n. 131. - legge in base alla quale il Governo può promuovere la stipula di “Intese” in sede di Conferenza Stato-Regioni o di Conferenza unificata, dirette a favorire “l'armonizzazione delle rispettive legislazioni o il raggiungimento di posizioni unitarie o il conseguimento di obiettivi comuni”.)

Come riferimento di **buona politica già in atto vedi l'Intesa per le “Residenze” articolo 43 ex 45 del Codice per lo spettacolo dal vivo**, sancita il 3 novembre 2021 per il triennio di attività 2022/2024. A quest'ultima Intesa hanno aderito 18 Regioni. Si tratta dell'intesa che ha permesso la creazione di un sistema di residenze artistiche diffuso su tutto il territorio nazionale, che ha un impatto di sostegno capillare al lavoro degli artisti e delle artiste sui rispettivi territori.

Si prefigura quindi una **logica di programma e non di progetto**, che metta insieme la rigenerazione territoriale e la dimensione aggregativa e culturale, che possa per questa sua intersezionalità reperire fondi da diversi capitoli di bilancio (es. cultura, politiche giovanili, lavori pubblici, urbanistica).

04 / PER SUPERARE IL DUALISMO CONSOLIDAMENTO VS PRIMA FERTILIZZAZIONE

Per distinguere e quindi non mettere in competizione per la stessa selezione progetti e soggetti appena nati e tesi a primi esperimenti di rigenerazione di territori rispetto ad iniziative tese al consolidamento di cantieri già operativi da anni, **si raccomanda che un programma di riconoscimento dei soggetti gestori di progetti e spazi nati da rigenerazione urbana a base culturale, preveda due stadi CONSOLIDAMENTO e NUOVA FERTILIZZAZIONE.** Questo prevede di riconoscere attraverso politiche dedicate cantieri già da tempo avviati, operativi e che con i fatti promettono credibilmente crescita, consolidamento di pratiche di coesione e maturazione del legame sociale.

Per gli incentivi dedicati alla **prima fertilizzazione** proponiamo di lavorare per inserire un riferimento in tal senso all'interno della legge sul Made in Italy all'art.9 comma 5 ampliando il concetto di start up innovative culturali e creative.

Il consolidamento prevede la necessità di massimizzare **l'approccio a dote**: riconoscere per curriculum alcuni soggetti offrendo loro risorse a dote con un minimo di vincoli, premiando quello che documentalmente hanno già fatto e non solo quello che pensano e promettono di fare. Una buona progettazione di partenza, spesso necessita di adattamenti successivi per la complessa definizione condivisa dei problemi, l'opacità di alcune dimensioni e di alcuni dati, la variabilità di alcuni aspetti e posizionamenti, il mutamento di alcune condizioni di fondo.

Come per alcuni servizi alle persone risulta molto più efficace il riconoscimento di una dote complessiva per raggiungere un certo tipo di risultati, lasciando libertà all'attuatore di esplorare al meglio l'uso delle risorse, puntando alla massima realizzazione degli obiettivi prefissati. L'adozione di un sistema che riconosce rispetto al costo del lavoro documentato una dote pari al 40% aggiuntivo per tutti gli altri costi va in questa direzione, come **approfondirà il tavolo 3.**

05 / PER UN RIEQUILIBRIO TERRITORIALE E IL RICONOSCIMENTO DI STRUMENTI DEDICATI ALLE PERIFERIE E ALLE AREE INTERNE

Valutare azioni di sistema su iniziativa ministeriale per favorire un riequilibrio territoriale centro nord/sud e centro/periferia-aree interne rispetto ai soggetti e al fenomeno dei centri culturali ibridi, sul modello del Progetto Teatro Aree Disagiate del 1999, riconoscendo la diversità delle condizioni di partenza e il potenziale di impatto in termini di occupazione, sviluppo locale, lotta allo spopolamento, contrasto alla povertà educativa e culturale.

No ai valori assoluti, le aree interne e i territori fragili chiedono di inserire strumenti relativi di calcolo: della partecipazione in relazione alla densità abitativa, del numero di attività in relazione alle attività esistenti su quel territorio specifico, del numero di eventi in relazione agli eventi già svolti. Proponiamo di inserire quindi indicatori situati, differenziati per aree geografiche e per condizioni socio-economiche e culturali di partenza nella selezione dei centri. Un esempio applicabile è fornito dagli indicatori di qualità indicizzata utilizzati nell'ambito del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo.

Elogio del tempo lento: evitare con le politiche proposte di accrescere ancora di più la convulsione in cui siamo tutti immersi. La rigenerazione chiede un tempo lento e un processo di radicamento sui territori.

Infine si auspica la creazione di **programmi leggeri di scambio** (pratiche tipo "Erasmus" inter-regionale fra operatori), per facilitare apprendimento peer to peer, consolidamento delle politiche di rete e ridimensionamento dei concetti di "Margine" e di "Isolamento".



Per un lessico provvisorio mentre cambiamo il mondo



Giovanni Laino

*Università degli Studi di Napoli
Federico II*

Dai primi anni Novanta lavoro all'Università facendo ricerche nel campo della pianificazione. Attività molto fertilizzata dall'impegno che da allora svolgo anche come *social planner* per un'associazione a Napoli per cui scrivo e coordino progetti. Propongo alcune parole dense per il confronto.

Passaggio d'epoca. Michel Serres ha scritto che negli anni Sessanta è finito il neolitico. È una provocazione per sostenere che siamo dentro un turbolento passaggio d'epoca. Gran parte delle sfere dell'esistenza per una larga porzione della popolazione mondiale sono radicalmente mutate e forse questo ha persino condizionato la specificità di specie. Non è strano, quindi, che la democrazia sia in crisi e in tanti ci stiamo occupando di come reinventarla. Fra l'altro, molti luoghi e tanti manufatti hanno perso la funzione che avevano avuto sino alla fine del '900. A Napoli ve ne sono più di un centinaio. Migliaia in tanti comuni italiani. Non si tratta solo di riusarli, ma di rigenerare dentro e intorno a tali beni un senso e una economia che ne consentano un'utilità sostenibile.

Cantieri del noi. Con il passaggio d'epoca siamo dentro una crisi radicale dell'in-

termediazione sociale e delle istituzioni. Senza aderire a partiti o ad altre organizzazioni del Novecento, facciamo politica avviando o partecipando a mille iniziative per il riuso di spazi, la proposta di vecchie o nuove attività. Abbiamo attivato tanti co-qualcosa. Leggo queste storie come mille "cantieri del noi", perché, evitando le nostalgie retrotopiche della comunità, con spirito e in modi diversi, stiamo reinventando la convivenza.

Dobbiamo, però, essere consapevoli che siamo stati immunizzati, aspiriamo e difendiamo dimensioni individuali cui non intendiamo rinunciare. Quindi dare senso al noi non è opera di restauro, ma reinvenzione del legame sociale radicalmente attaccato dal neoliberismo, che impone individualizzazione e accelerazione. Per esempio, come è scritto nelle Raccomandazioni, dobbiamo imparare a fare co-formazione. Non si tratta di riconoscere l'utilità delle competenze degli esperti, ma di riconoscere che solo costituendo *setting* collaborativi, che coinvolgono i singoli, forse riusciamo a costruire contesti di apprendimento. Ambienti in cui sia facile sentirsi co-protagonisti. Ovviamente non siamo tranquilli a fare passeggiate: incertezza, errore, casualità, conflitto sono sempre presenti, anche se non li invitiamo. Ma dobbiamo imparare anche a tener conto che pure le opportunità sono spesso presenti, anche se non le vediamo subito.

Autonomia. Nel passaggio d'epoca, fra tensione al coordinamento e propensione al fare, pendoliamo fra criteri d'ordine gerarchico e necessari ampi margini di delega. Nelle Raccomandazioni ci sono delle indicazioni condivisibili: integriamo, coordiniamo, reticoliamo, superiamo i silos. Però, stiamo attenti perché c'è anche una grande domanda di semplificazione dentro la PA, nel senso che ho paura di gruppi di lavoro di co-programmazione, co-progettazione tanto affollati al punto che si determinano condizioni troppo complesse. Occorre anche esercitare responsabili selezioni e lasciare significativi ambiti di autonomia: dopo aver concordato alcuni principi, obiettivi generali ben chiari, si lasci fare agli attuatori.

In molti ambiti questo è limitato da una abitudine a garantirsi spazi e margini di potere che molti dirigenti non intendono lasciare. In altre parole, occorre che fra la PA e il terzo settore qualificato vi sia una significativa devoluzione di potere. Per dare più enfasi a dei concetti si usa la parola inglese di *enabler* (soggetto abilitatore). Si intende così dire che l'istituzione deve essere un facilitatore, un attore che favorisce al meglio le capacità degli interlocutori. Anche sopportando contesti e momenti di tensione, pratiche agonistiche, conflitti da canalizzare. Emerge così una delle dimensioni dell'intelligenza della democrazia plurale che certo comporta rischi di inefficacia, che non sono più pericolosi di quelli che un approccio più tradizionale certamente impone.

Ragionevolezza. Osservando in molti contesti di politiche culturali o di welfare spesso si tratta necessariamente di ragionevolizzare l'uso delle risorse, le relazioni di potere. Certo, anche alcune dimensioni del fare burocratico sono un bene comune, come l'adozione di regole e protocolli. Però, è sempre necessario, oltre che consigliato, uno spazio di intelli-

gente adattamento, di superamento del protocollo (per poi magari modificarlo) perché altrimenti la fiducia all'efficienza (che suggerisce tranquillità ingannevole) allontana dall'efficacia. È preferibile un approccio sostantivo e puntare di più, secondo una visione comune, all'efficacia.

Sostenibilità. Mi riferisco alla sostenibilità economica (e quindi organizzativa), anche se la sostenibilità ha diverse dimensioni. Conosco i servizi di welfare realizzati da enti selezionati dai Comuni o da altri soggetti della PA o da Fondazioni. L'esternalizzazione, di fatto, ha innanzitutto (e soprattutto) la funzione di contenere i costi e i rischi per la PA. In diversi casi, però, i dirigenti pubblici intendono il rapporto come una relazione tra l'ente committente che paga e decide tutto e un soggetto attuante che mette a disposizione un gruppo di lavoratori prestatati all'Amministrazione – per un dirigente pubblico che li guida – lasciando ogni responsabilità dei costi, i rischi, le disconomie, gli oneri di gestione del personale, all'ente di terzo settore, cui di fatto non vengono riconosciuti neanche margini di incasso per coprire spese del tutto pertinenti che, anche se differite, certamente dovranno essere sostenute. In poche parole, un rapporto di fornitura di mano d'opera a prezzi molto bassi del tutto inadeguati per pagare dipendenti pubblici che potrebbero (talvolta dovrebbero) fare lo stesso servizio, spesso ritenuto essenziale. Nel modello italiano di welfare, quello degli "squilibri delle quattro G" – geografici, fra generi, generazioni e di giustizia sociale – il terzo settore e gli altri corpi intermedi, quindi, rischiano di svolgere solo o soprattutto un ruolo ancillare per il contenimento dei costi, producendo oggi, e per il prossimo futuro lavoratori e futuri pensionati sulla soglia di povertà. Questo senza nulla togliere alla creati-

vità, intelligenza, generosità che in molte storie (non sempre) operatori sociali mettono a disposizione offrendo anche servizi di alta qualità. Sullo sfondo, quindi, serve un rinnovato patto sociale con cui, le élites e i diversi settori sociali, facendo riferimento ai valori costituzionali, stabiliscono quale qualità, affidabilità, accessibilità, estensione, devono avere i servizi di welfare sociale e culturale nel nostro Paese. Concordando poi, insieme al modello di welfare, da dove vanno prese le risorse: chi paga? Detto in uno slogan la lotta alla povertà (sociale, culturale) per essere più concreta, credibile, va declinata come lotta ad una certa tutela delle ricchezze cumulate e protette grazie a modalità e criteri ben poco coerenti con il dettato costituzionale.

Approccio a dote. Ho iniziato a parlare di approccio a dote nel 2012 (G. Laino, *Il fuoco nel cuore e il diavolo in corpo. La partecipazione come attivazione sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2012). Ho già detto che i principi di pubblicità della selezione del contraente, sua affidabilità, congruità e tracciabilità della spesa, trasparenza, rendicontabilità, sono per la tutela del bene comune. Anche la PA ha fatto molti passi in avanti. Esistono l'accreditamento, le fidejussioni, il riconoscimento forfettario di una quota di costi proporzionale a quelli per il lavoro, le regole della contabilità che ogni organizzazione deve rispettare, i controlli sui versamenti contributivi, etc. Un problema spinoso, che si evidenzia già anche nella distribuzione dei fondi PNRR, è la logica del sospetto, l'approccio secondo il quale un ente collaboratore della PA deve dimostrare preventivamente, per via documentale, la sua innocenza, irreprensibilità. Questo non solo con un CV, ma dovendo aspettare controlli fatti dalla PA, nei tempi inevitabilmente lenti della PA, spesso per carenze di risorse umane dedicate a

tali lavori. Tenendo conto poi che sia in ambito di welfare sia di politiche culturali tutti vogliamo realizzare percorsi innovativi, carichi di sperimentazione, tesi a trattare questioni spinose, è evidente che una banale adozione della progettazione tradizionale è fallace, richiede rimodulazioni continue, porta allo spreco di risorse. In alcuni casi ho apprezzato la distribuzione di risorse a rimborso.

Come fu il primo anno della legge 216/91, che finanziava attività in favore dei minori di zone a rischio: consegnando i documenti di spesa di attività pertinenti, già svolte prima della legge, il Ministero rimborsava i soldi con un accompagnamento e controllo *friendly* della Prefettura. Sostanzialmente, se un ente pubblico individua alcuni chiari obiettivi, almeno in parte misurabili, con un dimensionamento congruo della spesa, posti pochi vincoli, deve lasciare all'attuatore ampi spazi di libertà – e responsabilità – nella realizzazione. Parlo di modalità già realizzate da enti che chiedono sostegni per costi unitari, senza la necessità di dettagliare le linee di bilancio, i gradi di possibile frangibilità o di rimodulazione. Questo tenendo anche conto che siamo in un contesto carico di incertezze impegnandoci in attività che chiedono continui adattamenti e personalizzazione (nel welfare).

Imprenditorialità. Con un riferimento evidente alla retorica del povero abile da oltre quarant'anni (Legge De Vito del 1986 sulla imprenditorialità giovanile) viene pubblicizzato l'approccio secondo cui i singoli e i gruppi, tanto più se giovani, se si impegnano, possono realizzare mobilità sociale, trovare e produrre lavoro, reddito e ricchezza (da tempo spesso anche bellezza).

Un filone confuso o molto vicino a quello che stimola la costituzione di spin off e startup.

C'è una letteratura che dimostra che la maggioranza delle startup falliscono. In una logica tutta economicistica, questo funziona perché, anche se tantissimi fanno una startup e solo una di queste va bene, poi gli investimenti sull'eccellenza arricchiscono i pochissimi giovani inventori e ancor più i fondi di investimento che comprano il brevetto. Quindi, la massima parte dei giovani stimolati a fare startup viene considerata, in termini malthusiani, popolazione funzionale alla selezione sociale. Magari impara comunque qualcosa. Questa ideologia è ancor più irritante quando proposta in contesti significativamente sfavoriti ove la massima parte dei giovani, spesso in condizioni NEET, legittimamente, aspirano a un lavoro dipendente e, comunque, non hanno alcuna propensione al fare impresa.

Individualismo. Anche nel passaggio d'epoca una dinamica molto diffusa e pervasiva è l'individualismo, la repulsione per ogni aggregazione che consenta di realizzare percorsi personali entro preesistenti aggregazioni collettive. Credo sia una delle facce del populismo. Anche in ambito sociale o culturale ogni tre persone si costituisce un'associazione, una impresa che ignora preesistenti aggregazioni simili con cui entra solo immediatamente in competizione. Un individualismo che esprime anche una potente voglia di protagonismo che non riesce però a trovare un "noi" e che ha sete di una immediata evidente visibilità pubblica: pensiamo all'impatto dei social media. Qui richiamerei la ragionevolezza e l'opportunità di politiche che, da un lato, distinguano sostegni alla prima fertilizzazione da quelli orientati al consolidamento di esperienze, organizzazioni e contesti; d'altro, lato non favoriscano propositi velleitari di singoli e piccoli gruppi che non avendo risorse

necessarie, oltre magari a tanta (presunta) creatività, avviano processi di impresa che necessitano di capitali e precondizioni che non esistono.

Conformismo. Intravedo una sorta di conformismo dell'innovazione sociale. Il tentativo di fare un lessico significa che si ritiene possibile una prima cristallizzazione di contenuti condivisi. Una caratteristica della creatività artistica è quella di essere almeno un po' critica col potere, un po' d'avanguardia. Quindi un po' agonistica. Starei attento a non rischiare di limitare questo carattere. La dinamica auspicabile è fra una pratica artistica fatta entro un co-qualcosa, testimonianza obiettiva di non omologazione, e la tensione a comprendere il punto di vista e la postura di chi rappresenta l'istituzione, che ha anche il mandato di tutela della collettività.

“Tenendo conto che sia in ambito di welfare sia di politiche culturali tutti vogliamo realizzare percorsi innovativi, carichi di sperimentazione, tesi a trattare questioni spinose, è evidente che una banale adozione della progettazione tradizionale è fallace, richiede rimodulazioni continue, porta allo spreco di risorse”.



Appunti per una politica pubblica multiscalare e a rete

→ **Elena Ostanel**
Università IUAV di Venezia

Grazie innanzitutto per avermi dato l'opportunità di essere qui oggi.

Partecipare ai tavoli di *Ibridazione* è stato importante perché mi sono resa conto che quello di cui mi sono occupata per ricerca e attivismo ha un senso vero, reale. Quindi, prima di tutto volevo ringraziare voi perché per me i tavoli sono stati un po' questo: sentire che c'è un mondo fuori, fuori dalle università, su cui poter continuare a fare della ricerca perché la produzione che portate in termini di riflessione è molto molto interessante e densa.

Passo al compito che mi è stato dato oggi e proverò a strutturare il mio intervento attraverso tre punti principali.

Il primo è di natura definitoria. Alla luce di quanto nel 2017 avevamo provato a scrivere in una serie di articoli, ma anche all'interno del libro *Spazi fuori dal Comune* (*Spazi fuori dal Comune. Rigenerare, includere, innovare*, FrancoAngeli, Milano, 2017), la definizione di **rigenerazione urbana come processo e non solo come progetto** rimane al centro. La rigenerazione come processo di lunga durata, che ha bisogno di tempo, è un concetto espresso chiaramente dal tavolo 1 di

Ibridazione. Abbiamo di fronte, quindi, una cosa problematica: perché questioni come processo e durata nel tempo sono due di quegli elementi su cui tendenzialmente le istituzioni fanno molta fatica ad essere rispondenti e quindi diventare degli *enabler*. Un processo di lunga durata tendenzialmente si scontra con i cambiamenti di colore politico che un'istituzione vive spesso troppo repentinamente ma anche con la definizione di finanziamenti a intermittenza.

La **questione della durata** riguarda anche il tema dell'intervento pubblico del finanziamento e del sostegno, che non sempre le istituzioni riescono a garantire con continuità e con la stessa intensità. C'è, quindi, una contraddizione tra un mondo che ha bisogno di durata e di tempo e le istituzioni che faticano a definire politiche di sostegno che abbiano durata e contenuto, anche economico, che proseguano nel tempo.

Con l'Università IUAV di Venezia abbiamo avuto l'opportunità di fare un lavoro di analisi e ricerca su alcune delle esperienze che oggi sono sedute qui di fronte a me, con il sostegno della Direzione Generale Creatività Contemporanea. Il dato che emerge in maniera abbastanza evidente è l'esistenza di due tipi di fragilità all'interno del campo che stiamo osservando: una **fragilità organizzativa** e una

fragilità territoriale relativa alla distribuzione delle pratiche di rigenerazione a base culturale. Sono due fragilità che hanno ancora più bisogno del sostegno di policy di cui parlavo all'inizio.

Vado al secondo punto del mio intervento. Sulla **centralità della politica pubblica a sostegno di questi spazi**. Perché credo che con il termine politica pubblica si tenga insieme il concetto di progetto e programma di cui si parlava prima. Una politica pubblica, osservando le pratiche che ho qui davanti, può essere definita come set di azioni coordinate che possono avere sia carattere puntuale, un intervento a progetto ad esempio; sia una serie di azioni di policy che hanno durata nel tempo e quindi carattere progressivo.

Una buona politica pubblica per gli spazi di rigenerazione a base culturale sa guardare al tempo corto e al tempo lungo. Questo è uno dei ragionamenti che credo sia stato fatto durante i tavoli.

E arriviamo al terzo punto. C'è la necessità di **pensare a una politica pubblica che supporti le organizzazioni** perché esse dimostrano di avere due fragilità, una interna organizzativa e una, invece, che non è legata al lavoro che ognuno di voi fa ma che è territoriale, che è al di fuori del vostro controllo. Perché il mondo cambia. Anche i territori sono complessi, non solo le organizzazioni.

E, infatti, la ricerca condotta fa vedere un dato molto chiaro, e non solo in Italia, perché ci sono indagini che lo stanno mostrando in tutta Europa: l'attivazione dal basso degli spazi di rigenerazione è più facile che emerga in alcuni territori piuttosto che in altri. I dati della ricerca che citavo prima dimostrano che non tutti i territori sono uguali, indipendentemente da quanto bravi siate voi ad attivare – intenzionalmente o meno – i pro-

getti di rigenerazione. Non è detto che il territorio riesca, da un lato, ad avere qualcuno come voi con un capitale culturale di un certo tipo, con un atteggiamento di un certo tipo e con la possibilità di attivarsi e, quindi, di spendere del tempo in progetti complicati. E in generale, indipendentemente da voi, i territori non reagiscono tutti allo stesso modo all'attivazione sociale. Perché un territorio è fatto anche di istituzioni, di politiche pubbliche e di comunità che accettano o meno l'azione dal basso.

E anche qui, in una ricerca che abbiamo condotto emerge che la gran parte delle esperienze analizzate (circa il 60%) sta nelle città sopra i 100 mila abitanti.

E, dentro questo dato, la maggior parte rientra in quelli che l'Istat chiama territori semi centrali. Allora la questione della fragilità territoriale, non solo organizzativa, non può che essere presa in carico dalle istituzioni perché, nonostante voi stiate costruendo nuovi corpi intermedi, senza una politica pubblica si fatica ad incidere.

Concludo, quindi sulla necessità di una politica pubblica. Se abbiamo capito che questa è necessaria, rimane da chiederci che caratteristiche debba avere.

Una delle Raccomandazioni che io inserirei è quella della **multiscalarità**: cioè, che ci sia la possibilità di avere Regioni e Comuni con il Ministero che diventa un *enabler*, per la **costruzione di una politica pubblica a rete e coordinata**.

Penso che questa sia una raccomandazione che prova a togliere questo cortocircuito tra un lavoro molto micro e un lavoro di programmazione strategica e risolve, seppur parzialmente, la difficoltà di un'istituzione nazionale di avere un quadro di conoscenza locale, vicino ai territori.

Come riuscire a costruire questo spazio intermedio è, secondo, me la questione interessante. Prima Giovanni Laino parlava del **ruolo del conflitto**.

Tante ricerche stanno dimostrando che oggi esiste molto meno una dicotomia tra collaborazione e conflitto.

O meglio, il termine conflitto cambia la propria natura, perché ha insito – per la natura dell’operazione che si sta progettando – una relazione con l’istituzione pubblica.

Per questo serve entrare di più nel concetto di istituzione. Ota De Leonardis lo sa bene e ce lo racconta nei suoi libri.

Le istituzioni non sono monadi, sono fatte di persone.

Per questo hanno possibilità di apprendimento. Penso che questo sia uno degli ambiti da esplodere per comprendere come costruire davvero questa raccomandazione di **politica pubblica nazionale multilocale** diventi pratica. Perché sta nell’attivazione e nella voglia di alcuni

soggetti renderla attuabile.

Qui c’è tutto un mondo che io credo dobbiamo esplorare per comprendere davvero quali siano gli ambiti di collaborazione possibili. Alcuni ricercatori le chiamano *trading zones*, chiedendosi appunto quale sia il modo migliore di costruire ambiti collaborativi densi, capaci di scambiare tra attori e scale differenti.

Non si parte da zero. Ci sono delle esperienze già fatte e citate ai tavoli come la programmazione sulle residenze artistiche che ha visto collaborare Ministero, Regioni, Comuni, organizzazioni e artisti. Serve partire dall’analisi di cosa ha funzionato e cosa meno, per comprendere come costruire un’alleanza stabile, capace di durare nel tempo e trovare risorse economiche utili, tra istituzioni a scale diverse. Per uscire dalla logica dei finanziamenti a bando, per costruire invece una politica pubblica nazionale a sostegno degli spazi ibridi di rigenerazione a base culturale.

“Serve partire dall’analisi di cosa ha funzionato e cosa meno, per comprendere come costruire un’alleanza stabile, capace di durare nel tempo e trovare risorse economiche utili, tra istituzioni a scale diverse. Per uscire dalla logica dei finanziamenti a bando, per costruire invece una politica pubblica nazionale a sostegno degli spazi ibridi di rigenerazione a base culturale”.

2

Gli spazi ibridi come nuove istituzioni: la governance e i partenariati

Raccomandazioni

01 / ASSEGNAZIONE SPAZI

02 / LA GOVERNANCE CON LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Luciano Gallo

Anci Emilia-Romagna

Antonella Bisceglia

Politiche Giovanili Regione Puglia

Guarda il video dell'incontro



Raccomandazioni percorso del *tavolo* 2

01 / ASSEGNAZIONE SPAZI

A **Formazione continuativa**

Promuovere formazione continuativa ai vari livelli della Pubblica Amministrazione (comunale e regionale) per un'ampia conoscenza degli strumenti amministrativi esistenti (strumenti concessori, partenariati speciali Pubblico Privato, patti di collaborazione ecc...) per l'affidamento degli spazi e per agevolare la coprogettazione prevista dal Codice del Terzo Settore.

B **Durata affidamenti**

Prevedere durate minime di affidamento dai 5 ai 10 anni, auspicando periodi di almeno 15 anni, tali da permettere investimenti, attivazione di progettualità di medio-lungo termine, continuità dei servizi. Tale durata deve essere relativa a beni già restaurati, quindi spazi già utilizzabili e agibili. Per quanto riguarda beni da restaurare, oltre a durate minime di affidamento più lunghe e sconti sul canone, sulla base degli investimenti per il recupero dello spazio, prevedere **agevolazioni nel caso di affidamenti a soggetti cofinanziatori no profit e del privato sociale**. Prevedere inoltre direttive a livello ministeriale che diano strumenti ai Comuni per rinnovare gli affidamenti degli spazi con tempistiche certe sulla base dell'andamento dei progetti e delle attività, della **valutazione d'impatto** e tenendo in considerazione gli investimenti fatti dalle organizzazioni negli spazi.

C **Valutazione d'impatto**

In merito alla valutazione d'impatto, oltre i dati quantitativi, soprattutto nei contesti a bassa densità abitativa, creare organi locali di accompagnamento costituiti da membri degli enti pubblici, delle realtà affidatarie e da utenti degli spazi, al fine di monitorare al meglio i processi in corso dal punto di vista qualitativo.

D **Rinnovamento nella Pubblica Amministrazione**

Stimolare le amministrazioni comunali a una revisione dei regolamenti comunali spesso molto datati, soprattutto nei comuni di piccole e medie dimensioni, per agevolare i meccanismi di assegnazione degli spazi, l'utilizzo di strumenti più innovativi e l'estensione delle durate

di affidamento, diffondendo una **cultura della coprogettazione**. In generale condurre azioni amministrative che permettano agli enti locali di svolgere un ruolo di regia a livello territoriale per il coordinamento delle risorse e al fine di sviluppare coprogettazioni tra soggetto pubblico e privati utili ad attrarre investimenti e mettere a sistema le competenze territoriali.

E Albi pubblici per la mappatura

Promuovere attraverso le Regioni la creazione di **albi pubblici** degli spazi disponibili di proprietà comunale, provinciale o regionale (compresi i beni confiscati) per assegnazioni con finalità di interesse generale e collettivo. La creazione di tali albi pubblici agevolerebbe la trasparenza, la conoscenza e mappatura del patrimonio pubblico abbandonato o sottoutilizzato, stimolerebbe le pubbliche amministrazioni a una messa a valore e incentiverebbe gli enti del terzo settore e la collettività in generale ad avanzare proposte per l'attivazione degli spazi.

F Meccanismi premianti

Nel caso di investimenti pubblici per il recupero di spazi dismessi, creare meccanismi premianti già in fase di gara per i Comuni che presentano, in fase preventiva e poi esecutiva, progetti di gestione in coprogettazione con soggetti del Terzo Settore accreditati per la gestione degli spazi al fine di ottimizzare tutte le risorse finanziarie rispetto all'utilizzo del bene.

G Ricerca sugli strumenti amministrativi

Promuovere una ricerca approfondita sugli strumenti amministrativi in uso per l'affidamento degli spazi, a partire dalla ricognizione già avviata da Lo Stato dei Luoghi. La raccolta di dati in corso tra gli aderenti della rete nazionale sta portando a importanti risultati che mettono in evidenza come buoni strumenti amministrativi determinano sui territori il maturare di esperienze virtuose di collaborazione tra soggetti pubblici ed Enti del Terzo Settore, fondate su impegni, responsabilità e fiducia reciproci e come la durata di affidamento è uno degli elementi determinanti che attiva la disponibilità di risorse e competenze per la rigenerazione di spazi pubblici. L'innovazione amministrativa è il supporto necessario affinché l'innovazione sociale possa consolidarsi ed essere trasformativa.

02 / LE RELAZIONI CON LE PA

A Tavolo permanente di confronto

Instaurare un **tavolo permanente di confronto tra Direzione Generale ministeriale e Regioni** sul tema della rigenerazione a base culturale per condividere e promuovere esperienze regionali virtuose (es. Luoghi Comuni in Puglia) e stimolare dunque le Regioni rispetto diverse traiettorie di supporto e regia: accompagnamento delle amministrazioni comunali nell'adozione di strumenti innovativi; accompagnamento degli Enti del Terzo Settore attraverso il rafforzamento delle competenze progettuali dei soggetti; supporto nella creazione di reti e forme di networking tra spazi; finanziamenti dedicati (ad es. da fondi FESR, FSC ...) per l'attivazione di nuovi spazi e il consolidamento delle realtà già esistenti; creazione di connessioni per permettere trasversalità tra diverse politiche e settori a livello regionale (cultura, turismo, welfare, giovani, sanità, urbanistica...).

B Oltre le competenze

Creare a livello regionale un **riferimento interno dedicato alla relazione tra enti del terzo settore e pubblica amministrazione, creando meccanismi collaborativi tra gli assessorati e le diverse competenze** affinché le organizzazioni e le amministrazioni comunali possano avere un punto di riferimento e un supporto a cui rivolgersi per questioni burocratico-amministrative, partecipazione a bandi, accesso ai finanziamenti. Questo ente potrebbe inoltre svolgere una funzione di accompagnamento dei processi a livello territoriale.



Il possibile ruolo abilitante delle PA nei processi di rigenerazione urbana e di valorizzazione dei beni e degli spazi pubblici



Luciano Gallo

Referente contratti pubblici e innovazione sociale, diritto del Terzo settore, ANCI Emilia-Romagna

Mi associo ai ringraziamenti sentiti e di cuore a Lo Stato dei Luoghi e al Ministero della Cultura per il gradito invito nell'ambito di una giornata di riflessioni e di ascolto di testimonianze territoriali di storie di fatiche e di buone pratiche di rigenerazione e di valorizzazione, anche attraverso gli usi temporanei, di beni e spazi pubblici.

Articolerò il mio intervento in dieci punti, in modo da schematizzare alcune questioni e temi "cruciali", agevolando la comprensione di un ragionamento giuridico, ma che, tuttavia, riguarda la concretezza dell'inevitabilità del cambiamento "della" e "nella" PA anche nell'ambito dei processi di "riuso" dei beni e degli spazi pubblici. Mi sia consentito, al riguardo, di fare riferimento ad una espressione di sintesi, che contiene fattispecie e oggetti fra loro compositi ed eterogenei.

Primo punto: la "nuova" materia del governo del territorio.

Vent'anni fa la Corte costituzionale

pronunciò una celebre sentenza, la n. 303/2003, chiudendo un contenzioso fra lo Stato e alcune Regioni, all'indomani della Riforma del Titolo V della Costituzione del 2001, sulla "nuova" materia del governo del territorio.

In quell'occasione, la Corte chiarì, fra l'altro, che il riformato art. 117, disposizione che ripartisce la competenza legislativa fra Stato e Regioni, aveva sostituito le materie dell'edilizia e dell'urbanistica con la più volte richiamata materia del governo del territorio.

Non si trattava, ad avviso della Corte, di una mera "sostituzione terminologica", con la conseguenza che la nuova materia del governo del territorio si riduceva nella sommatoria delle precedenti materie dell'edilizia e dell'urbanistica, quanto piuttosto di una nuova materia, che intercettava quegli ambiti nel frattempo venuti ad emersione e che rappresentavano ciò che nel territorio "si fa".

Vorrei, pertanto, partire da lontano e rilevare come, a mio avviso, lo spazio innovativo – interpretativo ed applicativo – desumibile e offerto dalla Riforma costituzionale del 2001 non sia stato colto, tanto da potersi parlare di una occasio-

ne mancata. Da questo punto di vista non dovrebbe aversi dubbio alcuno che la rigenerazione degli spazi e degli immobili rientrava e rientri in una concezione moderna di governo del territorio.

Secondo punto: la PA oggi.

Tutte le esperienze esaminate oggi hanno a che fare con una o più PA.

Per giungere a ricavare da quei racconti dei possibili “apprendimenti” occorre, a mio avviso, chiedersi chi è oggi la PA.

Spesso si sentono espressioni come “la pubblica amministrazione perde potere” o “la PA deve perdere potere”, “...regredisce”. La pubblica amministrazione non deve perdere potere. Il vero tema, a mio avviso, è capire “come” la PA deve esercitare correttamente il proprio potere pubblico.

Non si tratta di un potere in senso assoluto, intangibile, imm modificabile, ma è un potere relativo, perché la sua “forma” cambia nel tempo, sulla base del contesto di riferimento e delle scelte fatte dal Legislatore.

Ebbene, il Legislatore statale – non sfugga che ciò è avvenuto nel 2020, in piena emergenza COVID – ha, fra l’altro, modificato la legge sul procedimento amministrativo, la legge 241/1990, inserendo fra i suoi principi fondamentali quello che la PA interagisce con i terzi nel rispetto dei principi di “buona fede e leale collaborazione”.

La collaborazione diventa uno dei cardini dell’agire amministrativo di tutte le PA e non solo, come prevede il Codice del Terzo settore, emanato nel 2017, nei rapporti fra enti pubblici ed enti del Terzo settore.

Questa novità legislativa – per la verità non molto studiata e valorizzata – ci

chiede di superare una visione, per così dire, “contrappositiva” fra PA e comunità, assumendo, invece, la collaborazione come “terreno comune” nel quale agire, consapevoli anche della permanenza, invece, della “contrapposizione” dei rispettivi interessi (ad esempio, pubblici e privati).

PA e cittadini, pertanto, sono chiamati a stare “di fianco”. Come può intuirsi, si tratta di una impostazione radicalmente modificata, con tutte le implicazioni, interpretative ed applicative.

Terzo punto: regolamentazione, iper-regolamentazione e governance dei processi.

Le esperienze esaminate oggi hanno posto, in maniera diversa, l’accento sul tema della “regolamentazione” da parte della PA; sostanzialmente, si è eccitata una sorta di “iper-regolamentazione” fino a giungere ad invocare una “de-regolamentazione”.

Sempre al fine di offrire un contributo di riflessione sul ruolo che le PA possono avere nei processi di cambiamento, mi sento di sostenere non tanto il tema della necessità di una regolamentazione pubblica, quanto piuttosto di individuare una “modalità” di regolamentazione funzionale e al passo con i tempi.

La regolamentazione è necessaria; tuttavia, deve trattarsi di definizione di quadri di riferimento, nonché dell’indicazione di principi e criteri guida, come tali relativi, capaci di durare nel tempo e di adattarsi ai cambiamenti.

Parlare di regolamentazioni locali in materia di usi temporanei e di rigenerazione di spazi e di luoghi non può che significare disporre di una codificazione di principi e di criteri con i quali “governare” i pro-

cessi di cambiamento, nel rispetto – da un lato – dell’agire amministrativo “corretto” in termini di legalità, ma – dall’altro – “attualizzando” la cura degli interessi pubblici armonizzati con quelli dei privati e dei terzi, nel richiamato nuovo paradigma della collaborazione.

Quarto punto: i fattori di freno al cambiamento nella PA.

È necessario, a questo punto, richiamare quelli, che – a mio sommo avviso – costituiscono fattori di freno al cambiamento nelle PA locali. Parlo degli enti locali perché di quelli ho conoscenza diretta.

Ebbene, un primo fattore – esogeno – è rappresentato dall’indisponibilità della funzione legislativa da parte degli enti locali, al netto delle forme di coinvolgimento delle autonomie locali nel processo, statale e regionale, di legiferazione.

Non v’è dubbio, tuttavia, che l’azione degli enti locali è condizionata dalle scelte fatte dai Legislatori, statale e regionale.

Un secondo fattore, questo interno agli enti locali, è, mi si passi l’espressione, “antropologico”.

Il cambiamento spesso è ostacolato dalla propensione – umana – a ripararsi nel terreno confortevole dell’agire consolidato e dell’evitare il cammino – impervio e pieno di possibili inciampi – della sperimentazione e dell’innovazione; la c.d. “paura della firma” come alibi per non innovare, temendone conseguenze personali.

Ecco, allora, che il cambiamento dovrebbe passare dalle mere condotte individuali – di amministratori e di funzionari “illuminati” o “coraggiosi” – ad una visione strutturata e durevole dell’ente nella

sua interezza incline al cambiamento e alla sperimentazione.

Innovazione e sperimentazione come metodo di lavoro della PA e non come scelta ideale del singolo appartenente alla PA.

Quinto punto: dalla scelta del dispositivo giuridico alla scelta della causa del contratto.

La sedimentazione di un approccio tradizionale e non aperto al cambiamento è, altresì, dimostrata da un’altra circostanza.

Nelle PA una delle principali preoccupazioni è individuare il “dispositivo giuridico”, nella corretta applicazione della disciplina di riferimento; da qui, quale conseguenza, realizzare correttamente la procedura, nel rispetto del principio di legalità.

Trovo, invece, decisivo muovere da una domanda “di senso”: cosa voglio, qual è il risultato che intendo raggiungere attraverso la mia azione. La c.d. “causa” del contratto – il fine ultimo della mia procedura – ci consente di individuare il dispositivo giuridico ritenuto più funzionale alla cura in concreto nel nostro interesse pubblico e, dunque, di individuare la disciplina di riferimento e, a valle, la procedura da seguire.

Ancora una volta, al centro sono il “risultato” dell’azione della PA e la dimensione di processo piuttosto che la ricerca della sola legalità dell’azione amministrativa e la corretta celebrazione dei procedimenti.

Sesto punto: il ruolo della programmazione e le potenzialità della co-programmazione.

Agire per assecondare il cambiamento e

per la migliore cura degli interessi pubblici in un contesto oramai perenne di “crisi” ci impone di ridefinire il ruolo della programmazione pubblica, anche questa adattiva e funzionale.

Da qui, le grandi opportunità offerte dalla Riforma del Terzo settore, in particolare dal Codice del Terzo settore, che generalizza – all’articolo 55 – la co-programmazione quale forma di esercizio condiviso di un pezzo di funzioni pubbliche.

Enti pubblici ed enti del Terzo settore “condividono” il loro capitale di conoscenza del territorio, delle sue fragilità e potenzialità e lavorano all’individuazione delle possibili soluzioni, comprese le risorse, a vario titolo, attivabili dal e nel territorio di riferimento.

La co-programmazione, che non è “co-decisione”, apre tuttavia alla condivisione, da parte di soggetti estranei alla PA, di un pezzo di “mestiere pubblico” finora inibito: l’istruttoria. L’istruttoria, che sta alla base delle decisioni finali, queste sempre della PA, sono costruite insieme dalla PA e dagli enti del Terzo settore.

La co-programmazione come forma di cambiamento durevole della co-costruzione delle politiche pubbliche, orientate all’efficacia.

Settimo punto: le opportunità della Riforma del Terzo settore.

La co-programmazione è solo uno degli strumenti messi in campo dal Codice del Terzo settore e, dunque, della Riforma.

Ritengo che – anche con riferimento al tema della rigenerazione – occorra avvicinarsi agli istituti del Codice in modo “integrato”, per usarli in modo combinato e virtuoso. Un esempio è rappresentato dalla connessione fra co-programma-

zione, co-progettazione e social bonus, disciplinata dall’art. 81 del Codice.

Tuttavia, non sempre le ragioni del mancato cambiamento sono addebitabili ai Legislatori; il Codice contiene innovativi strumenti oramai da tempo, poco conosciuti e inutilizzati, come appunto il social bonus.

Tuttavia, nello sforzo di conoscere la Riforma del Terzo settore e di applicarla in coerenza con l’impianto complessivo, occorre da un lato tenere distinta la natura “non imprenditiva” (propria del mondo del volontariato) da quella “imprenditiva” delle imprese sociali. La definizione di enti di Terzo settore è unitaria, ma diverse sono le due “famiglie” di ETS, poc’anzi richiamate.

In questo quadro, l’inadeguatezza e l’infondatezza della configurazione della regola della c.d. “gratuità” quale criterio “assoluto” a base della relazione fra ETS ed enti pubblici; gli ETS “imprenditoriali”, dunque interessati da processi di rigenerazione aperti anche alla vendita di servizi e/o di prodotti, sono riconducibili al diverso concetto di “non lucratività”.

Ottavo punto: le potenzialità delle imprese sociali.

Una delle più significative innovazioni della Riforma del Terzo settore è stata la riscrittura della disciplina delle imprese sociali; lo svolgimento di attività di interesse generale in forma di impresa.

Si tratta di una grande innovazione italiana, che supera l’antica contrapposizione fra interessi (pubblici e privati), individuando il terreno comune dell’interesse generale; la comunanza di scopo diventa il legame dei soci dell’impresa sociale, un *unicum* nel quale convivono equilibrio economico-finanziario, non lu-

cratività e attività rivolta alla comunità di riferimento.

Nono punto: verso l'attuazione del piano europeo sull'economia sociale.

L'Europa sta adottando la Raccomandazione sull'economia sociale.

Gli assunti di base sono davvero potenti: innovazione sociale, economia sociale, impatto, uso strategico dei contratti pubblici e dei finanziamenti.

Nei prossimi anni capiremo come gli Stati membri dell'UE, compreso il nostro, avranno attuato il piano europeo; di certo, disporremo di una cornice di riferimento nuova nella quale la PA è chiamata a cambiare pelle.

Avremo un sistema fondato su relazioni nuove: PA ed economia sociale, valore pubblico e ciclo dell'impatto.

Questo ordine nuovo ci consentirà di agire su basi nuove; pensiamo alla valorizzazione dei beni pubblici, finora prevalente massimo sfruttamento economico, secondo una logica erariale, da domani, valorizzazione anche sociale, magari prevalente, se funzionale all'impatto di cambiamento della comunità secondo le finalità indicate dalla PA.

Decimo punto: il cambiamento attraverso le azioni delle e per le persone.

Il nuovo quadro di riferimento, che ho provato a tratteggiare, sarà sì agevolato dalle norme e dei procedimenti, ma sarà effettivo solo nella misura in cui sarà intenzionalmente agito dalle persone delle PA e da quanti con esse interagiranno e se sarà capace di produrre cambiamenti durevoli positivi nelle comunità.

L'innovazione sociale come la più potente forma di innovazione amministrativa. Grazie per l'attenzione.

“Agire per assecondare il cambiamento e per la migliore cura degli interessi pubblici in un contesto oramai perenne di crisi ci impone di ridefinire il ruolo della programmazione pubblica, anche questa adattiva e funzionale”.



Gli spazi ibridi giovanili, un bene comune



Antonella Bisceglia

Politiche Giovanili Regione Puglia

Desidero esprimere il nostro sincero ringraziamento al Ministero della Cultura, al Lo Stato dei Luoghi e all'Università IUAV per l'invito a questo incontro di oggi, che rappresenta una preziosa opportunità di arricchimento e confronto con altre importanti realtà territoriali e associative che vivono l'esperienza di gestione di spazi pubblici.

Nella Regione Puglia, questa esperienza prende il via nel 2005 con il programma **Bollenti Spiriti**, il momento in cui nascono da noi le Politiche Giovanili, intese come un complesso di iniziative destinato a sostenere idee, spazi di aggregazione e impegno civile, in cui i giovani non siano meri destinatari degli interventi, ma i reali protagonisti dell'attuazione dei progetti e del cambiamento dei nostri territori.

Con Bollenti Spiriti nascono i **Laboratori urbani**, una grande opera di infrastrutturazione giovanile che in dieci anni ha visto un investimento di circa 54 milioni di euro per la realizzazione di 147 spazi di aggregazione giovanile in tutto il territorio pugliese, investendo in azioni di recupero degli immobili e nella gestione degli spazi, molti dei quali ancora attivi.

Luoghi Comuni – l'iniziativa regionale che sostiene progetti di innovazione sociale in spazi pubblici sottoutilizzati attualmente in corso – nasce sulla scorta di una valutazione partecipata di quell'esperienza e risponde a due specifiche esigenze: innovare il rapporto tra il soggetto pubblico proprietario e il soggetto privato gestore dello spazio, superando la logica della concessione che nel tempo ha mostrato limiti e rigidità; investire sulle organizzazioni giovanili e sui loro progetti di innovazione, e non più soltanto sugli immobili. È stata, così, attivata una piattaforma su cui le pubbliche amministrazioni possono segnalare spazi sottoutilizzati immediatamente fruibili, fornendo un indirizzo sulla gestione; questa fase è attualmente conclusa e sono stati candidati nel complesso 214 spazi collocati in 203 comuni della Puglia (che ne conta in tutto 257).

La Regione Puglia seleziona gli spazi idonei e l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione pubblica, per ciascuno spazio, un avviso per la co-progettazione di interventi di innovazione sociale (ai sensi del Codice del Terzo Settore) rivolto alle organizzazioni giovanili del terzo settore; una commissione di esperti esterni valuta le candidature pervenute e seleziona il soggetto con cui viene attivato il processo di co-progettazione che inclu-

de anche il soggetto pubblico proprietario, la Regione Puglia e l'ARTI. Ad esito della fase di co-progettazione, il bene pubblico viene affidato all'organizzazione che lo gestirà per 24 mesi di cui 18 finanziati con un importo complessivo di 40 mila euro.

Il risultato è **un nuovo modello di partenariato pubblico-privato**, in cui è rilevante la componente generazionale, l'innovatività dell'intervento proposto e la sostenibilità nel tempo. Ci siamo anche dotati di un sistema di valutazione dei progetti che, attraverso quattro dimensioni di indagine e quattordici indicatori, restituisce a metà percorso e al termine del progetto, una lettura in chiave di impatto sociale dell'intervento.

Dalla nostra prospettiva, le Raccomandazioni formulate nell'ambito del progetto *Ibridazione* acquisiscono un particolare valore per continuare ad alimentare una riflessione che ci vede impegnati da un lato nella prosecuzione della fertilizzazione di nuove iniziative e dall'altro nel consolidamento delle esperienze avviate, anche grazie ad un corposo set di servizi di accompagnamento attivato in favore sia delle organizzazioni giovanili che dei soggetti pubblici proprietari.

In questa dinamica, mi pare di particolare rilevanza dotarsi di **un sistema di valutazione di impatto** di queste esperienze, che possa consentire – al di là, o meglio, a supporto degli strumenti giuridici adottati per l'affidamento – una loro stabilità nel tempo, che non sia legata solo a parametri di sostenibilità economico-finanziaria. La nostra analisi ci restituisce un risultato di grande ricchezza sui territori in termini di relazioni sociali, di competenze maturate, di opportunità di crescita ed apprendimento, e riteniamo indispensabile incorporare questa

dimensione di valutazione nelle scelte di gestione degli spazi pubblici. Per arrivare a questo risultato è necessario **un forte investimento sulle competenze**: degli amministratori locali, affinché si possano dotare di strumenti di lettura e analisi che contemperino vincoli amministrativi e dimensione sociale; delle organizzazioni che si candidano a gestire gli spazi pubblici, perché siano in grado di cogliere appieno le opportunità e le responsabilità che ne derivano.

L'obiettivo per tutti, quindi, deve essere quello di cogliere e riconoscere una scala di valori condivisa che consenta una nuova lettura del valore pubblico di uno spazio animato da organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale, che è prima di tutto un valore sociale ed è dato dalla combinazione del bene pubblico, dell'esperienza di chi lo gestisce e delle relazioni sociali che si innescano.

Questa combinazione, laddove risponda a criteri di qualità, deve essere salvaguardata con nuovi strumenti che come pubblica amministrazione, anche grazie alle vostre Raccomandazioni, ci impegneremo a progettare e applicare.

“L'obiettivo per tutti deve essere cogliere e riconoscere una scala di valori condivisa che consenta una nuova lettura del valore pubblico di uno spazio animato da organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale”.

33

La rigenerazione a base culturale: la sfida della sostenibilità e della continuità

Raccomandazioni

01 / SOSTEGNO AI SOGGETTI

02 / COOPERAZIONE INTERISTITUZIONALE E LEGITTIMAZIONE

03 / SEMPLIFICAZIONE (COME RIDUZIONE DI IMPATTI ORGANIZZATIVI E COSTI FANTASMA)

Matteo Bartolomeo

Partner Avanzi, Amministratore Delegato a|impact

Lucio Argano

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Guarda il video dell'incontro



Raccomandazioni percorso del tavolo 3

01 / SOSTEGNO AI SOGGETTI

A Per un sostegno programmatico continuativo alle organizzazioni

Accanto a bandi che possono sostenere eventualmente specifiche progettualità, è auspicabile che siano considerate ed esplorate **misure di finanziamento annuale su attività programmatiche a base pluriennale** (per esempio biennale o triennale) dei diversi soggetti che attuano processi di rigenerazione a base culturale.

Tali misure consentirebbero una maggiore coerenza sistematica delle attività dell'organizzazione, capacità di pianificazione, migliori impatti sociali e culturali (elemento oggetto di valutazione ex ante per l'erogazione), continuità dell'azione, programmazione economica e degli investimenti, migliore organizzazione del funzionamento e dell'utilizzo delle risorse.

Le suddette misure potrebbero essere regolate da meccanismi convenzionali e venire riconosciute sulla base di una serie di obiettivi specifici, indicatori di risultato, anche tenendo conto di forme di valutazione delle esternalità positive e degli impatti generati. Sotto questo profilo, **sistemi orientati alla valutazione di impatto nel medio-lungo periodo** sembrano essere uno strumento idoneo che risponde non a meri fini di controllo, ma garantisce una crescita strategica delle organizzazioni.

Potrebbero essere **riconosciute e/o suggerite a livello territoriale** (attraverso una interlocuzione con ANCI e con la Conferenza Unificata) oppure diventare oggetto di un accordo di programma che unisce il concorso di Ministero, Regioni ed eventualmente Comuni (un modello esemplare è l'azione di sistema delle Residenze attualmente previsto per il Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo, come già richiamato nel Tavolo 1).

B Per garantire continuità sistemica e condizioni economiche più dignitose per lavoratori e lavoratrici

Nei bandi sarebbe opportuno che fosse **incrementata la percentuale di eleggibilità dei costi fissi (ragionevolmente tra il 30 e il 40%) e non direttamente imputabili all'attività progettuale** riferita al bando. In particolare quelli legati alle prestazioni di lavoro di figure che garantiscono il funzionamento della struttura (organizzazione, amministrazione, tecnica, marketing e comunicazione) e alle spese generali.

Si tenga conto che non si tratta di iniziative spot, bensì di centri culturali ibridi che devono garantire continuità e stabilire delle aperture e delle programmazioni, caratterizzati da costi fissi e da una struttura organica del personale. Ciò consentirebbe di **avere una maggiore sostenibilità economica complessiva della struttura e garantire politiche salariali più dignitose per i lavoratori e le lavoratrici.**

Inoltre, sarebbe il caso di garantire per i bandi delle **finestre di progettazione più ampie sul piano delle tempistiche**, al fine di consentire un adeguato lavoro di costruzione progettuale.

02 / COOPERAZIONE INTERISTITUZIONALE E LEGITTIMAZIONE

A Per favorire le relazioni territoriali e con gli attori economici e per sperimentare nuove forme di supporto locali

Al fine di **consentire una maggiore conoscenza dell'azione svolta dai soggetti in termini di presidio sociale, artistico, culturale e anche economico-occupazionale sul territorio**, nonché confrontarsi con eventuali politiche da adottare per valorizzare questo modello d'intervento (ferme restando le differenze tra gli stessi territori), potrebbe essere opportuno **prevedere un tavolo-osservatorio interistituzionale tra Stato, Regioni, Comuni appositamente dedicato.** Una sistematizzazione dei dati già raccolti attorno a questi soggetti sul piano quali-quantitativo, che tenga conto anche delle esternalità e degli impatti da essi generati, potrebbe delineare una cartografia del fenomeno come punto di partenza del confronto (dati eventualmente da integrare sotto il profilo degli impatti).

Da esplorare l'ipotesi che possano derivarne **misure di sostegno su base territoriale più vasta** (aree pilota, patti/progetti territoriali, politiche integrate), come suggerito facendo riferimento alla Strategia Nazionale per le Aree Interne.

Da tenere presente anche la possibilità di **alimentare le misure di supporto attraverso fondi PON, FESR, etc.** che già in diverse occasioni, anche in maniera combinata, hanno dato sostegno alla nascita e primo sviluppo di progetti ibridi su spazi pubblici (e privati).

All'occorrenza il tavolo (o anche solo il MiC) potrebbe **favorire un'interlocuzione conoscitiva ed esplorativa con rappresentanze delle Camere di Commercio** (magari tramite le Unioncamere) per **facilitare una possibile interazione con i mondi imprenditoriali territoriali** finalizzata a spazi di collaborazione - anche di sostegno, per esempio le Borse di supporto/sponsorizzazione con dei pitch tra operatori culturali e operatori economici su progetti (come già avviene, per esempio, al MIA - Mercato Internazionale dell'Audiovisivo a Roma, tra produttori, finanziatori e artisti per far nascere progetti coproduttivi audiovisivi).

B**Per rendere i centri culturali ibridi interlocutori delle riforme nello spettacolo dal vivo**

In vista dell'elaborazione dei decreti attuativi della Legge 106/2022 "Codice dello spettacolo", nonché della riforma del DM che regola l'erogazione dei contributi del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo, **sarebbe opportuno che tramite la DGCC fosse facilitato un processo di ascolto dei soggetti dei centri culturali ibridi (quelli interessati da misure sullo spettacolo dal vivo) da parte della DG Spettacolo e del Sottosegretario con delega allo spettacolo e/o ufficio legislativo del MiC** per raccogliere suggerimenti e proposte riferite al fenomeno degli spazi ibridi che ospitano attività di spettacolo.

Nel frattempo, **estendere l'Art Bonus anche alle azioni trasversali** e rispetto all'articolo sulla promozione allargare il numero dei progetti finanziabili.

C**Per nuove politiche co-progettate**

Si può suggerire agli enti locali e territoriali, ma anche allo stesso Ministero, la possibilità di prevedere degli **incontri propedeutici e di ascolto con i soggetti beneficiari prima dell'uscita di bandi inerenti a politiche e programmazioni delle Amministrazioni** di cui i bandi stessi diventano strumento, allo scopo di migliorarne l'efficacia, l'applicazione e la praticabilità.

La possibilità di arrivare a una effettiva co-programmazione potrebbe diventare un obiettivo evolutivo.

D**Per riconoscere nelle norme primarie le ICC, il valore dell'ibridazione e superare i codici ATECO**

In assenza di una norma primaria (legge) organica sulle imprese culturali e creative, affermare nel Disegno di legge concernente "Disposizioni organiche per la valorizzazione, promozione e tutela del made in Italy" promosso dal Governo attuale, **relativamente alle imprese culturali e creative (ICC), il riconoscimento di tale qualifica:**

- **indipendentemente dalle forme giuridiche**, contemplando al loro interno anche gli enti non commerciali e del TS;
- purché abbiano per oggetto sociale, esclusivo o prevalente, attività di creazione, produzione, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione, gestione di beni, attività, prodotti culturali e opere dell'ingegno, ma anche centri fisici socio-culturali (dunque ibridi). **Superando, pertanto, la logica della classificazione ATECO**, come avvenuto per i bandi TOCC del PNRR e consentendo quindi l'accessibilità a eventuali contributi, sostegni in conto capitale e fondi dedicati alle ICC.

03 / SEMPLIFICAZIONE

A **Per una maggiore flessibilità delle rendicontazioni, verso nuove logiche valutative di impatto**

Prevedere **forme di semplificazione della struttura e delle regole di rendicontazione che caratterizzano molti dei bandi pubblici** a favore di una maggiore flessibilità ed apertura che tenga conto delle esigenze organizzazioni.

Rispetto a indicatori di controllo burocratico, **introdurre sistemi orientati alla valutazione di impatto nel medio-lungo periodo**, unitamente a criteri che evidenzino l'efficacia e l'efficienza dei progetti realizzati.

B **Per facilitare l'organizzazione di spettacoli pubblici**

Valutare l'istituzione di un tavolo tecnico tra MiC, Ministero dell'Interno e le rappresentanze dei soggetti interessati, al fine di **studiare una maggiore semplificazione delle procedure di rilascio della licenza spettacoli e soprattutto del nulla osta di agibilità locali pubblici spettacoli**, alla luce anche delle circolari e provvedimenti esistenti, confermando o revisionando requisiti e criteri e limitando la discrezionalità di CPVLPS e CCVLPS nell'interpretazione che attualmente varia a seconda delle città e delle situazioni (per esempio sull'indice di capienza).

C **Per semplificare le procedure legate alla gestione del diritto d'autore**

Prevedere l'istituzione di un tavolo tecnico tra MiC, rappresentanze dei soggetti ed organismi preposti alla gestione del diritto d'autore (Siae, Soundreef, etc.) per **semplificare le procedure inerenti all'acquisizione e alla gestione del diritto d'autore, anche rivendendo le attuali categorie applicate agli spettacoli per quelle opere non assimilabili alla DOR perché multidisciplinari o interdisciplinari**.

D **Per agevolare l'accesso al credito**

Supportare, grazie al MiC, la **definizione di un accordo quadro con l'ABI per facilitare e velocizzare l'accesso al credito per i diversi soggetti connotati da forme giuridiche diverse**, con una semplificazione della valutazione del rating in particolare per gli enti non commerciali (ETS) e delle piccole e microimprese **a fronte della garanzia fornita da contributi pubblici assegnati**, superando il meccanismo delle garanzie personali.

E**Per creare un nuovo fondo di sostegno**

Si suggerisce di valutare la **costituzione di un fondo, eventualmente gestito da Cassa Depositi e Prestiti**, che possa sostenere il primo e secondo sviluppo di centri culturali ibridi. Il fondo potrebbe avere tre anime diverse / pillar:

- **credito agevolato;**
- **garanzie per fidejussioni e garanzie per istituti di credito nell'ambito di finanziamenti di istituti di credito;**
- **capitale di rischio-equity**, anche attraverso il meccanismo delle azioni autoestinguenti sperimentato da alcune fondazioni.

Il costo del denaro o dell'accesso alle garanzie potrebbe essere **inversamente proporzionale all'impatto culturale e sociale dei progetti e alle difficoltà del contesto** in cui l'iniziativa imprenditoriale opera.

Il Fondo potrebbe essere **alimentato con risorse MiC, MISE, PNRR, EU e di fondazioni di origine bancaria/ACRI**.

F**Per la definizione dei contratti di rete aperta al no profit**

Approfondire lo strumento del contratto di rete sul piano normativo con particolare riguardo all'estensione agli enti no profit cercando di prefigurare delle proposte operative che possano tradursi in chiave normativa se non legislativa.



Nuove istituzioni di comunità



Matteo Bartolomeo

Partner Avanzi

Amministratore Delegato alimpact

Credo sia giunto il momento di raccogliere intelligenze ed esperienze, talvolta consolidate, di coagulare una massa critica per avanzare delle proposte a una pluralità di soggetti, in modo da aiutare chi rigenera luoghi a farlo meglio, chi ospita e/o è proprietario di quei luoghi a comprenderne forza e significato, chi si occupa di politiche pubbliche a leggere interconnessioni e utilità generali. Inquadro l'iniziativa de Lo Stato dei Luoghi e del Ministero, che ringrazio, proprio in questa direzione.

Lo Stato dei Luoghi ormai ha raggiunto la maturità e la dimensione per essere una sorta di sindacato dei rigeneratori e un atlante delle principali esperienze in Italia. E mi fa piacere partecipare a un incontro che a questo movimento dà voce e al Ministero della Cultura permette una più rapida interpretazione di quanto sta avvenendo e una sorta di "area-test" di possibili proposte di policy.

Nel mio breve intervento volevo toccare, esplicitare e provare a sviluppare due punti citati. Il primo è quello della **generazione di esternalità positive che scaturisce dalle esperienze qui rappre-**

sentate e l'altro è relativo al mercato dei capitali e alla sua possibile mobilitazione a sostegno di questo movimento.

Le esternalità, sia quelle negative che quelle positive, sono tra le cause dei cosiddetti fallimenti di mercato.

Nel caso delle esternalità positive, quelle per esempio prodotte da un centro culturale ibrido a favore della collettività, il problema è evidente: chi si occupa di rigenerazione non viene compensato per il valore che produce a favore di una pluralità di soggetti. Quella produzione – fatta di eventi, mostre, incontri, opportunità di inclusione e molto altro – costa fatica, comporta rischi, richiede investimenti, impone rinunce.

Tuttavia, e questo è il fallimento di mercato, nessuno, se non il rigeneratore, sostiene i costi del valore prodotto, anche se ne beneficia una collettività intera, fatta di cittadini, imprese, pubbliche amministrazioni.

Come segnalano tutti i testi di economia pubblica, a fronte di situazioni di fallimento di mercato è necessario l'intervento dello Stato, nella sua accezione più ampia, talvolta come regolatore, talvolta come finanziatore, talvolta ancora, ma ormai sta diventando un fatto residuale, come produttore diretto di quel valore.

Su questo punto vorrei essere un po' più radicale rispetto a quanto detto fino ad ora e proporre un breve ragionamento.

Le esperienze qui rappresentate sono delle Istituzioni, con la I maiuscola. Quando penso a delle istituzioni, mi viene in mente la stazione dei carabinieri, il tribunale, l'oratorio, il panettiere, l'ufficio postale, il pronto soccorso e altro ancora. Organizzazioni piccole e grandi, pubbliche e private, che sono condizioni necessarie (ma non sufficienti), per fare una comunità e che chiameremmo di **pubblica utilità**. Se crediamo che gli spazi culturali, soprattutto quelli nei centri marginali, a bassa densità abitativa o ad alta intensità di povertà, operino in uno spazio di fallimento di mercato e se crediamo che questi siano delle Istituzioni capaci di produrre utilità pubbliche utilità, allora dobbiamo dare voce a un'idea forte, anche sindacale, che qualcuno rubricherà come anacronistica: i rigeneratori devono essere finanziati, devono essere finanziati affinché esistano e producano valore per le comunità. E perché vengano finanziati devono essere riconosciuti, legittimati, anche con qualche semplificazione, come per esempio avvenne circa dieci anni fa con le startup e gli startupper. Un'etichetta, che nel tempo è diventata un po' antipatica, che ha avuto il merito di rendere riconoscibili soggetti e oggetti e ha facilitato lo sviluppo di un apparato normativo di sostegno senza precedenti: esenzioni fiscali, procedure semplificate, innovazioni di tipo giuslavoristico, strumenti finanziari e molto altro.

Cosa succederebbe nel mondo rappresentato da Lo Stato dei Luoghi se accadesse una cosa simile, se cioè si sviluppasse un processo di riconoscimento, legittimazione, sostegno in qualche modo simile a quanto avvenuto per le startup? Qui vedo uno spazio politico ampio e vocale, assieme a un lavoro di cucitura di politiche pubbliche che coinvolga il Ministero qui presente e altre

amministrazioni dello Stato, anche quelle regionali e locali.

Il secondo punto che vorrei toccare, peraltro legato al precedente, è quello della **strumentazione finanziaria a supporto della rigenerazione**. In questo ambito, l'aneddotica che riguarda le storie di rigenerazione è vasta, variegata e tragica. A partire da un problema comune legato alla proprietà del bene immobiliare, quasi mai nelle mani di chi fa rigenerazione; molto spesso di qualche ente pubblico, qualche volta di soggetti privati come fondazioni o imprese.

L'accesso a un mutuo per una ristrutturazione è di fatto impedito dall'impossibilità di applicare un'ipoteca, dalla scarsa solvibilità di chi comincia quell'esperienza di rigenerazione. Anche le fidejussioni, richieste dal proprietario dell'immobile, anche nell'ambito di un rapporto concedente-concessionario, hanno vincoli di durata e vincoli legati ad alcune clausole contrattuali insormontabili. Ne deriva che per ottenere una fideiussione, i rigeneratori devono mettere a garanzia la propria prima casa, come avvenne per quattro persone impegnate nell'esperienza di Base Milano, o quella dei familiari; oppure, e qui rasentiamo il grottesco, avere disponibilità liquide di pari importo da mettere a disposizione in un conto corrente vincolato che un istituto bancario, previa remunerazione, richiede per rilasciare una fidejussione.

Potremmo andare avanti a lungo, ma è meglio dedicare il poco tempo per provare a tratteggiare qualche possibile soluzione.

Anche in questo caso provo ad aggrapparmi a qualche soluzione che ho imparato a conoscere frequentando il mondo delle startup innovative. Credo che il problema, pure questo di fallimento di

mercato, richieda un intervento pubblico, probabilmente di entità modesta, con un grado di innovazione interessante, ma per nulla fantasioso.

Si potrebbe infatti immaginare **la costituzione di un fondo**, che potrebbe essere dato in gestione a Cassa Depositi e Prestiti, che sia costruito intorno a tre bisogni – garanzie, debito, capitale di rischio – e che permetta una mobilitazione di capitali privati da banche, fondazioni, finanziarie regionali, fondi europei, quali ad esempio i fondi FESR.

Per un primo tentativo pilota, 20 milioni di euro potrebbero essere sufficienti; per un'iniziativa più strutturata e di sistema

si potrebbero aggiungere altri 30 milioni. Con 50 milioni, nell'arco di un triennio e immaginando che queste risorse agiscano come fondo rotativo, i benefici per il sistema sarebbero enormi, a oggi neppure immaginabili. Le cifre menzionate, apparentemente ingenti, sono cosa piccolissima rispetto alla mobilitazione di capitali pubblici in gestione presso Cassa Depositi e Prestiti Ventur Capital Sgr a sostegno delle start up. Ritengo, quindi, che anche questa strada sia ampiamente percorribile, che ci siano competenze, storie, esempio cui ispirarsi e invito il Ministero qui presente ad aprire uno studio di fattibilità.

“Le esperienze qui rappresentate sono delle Istituzioni, con la I maiuscola. Quando penso a delle istituzioni, mi viene in mente la stazione dei carabinieri, il tribunale, l’oratorio, il panettiere, l’ufficio postale, il pronto soccorso e altro ancora. Organizzazioni piccole e grandi, pubbliche e private, che sono condizioni necessarie (ma non sufficienti), per fare una comunità e che chiameremmo di pubblica utilità”.



Il ruolo delle Raccomandazioni nella valorizzazione dei centri culturali ibridi



Lucio Argano
*Università Cattolica
del Sacro Cuore di Milano*

Grazie dell'invito, saluto tutte le persone e le organizzazioni presenti, la Direzione Generale Creatività Contemporanea, quindi le dottoresse Marini Clarelli e Amante con tutta la squadra del Servizio IV.

Ieri pomeriggio, a Firenze, all'annuale raduno degli urbanisti italiani, c'è stato un seminario centrato sugli interventi di rigenerazione urbana portati avanti dalle Fondazioni bancarie, che hanno presentato una serie di progetti in larga parte dedicati a spazi ibridi di carattere socio-culturale.

Nello stesso momento, a Torino, dentro Venaria Reale, in una sede apparentemente del tutto estranea all'argomento, un altro convegno si interrogava ancora una volta sull'ibridazione degli spazi culturali, testimoniando come anche i luoghi tradizionali dell'arte e della cultura – quindi, musei, teatri, biblioteche – cerchino di comprendere, interpretare, applicare il concetto di ibridazione. Va ricordato che proprio le biblioteche, a loro modo, hanno prodotto cambiamenti significativi nella ridefinizione delle loro funzioni caratteristiche. Infine, molti di voi conoscono il gruppo

informale e interdisciplinare promosso da Francesco De Biase a Torino, che da qualche anno si confronta sulle trasformazioni legate a cultura, persone, formazione, con un dibattito inclusivo e partecipato, che ha prodotto alla fine la **Carta Ri-mediare**, a cui hanno aderito molte organizzazioni e che è focalizzata proprio sull'ibridazione come chiave di volta per esplorare la complessità dei nostri tempi.

Quanto accennato, sottolinea come i centri culturali ibridi, in quanto fenomeno di una certa rilevanza, entrano a pieno titolo nell'attualità nel dibattito culturale e possono essere considerati esperienze apripista per una riflessione profonda sul senso dell'agire e sulla metamorfosi che riguarda i luoghi culturali nella contemporaneità.

Ho trovato interessante nei tavoli sviluppati nel corso di questo progetto, e poi nelle Raccomandazioni che ne sono seguite, il tentativo di far emergere la filosofia e i principi che ispirano queste strutture, cercando di rappresentare e declinare al meglio l'aggettivo ibrido pur lasciandolo del tutto aperto, esposto, accogliente. In questi spazi sono ibride le finalità, le funzioni, i pubblici, i modelli di funzionamento, i valori di riferimento, e molto altro ancora. Anche i processi di nascita e/o progettazione di questi spazi,

affrontati in modo interdisciplinare, sono ibridi.

C'è un'altra parola, però, scaturita dai tavoli che ho trovato calzante. **La cura**.

I centri culturali ibridi sono luoghi di cura della dimensione urbana, sia essa metropolitana, sia quella più piccola e ristretta delle aree interne. È una dimensione che a ogni scala è sempre più esigente, ambigua, contraddittoria, dove servono proprio approcci di cura per confrontarsi con le sfide e le questioni che oggi lo spazio urbano ci sottopone. È la cura di *Abitare il vortice* di cui parla Bertram Niessen a proposito di città nel suo ultimo libro (B. Niessen, *Abitare il vortice*, UTET, Milano, 2023). Sono luoghi di cura della comunità e delle persone, quindi della società, che diventano spazio pubblico, dando vita a processualità e progettualità che mettono insieme coinvolgimento, condivisione fino al protagonismo delle persone stesse, agendo sulle loro capacità come risorse e sulla costruzione di capitale sociale, elemento essenziale, come spesso ha ricordato Ezio Manzini, prodotto dal **valore della prossimità**.

C'è cura della creazione e della produzione artistica, della ricerca, della sperimentazione, dei nuovi linguaggi, delle pratiche meticce, che vuole dire offrire opportunità semplicemente accendendo un cono di luce. E, per qualche realtà, c'è anche la cura del patrimonio culturale, valorizzando narrazioni e siti che vengono classificati come minori e poi scopri, invece, che non lo sono per niente quanto a testimonianze.

Scrivendo Elena Ostanel in un suo bel libro di qualche anno fa, degli **spazi fuori dal comune**, raccontando della loro estrema eterogeneità di situazioni, localizzazioni, morfologie fisiche, dimensioni, pratiche, culture (E. Ostanel, *Spazi fuori dal comu-*

ne. Rigenerare, includere, innovare, FrancoAngeli, Milano, 2017). È una ricchezza.

Ebbene, penso che questa ricchezza contemporanea, con una sua maturità oggi, meriti di essere ancora più valorizzata (nel senso di dare valore e, nello stesso tempo, riconoscere valore, in senso multidimensionale e dove la misurazione d'impatto assume importanza) e sia preziosa in termini di *lezioni apprese*, utili proprio per riflettere meglio sulle evoluzioni possibili dei luoghi di cultura, sulle loro prospettive, su futuri desiderabili, in stretta correlazione con esigenze e mutamenti della società odierna.

Le Raccomandazioni emerse a valle dal lavoro dei tavoli credo, pertanto, che possano alimentare alcuni obiettivi importanti, sul fronte delle istituzioni.

In primo luogo, le Raccomandazioni che sollecitano una **maggiore legittimazione di queste esperienze**, proponendo una dialettica costante e una cooperazione a livello interistituzionale, programmatico e cognitivo, possono servire alle istituzioni stesse per comprendere meglio i dinamismi, soprattutto dal basso, che si muovono sul versante culturale, sociale e urbano. In questo modo si ottengono due vantaggi: si contribuisce a un processo di reale apprendimento istituzionale e si possono sperimentare momenti collaborativi e di confronto i quali, a loro volta, anche su piccola scala, possono supportare la definizione di politiche pubbliche trasversali che abbandonano compartimentazioni e verticalità, per dare luogo magari a programmi più integrati e a livelli diversi. La cooperazione si può allargare anche ad altri soggetti non istituzionali che entrano così nel campo di gioco, generando una circolarità virtuosa tra pubblico e privato, in cui gli spazi ibridi sono cardine, laboratorio e

provider socioculturali del territorio.

In secondo luogo, la legittimazione e il riconoscimento avvengono anche nei cantieri di scrittura di norme primarie e di principi, là dove sono oggi in corso, come quello sulle ICC, sulla rigenerazione urbana o sul Codice dello spettacolo, e anche le Raccomandazioni in questa direzione sono meritevoli di attenzione.

In terzo luogo, le Raccomandazioni formulate che affrontano **il tema della sostenibilità economico finanziaria con ipotesi di misure più strutturali**, programmatiche, pluriennali rispetto al consueto sostegno progettuale, oppure quelle di revisione dei meccanismi e della technicalità dei bandi, vanno nella direzione di un rafforzamento della continuità di azione di questi spazi. Servono anche per contrastare quello che viene chiamato “ciclo della fame” delle organizzazioni del terzo settore, dove spesso i finanziatori e i sostenitori sono convinti che ridurre le spese generali sia meglio. Dimenticando che buona parte dei costi di queste strutture, ad alta intensità di fattore umano, riguardano il lavoro e l’occupazione, con la necessità di assicurare un trattamento retributivo alle persone più equo rispetto all’impegno e alle qualifiche presenti e soprattutto dignitoso.

In quarto e ultimo luogo, i suggerimenti formulati per **intervenire sulla semplificazione di passaggi, procedure, meccanismi amministrativi**, migliorano la relazione tra PA e queste organizzazioni, liberano tempo, energie, competenze distratte da adempimenti e sterilizzano costi “ombra” dovuti alla burocrazia che hanno un peso.

Concludendo, come *critical friend* di queste realtà, per non sembrare troppo partigiano, osservo che forse c’è qualche

raccomandazione da consigliare anche agli stessi spazi culturali ibridi, come, per esempio, **lavorare sull’affinamento e sul potenziamento delle competenze presenti in questi luoghi**, quelle individuali e quelle collettive, anche per rafforzare quella capacità imprenditiva che oggi appare già una promessa mantenuta. È un tema sentito nel più ampio settore culturale. Lo scorso maggio, a valle di una ricerca della Scuola dei beni e delle attività culturali del Ministero della Cultura dedicata alla co-gestione del patrimonio culturale, si è parlato molto di capacità, competenze, conoscenze, nuovi profili, considerando l’insieme di questi temi come una sfida per lo sviluppo delle organizzazioni culturali. Forse questo è un argomento a cui prestare attenzione, nel flusso del pensiero di queste giornate, anche per gli spazi culturali ibridi, che sono morbidi, duttili e forse più pronti come DNA al cambiamento, anche in relazione alle competenze interne rispetto alle proprie specificità. Grazie.

“Penso che questa ricchezza contemporanea, con una sua maturità oggi, meriti di essere ancora più valorizzata (...) e sia preziosa in termini di lezioni apprese, utili proprio per riflettere meglio sulle evoluzioni possibili dei luoghi di cultura, sulle loro prospettive, su futuri desiderabili”.

4

Formarsi all'ibridazione

Raccomandazioni

01 / PREMESSA: IDENTIKIT DEL PLACEMAKER

02 / RICONOSCIMENTO DI PERCORSI PROFESSIONALI IBRIDI

**03 / VALORIZZAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI ALL'INTERNO
DELLE ORGANIZZAZIONI**

Adriano Cancellieri

Università degli Studi di Milano-Bicocca

Simona Martini

Fondazione Fitzcarraldo

Guarda il video dell'incontro



Raccomandazioni percorso del *tavolo 4*

01 / PREMESSA: IDENTIKIT DEL PLACEMAKER

I placemaker sono gli inventori dei luoghi che abiteremo come li definisce Elena Granata nel suo ultimo saggio (Einaudi, 2021).

Il placemaker attiva un processo con il quale si promuove e valorizza un territorio facendo emergere elementi di forza e potenzialità inesprese o sottoutilizzate. Si tratta di un lavoro che ha come esito la crescita di consapevolezza da parte delle comunità della propria identità e vocazione. Con questo processo è possibile quindi costruire o implementare politiche e progettualità per il rafforzamento della qualità della vita e la crescita sociale, culturale ed economica in un dato contesto territoriale.

I placemaker hanno competenze trasversali e possono avere percorsi professionali diversi: architetti, urbanisti, progettisti culturali, innovatori sociali, ma anche imprenditori, funzionari o sindaci. Il ruolo del placemaker è fondamentale in tutti i processi di trasformazione dei territori, in cui ha il ruolo di vero e proprio agente del cambiamento, in grado di animare innovativi processi di governance territoriale, ingaggio di comunità, valorizzazione delle risorse.

Il placemaker ha bisogno di competenze che gli consentano di affrontare e gestire tutti gli aspetti della trasformazione territoriale: dalla pianificazione agli aspetti di governance, dal coinvolgimento della comunità alla costruzione di partnership e reti strategiche, dalla promozione alla realizzazione di eventi, dal fundraising all'adesione a programmi di finanziamento nazionali ed europei.

Soprattutto deve avere una grande attenzione e passione per la trasformazione dei luoghi e delle comunità. Una visione che richiama la responsabilità di promuovere benessere sociale, sostenibilità ed un'equa crescita dei territori che abitiamo e abiteremo.

Concretamente il lavoro dei placemaker fa riferimento ad un approccio transdisciplinare, ad un approccio partecipativo e all'ingaggio su più livelli.

Questi tre elementi, posti alla base del NEB Compass, segnalano un aspetto fondamentale: i placemaker non lavorano da soli. Il dialogo costante tra professionisti, individui, organizzazioni ed enti pubblici con background anche radicalmente diversi, è uno degli aspetti centrali delle professioni ibride.

02 / RICONOSCIMENTO DI PERCORSI PROFESSIONALI IBRIDI

A Valorizzazione delle figure professionali ibride

Riconoscimento del valore dei percorsi professionali innovativi, basati sulla transdisciplinarietà, che provenendo da formazioni differenti integrano le competenze tecniche con capacità trasversali di lettura dei territori.

Questo perimetro professionale - da molti oggi riconosciuto nella figura del placemaker - dovrebbe essere valorizzato in primo luogo con il riferimento nei documenti e nelle linee guida che riguardano la rigenerazione urbana, uscendo quindi dal mondo specificatamente culturale.

Conseguentemente è quindi auspicabile il coinvolgimento dei placemakers negli strumenti strategici e operativi che i soggetti istituzionali pubblici o privati (P.A., partecipate, autorità di gestione, autorità portuali e di bacino, fondazioni, imprese) mettono in campo (a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo: bandi per progetti, bandi di gara per progettazioni preliminari ed esecutive, piani di fattibilità tecnico economici, urban-lab, direzioni strategiche, piani regolatori).

Perché questo coinvolgimento trovi concretezza, si raccomanda l'abilitazione di piattaforme di confronto tra le discipline e i diversi livelli, che garantiscano un'effettiva ibridazione delle posizioni e delle competenze.

B Riconoscimento dei percorsi formativi ibridi

Le carriere professionali dei placemakers, come accennato sopra, sono costruite su percorsi formativi multidisciplinari, in cui competenze tecniche verticali si uniscono a competenze strategiche orizzontali. Tali iter sono spesso non lineari e non sempre formali: a partire da percorsi differenti, accademici e non, cui si sommano e si aggiungono competenze diverse, ottenute tramite approfondimenti teorici ed esperienze pratiche.

Sarebbe fondamentale, quindi, promuovere il dialogo tra le discipline, in un'ottica di superamento dell'iper specializzazione, riconoscendo alla trasversalità quel ruolo fondamentale e unico nei processi di trasformazione territoriale.

Si raccomanda di promuovere quindi una centralità delle competenze orizzontali, a cui si accompagnano quelle verticali, tecniche e non viceversa. Tale centralità dovrà essere anche formale, riconoscendo ai percorsi ibridi un accreditamento professionalizzante, fondamentale per accedere ai finanziamenti e il suo inserimento nei percorsi di aggiornamento professionale.

03 / VALORIZZAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI

A **Formazione dei formatori**

Per un effettivo salto di qualità nei processi di empowerment del settore, si rende necessario lavorare sull'ecosistema della formazione. Si raccomanda di lavorare sul fronte della formazione dei formatori, essenzialmente in alcune direzioni:

- superamento della separazione netta tra teoria e pratica, che vanno poste in un dialogo dinamico e costante;
- superamento del solo approccio frontale, che va affiancato da strumenti di learning by doing, comunità di pratica, educazione peer to peer;
- superamento del solo approccio frontale, che va affiancato da strumenti di learning by doing, comunità di pratica, educazione peer to peer;
- superamento del solo approccio frontale, che va affiancato da strumenti di learning by doing, comunità di pratica, educazione peer to peer;

B **Continuità della formazione**

L'effettivo riconoscimento dei percorsi di formazione ibridi, deve portare ad applicare il concetto di formazione continua anche nel campo del placemaking. Si raccomanda di promuovere presso le organizzazioni e i professionisti percorsi di formazione continua, tramite diversi strumenti:

- possibilità di rendicontazione della formazione all'interno dei bandi;
- possibilità di accesso ai fondi per la formazione professionale.

C **Formazione della pubblica amministrazione**

Parallelamente all'empowerment delle organizzazioni, si raccomanda fortemente la promozione di percorsi di formazione ibridi rivolti ai funzionari ed ai quadri della pubblica amministrazione. I processi di trasformazione territoriale sono basati su un dialogo costante tra organizzazioni e amministrazioni. Esattamente come per le organizzazioni è necessario un approccio transdisciplinare, così anche per la funzione pubblica si raccomandano condivisione, dialogo, incrocio di competenze e deleghe. La formazione della PA dovrebbe quindi, oltre ai principi ed ai contenuti sopra descritti, essere specificatamente incentrata sugli strumenti giuridici ed amministrativi più recenti (e.g. co-programmazione e co-progettazione).



Dieci piste per l'innovazione didattica



Adriano Cancellieri

Università degli Studi di Milano-Bicocca

La mia prospettiva è quella di un sociologo che si occupa di rapporto tra spazio e azione sociale e, ormai da otto anni, coordina a Venezia il **Master U.Rise** in Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale, attraverso il quale ha avuto la fortuna di lavorare con più di 250 studenti. L'obiettivo del mio intervento è condividere alcuni degli apprendimenti emersi, in particolare – ma non solo – da questa sperimentazione formativa incredibile.

Il primo punto riguarda la necessità di ritagliare, in primis all'interno delle proprie organizzazioni, un tempo e uno spazio per la riflessione sulle pratiche di lavoro, perché tutte le strutture sono ricchissime di competenze, di cui spesso non si ha consapevolezza e che molte volte non si riesce a scambiare o lo si fa troppo poco. Perciò, lo scambio di saperi il più possibile orizzontale tra i differenti soggetti di un'organizzazione è davvero il primo momento di formazione indispensabile (peraltro, una formazione a chilometro zero!). **Formazione interna** che riguarda le organizzazioni ma, allargando lo sguardo, riguarda anche le reti, per esempio Lo Stato dei Luoghi, che rappresenta un ottimo esempio di comunità di pratiche che favorisce proprio questo lavoro di mutuo apprendimento.

Il secondo percorso è quello della **formazione immersiva, la formazione esperienziale**. Questo è un elemento che, come gruppo U.Rise, abbiamo praticato tantissimo perché è risultata la modalità più stimolante ed efficace. Moduli brevi di pochi giorni, ma immersivi, all'interno di luoghi significativi in cui si possa lavorare su sfide e progetti reali, in stretto dialogo con attori territoriali, che in quel contesto abitano e/o lavorano e hanno costruito rapporti di fiducia.

Queste sono formidabili occasioni in cui far interagire lo sguardo dei cosiddetti *insider* – che sono molto più radicati e hanno una conoscenza approfondita, ma allo stesso tempo danno per scontati moltissimi aspetti – e lo sguardo degli *outsider* – che hanno una conoscenza più superficiale, ma sono capaci di interrogarsi maggiormente e di “vedere” molte cose che l'*insider* non nota più, perché vi è immerso quotidianamente e appunto le dà per scontate.

La terza pista è **l'interdisciplinarietà e l'intersettorialità**, cioè la necessità di mettere insieme esperti di varie discipline, in modo da poter tenere insieme la molteplicità degli aspetti che sottostanno a un processo di innovazione sociale e territoriale; tenere insieme, inoltre, ricercatori, *practitioner*, esperti delle pubbliche amministrazioni, attivisti locali, soggetti che fanno parte di mondi diver-

si, ma che hanno tutti esperienze significative sulle quali hanno riflettuto e che li connotano come esperti.

Il quarto punto riguarda **l'apprendimento al lavoro collaborativo e in team**.

Negli anni è, infatti, cresciuta la consapevolezza che il rigeneratore urbano deve tenere insieme un numero incredibile di variabili, aspetti, elementi del progetto e del processo. Quindi, inevitabilmente o si prova a formare una figura eroica destinata al *burnout* e alla depressione, oppure si lavora sempre più sulla capacità di lavorare in team, di costruire alleanze e relazioni, soprattutto di prendersi cura di tali relazioni.

Il quinto percorso riguarda l'importanza di accompagnare il sapere esperienziale alla capacità di apprendere teorie e concetti utili per alzare la testa, per individuare le grandi sfide e i grandi rischi, per afferrare la complessità e non cadere nel mero soluzionismo, cioè la mera soluzione pragmatica di problemi" pratici; serve, cioè, anche **formare la capacità di passare dal *problem solving* al *problem setting***.

Il sesto elemento riguarda la necessità di promuovere **una formazione aperta, co-creata con i beneficiari** perché non esiste un insieme di materie buone una volta per tutte e per tutti, ma serve un costante lavoro di personalizzazione e co-costruzione del programma di studio. Si tratta di promuovere la partecipazione attiva dei beneficiari e la costante valutazione e messa in discussione delle pratiche educative.

Il settimo punto riguarda l'importanza di lavorare sia sulla **formazione continua degli esperti** in cerca di costanti aggiornamenti e strumenti sempre più efficaci sia sulla **formazione di chi vorrebbe**

costruire una nuova professionalità e questo, per esempio, significa rendere più solide e curate le esperienze di tirocini e *mentorship*, che troppo spesso sono sottovalutate o considerate come un peso per le organizzazioni.

L'ottava pista riguarda **l'apprendimento attraverso la condivisione degli errori, dei fallimenti, delle cadute**. Si potrebbe persino ipotizzare una vera e propria "scuola dell'errore", che attraverso un approccio basato sulla trasparenza e sull'apertura, offra un'opportunità unica di imparare.

Il nono percorso è rivolto a **mettere al centro le diversità territoriali**, cioè il fatto che le pratiche di rigenerazione urbana assumono caratteristiche profondamente diverse nei vari contesti perché lì incontrano sfide e risorse eterogenee, differenti relazioni tra economia, società e politica. La formazione deve perciò adattarsi alle specificità di ogni territorio, aiutando i beneficiari a saper interpretare e gestire le differenze territoriali.

Last but not least, **la dimensione internazionale**, cioè la necessità di costruire scambi di esperienze e pratiche anche con gli altri contesti europei e mondiali che si trovano di fronte a sfide simili.

Sia perché le riflessioni portate avanti in Italia anche se in maniere differenti, sono attuali anche in tanti altri Paesi europei (e non solo); sia perché le pratiche e le sperimentazioni italiane sono di grande interesse. In entrambi i casi, quindi, lo scambio non può che generare grande apprendimento.



Nuove sfide per la formazione in ambito culturale



Simona Martini

*Responsabile area capacity building
Fondazione Fitzcarraldo*

Negli ultimi anni il tema della formazione e lo sviluppo di nuove competenze nel settore culturale ha visto una forte accelerazione e oggi non c'è convegno in cui manchi un approfondimento in merito. Occupandomi di formazione per gli operatori culturali da più di quindici anni, non posso che essere contenta di questa attenzione al tema, ma credo che sia anche sintomo di un clima di spaesamento che si è particolarmente acuito dopo la pandemia. Questa ha evidenziato le fragilità del sistema culturale nell'affrontare scenari caratterizzati da cambiamenti sempre più significativi e veloci. Gli stessi *policy maker* chiedono sempre più frequentemente alle organizzazioni culturali di attrezzarsi per rispondere a molteplici sfide, dalla transizione digitale e quella *green*, dall'innovazione costante per aumentare la propria competitività, allo sviluppo delle proprie attività in direzione più equa e sostenibile, in coerenza con l'Agenda 2030. Sfide tutt'altro che semplici da cui scaturisce una crescente richiesta di nuove competenze.

Chi si occupa di formazione opera però nello stesso scenario complesso e, secondo me, si trova davanti a **tre grandi questioni:**

- a) la **definizione delle competenze più urgenti** su cui concentrare i programmi da offrire agli operatori
- b) la **necessità di ripensare i modelli formativi**
- c) la **costruzione di condizioni abilitanti** per una formazione che possa essere realmente efficace e sistemica.

Uno dei temi ricorrenti è lo scollamento tra il mondo della formazione e quello del lavoro, reso ancora più forte dalla velocità con cui stanno cambiando le esigenze del settore. Non è un caso che siano molteplici i progetti che tentano di mappare i bisogni formativi e ricostruire le figure professionali emergenti, sia a livello locale – vedi l'indagine commissionata da Fondazione Compagnia di San Paolo (CLES s.r.l. e Associazione per l'Economia della Cultura (2021), *Mappatura delle Professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*, studio realizzato per Fondazione Compagnia di San Paolo, disponibile a [questo link](#)) – sia a livello europeo, attraverso i due progetti cosiddetti **Blueprint** finanziati a questo scopo in ambito culturale: **Charter** e **Cyanotype**. Quello che sta emergendo da queste mappature è **la necessità di un set di competenze estremamente ampio e diversificato**, che si scontra nella realtà con il tempo limitato che gli operatori riescono a dedicare alla formazione.

Un altro grande dilemma è **l'equilibrio tra competenze orizzontali e verticali**, in un contesto in cui hanno rilevanza crescente sia l'iper-specializzazione sia la capacità di navigare a cavallo tra diverse discipline. In questo senso potrebbe essere interessante **spostare il focus dal singolo individuo ai fabbisogni dell'organizzazione**, per disegnare dei percorsi di *up-skilling* e *re-skilling* che trovino il giusto equilibrio all'interno di un team. Personalmente, la sfida più interessante è **formare professionisti che sappiano "surfare"** tra diverse discipline, a costo di rimanere sulla superficie, ma sviluppando la capacità di creare connessioni, interpretare la complessità, guidare i gruppi di lavoro verso una visione comune e gestire il cambiamento.

Quest'ultimo è uno dei temi che mi stanno più a cuore ultimamente: parliamo spesso di transizione digitale come se si trattasse semplicemente di aggiornare le tecnologie con cui operiamo, come se una volta portata a termine, il problema fosse risolto. L'impressione è che le trasformazioni che ci troveremo dinanzi in futuro saranno molteplici, costanti e sempre più rapide. Per chi si occupa di formazione, allora, la sfida non è solo accompagnare questa transizione, ma **abilitare gli operatori al concetto di cambiamento in sé**, rendere le organizzazioni porose e flessibili, in grado di ridurre la propria inerzia istituzionale e adottare approcci *lean* per adattarsi a scenari in continua evoluzione.

Se aggiornare l'oggetto della formazione è uno step necessario, affinché questa sia realmente efficace, occorre anche ragionare sulle modalità di erogazione. I modelli di apprendimento sono cambiati nel tempo e questo risulta tanto più vero quando la formazione si concentra su competenze ibride o non sempre formalizzate in una letteratura accademica

consolidata. Diventa, quindi, necessario ripensare gli approcci e gli strumenti didattici, inventando nuovi format agili e transdisciplinari, in grado di connettersi a **percorsi sperimentali sul campo di *learning by doing***.

Nella ricerca di nuovi modelli formativi vedo tre sfide in particolare. La prima riguarda **l'esigenza di trasmettere contenuti complessi in poco tempo**, il nostro bene più prezioso ormai e il vero investimento messo in campo dagli operatori, ancora prima di quello economico. La seconda sfida è connessa ad **attivare meccanismi di co-creazione del sapere**: in assenza di risposte certe alla complessità dei tempi che attraversiamo, in un contesto in cui diventa sempre più difficile affidarsi agli "esperti", occorre – almeno nella formazione continua – trovare formule per favorire comunità di apprendimento, in cui la diversità dei saperi e degli sguardi possa contribuire a un *empowerment* collettivo. In questo senso, gli spazi ibridi sono portatori di molteplici competenze (la capacità di fare rete, di innovare formati, di attivare molteplici fasce di popolazione, ecc.) che potrebbero essere messe a valore in percorsi di *peer learning* con altri soggetti. Da ultimo, credo che i formatori debbano assumersi la responsabilità – almeno in parte – della "messa a terra".

Non è sufficiente erogare contenuti di qualità, ma trovare le modalità affinché questi possano essere veramente recepiti dagli operatori, che siano coerenti con il contesto in cui li dovranno applicare, consapevoli e rispettosi dei vincoli che troveranno nella loro quotidianità. Tutti elementi che devono influenzare **non solo il "cosa" insegniamo, ma il "come"**.

La sfida è collettiva e si estende al di là del settore culturale, come dimostra

l'Anno Europeo delle Competenze e la spinta del **Pact for Skills**, iniziativa bandiera della **European Skills Agenda**.

Per essere efficaci serve un investimento sul mondo della formazione, chiedendo ai diversi attori di fare sistema, attivare sinergie in termini di filiera a livello locale, nazionale ed anche europeo.

Che si parli di formazione iniziale o *long life learning*, emerge la necessità di **operare in ottica multistakeholder e facilitare un dialogo** tra il mondo accademico, sempre più impegnato anche nella Terza Missione, il mondo della formazione professionale e le molteplici agenzie e realtà che promuovono centinaia di percorsi non riconosciuti, ma che raggiungono un numero elevato di operatori del settore. **Spostare l'attenzione dal singolo all'ecosistema** implica anche una riflessione sulla sostenibilità della formazione, ora finanziariamente spesso sulle spalle dei singoli individui.

In un confronto tra diversi stakeholder ad **ArtLab 2022** sono emerse diverse proposte per supportare l'impatto del sistema formativo: favorire l'investimento in percorsi di *capacity building* come elemento premiante di bandi e linee di finanziamento, investire sulla filiera della formazione stessa implementando percorsi di aggiornamento per i formatori e infine attivare dei sistemi di valutazione, attraverso cui continuare a migliorare il sistema.

I *policy maker* hanno il compito di costruire queste condizioni abilitanti, ma ognuno può e deve fare la sua parte. E l'invito per le singole organizzazioni è quella di ripensarsi in termini di cosiddette *learning organisation*: adottare un atteggiamento riflessivo affinché gli apprendimenti quotidiani maturati sul campo non vengano dispersi, ma al contrario messi a valore, condivisi e utilizzati per nutrire le nuove progettualità.

“Per chi si occupa di formazione la sfida non è solo accompagnare questa transizione, ma abilitare gli operatori al concetto di cambiamento in sé, rendere le organizzazioni porose e flessibili, in grado di ridurre la propria inerzia istituzionale e adottare approcci lean per adattarsi a scenari in continua evoluzione”.

5

Nuove idee di impatto sociale: welfare culturale e cura per la trasformazione

Raccomandazioni

01 / PREMESSA

02 / PER UNA NUOVA CULTURA DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO

03 / VERSO UN NUOVO WELFARE CULTURALE, PER UNA CURA DEL BENESSERE

Davide Dal Maso

Presidente Social Value Italia, Partner Avanzi

Guarda il video dell'incontro 

Raccomandazioni percorso del *tavolo 5*

01 / PREMESSA

La valutazione dell'**impatto sociale deve essere strumento fondamentale di una nuova governance** condivisa fra attori culturali, istituzioni e stakeholders. Uno dei cardini della valutazione di impatto è quella dell'intenzionalità e dell'addizionalità, ovvero identificare prima gli ambiti di impatto e **la capacità di prevedere il cambiamento** che si vuole mettere in atto, perché possa essere uno strumento idoneo che risponda non solo a meri fini di controllo, ma garantisca una crescita strategica delle organizzazioni. Nuove idee di impatto sociale: welfare culturale e cura per la trasformazione.

Al welfare culturale viene riconosciuto un ruolo fondamentale come nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute, degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti (visive, performative e sul patrimonio culturale), di promozione della salute, in ottica biopsicosociale e salutogenica.

L'auspicio è che l'**azione culturale travalichi il bipolarismo ereditato dal '900** (società sana versus società 'malata/fragile'), e che nutra un'azione a 360 gradi, oltre la sola dimensione sanitaria/salutistica, come **strumento fondamentale di benessere** (dall'educazione all'inclusione sociale, ecc.)

Serve una nuova cultura, a partire dal Terzo Settore, che agisca trasversalmente, **'ibridando' anche l'intervento pubblico e le istituzioni preposte**, promuovendo un welfare circolare attraverso nuove forme di economia in opposizione a logiche di economia tradizionale/lineare (verso una dimensione quasi esistenziale del welfare). Nuove idee di impatto sociale: welfare culturale e cura per la trasformazione.

Per superare la dimensione assistenzialista e 'caritatevole' del secolo scorso - per **uscire dal concetto di sussidiarietà e di servizio** verso invece un'idea di collaborazione- serve nutrire **il concetto di 'cura' come elemento portante di un nuovo mutualismo**, rideclinando il termine secondo valori **politici generativi: il welfare, attraverso la sua dimensione culturale, aiuta a costruire nuovi codici di riferimento** per le comunità che abitiamo.

In questo prendendo atto che l'azione portata avanti dal mondo culturale è predominantemente al femminile, in particolare negli ambiti della rigenerazione urbana e territoriale, questione questa che ci deve far profondamente riflettere su di un **processo di genere che va oltre la dimensione di 'cura' a cui la figura femminile veniva sempre associata. La conquista di questi spazi delinea una presa in carico di un nuovo valore politico**, in senso transfemminista, della cura come elemento cruciale per la trasformazione del nostro agire culturale, rispetto ad **una visione linfatica del corpo-paese (dalle città alle aree interne)**.

02 / PER UNA NUOVA CULTURA DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO

Strumenti e pratiche per rafforzare la valutazione d'impatto

- **Strumenti e pratiche per rafforzare l'utilizzo della valutazione d'impatto.** Promuovere la condivisione dei risultati dei progetti (valutazione d'impatto) o dei bilanci sociali (ma anche economici) degli enti attraverso organismi intermedi, per comprendere e affinare la conoscenza dei territori;
- **Luoghi di intersezionalità tra realtà e amministrazioni.** Immaginare organismi territoriali intermedi e trasversali (tavoli interministeriali - MiC, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero della Salute e Ministero dell'Istruzione, ecc. -, Stato/Regioni/ANCI aperti alle realtà culturali) per **analizzare, studiare e promuovere la cultura della valutazione d'impatto come strumento di cambiamento**; tavoli 'ibridi' dove si possano immaginare nuove policy di coprogettazione, ai diversi livelli, **nutrendo una visione di paese in forma sistemica e linfatica**, per coltivare le relazioni con le comunità del territorio/le persone/i diversi stakeholder;
- **Educazione all'idea di valutazione dell'impatto sociale come strumento di governance:** la cultura valutativa deve essere legata ai processi di apprendimento. Per questo si promuovano processi di formazione e diffusione del sapere, affinché **gli esiti dei processi valutativi non rimangano chiusi nel report, ma entrino in maniera generativa nella visione delle nuove policy.**
- **Promuovere nuove policy per i finanziamenti diretti/indiretti per le azioni culturali e per la gestione degli spazi** costruiti sulla valutazione d'impatto come strumento di governance (così come è emerso dalle Raccomandazioni dei tavoli 1 e 3).

03 / VERSO IL WELFARE CULTURALE, PER UNA NUOVA IDEA DI CURA E BENESSERE

- Promuovere una nuova cultura del welfare, attraverso nuovi tavoli interministeriali (MiC, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero della Salute e Ministero dell'Istruzione, ecc.) e Stato/Regioni/ANCI, per immaginare un nuovo sistema di **welfare circolare** (verso una co-progettazione trasversale ai livelli nazionali, regionali, comunali);
- **Riconoscere alle realtà culturali un'azione di nuovo welfare/cura, attraverso premialità** sia nelle forme di finanziamenti diretti/indiretti che nella gestione degli spazi;
- **Creazione di una nuova cultura del welfare** attraverso percorsi di formazione sia a livello amministrativo che di realtà sociali/culturali (e trasversali fra loro);
- **Lavorare ad un nuovo vocabolario della cura**, che possa essere generativo nel riconoscimento di un nuovo valore politico (e normativo) del suo nuovo significato, anche nella sua **dimensione di genere.**



Attività creativa & culturale e valutazione d'impatto



Davide Dal Maso
Presidente Social Value Italia
Partner Avanzi

Articolerò il mio intervento facendo due brevi premesse, svolgendo quattro punti, e provando una conclusione.

La premessa numero uno è che io sono salito sul treno in corsa, nel senso che non ho partecipato al lavoro dei tavoli. Ho letto il documento conclusivo e, quindi, è possibile che alcune considerazioni che mi sono venute in mente siano già state ampiamente esplorate nell'ambito dei gruppi di lavoro. Quindi, spero di non dire cose banali o comunque superate dalla vostra elaborazione.

La premessa numero due è che, pur occupandomi da qualche tempo di **valutazione di impatto**, devo dire che provo sempre un certo disagio nell'immaginare l'applicazione delle metodologie che vengono utilizzate in questa disciplina all'ambito culturale. In generale, nelle scienze sociali spesso occorre apprezzare l'evoluzione dei fenomeni in termini qualitativi; nell'ambito culturale, a maggior ragione, gli elementi soggettivi sono preponderanti, il che rende il processo valutativo molto difficile da maneggiare. E, infatti, per la mia esperienza, di valutazioni di impatto davvero convincenti

ti in ambito culturale se ne trovano ben poche. Forse anche perché, in generale, non ne sono state molte – il che è anche una ulteriore riprova che ci muoviamo in un ambito non facile dal punto di vista tecnico.

Entro nel merito.

Prima riflessione: che tipo di valutazione. Probabilmente sapete che, nel mondo della valutazione di impatto, esistono due approcci molto diversi tra loro, che hanno prodotto due scuole di pensiero: da un lato, i **controfattualisti**; dall'altro, quelli che invece utilizzano **metodologie basate sulla teoria** (*theory based*).

Ovviamente, per ragioni di tempo, qui semplifico fino alla banalizzazione: l'approccio controfattuale risponde sostanzialmente alla domanda "che cosa sarebbe successo se l'intervento [oggetto di valutazione] non fosse stato fatto". Si tratta di un metodo che viene utilizzato molto spesso e con successo in ambito scientifico, perché presuppone l'utilizzo di gruppi di controllo: in altre parole, si misurano gli effetti di un particolare dispositivo applicato a un gruppo di soggetti e si confrontano i risultati rispetto a un gruppo verifica omogeneo, cui il trattamento non è stato applicato.

Ovviamente, in ambito culturale questo tipo di valutazioni è complicato perché il numero di variabili che può influenza-

re il risultato è molto elevato ed è difficile isolare il contributo di una sola rispetto a tutte le altre. Nondimeno, molti *grant maker* considerano la valutazione controfattuale l'unico modo realmente oggettivo per valutare qualcosa.

Io personalmente diffido da questi approcci e tendo a promuovere l'altro approccio, che è quello basato sulla teoria. Qui si presuppone che l'organizzazione che vuole valutare il proprio impatto definisca, nell'ambito di una sfida sociale specifica, un obiettivo di cambiamento e poi costruisca dei nessi causali che legano i fattori di input con gli output con gli outcome, secondo un percorso logico e tracciabile, in grado, cioè, di verificare la coerenza tra gli obiettivi che ci si era dati e i risultati che si sono effettivamente ottenuti. Gli esiti di questi approcci valutativi possono sembrare meno rigorosi rispetto a quelli generati dal metodo controfattuale. Tuttavia, credo che siano più aderenti al tipo di sfida che soggetti come noi, mi ci metto dentro, vogliono giocare. Mi sembra, infatti, che il documento mostri una certa preferenza per questa strada.

I metodi basati sulla teoria hanno anche un altro vantaggio, cioè che aiutano la definizione di un **approccio strategico coerente**. In altre parole, non servono solo a misurare ma anche (e forse soprattutto) a pianificare. Costringono l'organizzazione a esplicitare i propri **obiettivi di cambiamento**. Di conseguenza, non guardano tanto ai primi effetti (le attività), ma a valutare in quale misura l'organizzazione sta contribuendo a realizzare il cambiamento in capo ai soggetti appartenenti al gruppo target. Ricordo a me stesso che *impatto* è participio passato del verbo latino *impingere* che vuol dire "scontrarsi". Quindi, è lo scontro tra due corpi che provoca il cambiamento e quindi la mutazione di uno stato di

cose. È questo che dobbiamo andare a valutare e, ripeto, credo che gli approcci basati sulla teoria ci aiutino perché ci accompagnano nel percorso e, quindi, ci consentono anche di capire dove eventualmente si è sbagliato. Mi piace il fatto che nel documento sia stata richiamata **l'idea della valutazione come un processo di apprendimento**, perché questo in effetti è. Dal punto di vista dell'organizzazione che realizza un'attività culturale, la valutazione di impatto è uno strumento di grande efficacia, per migliorare, per fare le cose sempre meglio.

Seconda riflessione: valutazione per chi.

Come ben sappiamo, la valutazione può essere svolta a fini interni, ma più spesso viene richiesta da terzi. Nel primo caso, viene valorizzata soprattutto la dimensione dell'apprendimento; nel secondo, spesso assume tutt'altra funzione, più vicina a quella del controllo.

Qui intravedo dei rischi perché è molto facile assecondare una deriva che è quella della "sindrome da check list": attività fatta o non fatta; obiettivo raggiunto o non raggiunto e così via.

Questo mi sembra un impoverimento.

Ci porta a pensare che il successo di un intervento dipenda da quante caselle vengono spuntate. Addirittura, come è ampiamente provato dalla letteratura, può provocare effetti distorsivi, nel senso che trasforma gli indicatori nei "veri" obiettivi dell'organizzazione. In verità, anche una deviazione dal percorso pianificato può essere un successo, se ci si rende conto che seguirlo non avrebbe portato agli esiti sperati. Come qualcuno prima di me qui oggi ha ricordato, **anche l'errore fa parte del percorso**; anche l'errore deve essere benvenuto.

E, quindi, il fatto di non raggiungere un *outcome* pianificato non necessariamente è un male. Io credo che la valutazione ci insegni a valorizzare l'errore

come un risultato positivo, che ci permette di capire e di migliorare. Dobbiamo assolutamente evitare che la valutazione diventi uno strumento di controllo burocratico. Se fare valutazione significasse solo spuntare la lista degli *outcome* anziché solo quella degli *output*, mantenendo il medesimo schema mentale, non avremmo fatto un gran progresso.

Io penso sia un bene passare da una valutazione delle attività a una valutazione degli effetti, ma, se rimane il solito approccio di controllo punitivo, continueremo a riprodurre le dinamiche da “guardie e ladri”.

Terza riflessione: valutazione fatta da chi. Siamo cresciuti col mito del valutatore indipendente, cioè di un soggetto terzo che non ha a che fare né col valutato né col mandante della valutazione. Comincio a dubitare della sensatezza di questa cosa. Secondo me, il valutatore in molti casi potrebbe anche essere un soggetto che è parte in causa: nella prospettiva della valutazione come processo di apprendimento (e non di controllo), il fatto di essere parte del processo di pianificazione e di generazione dell’impatto può essere un vantaggio. Se alla valutazione non è collegato un meccanismo di premio/punizione, l’indipendenza non è un valore. Anzi, arrivo a dire che la valutazione può produrre effetti più desiderabili se è un esercizio collettivo che tiene insieme il mandante della valutazione e il soggetto valutato e rispetto ai quali l’“esperto” (che non chiamerei neanche più valutatore a questo punto, ma “il tecnico della valutazione”) è un facilitatore di processo. Uno che conosce i principi, che maneggia le tecniche del metodo, che ti aiuta a costruire un indicatore, a definire uno strumento per raccogliere delle informazioni, a interpretare delle informazioni, e così via.

Quarta riflessione: il tema del welfare. Devo dire che, quando ho letto per la prima volta il documento, io, che sono uomo del Novecento, mi sono chiesto: ma che c’entra il welfare con la cultura? Sono abituato ad associare all’idea di welfare strumenti come ospedali, fondi pensione, servizi sociali, eccetera.

Poi mi è venuta in mente una cosa che credo proprio Pier Luigi Sacco aveva citato in una conferenza tanto tempo fa, cioè la funzione terapeutica del teatro greco. Mi sono sempre chiesto come mai in Grecia, 2500 anni fa, un popolo di pastori analfabeti costruisse teatri anche in villaggi sperduti. E la risposta è che il teatro non era solo o tanto un luogo di divertimento, bensì un luogo di terapia; era un’infrastruttura sociale. Lì la gente si curava. A proposito di parole, **cura** vuol dire “prestare attenzione”, vuol dire “osservare”. Nel teatro greco si fondeva una dimensione magica, sacerdotale, religiosa con una dimensione catartica, di partecipazione sociale collettiva. E il teatro si trasformava in una infrastruttura sociale di servizio, di benessere sociale.

Qui, secondo me, anche per evitare gli equivoci novecenteschi di cui sopra, forse più che di *welfare* bisognerebbe parlare di **wellbeing** perché alla fine quello che noi perseguiamo è il ben-essere.

Quello che ci interessa è che le persone stiano bene, stiano meglio. E, da questo punto di vista, riconosco la qualità dell’intuizione e credo che questa idea di **associare cultura e benessere** sia particolarmente felice e straordinariamente fertile.

La conclusione che faccio può suonare come un’operazione di marketing associativo. Qui oggi rappresento Social Value Italia, un’associazione non profit che tiene insieme un po’ di soggetti, non tantissimi, che si occupano di valutazione di impatto.

È un'associazione multistakeholder, che raccoglie chi opera sul lato della domanda, dell'offerta e della "produzione" di valutazione d'impatto sociale.

Social Value è una piattaforma aperta e io credo che il campo di indagine che voi avete cominciato ad esplorare sia molto interessante per tutta la comunità dei valutatori.

Mi sento di rivolgere un invito a Lo Stato dei Luoghi e alle organizzazioni che ne fanno parte a entrare in Social Value o comunque a stabilire delle relazioni strutturate, perché ho l'impressione che ci sia una vasta area di riflessione e di ricerca che possiamo investigare insieme.

Grazie.

“Io credo che la valutazione ci insegni a valorizzare l'errore come un risultato positivo, che ci permette di capire e di migliorare. Dobbiamo assolutamente evitare che la valutazione diventi uno strumento di controllo burocratico. Se fare valutazione significasse solo puntare la lista degli outcome anziché solo quella degli output, mantenendo il medesimo schema mentale, non avremmo fatto un gran progresso”.

6

Ibridarsi: il mondo culturale a confronto con le istituzioni

Maria Luisa Amante

Direzione Generale Creatività Contemporanea
del Ministero della Cultura

Erminia Sciacchitano

Punto di contatto nazionale New European Bauhaus
Ministero della Cultura

Fausta Bressani

Direzione Beni, Attività culturali e Sport della Regione Veneto

Vincenzo Santoro

Associazione Nazionale Comuni Italiani

Maria Vittoria Marini Clarelli

Direzione Generale Creatività Contemporanea
del Ministero della Cultura

Guarda il video dell'incontro





Maria Luisa Amante

*Direttore Servizio V – Imprese culturali e creative, moda e design
Direzione Generale Creatività Contemporanea
del Ministero della Cultura*

Ringrazio chi ha lavorato a lungo, in modo partecipato e approfondito, con risultati significativi non usuali, per giungere a queste giornate di studio molto utili anche per chi, lavorando nella pubblica amministrazione, è chiamato a progettare interventi pubblici e a valutarne l'impatto. La conoscenza delle organizzazioni a cui si rivolge l'azione di promozione della PA e delle loro modalità di funzionamento è un elemento prezioso. Ringrazio anche i colleghi della Direzione Generale Creatività Contemporanea che lavorano al Servizio 4° che si occupa di Rigenerazione Urbana, e in particolare Maria Vittoria Clarelli che lo dirige.

A un certo punto del percorso che ha condotto a questo appuntamento, la collega mi ha segnalato che il lavoro che stavano portando avanti nell'ambito della rigenerazione urbana generava risultati interessanti anche sul fronte delle Imprese Culturali e Creative.

Di questo ambito si occupa il Servizio 1° che io dirigo e che gestisce, da due anni a questa parte, sia un investimento del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* sia l'attività del **Desk Italia Europa Creativa**, rivolti entrambi proprio alle organizzazioni culturali e creative.

Quel che stava emergendo dal lavoro dei colleghi era una significativa area di intersezione tra rigenerazione a base culturale e imprese culturali e creative, che

avrebbe potuto offrire spunti di riflessione nuovi e interessanti. Di qui l'invito a partecipare a questo incontro a Venezia.

In via preliminare, dal momento che avete prodotto un lavoro ben strutturato che vi ha portato a formulare delle "Raccomandazioni", può essere utile un'osservazione riguardo ai destinatari a cui vi rivolgete. Una Direzione generale, nell'ambito di un ministero, è l'unità di misura amministrativa tecnica: dunque, molti aspetti su cui avete richiamato l'attenzione e alcuni problemi che avete enucleato, possono proficuamente essere oggetto di dibattito con noi. Al tempo stesso, alcune problematiche da voi segnalate, hanno con tutta evidenza anche un profilo politico e, dunque, richiedono un'ulteriore iniziativa per poter essere rappresentate in maniera più efficace anche in altre sedi.

Passo ora a una breve descrizione delle attività della Direzione Creatività Contemporanea a favore delle Imprese culturali e creative, per poi concludere con alcune osservazioni nel merito delle vostre Raccomandazioni. La Direzione nasce a febbraio 2020 da quella che era allora denominata Direzione generale Arte e Architettura Contemporanee e Periferie Urbane – e questo spiega perché qualcuno ieri parlava di progetti che erano stati realizzati diversi anni fa, prima del 2020.

La definizione di Periferie Urbane consentiva già di occuparsi di rigenerazione anche a base culturale, ma è comunque interessante notare come questa definizione sia poi mutata consentendo di rimanere al passo con l'evoluzione del dibattito su questi temi. Con la nuova denominazione della Direzione generale sono arrivate anche nuove e inedite competenze come, per esempio, quelle nel campo delle Imprese culturali e creative o la Fotografia, a cui è dedicato un altro dei Servizi della Direzione.

È proprio in virtù di queste nuove competenze che alla Direzione, nel 2021, viene assegnato il Desk Italia **Europa Creativa**, parte di una rete di desk europei che fanno da antenna promozionale informativa per la partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del programma Europa Creativa. Il programma, nato nel 2014, ha durata settennale e siamo, quindi, giunti oggi al terzo anno del secondo settennato. Quando raccogliemmo il testimone del Desk, prima di noi gestito dal Segretariato generale del Ministero, presentammo una pubblicazione curata da chi ci aveva preceduti e con l'apporto scientifico della Fondazione Santagata.

Rispetto al rapporto sui risultati italiani del primo settennato del programma Europa Creativa, se guardiamo ai risultati del triennio iniziale del secondo settennato ancora in corso, rileviamo, nel confronto, una crescita estremamente significativa della partecipazione italiana – e, soprattutto, una crescita del successo di tale partecipazione.

La partenza del programma 2021-2027 segna un cambio di passo così interessante per le organizzazioni italiane da spingerci a progettare l'uscita di un rapporto di medio termine che dia già conto di questo fenomeno. Il quadro, infatti, sta mutando piuttosto rapidamente, anche a livello regionale. Il Sud era inizialmen-

te ben poco rappresentato nella partecipazione al Programma, mentre adesso le organizzazioni culturali e creative con sede nel Mezzogiorno non solo partecipano di più in generale, ma due regioni che erano prima del tutto assenti, come la Sardegna e la Calabria, compaiono tra i territori di provenienza delle ICC che partecipano ai primi bandi sin dal 2022.

È sicuramente anche merito dei mutamenti apportati al programma dalla Commissione europea che, alla luce dell'esperienza dei primi sette anni, ha ritenuto di introdurre alcune facilitazioni e di aprire a nuove "scale" dimensionali che consentano una maggiore partecipazione; al tempo stesso si può ipotizzare che, contemporaneamente, qualcosa sia maturato nella filiera italiana delle imprese culturali e creative. Il Desk funge dunque anche da punto di osservazione privilegiato per un approccio conoscitivo. Un punto di osservazione che si è rivelato strategico quando, nel 2021, con il varo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, tra gli investimenti affidati al Ministero della Cultura ne troviamo uno di **155 milioni di euro destinato proprio alle imprese culturali e creative, per accompagnarle nella transizione ecologica e digitale**. E anche questo intervento è stato affidato per competenza al Servizio 1° della Direzione creatività contemporanea.

Aver ripercorso queste tappe mette in evidenza un'azione istituzionale volta a riconoscere l'importanza dell'ambito creativo, dotandolo di un'apposita struttura del Ministero della Cultura che svolge attività di promozione e sostegno e si pone come riferimento istituzionale per il settore, creando i presupposti per ottimizzare l'efficacia dell'azione amministrativa.

Una conferma dell'importanza attribuita al settore culturale e creativo come asset strategico per lo sviluppo del Paese si ritrova nel **Disegno di legge sul *made in Italy***. Il DDL per la valorizzazione, promozione e tutela del *made in Italy* mira infatti a prevedere, nell'articolato, la definizione delle imprese culturali e creative, la creazione di un albo, un fondo per lo sviluppo e un piano strategico, andando in tal modo a costituire un ancoraggio certo per le politiche pubbliche di sviluppo del settore culturale e creativo; determina inoltre, grazie all'istituzione di un fondo dedicato, un orizzonte di consolidamento e sviluppo dell'azione avviata dal Ministero della Cultura con l'investimento del PNRR.

Il Consiglio dei Ministri ha, quindi, approvato il 31 maggio il disegno di legge **“Disposizioni organiche per la valorizzazione, promozione e tutela del *made in Italy*”** tese a valorizzare e promuovere le produzioni di eccellenza, le bellezze storico artistiche e le radici culturali nazionali come fattori da preservare e trasmettere per la crescita dell'economia del Paese.

La legge per il *made in Italy* ha una cabina di regia nel Ministero del *made in Italy* con il coinvolgimento di molti altri Ministeri, ma ha una forte impronta tipica del dicastero dello sviluppo economico, dove c'è un approccio orientato all'investimento sulle imprese per incrementarne la produttività, quindi un approccio diverso da quello centrato prioritariamente sul tema culturale. In questo disegno di legge troviamo diversi articoli dedicati alle imprese culturali e creative e, per la prima volta, si arriva a definirle in un provvedimento di livello primario negli stessi termini in cui sono definite nei bandi del PNRR. In particolare, il disegno di legge prevede anche la creazione di un albo dedicato e un investimento di 3

milioni l'anno, per dieci anni fino al 2033, il che consentirebbe di esaurire l'intervento statale nel 2026 con la fine del PNRR. Ho letto nelle vostre slide – ma lo avete anche raccontato – che avete una preoccupazione circa l'inclusione o meno del non profit in questo provvedimento. È una preoccupazione comprensibile, ma il disegno di legge, approvato in Consiglio dei Ministri a fine maggio, è stato assegnato il 12 settembre alla X Commissione Attività produttive in sede Referente, è tuttora in esame e si stanno svolgendo audizioni informali dei portatori d'interesse nell'ambito delle imprese culturali e creative. È, quindi, questo il momento giusto in cui, se si hanno delle preoccupazioni, si possono esprimere, rivolgendosi al legislatore nella sede più propria.

Tornando dunque all'intervento del PNRR a favore delle imprese culturali e creative – molti di voi lo conoscono perché, come abbiamo scoperto parlandone con i colleghi che hanno organizzato queste giornate, hanno partecipato ai bandi che sono stati emanati – si tratta di un investimento che ha come obiettivo quello di accompagnare la cosiddetta transizione gemellare: digitale ed ecologica.

Negli interventi precedenti, ho sentito che il concetto di “transizione” è stato messo in discussione, mentre il piano di ripresa e resilienza invita ad attrezzarsi proprio per affrontare la trasformazione che il tempo presente realisticamente ci impone. Un altro elemento interessante è che questo intervento, fin dal titolo, pone l'accento sul **capacity building degli operatori culturali e creativi**. L'investimento è complessivamente di 155 milioni ed è diviso in quattro sub investimenti: due consistono in contributi alle organizzazioni a fronte di progetti digitali e *green*, mentre gli altri due sono destinati ad azioni di *capacity building* vera e propria. È evidente che un piano strategico di am-

plissimo respiro come il PNRR non poteva prescindere dalla formazione, dedicando a quest'ultima 20 milioni complessivi. È la conferma dell'importanza del panel che avete dedicato a questo aspetto.

Ascoltando le vostre Raccomandazioni sembrerebbe auspicabile che in tutti i bandi – per esempio anche in quelli lanciati dalla nostra Direzione – si potesse prevedere una quota di investimento dedicata alla formazione, così come sarebbe auspicabile distinguere bandi strutturati per sostenere nuove realtà da bandi destinati a realtà più mature; ma un approccio di questo tipo, che prevede un'articolazione degli investimenti su più fronti, richiede risorse adeguate e in questo momento può solo essere una prospettiva a cui guardare in attesa del momento adatto per darle esito.

A proposito dell'invito a trovare un lessico condiviso e a "disambiguare" i termini che usiamo, vale la pena ricordare che, quando abbiamo iniziato a lavorare sul PNRR, la prima difficoltà è stata la definizione di impresa culturale e creativa. Lo stesso PNRR indicava con chiarezza che bisognava rivolgersi a tutta la filiera senza distinzione di forme giuridiche e senza distinzione tra profit e non profit. È per questo che abbiamo abbandonato la parola "impresa" e abbiamo adottato quella di "organismo". Poi, successivamente, lavorando con l'Istat su questi temi, abbiamo individuato il termine "organizzazioni", forse ancora più calzante; in ogni caso, non usiamo la parola imprese perché guardiamo anche al mondo del non profit, che costituisce una parte estremamente significativa e non certo residuale per i settori dell'arte e della creatività contemporanea.

Sempre a proposito dell'esigenza di un lessico condiviso che non generi equivoci, ho notato che anche qui si è parlato mol-

to di Terzo settore, questo è stato un altro punto che abbiamo dovuto chiarire nella fase iniziale di progettazione degli interventi del PNRR. Spesso, per chi è abituato a rivolgersi alle imprese, penso al MiMIT e anche ad Invitalia (che collabora con la nostra direzione ai bandi del PNRR), si tende a considerare il Terzo settore come sinonimo di non profit. In realtà, in campo culturale ed artistico, c'è moltissimo non profit che non aderisce al Terzo settore, che nella sua storia ha inizialmente raccolto soprattutto realtà legate al welfare e che adesso è aperto anche al mondo culturale, ma non abbiamo un'area di sovrapposizione perfetta. Questa precisazione non è banale quando ci si trova di fronte a bandi rivolti alle ICC in cui si specifica che possono partecipare anche i soggetti che aderiscono al Terzo Settore, ma si è un'associazione culturale che non ha sentito il bisogno di iscriversi al RUNTS. Nel mondo dell'arte e della creatività, le realtà che non sentono il bisogno di rappresentarsi dentro il Terzo settore sono moltissime. Quindi, con i bandi del PNRR, ci siamo attenuti alla definizione di organismo culturale e creativo del Programma Europa creativa e abbiamo "sciolto" la declaratoria in nove settori a cui ne abbiamo aggiunto un decimo, dedicato a quegli organismi che operano contemporaneamente in più settori. Come ben sappiamo, la multidisciplinarietà è tipica del contemporaneo e caratterizza ormai molte organizzazioni, soprattutto quelle nuove che stanno nascendo. È una tendenza che trova conferma negli esiti dei bandi, in cui il decimo settore transdisciplinare è al secondo posto tra quelli più "scelti" dagli utenti nel menu a tendina della piattaforma su cui si presentano le istanze.

Circa la questione della definizione delle ICC, ci sono molti studi importanti realizzati da chi si occupa di economia della

cultura. È stato ad esempio pubblicato di recente l'Atlante delle imprese culturali e creative per la Treccani, un'opera imponente e preziosa. Eppure, questa letteratura, che certo non manca, non era sufficiente a tracciare una strada sicura cui ancorare i criteri "definitivi" per i bandi PNRR. Ciò accade perché il perimetro tracciato da questi studi è a geometria variabile, per cui su alcuni settori sono tutti d'accordo ma su altri ciò non avviene e taluni li includono e altri no; penso ad esempio al turismo, all'enogastronomia, alla moda e persino alla formazione. Si tratta, beninteso, di punti di vista legittimi e per altro sempre ben argomentati negli studi citati, ma poiché il campione su cui si basano non è omogeneo, i risultati non sono sufficienti a fornire riferimenti certi in occasione, per esempio, dell'emissione di bandi pubblici. Avendo dunque raggiunto questa consapevolezza, ci siamo rivolti all'Istat e abbiamo avviato con loro un progetto di studio della filiera culturale e creativa che avrà una durata di tre anni. Ci siamo dati un tempo lungo per un lavoro che dia risultati duraturi e di cui man mano daremo comunicazione insieme ad Istat.

Come primo passo, abbiamo approfittato della platea costituita dai partecipanti ai bandi del PNRR per somministrare un questionario a circa 4.500 realtà. Ovviamente non è un campione "puro, poiché è costituito da una selezione di organismi che hanno scelto spontaneamente di partecipare ai bandi del PNRR.

Pur tuttavia, i risultati di questa prima rilevazione ci consentono di creare un modello per mettere poi a punto un'indagine statistica classica dedicata. Uno dei risultati che vorremmo ottenere è quello che, al termine di questo lavoro, ci possa essere un inserimento degli organismi culturali e creativi profit e non profit nelle statistiche ricorrenti annuali dell'Istat.

Attualmente Istat, usando per le proprie rilevazioni i codici Ateco, ha un censimento delle ICC ma manca un censimento della componente non profit di questi settori. Esiste anche un'indagine Istat sul mondo del non profit ma i dati raccolti non distinguono tra componente sociale e componente artistica e culturale.

C'è, dunque, uno spazio importante su cui lavorare e su cui stiamo investendo, per accompagnare il lavoro del PNRR fino al 2026 anche con questo studio, per poter lasciare in dote alla filiera culturale e creativa un'immagine di sé stessa con dati significativi che aiutino a individuare policy dedicate ed efficaci.

“C'è, dunque, uno spazio importante su cui lavorare e su cui stiamo investendo, per accompagnare il lavoro del PNRR fino al 2026 anche con questo studio, per poter lasciare in dote alla filiera culturale e creativa un'immagine di sé stessa con dati significativi che aiutino a individuare policy dedicate ed efficaci”.



Erminia Sciacchitano

*Punto di contatto nazionale New European Bauhaus
Ministero della Cultura*

I miei ringraziamenti per aver organizzato questo incontro, e questo processo, sono veramente infiniti. Passerò parecchio tempo a rileggere le vostre Raccomandazioni, studiarle e analizzarle, perché sono un estratto di esperienza e di conoscenza preziosissimo, che risuonano molto con il **New European Bauhaus**, detto anche NEB da chi fa parte della comunità che lo anima.

Ma partiamo riavvolgendo il filo fino alla scintilla che ha generato l'iniziativa del Nuovo Bauhaus europeo, ovvero quando la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen, all'inizio del suo mandato, annuncia l'iniziativa del Nuovo Bauhaus europeo per "dare un'anima al Green Deal europeo", un complesso pacchetto di iniziative strategiche per accelerare la transizione verde in Europa e raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Per raggiungere questo risultato, chiede al mondo della cultura di mobilitarsi per contribuire alla trasformazione verde del nostro continente, riconoscendo che la cultura è una risorsa preziosa per guidare la trasformazione dei nostri comportamenti e stili di vita e per stimolarci a immaginare e costruire una società migliore, più equa, giusta e rispettosa dell'ambiente.

L'Unione europea decide, quindi, di affiancare un sogno culturale alla prima

delle sei priorità della Commissione europea per il quinquennio 2019-2024. Sono saltata sulla sedia, per la prima volta sentivo associare la cultura a una priorità politica europea di quel livello, dando voce a un principio che a tutti noi sembra scontato ma che fa fatica ad affermarsi. Quel passaggio ha anche segnato il momento di rottura di un sistema consolidato: per affrontare una situazione complessa come quella del cambiamento climatico serve, infatti, un approccio olistico e intersettoriale attraverso molti ambiti strategici. Ma la nostra società è organizzata per compartimenti, per saperi, che sono sempre più specialistici. Inoltre, nella Commissione europea, valutazione e monitoraggio sono pratica continua e costante e non si muove foglia senza osservarli. Il che può anche diventare una gabbia, una costrizione nel momento in cui si vogliono innovare i processi. Ogni volta che si spinge l'acceleratore verso modalità di lavoro più trasversali, multidisciplinari e partecipate, si rompono molti schemi e le organizzazioni devono ripensarsi per mantenere la loro efficienza e produrre risultati misurabili ed efficaci. È un'esperienza che ho vissuto in prima persona con l'**Anno europeo del patrimonio culturale**: non è stato facile tradurre in pratica i principi della partecipazione, della multidisciplinarietà e della cross-settorialità, coniugandoli con l'esigenza di monitorare e

valutare costantemente ogni azione. Ma, una volta ingranata la marcia, i risultati sono stati straordinari.

La regia del NEB viene affidata al **Joint Research Center**, che ha un'anima votata alla ricerca e, quindi, più margini per sperimentare nuovi approcci. Ne prende la regia Javier Troussard, mente di tante innovazioni come l'**Agenda europea per la cultura**, che aveva da poco creato un laboratorio per innovare il policy-making europeo attraverso le scienze comportamentali e il design. L'iniziativa parte, quindi, subito con forte approccio partecipativo, arrivando direttamente al mondo di chi fa cultura. Molti dei presenti hanno partecipato alla prima fase di co-creazione dei valori e principi guida del NEB, una fase che si trova a fare i conti con la pandemia, altro elemento di rottura di schemi, e grazie al digitale coinvolge partecipanti da tutta Europa, andando oltre le "bolle" brussellesi.

Parte, quindi, un processo di co-creazione che fa emergere i tre valori fondanti del Nuovo Bauhaus Europeo: **bellezza, inclusione e sostenibilità**. E i tre principi di lavoro: **processo partecipativo, cooperazione multilivello e approccio transdisciplinare**, valori e principi che altri interventi di oggi sottolineano essere fondamentali per fare innovazione sociale.

Ma il cardine del sistema NEB è l'**approccio olistico**: bellezza, sostenibilità e inclusività devono sempre viaggiare tutte insieme, contemporaneamente. Altrimenti, il risultato sarà sbilanciato verso l'una o l'altra dimensione. Un edificio progettato e realizzato con cura e gusto estetico, equipaggiato con le migliori tecnologie per il risparmio energetico potrà essere sostenibile ma, se è inaccessibile o i suoi costi di gestione sono altissimi, i benefici

andranno solo a quei pochi che possono permetterselo. Un oggetto di design prodotto con materiali di riciclo o naturali, ma non progettato per essere usato da una persona con disabilità, non produrrà il cambiamento che vogliamo per la società e per il pianeta.

Porto la vostra attenzione su un aspetto importante: se è vero che il mondo della cultura è ben preparato sulla dimensione sociale e che i concetti di inclusione e accoglienza fanno ormai parte delle pratiche culturali, soprattutto fra le persone in questa sala, sulla transizione verde ancora dobbiamo fare un po' di ginnastica.

Torniamo al NEB. La prima fase di mobilitazione ha avuto una fortissima presa nel nostro Paese, ancora viva, perché 94 partner ufficiali della NEB su 680 sono italiani, come 14% dei partner dei progetti in corso in 27 Paesi. La Commissione europea ha continuato la riflessione strategica attraverso i laboratori NEB, per analizzare le barriere, gli ostacoli normativi, i modelli di finanziamento alternativi.

Ha costruito uno strumento, il **NEB Compass**, per orientare chi mette a punto un'idea o un progetto in linea con i valori e i principi NEB guidandolo e aumentando via via l'ambizione, per esempio dalla semplice consultazione a una partecipazione più consapevole che arriva a produrre scelte indipendenti.

La Commissione sapeva di avere solo cinque anni per innescare questo cambiamento, tempo brevissimo per un ciclo di policy, una sola area disciplinare non poteva bastare. Quindi, aggiunge un'altra leva di attivazione, massiva inserendo i valori e i principi NEB in tantissimi bandi in aree e programmi dei più vari, dalle infrastrutture costiere alla produzione del cibo, aree che raramente avevano visto un tale stimolo culturale.

In questo momento, sono attivi 18 bandi dove il NEB è l'obiettivo principale e 32 contributori. Questi ultimi generano un valore aggiunto perché parlano di tessile bio, ingegneria dei suoli, fattorie urbane e coinvolgono persone che di cultura non si occupano. Parlano finalmente agli altri, coinvolti, interessati e stimolati, fuori dalla nostra bolla. Questa azione, a mio parere, genererà l'onda di cambiamento più lunga e profonda. Il NEB è stato, inoltre, inserito in tutti i 27 Accordi di partenariato tra la Commissione e gli Stati nel periodo 2021-2027 per promuovere la coesione economica, sociale e territoriale, dichiarando che l'obiettivo di questa scelta è di fare la progettazione europea in modo diverso. Mi aspetto che cresca l'attenzione delle Regioni e degli Enti locali. Che infatti si stanno attivando, come la Regione Liguria che sta realizzando un'iniziativa esemplare, la **NEB Challenge**, un percorso di miglioramento delle capacità che sta conducendo vari enti

pubblici, associazioni e imprese a progettare processi di rigenerazione del territorio che integrino bellezza, sostenibilità e inclusione in linea con il *New European Bauhaus*. Il NEB può, quindi, diventare un disegno capace sia di aggregare sia di creare un effetto moltiplicatore di visione e visione strategica per le amministrazioni territoriali.

È arrivato il momento di chiudere.

Chi conosce il mare sa che non è il vento forte che crea le onde, è il vento costante. Ora è un po' che soffia nella buona direzione e l'onda si è alzata. Per chi lavora nella cultura è arrivato il momento di mettersi in cima e da lì indicare la rotta. Approfittiamone adesso, perché è arrivato il momento giusto per orientare la nostra società in una direzione diversa, che condividiamo con tutti quelli che sono in questa sala e quanti ci stanno ascoltando: un sogno culturale per un mondo più equo e sostenibile.

“È arrivato il momento giusto per orientare la nostra società in una direzione diversa, che condividiamo con tutti quelli che sono in questa sala e con quanti ci stanno ascoltando: un sogno culturale per un mondo più equo e sostenibile”.



Fausta Bressani

Direzione Beni, Attività culturali e Sport Regione Veneto

Ringrazio sentitamente per l'invito a prendere parte a questa giornata, che per me è stata l'occasione anche di conoscere meglio la rete Lo Stato dei Luoghi. Ne avevo sentito parlare e l'avevo già intercettata grazie a Elena Ostanel, che vedo in sala, e che, oltre a occuparsi professionalmente di questi temi, è anche consigliera regionale. Per la Regione del Veneto è importante essere qui ed approfondire la conoscenza della rete e rafforzare i contatti con le altre istituzioni che se ne occupano. Cercherò ora di fare una veloce panoramica sulle iniziative pertinenti della Regione del Veneto, prendendo anche spunto da quanto ho sentito da chi mi ha preceduto e dal riferimento che ha fatto il professor Sacco sulla capacità della Regione di collegare innovazione e impresa. Con lui abbiamo lavorato, ormai diversi anni fa, sul tema dei distretti culturali evoluti; un tema stimolante che ci ha aperto diverse prospettive. Molte cose da allora sono cambiate, in mezzo c'è stata una pandemia, ma si sono affacciate anche diverse opportunità.

E queste opportunità le dobbiamo cogliere. Si tratta del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, della nuova **Programmazione dei Fondi Europei 2021-2027**, del **New European Bauhaus**.

Le stiamo già cogliendo, anche se con fatica, bisogna dirlo. Si tratta di una concentrazione di misure che atterrano su

strutture amministrative insufficienti, depotenziate e, diciamolo, un po' vecchie. Mi fa molto piacere vedere davanti a me una platea di età media così bassa, non è però quella che ho usualmente davanti e questo rappresenta un problema vero, soprattutto per il settore che stiamo qui trattando.

Ma veniamo a cosa sta facendo la Regione del Veneto. Stiamo lavorando molto sulle imprese culturali e creative. Non vi dico nulla di più sulle caratteristiche di queste imprese, perché la collega del Ministero ne ha già parlato. Quanto alle azioni, fin dallo scorso periodo di Programmazione, la Regione ha attivato delle misure di sostegno sia per la nascita di nuove imprese sia per il consolidamento di quelle esistenti, e le ha confermate in questo nuovo periodo di Programmazione 2021-2027. Sono recentemente usciti i risultati di un bando per il consolidamento e, forse, avremo anche delle risorse in più per scorrere una graduatoria che abbiamo già definito, insomma probabilmente potremmo soddisfare anche in misura maggiore le esigenze perché ci sono delle realtà e dei progetti di grande interesse. Quando i colleghi dell'Autorità di Gestione dei Fondi FESR ci hanno prospettato la disponibilità di risorse per scorrere la graduatoria, lo hanno fatto perché avevano esaminato la qualità dei progetti e valutato le potenziali ricadute

positive sul sistema regionale. Noi non abbiamo potuto che confermare tale valutazione per l'incidenza che questo investimento potrà avere sia sul sistema economico sia su quello culturale del nostro territorio. Nella prima metà dell'anno prossimo, dovremo far uscire un bando a sostegno della nascita di nuove imprese ma, come diceva il professor Sacco poco fa, il consolidamento è un momento fondamentale, è assolutamente da sostenere, una politica da perseguire.

Ora, un breve cenno a cosa è successo nel corpus normativo regionale, nel settore della cultura, in questi ultimi anni. Dal 2019 abbiamo una nuova legge sulla cultura che ha abrogato tantissime delle precedenti frammentarie leggi di settore che c'erano, una stratificazione che partiva dagli anni '80. Il risultato è che oggi abbiamo una legge unica sulla cultura che ci permette l'ibridazione, ci permette di far lavorare assieme settori diversi non solo all'interno dell'ambito culturale, per esempio il settore del patrimonio con il settore dello spettacolo e con il settore delle attività culturali, ma ci dà anche l'indicazione di lavorare all'interno della Regione trasversalmente fra settori; e non solo con quello che da sempre è sempre venuto più naturale, il turismo, ma anche con la pianificazione territoriale, con la sanità e con il sociale.

E qui veniamo al tema del welfare.

Il primo **Programma Triennale della Cultura**, che è in questo momento in fase di attuazione, essendo stato adottato nel '21 e attuato a partire dal '22, ha fra le sue linee strategiche **la rigenerazione a base culturale del territorio**. Un'altra linea strategica riguarda interventi che favoriscono l'integrazione fra settori diversi e una che guarda alla **promozione delle partnership pubblico-privato**.

Queste sono tre linee che il Programma ha individuato.

Il Programma triennale viene declinato in Piani annuali, che quindi stiamo utilizzando da un biennio. In forza di questa nuova legge, sono stati emanati dei bandi a tema welfare culturale e altri che hanno come obiettivo la rigenerazione a base culturale. Dal punto di vista degli stanziamenti, si tratta di piccole somme. Chi è di questo territorio sa che purtroppo dal bilancio regionale non riusciamo a ricavare grandi risorse. Però, se anche si tratta di piccole somme, per me sono grandi semi, nel senso che per noi è importante verificare come funziona questa platea rispetto a quella che ha le caratteristiche per accedere ai fondi europei del FESR. Ci interessa vedere che risposta dà il territorio, che grado di maturazione ha rispetto a determinate tematiche; sono stati, per questo, bandi anche sperimentali, nel senso che poi, alla fine del triennio, faremo le nostre valutazioni e vedremo su quale traiettoria continuare e cosa eventualmente migliorare. Solo un'ultima cosa, visto che prima si è parlato di rapporto interistituzionale e il dottor Santoro dell'Anici ha parlato di un'**ipotesi di Accordo in Conferenza Unificata su questi temi**. Su questo vorrei manifestare la mia condivisione, sarebbe un'ottima iniziativa.

“Il primo Programma Triennale della Cultura, (...) essendo stato adottato nel '21 e attuato a partire dal '22, ha fra le sue linee strategiche la rigenerazione a base culturale del territorio”.



Vincenzo Santoro

*Responsabile Dipartimento Cultura Turismo e Agricoltura
Associazione Nazionale Comuni Italiani*

Su questa importante iniziativa vorrei innanzitutto esprimere un apprezzamento per il metodo ampiamente partecipativo adottato, che ha guidato lo svolgimento delle attività fino a questo momento di restituzione, implicando in forma attiva la pluralità di attori a vario titolo coinvolti, e ha consentito di costruire orientamenti realmente condivisi.

All'interno dei tavoli di lavoro è stato ricorrente il richiamo ai Comuni e alle competenze strategiche degli Enti locali, spesso nel ruolo di decisori all'interno dei processi di rigenerazione e di intermediari rispetto alle comunità territoriali, ma anche incubatori di nuove relazioni fra attori pubblici e privati.

Tutte accezioni in cui, proprio nel confronto con il lavoro concreto e quotidiano di costruzione di progetti e di governance a cui sono chiamati i Comuni, si inserisce bene il tema dell'ibridazione, che spesso risulta difficile da incasellare entro binari prestabiliti, rispecchiando nella maggior parte dei casi le variegate forme di finanziamento pubblico che possono esserci a sostegno (si pensi alle modalità altamente vincolanti che riguardano lo spettacolo dal vivo con i decreti del FUS).

Quindi, l'idea qui più volte espressa di ribaltare la prospettiva partendo dalla pratica territoriale, da forme di organizzazione più ibride, che riescano a intercettare a loro volta forme di sostegno al-

trettanto innestate e "dedicate", ritengo sia assolutamente auspicabile e condivisibile.

Oltre alla natura del sostegno è necessario intervenire sulla necessità di **un supporto continuativo e di medio-lungo periodo** alle organizzazioni operanti nei territori, riconoscendo le azioni di rigenerazione, sotto la cui denominazione vengono fatte rientrare eterogenee forme di interventi, come agenti locali delle politiche culturali, delle politiche sociali e del welfare. Anche per simili e precipue caratteristiche gli strumenti di sostegno per questo genere di interventi – indispensabili nella maggior parte dei casi – occorre siano differenziati e ritengo, inoltre, sia compito delle istituzioni affrontare la necessità di armonizzare le misure economiche vigenti.

Sempre seguendo i punti maturati nel dibattito e recepiti nel documento programmatico, un altro tratto assolutamente importante dell'idea di ibridazione qui maturata riguarda **l'opportunità di distinguere il piano del consolidamento delle strutture esistenti con la necessità di "nuova fertilizzazione"**, cioè di creazione di nuovi presidi e nuove esperienze. Da un lato, dunque, occorre dare ai Comuni gli strumenti per rinnovare anche per lunghi periodi gli affidamenti sulla base dell'andamento dei progetti e delle attività, della valutazione d'impatto e te-

nendo in considerazione gli investimenti fatti; dall'altra, rendere i territori disponibili ad accogliere e generare forme nuove e avanzate di intervento. Cercando, come è stato suggerito da alcuni contributi, di contenere per quanto possibile la volatilità delle azioni favorendone invece la resilienza.

Ma la prospettiva che ritengo focale e capace di orientare lo sguardo rispetto ad ogni ulteriore considerazione, è quella dell'**attenzione ai territori fragili** e quindi al tema dei **divari territoriali**. È una questione che in prima persona, e come Anci, ritengo decisiva e che non sempre è considerata sufficientemente. Sappiamo che le fragilità territoriali nel Paese corrono sul doppio asse Nord-Sud, ma anche aree metropolitane e zone interne o a vario titolo periferiche, che devono essere riconosciute come destinazioni prioritarie delle progettualità da esperire. Un modo per farlo è assegnare premialità all'interno dei criteri di valutazione dei bandi pubblici: un esempio è ancora quello del *FUS* che prevede, dando seguito a una proposta avanzata da Anci, un riconoscimento in termini di punteggio per lo svolgimento di iniziative in Comuni sotto i 5000 abitanti; un altro caso interessante è quello degli avvisi emanati dal Cepell – Centro per il libro e la lettura, come **Città che legge**, a cui noi collaboriamo, in cui uno specifico indicatore che permette di avere un maggiore punteggio riguarda le regioni dove si legge meno sulla base delle relative statistiche Istat.

Un'ultima questione di nodale importanza è quella delle "regole di ingaggio" rispetto all'attivazione di più ibride forme gestionali e di governance su cui, come sappiamo, negli ultimi anni ci sono state importanti evoluzioni normative che hanno consentito sperimentazioni molto interessanti. È diventato molto più semplice costruire partenariati pubblico-privato

più virtuosi e più efficaci, maggiormente garantiti e più flessibili. Il tema della diffusione del **modello del partenariato speciale pubblico-privato** previsto dal Codice dei contratti pubblici risulta dunque decisivo, unitamente a quello della formazione specifica dedicata a questo genere di processi, di cui la pubblica amministrazione avrebbe estremamente bisogno, ma credo anche gli operatori. Mi pare, inoltre, che uno strumento troppo spesso ignorato nella costruzione di modelli di partenariato pubblico-privato sia quello del fundraising. Da questo punto di vista, oltre a lavorare per diffonderne la cultura – e di strada da fare ce n'è tanta – sarebbe anche importante agevolare con l'*Art Bonus* quei soggetti privati che intendano fare da mecenati-investitori di medio lungo periodo a iniziative di rigenerazione e presidio socio culturale, entrando di fatto in partenariato nel sostegno di determinate esperienze, in particolare ubicate nelle aree di maggiore bisogno. Anci ha presentato un emendamento in proposito, perché attualmente la disciplina dell'*Art Bonus* non lo consentirebbe, vedremo se verrà recepito.

Per concludere, l'Anci sostiene convintamente e attivamente la **costruzione di un tavolo permanente per continuare il confronto fra istituzioni**: Stato centrale, Regioni, che hanno ovviamente moltissime competenze, i Comuni e il mondo del terzo settore, del privato sociale e della cooperazione, che possa anche produrre una proposta per un accordo tra questi livelli istituzionali. Tale proposta potrebbe poi essere ratificata nella Conferenza unificata Stato-Regioni-Comuni, per consentire un maggiore sviluppo di esperienze fecondamente "ibridate" nel nostro Paese.



Maria Vittoria Marini Clarelli

*Direttore Servizio IV – Periferie e rigenerazione urbana
Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura*

In un'indagine commissionata quasi vent'anni fa dalla Direzione Generale Arte e Architettura Contemporanea, antesignana della nostra, Pier Luigi Sacco sottolineava l'importanza degli spazi indipendenti come incubatori di artisti e curatori e ne lamentava la carenza in Italia (P. Sacco, W. Santagata, M. Trimarchi, *L'arte contemporanea italiana nel mondo*, Skira, Milano, 2005).

Gli spazi ibridi, dei quali ci siamo occupati ieri e oggi, rispondono anche a quell'esigenza, ma in un contesto più ampio e comunque socialmente orientato.

Infatti, il sostrato comune su cui si è basato il lavoro di ibridazione è **accrescere l'accessibilità dei diritti culturali**, un tema che sembrerebbe scontato e che invece fatica ad affermarsi. Basti ricordare che nel *Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali* delle Nazioni Unite del 1966 il diritto di ogni individuo a partecipare alla vita culturale compare solo all'articolo 15 (per non parlare del sostanziale fallimento del protocollo aggiuntivo di quel Patto che ancora è fermo alla decima firma).

Pur essendo uno dei portati della modernità, i diritti culturali, dunque, non sono affatto scontati e la sfida è affermarli proprio dov'è più difficile.

È questo il terreno specifico della rigenerazione a base culturale, che si occupa appunto di contesti problematici a vari livelli, nei quali l'accessibilità dei diritti

culturali è insufficiente o addirittura inesistente.

Per dare un seguito a quanto è emerso nei tavoli di lavoro che si sono svolti a ottobre, così come è stato riassunto nelle Raccomandazioni esposte in queste due giornate, ritengo che potremo muoverci su due fronti.

Il primo è il processo di coinvolgimento delle autorità politiche, che non sono solo quelle del Ministero della Cultura perché, come si è visto, la prossimità ai luoghi rigenerati delle Regioni e dei Comuni rende il loro intervento determinante non solo nella fase di avvio, ma anche e soprattutto in quella di stabilizzazione. Il secondo fronte è quello della ricerca e dell'approfondimento, che vale sia come istruttoria per gli atti della politica (la quale quando decide di affrontare un problema ha tempi veloci e deve, dunque, trovare i dossier pronti) sia come sviluppo dell'esperienza di *Ibridazione*, svolta con lo IUAV e con l'associazione Lo Stato dei Luoghi.

Vanno immaginate, perciò, iniziative a breve e medio termine.

Nel breve periodo, oltre a pubblicare le Raccomandazioni e gli atti di queste due giornate, ci dovremo occupare di **rivedere le strategie di sostegno agli spazi ibridi attraverso avvisi pubblici** e di **tracciare almeno le linee portanti di un**

nuovo tipo di valutazione di impatto, più aderente alla specificità del settore.

A medio termine, potrà essere considerato il tema della **figura professionale che si occupa di rigenerazione a base culturale**, anche se l'esperienza condotta sugli elenchi dei professionisti della cultura, lanciati nel 2018, ha dimostrato che anche nel caso di profili più consolidati come archeologi, storici dell'arte, etno-antropologi, il cammino verso la formalizzazione richiede non poco tempo.

Nel frattempo, però, si possono svolgere attività formative che siano rivolte contestualmente a operatori delle amministrazioni pubbliche e degli spazi, anche per consentire la condivisione dei punti di vista.

Ritornando al saggio di Pier Luigi Sacco del quale parlavo all'inizio, mi sembra che questo nostro incontro abbia fornito un'ulteriore conferma di quanto da lui teorizzato molti anni fa, ossia che gli spazi indipendenti favoriscono lo sviluppo di competenze creative anche spendibili a livello internazionale.

Va anche sottolineato che la capacità innovativa in questo settore riguarda non solo la progettazione culturale, ma anche la risoluzione dei problemi e soprattutto l'attitudine alla relazione con individui e comunità nel micro e nel macro-ambito.

È, quindi, un settore molto promettente in Italia per la cultura, per l'innovazione sociale e anche per sperimentare nuove forme di rapporto pubblico-privato.

“Nel breve periodo, oltre a pubblicare le Raccomandazioni e gli atti di queste due giornate, ci dovremo occupare di rivedere le strategie di sostegno agli spazi ibridi attraverso avvisi pubblici e di tracciare almeno le linee portanti di un nuovo tipo di valutazione di impatto, più aderente alla specificità del settore. A medio termine, potrà essere considerato il tema della figura professionale che si occupa di rigenerazione a base culturale”.

Mondo Novissimo

Installazione e performance itinerante

MONDO NOVISSIMO è un progetto artistico, realizzato in occasione di *Ibridazione: nuove politiche per la rigenerazione culturale dei luoghi*, a cura de Lo Stato dei Luoghi. L'installazione e la performance MONDO NOVISSIMO declinano i temi del diritto alla città e dell'*over tourism* in forma di drammaturgia sonora fruibile attraverso delle cuffie e seduti su delle sedie a dondolo. La ricerca di evasione in un altrove esotico, agognato dal turismo di massa e dai veneziani ritratti nel dipinto del Tiepolo, che ha ispirato il titolo dell'installazione, viene rovesciata nella ricerca di una dimensione urbana e di socialità.

Il progetto nasce dalle idee e dal confronto tra alcuni soci e socie de Lo Stato dei Luoghi ed è stato poi curato da alcuni di questi: Alessia Racci Chini, Diego Salvatori, Giovanni Trono, Leonardo Delmonte, Serena Gatti e Stefania Minciullo. L'installazione è stata realizzata il 9 e il 10 novembre 2023 presso le Procuratie Vecchie di Venezia e, in forma di performance itinerante, il 10 novembre in Riva degli Schiavoni a partire da Palazzo Prigioni Nuove.

Le tre sedie a dondolo, con cuffie e lettori audio, una volta conclusa la performance, sono state trasportate in tre diversi centri della rete de Lo Stato dei Luoghi: Spazio Zut a Foligno (PG), Wunderkammer a Ferrara e MAR-Miniera Argentiera (SS), per permettere all'installazione di essere replicata in maniera diacronica e policentrica e continueranno a spostarsi verso nuovi spazi urbani rigenerati.

La drammaturgia è stata co-creata a partire dalle pratiche di attivismo e resistenza dell'associazione "Poveglia per tutti" e si articola in tre episodi drammaturgici:

EPISODIO 1

testi ispirati a "Una cosa divertente che non farò mai più" di David Foster Wallace a cura di Giovanni Trono e Alessia Racci Chini; voce di Giovanni Trono

EPISODIO 2

testi da "Il diritto alla città" di Henri Lefebvre
selezione e adattamento testi a cura di Leonardo Delmonte, Giovanni Trono, Serena Gatti e Alessia Racci Chini; voce di Serena Gatti

EPISODIO 3

musica concreta da Poveglia
registrazioni a cura di Leonardo Delmonte e Nicola Di Croce; disegno sonoro a cura di Diego Salvatori

