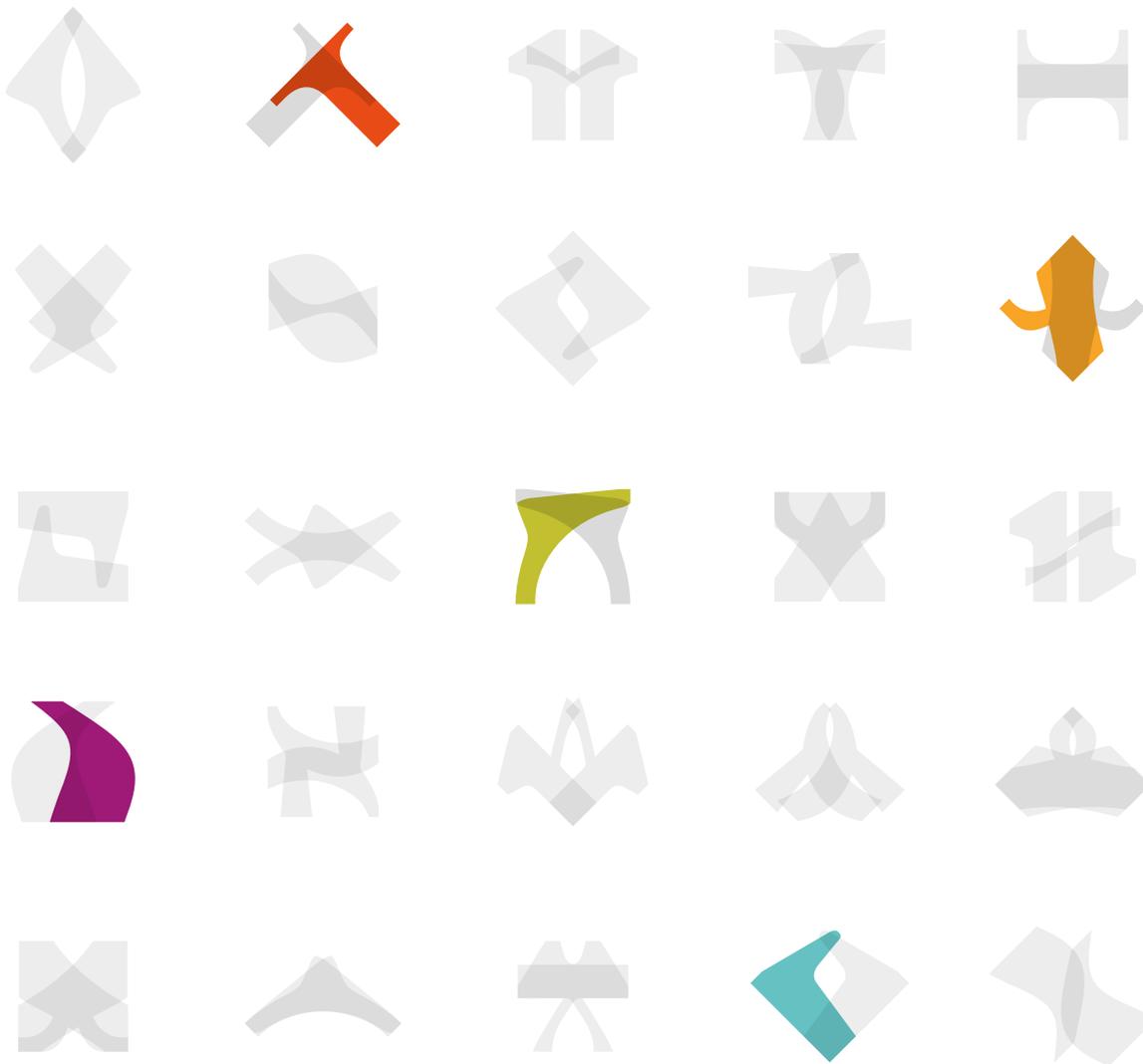


CULTURA A BOLOGNA

Pianificare e valutare l'impatto della cultura in città



Un progetto promosso dal Dipartimento Cultura, Sport e Promozione della Città, Comune di Bologna



Comune di Bologna



Cultura
è Bologna

Con il contributo tecnico di Kilowatt



KILOWATT

Comitato Scientifico:

Giorgia Bonaga
Elena Di Gioia
Paola Dubini
Bertram Niessen

Grafica a cura di Kilowatt

La creazione delle icone parte dallo studio del carattere "Bembo" di Francesco Griffo (conosciuto anche come Francesco da Bologna). Abbiamo ottenuto dei simboli grafici. Sezionando segmenti di lettere che, specchiati e sovrapposti con un gioco di cromie e trasparenze, danno vita a una serie di icone proprietarie astratte, adatte all'identificazione dei cinque scenari.

Progetto fotografico di Margherita Caprilli

Revisione editoriale a cura di Emma Bombarda

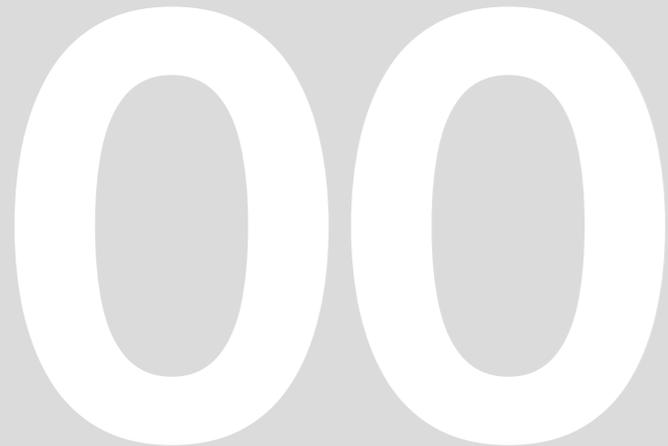
Foto 1 - "Il valore politico della lingua" con Paola Baratter, Paolo Di Paolo, Marco Fincardi, Giancarlo Schirru e Matteo Cavalleri (10 settembre 2020 - Chiostro dell'Arena del Sole di Bologna). Terzo incontro del ciclo "Gianni Rodari. Ovvero di fantasia, critica e speranza" organizzato dalla Fondazione Gramsci Emilia-Romagna in collaborazione con Arci Bologna ed Emilia-Romagna Teatro Fondazione.



Indice

0. Executive Summary	06	Sostenibilità	40
Perché e cos'è questa pubblicazione	07	Cultura come rete	42
Perché una strategia a impatto per le politiche culturali, <i>a cura di Kilowatt</i>	08	Altri temi emersi dai tavoli di lavoro	44
Valutazione di impatto della cultura: il percorso e la metodologia	11		
Nuove prospettive: cinque scenari di cambiamento per la cultura a Bologna	14		
1. Introduzione	16	3. Approccio metodologico	46
Interventi introduttivi	17	Teoria del cambiamento e approccio Lean in ottica costruttivista	47
Sindaco di Bologna	17		
Delegata del Sindaco alla Cultura di Bologna e Città Metropolitana	18	4. Il processo	50
Direttrice Settore Cultura e Creatività Comune di Bologna	18	L'allineamento iniziale	51
L'impatto nel panorama nazionale e internazionale	19	La rimodulazione del progetto	54
La triade dell'impatto	19	Interviste di validazione	54
Cultura e sviluppo sostenibile	20	Tavoli di lavoro tecnici con le organizzazioni culturali	55
Fare la valutazione di impatto dal punto di vista della cultura e non del sociale	21	Definizione del prototipo e test	56
2. Le visioni di cambiamento per la cultura a Bologna	24	5. Conclusioni	58
Quali sfide per la cultura di oggi e domani a Bologna?	25	Apprendimenti e raccomandazioni, <i>a cura di Kilowatt</i>	59
La visione delle organizzazioni culturali	27		
Gli scenari	31	<i>Bibliografia</i>	62
Geografie culturali	34	<i>Le parole dell'impatto e altro: glossario</i>	65
Produzione culturale	36		
Lavoro culturale	38	<i>Ringraziamenti</i>	68

Executive Summary



Perché e cos'è questa pubblicazione

Questo non è un documento tecnico rivolto agli addetti ai lavori che si occupano di impatto; non vuole tanto essere la spiegazione di un progetto quanto mostrare un processo mentre si dispiega: la pratica che incontra la teoria. Dopo due anni di lavoro non era facile mettere tutto in fila, specialmente quando – parlando di cambiamenti desiderati, strumenti adattivi per reagire ai fenomeni e aggiustare la direzione di lavoro e le strategie, e soprattutto parlando di cultura, di arte! – non ci si muove in percorsi lineari ma rizomatici, pieni di anelli di azione e retroazione, più che di rapporti di causa ed effetto. E poi, al di là di questo documento, il progetto è nato con l'intenzione di rendere quanto più possibile la pianificazione e valutazione di impatto uno strumento fluido di confronto tra chi fa cultura e la Pubblica Amministrazione. Bologna è la città in cui tante persone hanno scelto di vivere grazie alla cultura, alla possibilità di trovare forme di espressione attrattive per chi vuole esprimersi e per chi vuole assistere alla magia dell'espressione altrui. Sappiamo quanto può essere delicato uno strumento di valutazione e proprio per questo abbiamo scelto un approccio che integri anzitutto la difesa delle peculiarità di questa città, la ricerca di altri sguardi e la consapevolezza dell'esistenza di alcune problematiche che la cultura può contribuire ad affrontare.

Questa pubblicazione racconta il percorso di confronto tra Amministrazione locale della città di Bologna e organizzazioni culturali convenzionate – ossia sostenute tramite finanziamenti pluriennali – che è stato progettato e guidato da Kilowatt per il Dipartimento della Cultura del Comune di Bologna ai fini della **costruzione di un sistema di valutazione di impatto della cultura in città**, a partire dalla definizione di una visione strategica condivisa che sia vocazione e guida per il futuro di tutto l'ecosistema culturale a Bologna. **I cinque capitoli del documento entrano nel cuore del**



Foto 2 - Francesco Serra - GUEST ROOM | Teatro S. Leonardo | Angelica Centro di Ricerca Musicale

progetto voluto dal Dipartimento Cultura e Promozione della Città, narrando innanzitutto gli intenti e i principi sui quali si fonda la teoria relativa alla valutazione di impatto ed esplicitandone la declinazione più propria al settore culturale (capitolo 1). Nel capitolo 2 viene presentata la visione strategica per il settore culturale di Bologna, costruita attraverso un percorso di dialogo tra Amministrazione e operatori. A seguire vengono esplicitati l'approccio metodologico adottato (capitolo 3) e i passaggi che hanno delineato il percorso intrapreso (capitolo 4). Infine vengono elaborate delle riflessioni conclusive che raccolgono gli apprendimenti e aprono raccomandazioni per il futuro (capitolo 5).

Questo report vuole **parlare innanzitutto alle organizzazioni convenzionate – protagoniste degli intenti e dei risultati del percorso realizzato** – e a tutto il comparto culturale della città, così come **ai soggetti erogatori e finanziatori che ricercano strumenti innovativi per orientare le proprie scelte di sostegno alla cultura**. Per concludere il presente lavoro intende rivolgersi a chiunque – anche e soprattutto ai non addetti ai lavori – **sia interessato ad approfondire il tema dell'impatto della cultura**. La presente pubblicazione è integrata dalle linee guida per la valutazione di impatto costruite *ad hoc* nel corso del progetto, disponibili per le organizzazioni culturali in convenzione con il Comune di Bologna, nella quale è illustrato il set di indicatori quantitativi e qualitativi costruiti per il contesto di riferimento.

Perché una strategia a impatto per le politiche culturali, a cura di Kilowatt

«Il momento dell'esplosione [culturale] crea una situazione imprevedibile. In seguito si svolge un processo molto curioso: l'avvenimento compiuto getta uno sguardo retrospettivo. E il carattere di ciò che è avvenuto si trasforma decisamente. Conviene sottolineare che lo sguardo dal passato al futuro, da una parte, e dal futuro nel passato, dall'altra, muta completamente l'oggetto osservato. Guardando dal passato al futuro, noi vediamo il presente come un complesso di tutta una serie di possibilità ugualmente probabili. Quando guardiamo nel passato, il reale acquista per noi lo status del fatto e siamo propensi a vedere in esso l'unica possibilità». Così avvertiva Jurij Lotman in *La cultura e l'esplosione*, saggio dell'inizio degli anni novanta in cui il semiologo russo analizzava la relazione tra prevedibilità e imprevedibilità nella cultura.

Prevedere – nel senso di visualizzare nel futuro –, valutare – nel senso di **valorizzare**, ossia portare evidenza del valore – e **accompagnare** nel tempo il potere trasformativo della cultura, come veicolo politico e democratico, è stato ed è l'obiettivo di questo progetto. Fin da gennaio 2020, quando il Dipartimento Cultura e Promozione della Città del Comune di Bologna ha avviato questo percorso strategico di definizione di un **nuovo strumento condiviso per la valutazione di impatto della cultura a scala urbana**, abbiamo concentrato l'attenzione anzitutto nel creare strumenti e pratiche che **facessero emergere il potenziale della cultura**, nella convinzione che essa crei occasioni di protagonismo civico, partecipazione e moltiplicazione di relazioni positive che possono essere raccontate attraverso narrazioni qualitative, oltre che misurazioni quantitative.

Cosa NON è la valutazione di impatto per questo progetto

Non è un sistema di valutazione di impatto sociale utilizzato normalmente per il Terzo Settore e direttamente trasferito al comparto culturale, ma una nuova “geometria” costruita sulla base delle caratteristiche specifiche del mondo della cultura, seppur partendo da assiomi metodologici verificati.

Non è strumento di giudizio della Pubblica Amministrazione sull'operato delle organizzazioni culturali convenzionate, ma uno strumento collaborativo di pianificazione e monitoraggio degli effetti delle politiche culturali che le organizzazioni contribuiscono a realizzare.

Non è un cambio di paradigma repentino dei sistemi di rendicontazione utilizzati dalla Pubblica Amministrazione, ma il tentativo di una loro evoluzione, che offre nuovi strumenti all'ente pubblico per mettere in campo

pratiche adattive e migliorative di pianificazione e valutazione delle proprie politiche culturali, per innovare i processi decisionali.

Non è solo misurazione quantitativa, ma soprattutto qualitativa.

Non è un percorso individuale e isolato, ma un processo relazionale e co-prodotto.

Non è una rendicontazione ex post che associa i risultati agli interventi e ne trae conclusioni di successo o insuccesso, ma è la valutazione di un cambiamento intenzionale pianificato *ex ante* che racconta se un progetto, un'azione o una politica hanno fatto la differenza, ossia se hanno generato un impatto che non sarebbe avvenuto senza l'intervento stesso.

Non è un esercizio sporadico e statico che avviene solo nella fase di progettazione o di rendicontazione, ma è un processo ciclico e iterativo di apprendimento organizzativo continuo.

Perché è importante e necessario, oggi, costruire un sistema di empowerment e valutazione di impatto per l'ecosistema culturale bolognese?

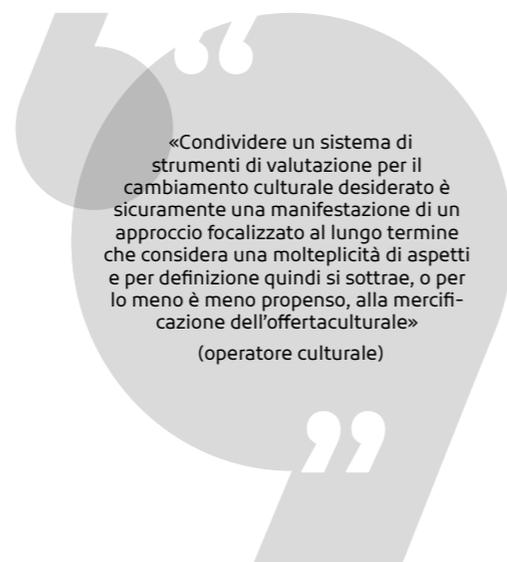
Questo progetto è nato come opportunità di mettere a sistema uno **strumento per la valutazione di impatto elaborato in ottica collaborativa, attraverso un dialogo condiviso pubblico-privato e non imposto dall'alto**, coerentemente con i principi metodologici della valutazione di impatto a cui fa riferimento il Terzo Settore. Per la Pubblica Amministrazione bolognese il progetto determina un **posizionamento significativo nel dibattito nazionale e internazionale rispetto alla valutazione di impatto**, un tema sempre più diffuso anche a fronte della recente riforma del Terzo Settore, oltre che delle richieste di rendicontazione avanzate da altri enti erogatori e finanziatori. L'elemento chiave di valore del progetto riguarda la creazione di uno strumento che **facilita la comunicazione tra Dipartimento e organizzazioni ed enti convenzionati**, che crea le condizioni per **visioni condivise** e che, quindi, **rende più efficiente la costruzione di un patrimonio relazionale all'interno del settore** e con il suo contesto di riferimento. Lo strumento apre **la strada per una narrazione corale del valore che la cultura genera per la città**.

Il valore di questo progetto per le organizzazioni culturali, invece, risiede nell'intento di fornire opportunità di **crescita e consolidamento del settore, valorizzando il proprio contributo**, in maniera innovativa e inedita, alla crescita e alla qualità della produzione culturale locale, come al benessere della città e dei suoi abitanti, nonché all'identità complessiva di Bologna. Il sistema di valutazione di impatto costruito non si basa solo su indicatori di rendicontazione classica, ma promuove soprattutto **una riflessione sulle dimensioni di impatto proprie della cultura**. I benefici e le opportunità legati all'adozione di un approccio strategico alla valutazione di impatto non riguardano solo gli enti attuatori, ma possono risultare ugualmente efficaci nell'operare un'azione di capacitazione e rafforzamento, interno ed esterno, della Pubblica Amministrazione. In questo senso, il percorso qui proposto non è da intendersi in ottica *top-down* – ovvero come attività eterodiretta dal finanziatore al soggetto fi-

nanziato – ma come opportunità di apprendimento *bottom-up*, ovvero come **mezzo per raccogliere indicazioni e spunti dalle organizzazioni del settore per rendere più efficaci e coordinate le politiche culturali comunali**. Infatti, un elemento chiave da tenere in considerazione riguarda il punto di vista di tutto il processo, che è quello del Comune di Bologna (attraverso il Dipartimento Cultura e Promozione della Città): la definizione del cambiamento desiderato nasce dall'intenzionalità dell'Amministrazione, ma la realizzazione di questa visione di impatto non può avvenire senza il contributo delle persone che lavorano nelle organizzazioni culturali convenzionate. **Questo lavoro interpreta il futuro "come un fatto collettivo"**, con ciò intendendo che quante più persone desiderano e lavorano per la stessa direzione di futuro, tanto più questo avrà possibilità di realizzarsi. Grazie alla valutazione degli effetti generati dall'insieme delle organizzazioni culturali, si possono analizzare l'efficacia e i risultati delle azioni e delle scelte del Comune: questo significa che il sistema di valutazione creato non intende giudicare o valutare l'operato delle organizzazioni, ma **comprendere, indirettamente, l'impatto dello strumento delle convenzioni e delle politiche culturali**.

Il tempismo di questo progetto è particolare: quando l'Amministrazione locale ha deciso di dare avvio, a gennaio 2020, a una riflessione strategica sull'impatto della cultura nell'ambito di **cinque scenari chiave individuati**, la pandemia causata dal Covid-19 era pronta a entrare, a nostra insaputa, nella quotidianità di tutto il mondo con tempistiche ancora oggi indefinite e sconosciute. In brevissimo tempo questi scenari definiti dal Dipartimento Cultura e Promozione della Città – **Geografie culturali, Lavoro culturale, Produzione culturale, Sostenibilità e Cultura come rete** – sono diventati ancora più significativi e urgenti a fronte di una battuta d'arresto del settore mai sperimentata prima di allora. Se c'è una cosa fondamentale che la crisi economica e sociale causata dall'emergenza sanitaria ha insegnato è proprio l'importanza di difendere la cultura come collante generativo della società e, nella pratica del rapporto tra una Pubblica Amministrazione locale e la società civile, la necessità di nuovi modelli di relazione tra ente erogatore pubblico ed ETS, basati su **collaborazioni a lungo termine ancorate**

a visioni condivise, capaci di "accogliere le complessità" del nostro tempo per sostenere un cambiamento sistemico, con finanziamenti vincolati non agli output, ma all'impatto concordato *ex ante*¹.



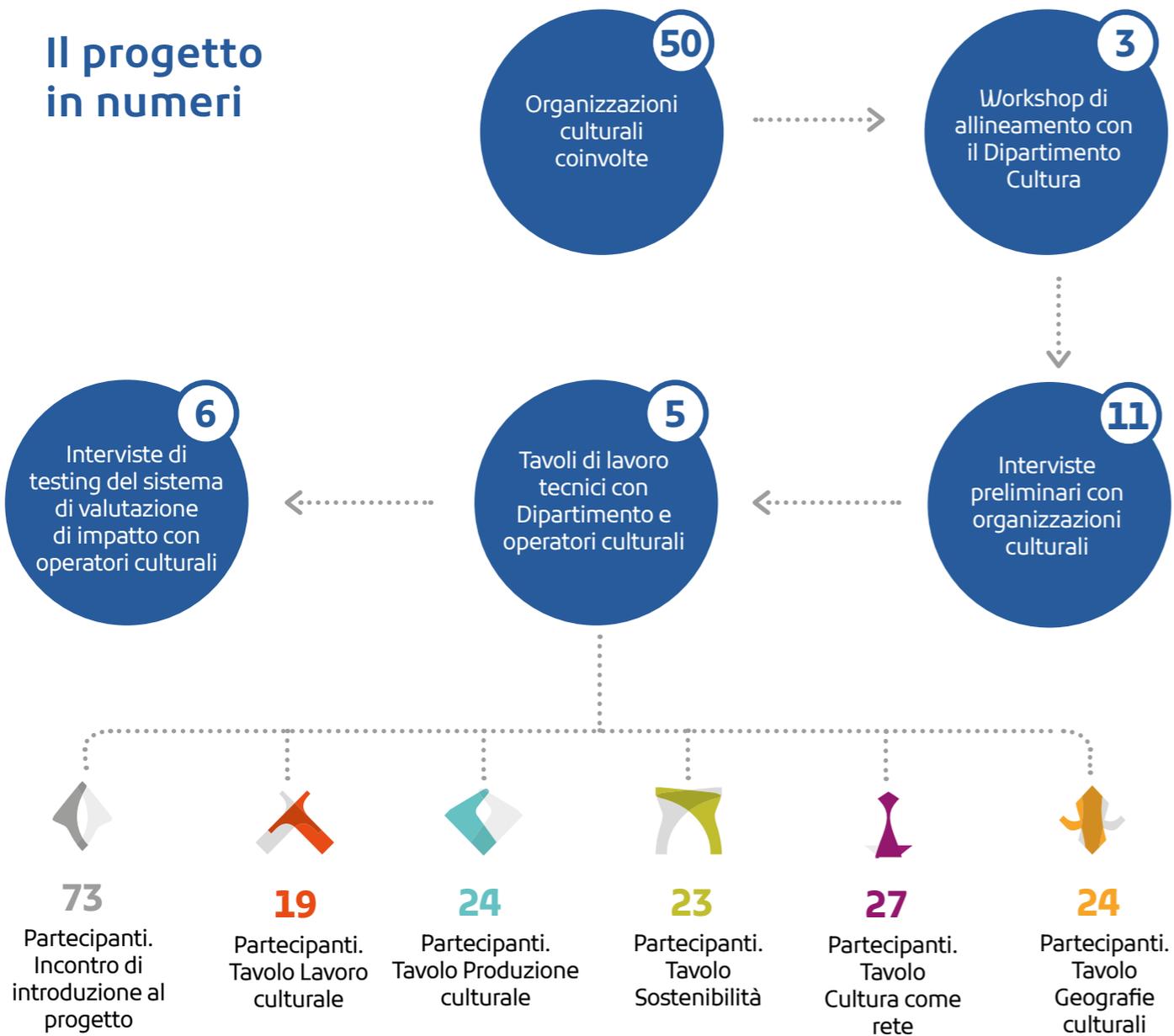
¹ Assifero e Ashoka (2020), *Accogliere la complessità*.

Valutazione di impatto della cultura: il percorso e la metodologia

Kilowatt – soggetto esterno incaricato della progettazione del processo di pianificazione e valutazione, e della supervisione scientifica e metodologica del progetto – **ha curato il processo di definizione della visione di cambiamento di lungo periodo e di costruzione dell'impianto di valutazione** per le organizzazioni culturali convenzionate e per il Dipartimento Cultura del Comune di Bologna. L'approccio utilizzato si basa sulla messa a sistema di strumenti che vengono da diverse discipline, ibridando la Teoria del cambiamento – citata e riconosciuta anche dalla riforma del Terzo Settore – con il *community organizing*, il design relazionale e di scenari, con riferimento ai cosiddetti *futures studies*. Il percorso ha visto il coinvolgimento di tutte le persone dipendenti del Dipartimento Cultura e il confronto costante con gli operatori della città.



Il progetto in numeri



..... **30 operatori culturali hanno partecipato a 2 o più tavoli di lavoro**



Foto 3- LXL. Leggere per Leggere Bologna, nell'ambito delle Scuole di Quartiere, progetto a cura del dipartimento cultura e promozione della città del comune di Bologna in collaborazione con Fondazione Innovazione Urbana. In foto Hamelin Associazione Culturale

Nuove prospettive: cinque scenari di cambiamento per la cultura a Bologna

Da diversi anni il Comune di Bologna si è dotato di strumenti adatti a realizzare, **consolidare, coordinare e dare impulso a un sistema culturale ricco e variegato**. Tra questi il **rapporto convenzionale pluriennale** con gli operatori culturali della città, attuato attraverso criteri di trasparenza e qualità, è risultato lo strumento più efficace. Garantisce continuità di rapporto tra l'Amministrazione e gli operatori culturali cittadini nei diversi ambiti disciplinari, riconoscendo il valore delle attività svolte e definendo prospettive di medio-lungo termine. Il sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna è stato pensato proprio **per rinforzare, da un punto di vista strategico, lo strumento della convenzione**. Infatti, il Dipartimento Cultura e Promozione della Città ha individuato **cinque scenari di cambiamento chiave**, basati, da un lato, sugli **elementi identitari e differenzianti consolidati nella storia culturale della città**, e, dall'altro, sulle **sfide presenti e future** del settore culturale. A partire da questi scenari **sono state elaborate cinque visioni di impatto** – ossia di cambiamento desiderato nel lungo periodo per l'ecosistema culturale locale – a cui è stato ancorato il sistema di indicatori e linee guida per la valutazione di impatto.

Scenari

Set di visioni motivate e articolate finalizzate a catalizzare le energie dei diversi attori coinvolti in un processo progettuale a generare tra di loro una visione comune e, auspicabilmente, a far convergere le loro azioni in una stessa direzione?

Secondo l'approccio metodologico utilizzato, l'impatto, definito *ex ante*, viene **co-prodotto dalle organizzazioni culturali in convenzione**, ma è anche il frutto di politiche, progetti e azioni pianificate dal Comune stesso. Le organizzazioni culturali, che attraverso le convenzioni "stringeranno un patto" con il Comune, renderanno il loro contributo a questo cambiamento, e quindi all'impatto della strategia culturale del Comune, in ottica inclusiva e partecipativa.

«Un maggiore senso di appartenenza degli operatori del settore, avere maggiori strumenti affinché la cultura diventi padrona di sé stessa e dello spazio urbano, alzare la voce, conoscere i bisogni e programmare visioni a lungo termine»
(operatore culturale)



Produzione culturale

La proposta culturale di qualità viene percepita come un diritto, un fattore desiderabile e diffuso della città. La cultura è aperta non solo a tutti i pubblici, ma anche a nuovi operatori. Qualità significa mantenere la vocazione della città verso la ricerca, difendere le proprie eccellenze e i tempi della produzione, aprire spazi di sperimentazione.



Lavoro culturale

Lavorare e formarsi in ambito culturale è possibile a chiunque. Il lavoro culturale è ben rappresentato e retribuito, genera benessere e diventa un sistema di professioni e attività riconosciuto e tutelato.



Geografie culturali

La cultura genera una Bologna policentrica, in cui "rigenerazione urbana" significa ridurre le disparità e favorire accessibilità ed equità. A questo scenario, la cultura contribuisce non solo con una diffusione capillare sul territorio, ma anche alimentando una contaminazione inaspettata di attività in tutti i quartieri della nostra città.



Cultura come rete

La cultura si sviluppa in una rete multidimensionale, capace di generare pratiche collaborative tra operatori, confronto costante tra operatori ed erogatori, sia pubblici sia privati, scambio tra Amministrazione locale e livelli sovraterritoriali.



Sostenibilità

La cultura contribuisce a generare una città sostenibile e attrattiva per tutti i cittadini.

