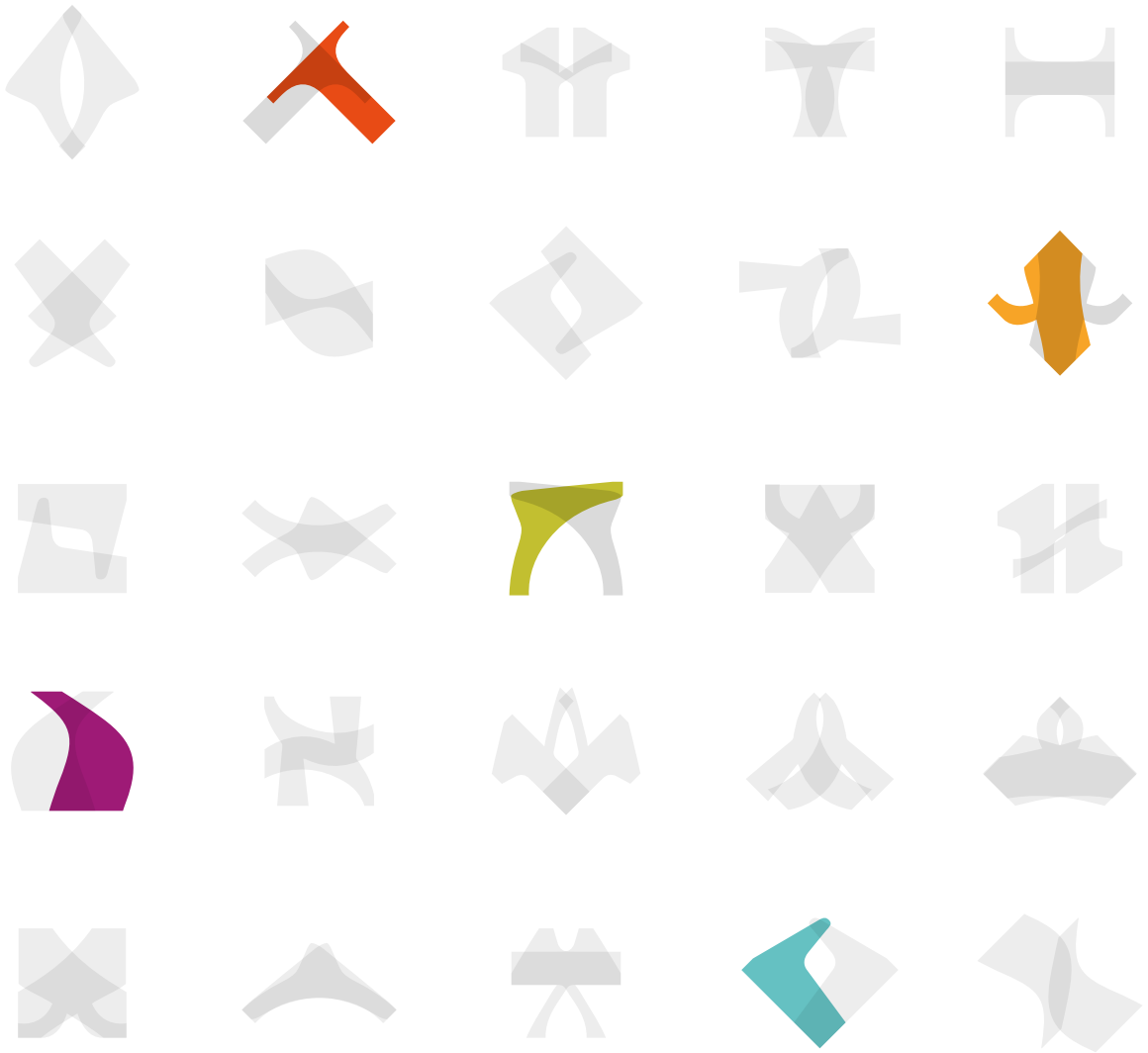
CULTURA A BOLOGNA

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
Paoa 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**
Perché e cos'è questa pubblicazione 07
Perché una strategia a impatto per le politiche culturali, *a cura di Kilowatt* 08
*V*alutazione 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**
Interventi introduttivi 17
Sindaco di Bologna 17
Delegata del Sindaco alla Cultura di Bologna e Città Metropolitana 18
Direttrice Settore Cultura e Creatività Comune di Bologna 18
L'impatto nel panorama nazionale e internazionale 19
La triade dell'impatto 19
Cultura e sviluppo sostenibile 20
Fare la valutazione di impatto dal punto di vista della cultura e non del sociale 21

2. Le visioni di cambiamento per la cultura a Bologna **24**
Quali sfide per la cultura di oggi e domani a Bologna? 25
La visione delle organizzazioni culturali 27
Gli scenari **31**
Geografie culturali 34
Produzione culturale 36
Lavoro culturale 38
Sostenibilità 40
Cultura come rete 42
*A*ltri temi emersi dai tavoli di lavoro 44

3. *A*pproccio metodologico **46**
Teoria del cambiamento e approccio Lean in ottica costruttivista 47

4. Il processo **50**
L'allineamento iniziale 51
La rimodulazione del progetto 54
Interviste di validazione 54
Tavoli di lavoro tecnici con le organizzazioni culturali 55
Definizione del prototipo e test 56

5. Conclusioni **58**
*A*pprendimenti e raccomandazioni, *a cura di Kilowatt* 59

Bibliografia 62

Le parole dell'impatto e altro: glossario 65

Ringraziamenti 68

Executive Summary

00

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].**

> «Condividere un sistema di strumenti di valutazione per il cambiamento culturale desiderato è sicuramente una manifestazione di un approccio focalizzato al lungo termine che considera una molteplicità di aspetti e per definizione quindi si sottrae, o per lo meno è meno propenso, alla mercificazione dell'offertaculturale»
>
> (operatore culturale)

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

50 Organizzazioni culturali coinvolte

3 Workshop di allineamento con il Dipartimento Cultura

11 Interviste preliminari con organizzazioni culturali

5 Tavoli di lavoro tecnici con Dipartimento e operatori culturali

6 Interviste di testing del sistema di valutazione di impatto con operatori culturali

73 Partecipanti. Incontro di introduzione al progetto

19 Partecipanti. Tavolo Lavoro culturale

24 Partecipanti. Tavolo Produzione culturale

23 Partecipanti. Tavolo Sostenibilità

27 Partecipanti. Tavolo Cultura come rete

24 Partecipanti. Tavolo Geografie culturali

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[2].

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, rendiconteranno 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)

2 *Manzini, E., Jégou, F. (2004).*

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.

Introduzione

01

Interventi introduttivi

La città di Bologna rappresenta un unicum in Italia per la sua densità culturale e per il numero di soggetti attivi nel creare cittadinanza culturale. Dalle istituzioni formative in campo artistico, culturale e creativo alle principali Istituzioni culturali, dall'ecosistema variegato e interconnesso del Terzo Settore alle industrie culturali e creative, sono tantissimi gli agenti di cambiamento che possono essere alleati del Comune e dell'Amministrazione sia nel generare nuovi modelli di fruizione improntati alla relazione, all'ampliamento dei pubblici, all'inclusione, sia nel rafforzare, anche dal punto di vista delle professionalità e della tutela e promozione del lavoro culturale, un sistema ancora vitale ma messo a durissima prova dagli ultimi due anni legati alla pandemia.
Abbiamo immaginato questo percorso in un'altra era, ormai tre anni fa, e siamo partiti con la fase di ascolto all'inizio del 2020, alla vigilia di un impensabile sconvolgimento di tutti i paradigmi a noi noti.
Con il senno dell'oggi, aver immaginato questo percorso ci ha dotati di uno strumento che, in particolare modo in questa fase, si è dimostrato cruciale per affrontare anche le criticità più inaspettate. Uno strumento innovativo di ascolto, monitoraggio e valutazione di impatto nei termini di un cambiamento atteso: oggi più che mai è importante la tensione verso il domani, verso il miglioramento, nel senso di una responsabilità individuale per la cultura di qualità ma anche di una responsabilità sociale collettiva. Questa non è la fine del percorso, è solo l'inizio, in un processo di politiche tese a rafforzare sempre più la centralità della cultura nello sviluppo delle nostre città e comunità.

Matteo Lepore
Sindaco di Bologna

Foto 4 - Don Giovanni | Orchestra Senza Spine

Questa pubblicazione è la narrazione di un lungo e prezioso confronto tra il Comune di Bologna e le organizzazioni culturali convenzionate che hanno condiviso la necessità di costruire un sistema di valutazione di impatto della cultura in città, a partire dalla definizione di una visione strategica condivisa che adotta una prospettiva interdisciplinare alle politiche pubbliche, in grado di indirizzare lo sviluppo dell'ecosistema culturale di Bologna nei prossimi anni.
Lo sviluppo a rete dei processi culturali, prefigurato in questa pubblicazione, sarà in grado di esprimere tutta la propria potenzialità valoriale solo grazie alla condivisione attraverso ascolto,dialogo e confronto creativo, gestionale e progettuale tra produttori di processi culturali e amministrazioni.
Il processo di valutazione di impatto da parte delle amministrazioni che emerge in questa pubblicazione adotta un punto di vista originale e diverso da quello sociale per essere in grado di comprendere la complessità delle variabili qualitative e quantitative dell'impatto generato dall'arte e dalla cultura. Si tratta di uno strumento in grado di adattarsi al mutare del contesto, utile non solo per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, ma soprattutto per stimolare la sperimentazione e il rafforzamento delle pratiche artistiche e culturali nelle comunità.

Elena Di Gioia
Delegata del Sindaco alla Cultura di Bologna
e Città Metropolitana

Ci sono momenti in cui ci si ferma per un attimo, si alza la testa dall'intensa routine del lavoro, e ci si guarda con altri occhi. Questa ricerca, che ha dovuto fare i conti con gli ultimi due anni segnati dalla pandemia, rappresenta oggi una bussola per ridefinire una rotta: gli scenari individuati con il lavoro di co-design dell'inizio del 2020 appaiono ancora calzanti, ma il loro senso è cambiato, assumendo sfumature inaspettate.
Lo scenario delle Geografie culturali rappresenta oggi una mappa non solo fisica ma anche e sempre di più virtuale di relazioni, spazi, intrecci, non solo a livello cittadino ma anche e sempre di più metropolitano, regionale e globale; una mappa di produzione culturale, alla luce dello stop ripetuto alla fruizione della cultura in tanti ambiti negli ultimi due anni, durante i quali abbiamo parlato e ragionato più di prima, ripensando una traiettoria cruciale per non identificare la cultura solo nell'offerta ma riconoscerne il valore intrinseco. Il grido di allarme sul lavoro culturale ha risuonato in questi due anni più che mai, e il dramma della crisi ha paradossalmente generato una nuova consapevolezza, riforme istituzionali e iniziative che sarebbe folle disperdere; il tema della sostenibilità in tutte le sue declinazioni ha perso quell'aura di astrattezza di cui era ammantato fino a qualche anno fa per trasformarsi in un'urgenza e una priorità assoluta. Infine cultura come rete, perché mai come in questi due anni si è visto come l'unione faccia la forza, e che il futuro del sistema culturale sta nella relazione e nella cooperazione più che nella competizione pura.

Giorgia Boldrini
Direttrice Settore Cultura e Creatività Comune di Bologna

L'impatto nel panorama nazionale e internazionale

***A* livello nazionale**, la riforma del Terzo Settore ha formalizzato, attraverso le linee guida[3], **la valutazione di impatto come strumento strategico di dialogo tra il Terzo Settore e i propri stakeholder chiave**, lasciando la libertà alle singole organizzazioni di costruire metriche di significato personalizzate, seguendo principi di redazione uguali per tutti. ***A* livello internazionale**, in particolare nei paesi anglosassoni, **l'impatto è sempre più frequentemente usato come strumento di pianificazione strategica a lungo termine**. La tradizione è lunga e molto istituzionale: si pensi al lavoro fatto da Sir Ronald Cohen nella *task force* da lui coordinata nel G8 del 2013 (a presidenza UK) tutta dedicata a promuovere l'impatto come metrica nelle strategie di investimento e nei modelli di business delle organizzazioni[4]. Oggi questo metodo è adottato da molti policy maker, soggetti erogatori e grossi *player* culturali in quanto aiuta a condividere gli scenari di cambiamento che si vogliono ottenere e a costruire il percorso condiviso per raggiungerli.

Nel contesto di riferimento, il Comune di Bologna si è aperto al tema dell'**impatto, inteso come il valore generato dal sistema culturale sull'intero ecosistema cittadino**, attraverso la delibera n. 237/2019, un atto giuridico pionieristico che crea terreno di dialogo con i soggetti sostenuti dal Dipartimento Cultura e Promozione della Città, rappresentando un'operazione unica in Italia e che in Europa trova qualche esperimento interessante in valutazioni relative ad alcune capitali europee della cultura (come Liverpool ECoC 2008 e Hull UK City of Culture 2017). Il percorso strategico sulla valutazione di impatto delle politiche culturali avviato nell'arco del progetto ha attuato gli orientamenti espressi dalla delibera **coinvolgendo direttamente le organizzazioni culturali convenzionate nella definizione dello strumento** di dialogo con la Pubblica *A*mministrazione.

La triade dell'impatto

La valutazione di impatto si fonda su **tre principi fondamentali[5]**, che la distinguono da qualsiasi altra pratica di rendicontazione classica:

- **l'intenzionalità**, ossia la capacità di definire *ex ante* qual è il cambiamento che si vuole generare nella società o in un determinato contesto attraverso un'attività o un progetto specifico. L'intenzionalità è normalmente veicolata dalla visione di impatto e rappresenta i valori a cui rimane ancorato tutto il processo di valutazione;

- **l'addizionalità**, ossia la capacità di contribuire a generare un cambiamento addizionale, aggiuntivo, rispetto a ciò che sarebbe avvenuto comunque in un contesto, o che il mercato avrebbe realizzato in autonomia. Quest'ultimo per un ente erogatore è l'elemento forse di maggiore complessità, ma certamente anche di maggiore coerenza con il ruolo pubblico che svolge: intervenire in quei settori non necessariamente profittevoli per il mercato, ma centrali per il buon funzionamento di un sistema socio-economico equo (sanità, educazione, cultura ecc.);

- **la misurabilità**, ossia la capacità di identificare le variabili e le grandezze misurabili di questo cambiamento, per renderlo comprensibile e verificabile anche da altri.

3 *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte agli enti del Terzo Settore.*
4 *Il lavoro iniziato nel 2013 ora è un'istituzione molto strutturata, di cui fanno parte 33 paesi membri più l'Unione Europea, che riunisce i leader della finanza, degli affari e della filantropia per risolvere alcune delle sfide sociali e ambientali più urgenti del mondo.*

5 *Tiresia Impact Outlook 2019*

Cultura e sviluppo sostenibile

Lo strumento della Valutazione di Impatto della cultura a Bologna, per come è stato discusso e pensato, si pone fin dall'inizio in relazione agli obiettivi per lo sviluppo Sostenibile[6] programmati nell'Agenda europea 2030. Non a caso, la riforma del Terzo Settore – che ha lanciato in Italia le linee guida per la Valutazione di Impatto – è stata attuata nel 2019, solo qualche anno dopo la definizione degli obiettivi a livello europeo. In generale, le imprese profit o non profit che decidono di dotarsi di strumenti di rendicontazione sociale e ambientale si impegnano a collegare i propri obiettivi strategici e specifici allo standard europeo dei 17 SDGs in nome di accountability e riconoscibilità, cercando di costruire un linguaggio comune tra le diverse scale territoriali, oltre che tra le differenti forme di impresa.
All'interno di questo quadro, però, **il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile ha trovato un ruolo marginale e una rappresentazione parziale**: soltanto l'obiettivo 11.4 si riferisce in maniera specifica alla cultura ("Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo") osservandola prevalentemente nella sua essenza materiale e simbolica (un patrimonio) e orientando le intenzioni alle mere azioni di salvaguardia e conservazione. A livello indiretto, anche l'obiettivo 8.9 ("Concepire e implementare entro il 2030 politiche per favorire un turismo sostenibile che crei lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali"), a sua volta collegato all'obiettivo 12.9 ("Sviluppare e implementare strumenti per monitorare gli impatti dello sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali"), riprende il discorso relativo alla cultura, ma dando maggiore rilevanza all'aspetto della promozione turistica.

Da questa carente interpretazione della relazione tra cultura e sviluppo sostenibile emerge un vuoto che lascia indietro la capacità della produzione artistica, creativa e culturale di **generare un sistema relazionale orientato alla costruzione di immaginari e inediti punti di vista e, di conseguenza, alla costruzione di conoscenza collettiva e senso di appartenenza**[7].

Questo accadeva fino a gennaio 2020 – in coincidenza con l'inizio del progetto di cui si racconta in questo report – quando uscì la pubblicazione **Culture|2030 Indicators (CI)**. Si tratta di una cornice tematica che raggruppa **22 indicatori chiave** per valutare e monitorare il contributo generato dalla cultura nell'implementazione nazionale e locale dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile. Tale *framework* **promuove una chiave di lettura che valorizza sia la rilevanza del settore** per uno sviluppo sostenibile in ottica ecosistemica, **sia il suo contributo in altre agende politiche** trasversali alla produzione di beni e servizi[8].

Gli obiettivi del documento pubblicato dall'UNESCO sono:

1. **Rendere visibile il ruolo trasformativo della cultura** in un contesto in cui la raccolta dati relativa al settore è frammentata e intrapresa attraverso punti di vista differenti e talvolta divergenti: gli indicatori intendono evidenziare le connessioni e le intersezioni tra la cultura e altre aree di intervento politico per garantire una più profonda comprensione del raggio d'azione del settore culturale e del suo contributo diretto e indiretto allo sviluppo sostenibile.
2. **Fornire un'interpretazione trasversale a dei temi chiave rispetto al ruolo della cultura negli SDGs**. Invece di monitorare il ruolo della cultura per ciascun indicatore ufficiale, il documento propone un'analisi del contributo della cultura a 4 *cluster* tematici chiave promuovendo una lettura integrata degli obiettivi stessi (Ambiente e Resilienza, Prosperità e Benessere, Conoscenza e Competenze, Inclusione e Partecipazione).
3. **Costruire una narrativa che supporti gli sforzi di advocacy a livello globale, nazionale e locale** per un sostegno al settore culturale sufficiente e dignitoso in relazione al contributo che questo genera.
4. **Informare i *decision-maker* su quanto viene generato** internamente ed esternamente al settore culturale per meglio orientare politiche, decisioni e azioni.
5. **Costruire conoscenza diffusa** che aiuti ad analizzare trend a livello globale e locale.

Gli indicatori Culture|2030 hanno segnato **un rilevante passo avanti nel dibattito relativo alla cultura in relazione allo sviluppo sostenibile**, colmando in parte quel vuoto lasciato dalla prima elaborazione dell'Agenda europea 2030, seppur presentando certi limiti: innanzitutto è uno strumento pensato per valutazioni a livello nazionale o urbano guidato da soggetti istituzionali come gli enti pubblici, che, **perciò, non contempla la partecipazione delle organizzazioni culturali stesse all'attività di misurazione**. In secondo luogo, gli indicatori elaborati sono **più orientati a un'analisi quantitativa dell'impatto generato dalla cultura dentro e fuori dal settore, trascurando la dimensione più qualitativa** della valutazione, che definisce intrinsecamente il contributo generato dal settore su individui e comunità.
Nella costruzione di un sistema di valutazione di impatto della cultura per la città di Bologna, gli indicatori Culture|2030 sono stati calati nella specificità della visione di cambiamento elaborata per il contesto di riferimento e hanno rappresentato un'ispirazione rilevante per orientare la definizione di alcuni indicatori, in particolare relativi all'operato del Dipartimento Cultura.

Fare la valutazione di impatto dal punto di vista della cultura e non del sociale

L'impatto sociale viene definito come «**l'effetto** di ampia portata e di **lungo termine** che l'attività di un'organizzazione ha, dove per effetto si intende il cambiamento che l'agire dell'organizzazione produce nel **contesto sociale, economico e culturale** in termini di risposta a bisogni, conoscenze, attitudini, condizioni di vita, valori»[9]. La valutazione di tale cambiamento di lungo periodo è definita dalla stessa riforma del Terzo Settore (legge n. 106/2016) come **qualitativa e quantitativa**, lasciando libertà agli enti che decidono di intraprenderla di costruire le **proprie metriche** per determinarne **un racconto contestualizzato e significativo.**

Il dibattito e le pratiche fino a oggi diffuse nel contesto europeo **sulla valutazione dell'impatto generato dall'arte e dalla cultura** si sono spesso concentrate maggiormente su una valutazione in senso strumentale, ossia hanno indagato il contributo del settore al raggiungimento di obiettivi di altre agende politiche, soprattutto in ambito sociale. Questo progetto,invece, concepisce intenzionalmente la valutazione come un atto di **valorizzazione dell'impatto, o meglio dell' "incisività"** – come l'ha definita un operatore culturale bolognese – **della qualità più intrinseca dell'arte**, talvolta anche fine a se stessa: in questo report, così come in questo percorso, parliamo intenzionalmente, infatti, di **valutazione di impatto culturale o della cultura**, e non di impatto sociale.

L'impostazione del sistema di valutazione costruito per l'ecosistema culturale di Bologna si fonda su un ampio lavoro di ricerca che ha inteso problematizzare e approfondire il fenomeno così elusivo che rappresenta il valore cultura-

6 Sustainable Development Goals – SDGs

7 Dubini, P. (2018), *La cultura sostenibile*, in «Il Giornale delle Fondazioni».
8 *UNESCO (2019). Culture|2030 Indicators*

9 Social Value Italia, Glossario 2016

le, nell'intento di proporre **nuovi modi per comprenderne gli effetti generati, ossia gli impatti**[10]. Troppo spesso, nei modelli di valutazione esistenti, il modo in cui le persone "esperiscono" la cultura, cioè la loro esperienza in termini di qualità, passa in secondo piano rispetto agli impatti generati in altri ambiti, quali ad esempio l'economia, lo sviluppo delle città o la salute pubblica. Crediamo che nella modalità oggi più convenzionale di comprendere il valore della cultura – e valutarne gli effetti – emergano due principali criticità: la prima è la mancanza di strumenti capaci di mettere in luce come **l'esperienza artistica** si relaziona con aspetti strettamente qualitativi, relativi alla sfera individuale, quali la **riflessività, l'empatia e l'immaginazione, la capacità di leggere la contemporaneità senza abbandonarsi a riduzionismi**. La seconda, consequenziale, è che l'analisi dei **contributi che arte e cultura possono avere in altri ambiti produttivi viene spesso raccontata parzialmente**. Al contrario, nell'ambito del sistema di valutazione dell'impatto della cultura a Bologna, crediamo, ad esempio, che l'impatto economico della cultura non sia meramente relativo agli introiti generati dal settore, ma soprattutto all'influenza che essa esercita nel potenziare la capacità di innovazione, il rischio di impresa e la creatività nella gestione.

L'implementazione del progetto trae ispirazione dai principi dettati dalla **Teoria del cambiamento**[11], con l'ambizione di sottrarli alla dominanza del sociale e **ri-contestualizzarli, in maniera non standardizzata, in base alle esigenze e alle peculiarità del settore culturale**, per costruire una visione – e un processo di valutazione – capace di rispettare il valore più intrinseco della produzione artistica.

Foto 5 - Il Treno del Ricomincio, opera d'arte partecipata di Cantieri Meticci realizzata con il contributo di cittadini e cittadine a Bologna

10 Il lavoro di analisi della letteratura esistente include i seguenti autori: Belfiore, E. (2002, 2012, 2015); Bollo, *A.* (2013); Brown, *A.* (2006); Holden, J. (2004, 2006); Matarasso, F. (1996, 1997); McCarthy, K. F., *et al.* (2004); Reeves, M. (2002); Stern, M.J., Seifert, S.C. (2016); Throsby, D. (2001).

11 *Per una spiegazione dettagliata si veda il capitolo «3. Approccio metodologico» di questo report.*

Le visioni di cambiamento per la cultura a Bologna

02

Quali sfide per la cultura di oggi e domani a Bologna?

Per arrivare alla definizione delle visioni di cambiamento per la cultura a Bologna il **Dipartimento Cultura e Promozione della Città** – attraverso un percorso guidato di pianificazione a impatto – ha innanzitutto individuato **alcuni nodi su cui ragionare nei prossimi anni**, che hanno fatto emergere cinque ambiti chiave per il settore:

Cultura come rete

- È rilevante la difficoltà nel creare governance per la cultura condivisa tra i molteplici attori coinvolti: il sistema di convenzione pubblica risente della mancanza di una visione sistemica tra gli erogatori pubblici/privati e di una governance pubblica multilivello.

Sostenibilità

- La produzione culturale deve fare i conti con la sostenibilità intesa anche come convivenza e gestione delle dinamiche conflittuali.
- È forte la necessità di riportare le dinamiche di attrattività (anche verso gli studenti) al radicamento e non al consumo fuggevole, arginando l' "effetto Venezia".

Foto 6 - Filmusic | Orchestra Senza Spine

Lavoro culturale

- Il settore culturale è intrinsecamente precario e caratterizzato da insostenibilità cognitiva del lavoro culturale e rischio di omologazione della “classe creativa”.
- Sono carenti alcune specifiche competenze tra gli operatori culturali, in particolare quelle manageriali, gestionali e sull’*audience development.*
- La rappresentanza del settore e la capacità di advocacy sono limitate.
- Esiste una forte barriera all’investimento in formazione, ricerca e sviluppo nel settore e di conseguenza una limitata innovazione.

Audience development

«Termine utilizzato per indicare come le relazioni tra pubblici e organizzazioni culturali vengono ampliate e gestite. Si tratta di un approccio organizzativo strategico per sviluppare e diversificare le relazioni instaurate con pubblici esistenti o potenziali»[12].

Geografie culturali

- Cambiano le modalità di fruizione e di sostenibilità degli spazi culturali evidenziando la necessità di nuove competenze per gestire modelli culturali ibridi.
- A Bologna aumentano i *city user*, il che genera maggiore pressione “occasionale” nell'area urbana.
- Una politica orientata a favorire nuove centralità non può non considerare il rischio di gentrificazione.
- Il binomio informalità *vs* normalizzazione di spazi culturali potrebbe mettere a rischio la capacità del sistema culturale di rigenerarsi.

Produzione culturale

- Il cambiamento nelle modalità di fruizione culturale e nelle scelte di consumo da parte delle nuove generazioni genera un bisogno di *audience development*
- Emerge la necessità di garantire diversità e inclusione non solo nella fruizione ma anche nella produzione culturale.
- L’innovazione tecnologica e l'automazione del lavoro rendono necessario sviluppare la ricerca e la sperimentazione in nuove modalità di produzione e fruizione culturale.
- Emergerebbe un rischio di omologazione e appiattimento culturale qualora la produzione e la ricerca artistica si sbilanciassero eccessivamente verso la questione dell’inclusione sociale.

12 The Audience Agency

Foto 7 - "Porpora" - Divergenti – Festival Internazionale di Cinema Trans - MIT (Movimento Identità Trans)

La visione delle organizzazioni culturali

Per coinvolgere le organizzazioni culturali convenzionate nel percorso di definizione delle visioni di cambiamento e degli indicatori per la valutazione di impatto, è stato somministrato **un questionario** per indagare la loro conoscenza in merito alla tematica di riferimento e il **loro punto di vista rispetto alle maggiori sfide** che la cultura a Bologna si trova e si troverà ad affrontare. Questa indagine è stata **propedeutica a successivi incontri laboratoriali** con le organizzazioni culturali per **condividere**, **analizzare collettivamente e verificare nel dettaglio la validità** delle visioni di cambiamento proposte dal Comune.

«Qual è la sfida principale di questa città che la cultura può aiutare ad affrontare nei prossimi cinque anni?»

La dimensione dei cerchi del grafico rappresenta
il numero di risposte ricevute in relazione a differenti temi

«Ritornare se stessa, la cultura può aiutare a ritrovare tutte le voci di questa città»

«La costruzione di un orizzonte di senso comune che permetta di declinare i singoli e originali percorsi esistenziali, professionali, politici e artistici di tutti i cittadini»

«Essere una città intensamente visionaria e audace, "specializzata" nel rendere possibili quotidiani rinnovati, anche in relazione alle nuove forme intuite in tempo pandemico»

«La sfida principale è quella di diventare una città "ecologica" a livello integrale»

«Intervenire sulle criticità strutturali della società»

«La cultura come "cura"»

«Lavorare sulla presenza, sulla considerazione dell'Altro»

In questi virgolettati abbiamo riportato alcune singolarità,
ossia frasi che hanno aperto squarci, direzioni singolari di lavoro,
che hanno espresso in maniera inaspettata i temi riassunti nella pagina a fianco

Foto 8 - Cineteca di Bologna - Sotto le Stelle del Cinema - BarcArena

Gli scenari

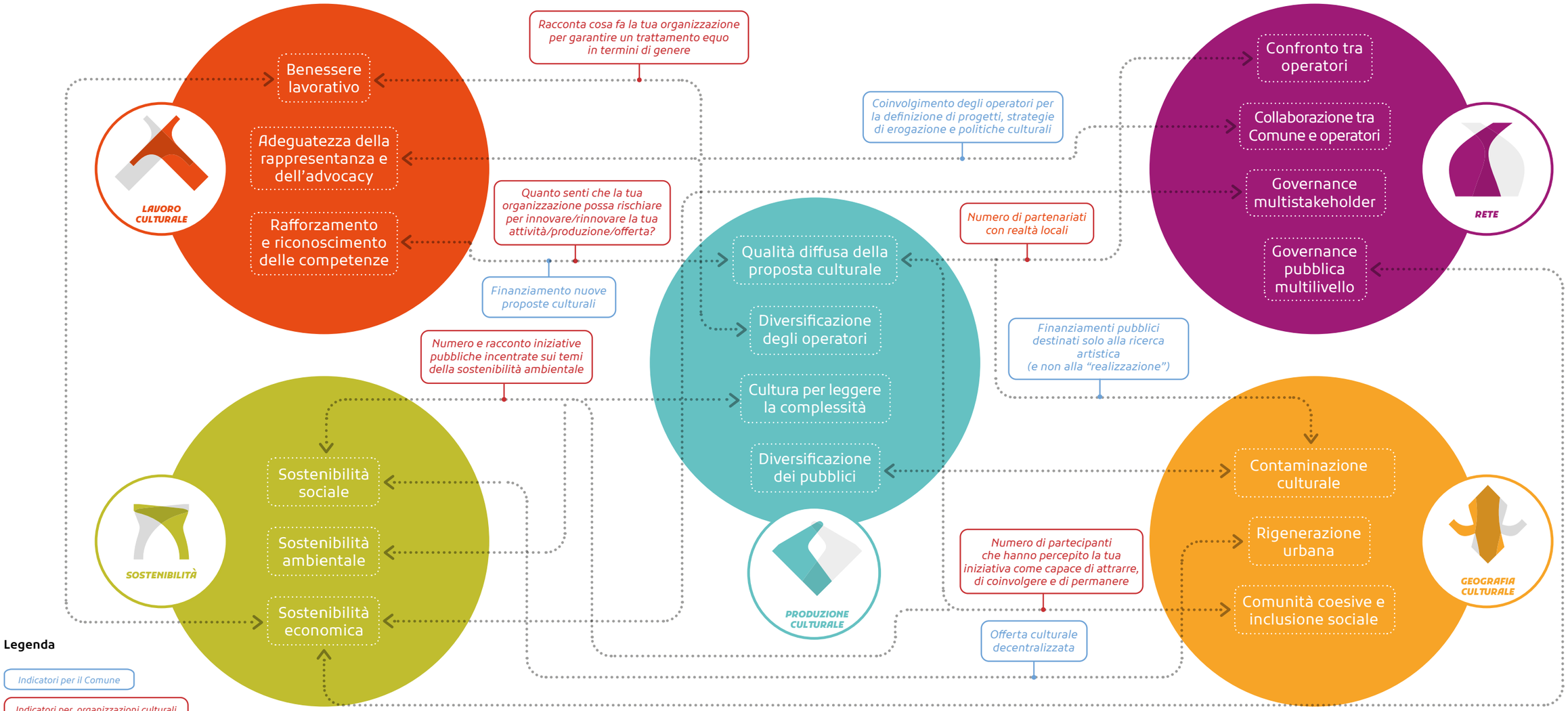
Di seguito raccontiamo **nel dettaglio i cinque scenari di cambiamento per la cultura a Bologna**, contestualizzati nell'identità e nella vocazione della città. Per ognuno di essi inizieremo dalla definizione dello scenario, per poi specificare che cosa NON è quello scenario: **crediamo che l'identità emerga anche per differenza**.
Ciascuno scenario, a sua volta, è composto da sotto-scenari (o sottodimensioni di impatto) che descrivono in maniera più puntuale **gli elementi che lo costituiscono e definiscono**.

A partire da scenari e sottoscenari – che rappresentano nel linguaggio dell'impatto i "risultati di medio-lungo periodo" – è stato possibile costruire **un set di indicatori qualitativi e quantitativi** che siano in grado di rilevare dati significativi per guidare **una narrazione corale del cambiamento positivo generato dall'insieme delle organizzazioni culturali** convenzionate con il Comune di Bologna.

L'elaborazione che segue è frutto del **processo[13] di confronto tra il Dipartimento Cultura e Promozione della Città e le organizzazioni culturali** convenzionate avvenuto **nell'arco del 2020, con la mediazione di Kilowatt, attraverso cicli di interviste e tavoli di lavoro**.

13 *Per approfondire si veda il capitolo «4. Il processo» di questo report.*

Le visioni di cambiamento per la cultura a Bologna



Geografie culturali, o di come la cultura contribuisce alla città policentrica

Nella città contemporanea si osserva un intreccio di processi che si danno e sviluppano su scale diverse andando a definire un insieme di spazialità incerte ed eterogenee che ridisegnano la stessa mappa dello spazio urbano. In questo quadro, processi di accentramento della produzione culturale convivono con formazioni culturali decentrate e diffuse nel territorio e questa compresenza genera output divergenti sul piano dell'inclusività, dell'equità e dell'accessibilità. Ragionare in termini di geografie culturali rinvia dunque a questo duplice significato: da un lato, all'idea di un insieme di pratiche di analisi e studio dei luoghi urbani in cui la cultura si sviluppa; dall'altro, alle geografie culturali in quanto esito di concezioni e ideologie politiche in continua ridefinizione e, di conseguenza, all'intervento concreto nelle politiche culturali al fine di tentare costantemente di modificarne i risultati.

Nel quadro qui auspicato di una Bologna policentrica, la cultura è sia quanto già presente sul territorio, sia leva di una trasformazione in grado di promuovere e valorizzare ciò che nelle pieghe della città si muove, producendo innovazione su diversi livelli. Ma la cultura assolve questa funzione solo a patto che si doti di geografie che le appartengano, di una sua territorialità su cui fare affidamento al fine di divenire una infrastruttura sociale vera e propria, in cui "le basi concrete per la vita sociale" si rendono tangibili, producendo "luoghi dove tutti i tipi di persone possano radunarsi" per riparare le società fratturate in cui viviamo oggi.

Nelle pagine che seguiranno, le geografie culturali sono state pensate adottando questa duplice e complessa prospettiva: sia in quanto pratica di ricerca delle espressioni culturali esistenti – e del rapporto tra pratiche culturali e politiche locali – sia nei termini ben più complessi della relazione tra geografie culturali e geografie umane.

a cura di **Maurizio Bergamaschi**
Università degli Studi di Bologna

Carolina Mudan Marelli
Università degli Studi di Bologna

> «Quando penso alla geografia della città, all'urbano, non la penso mai scomposta in immobili. Quella geografia della città la fanno le persone e i flussi delle comunità, è nell'energia, non nelle strutture. Un luogo che fa cultura per antonomasia deve essere "pubblico" nel senso di accessibile. Non solo in senso spaziale, ma soprattutto relazionale»
> (operatore culturale)

A quale cambiamento (atteso per la città) invitiamo gli operatori a contribuire?

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.

Cosa NON è questo cambiamento sperato?

Non è concentrazione delle attività nel centro storico; non è gentrificazione, ma è valorizzazione del ruolo della cultura come una delle forze che agiscono in un processo complesso; non è solo ibridazione di funzioni e servizi, ma anche generazione di luoghi di produzione culturale dove chi si affaccia a questo mondo può fare i primi passi.

Sottodimensioni dello scenario di cambiamento

Sviluppo di comunità coesive e inclusione sociale, o di come la cultura contribuisce a rendere denso il capitale sociale di un'area geografica

Intendiamo qui parlare della capacità della cultura di ascoltare con la propria sensibilità il territorio, contribuire alla densità di relazioni del tessuto urbano e con questo al capitale sociale della città.

Rigenerazione urbana, o di come la cultura contribuisce a una percezione diffusa di città inclusiva e attrattiva

Intendiamo qui focalizzarci su una visione della rigenerazione urbana attenta alle zone più marginali della città. La cultura può contribuire, con i propri strumenti e i propri sguardi, a migliorare la percezione del territorio in chiave accessibile e inclusiva, superando la dicotomia centro-periferia, e proponendo invece una visione multicentrica della città.

Contaminazione culturale, o di come la cultura contribuisce a generare biodiversità urbana

Vogliamo qui concentrarci sulla capacità della cultura di generare geografie impreviste o poco pianificabili e portare nuova vitalità ai territori, anche grazie a modelli di gestione ibridi e inclusivi.

Indicatori per valutare il cambiamento

Analizzeremo l'**empowerment delle comunità**, il **rafforzamento del senso di appartenenza** (alla comunità e alla dimensione locale) e il livello di integrazione delle organizzazioni culturali nei territori in cui operano

Analizzeremo il contributo della cultura al **miglioramento della percezione del territorio e dello spazio pubblico**, più sicuro e accessibile, l'**attrattività del territorio** "distribuita" nelle diverse aree della città e la loro **accessibilità per le comunità storicamente insediate**, che partecipano ai processi di rigenerazione.

Analizzeremo l'**ibridazione dei modelli di gestione**, delle **funzioni e dei pubblici** dei luoghi culturali, la loro distribuzione geografica e **contaminazione con spazi che hanno come vocazione la sperimentazione** e la crescita di operatori/artisti.

Produzione culturale,
o di come la qualità culturale diventa desiderabile

Nella città contemporanea si osserva un intreccio di processi. Il rapporto tra pratiche artistiche e culturali – da un lato – e organizzazione, misurazione e valutazione – dall'altro – da sempre porta con sé alcune tensioni e ambiguità ineludibili.
Nel corso degli ultimi trent'anni numerose ricerche sul campo e studi teorici hanno mostrato come le logiche intrinseche di chi intraprende percorsi nel campo artistico e umanistico e di chi invece segue percorsi orientati al management, all'economia e agli studi organizzativi corrano il rischio di entrare in conflitto. Studi e biografie diverse implicano valori, visioni del mondo, obiettivi diversi. Questo è vero sia all'interno delle singole organizzazioni culturali che nella relazione tra organizzazioni culturali e policy maker.
Eppure le complessità di organizzazione, finanziamento, pianificazione strategica che investono le organizzazioni e le politiche culturali conte poranee non possono fare a meno di misurarsi con affinità e divergenze tra questi approcci, costruendo nuove alleanze.
Questo è tanto più vero in un momento – come quello attuale – nel quale le logiche e le retoriche dell'impatto stanno costruendo un linguaggio interoperativo tra mondi che non sapevano più come parlarsi, come quelli dell'economia, della finanza, delle politiche pubbliche, della filantropia e del management culturale.
Perché le organizzazioni culturali non siano poste nella posizione di recepire dinamiche di valutazione e criteri elaborati altrove, è necessario rimettere al centro le logiche intrinseche della produzione artistica e culturale e le idee di qualità che cementano comunità culturali e pubblici. In altre parole, è necessario ridare loro potere.
Bologna è il campo di sperimentazione ideale per un'operazione di questo tipo, per almeno tre motivi. Innanzitutto per il sostrato cooperativo che, indipendentemente dalle forme giuridiche, produce forme assolutamente peculiari di collaborazione in ambito culturale. Poi perché coniuga logiche di rete e prassi economiche e di innovazione delle città medio-grandi con un'attenzione all'uso del tempo e alla qualità degli spazi tipica delle città più piccole. E, infine, perché la sua storia universitaria, artistica e culturale fa sì che la qualità media delle produzioni sia incomparabilmente più alta rispetto al resto d'Italia.

a cura di **Bertram Niessen**
Socio Fondatore, Direttore Scientifico e Responsabile Ricerca e Sviluppo di CheFare
membro del Comitato Scientifico di Progetto

> «La cultura è espressione di una pluralità di voci e di minoranze (sociali, culturali, politiche) e in tal senso l'offerta culturale deve essere quanto più ampia, inclusiva e attraversabile da ciascun cittadino, non sottostare alle aspettative della maggioranza»
> (operatore culturale)

A quale cambiamento (atteso per la città) invitiamo gli operatori a contribuire?

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 propri della produzione, aprire spazi di sperimentazione.

Cosa NON è questo cambiamento sperato?

Non è produzione elitaria, ma neanche sovrapproduzione di cultura, quanto piuttosto connessione tra le produzioni; non riguarda una "classe" produttrice di cultura chiusa; non è valore strumentale della cultura, ma valore intrinseco, ossia valore della cultura per la cultura, non finalizzato a obiettivi esterni alla ricerca, alla sperimentazione, all'espressione artistico-culturale.

Sottodimensioni dello scenario di cambiamento

Qualità diffusa della proposta culturale, o di come la cultura di qualità sia desiderabile e non si concentri in nicchie chiuse

Mettiamo qui l'attenzione sulla ricerca e sull'espressione culturale, per mantenere alto il livello di qualità e generare occasioni di connessione e moltiplicazione della produzione artistico-culturale.

Diversificazione degli operatori, o di come la cultura contribuisce a contrastare l'omologazione della classe culturale

Intendiamo focalizzarci sui fattori che rendono accessibile il settore culturale e che quindi alimentano la pluralità di voci nella comunità di chi fa cultura e di conseguenza la diversificazione della produzione.

Legittimità diffusa della cultura, o di come la cultura e l'arte sono considerati imprescindibili per leggere la complessità contemporanea

Ci interessa qui capire quanto la cultura e l'arte siano riconosciute come ambiti in cui emergono punti di vista alternativi e immaginari non omologati.

Diversificazione dei pubblici, o di come il sistema culturale contribuisce a rendere la cultura accessibile e a stimolare intersezione tra pubblici

Pensiamo a un sistema in cui l'offerta culturale sia accessibile, non aumenti le disparità esistenti e faciliti l'intersezione tra comunità diverse.

Indicatori per valutare il cambiamento

Analizzeremo le percezioni (da un punto di vista qualitativo) connesse alla produzione culturale, l'interconnessione tra le produzioni e le realizzazioni culturali e la loro capacità di consentire **l'uscita dei pubblici dalle nicchie di fruizione culturale.**

Analizzaremo tutte le misure messe in campo dagli operatori e dall'Amministrazione per garantire **ricambio generazionale, di genere, di estrazione** (anche geografica e culturale) **e diversificazione nella produzione.**

Analizzeremo chi opera nella cultura in riferimento a una raccolta dati che implicherà l'**interazione con il pubblico** (questionari e interviste).

Analizzeremo le pratiche di inclusione, **ibridazione e di fidelizzazione dei pubblici** di riferimento o potenziali, generando impatto sulla diffusa comprensione, interpretazione e lettura dei fenomeni rispetto ai quali la cultura veicola un punto di vista laterale.

Lavoro culturale, o di come la cultura genera benessere per chi ci lavora

Nel 2020 gli occupati della cultura, in Europa erano 7,2 milioni, pari al 3,6% dell'occupazione totale, 333.000 in più rispetto al 2015 (+5%), ma in calo del 2,6%, di ben 195.000 unità, rispetto al 2019. Il calo percentuale è stato doppio rispetto all'1,3% riportato per l'occupazione totale. Le maggiori diminuzioni sono state osservate nei settori "Attività creative, artistiche e d'intrattenimento" (NACE 90) e "Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazione sonora e di edizione musicale" (NACE 59).
L'occupazione culturale è caratterizzata da una percentuale relativamente alta di lavoro autonomo, che riflette la natura indipendente e specializzata di molte occupazioni del settore – ad esempio, autori, artisti di spettacolo, musicisti, pittori e scultori, o artigiani. Nel 2020, infatti, un terzo (33%) della forza lavoro culturale in Europa era costituito da lavoratori autonomi, mentre la media per l'intera economia era meno della metà, il 14%. In Italia, i lavoratori autonomi rappresentavano quasi la metà dell'occupazione culturale: il 46%.
Tipica dell'occupazione nella cultura è anche l'alta percentuale di persone con un livello di istruzione terziaria: nel 2020 erano quasi i tre quinti del totale degli occupati nel settore culturale (59%), a fronte del 36% registrato per gli occupati dell'intera economia.
Il settore culturale è in gran parte composto da microimprese (anche individuali), organizzazioni senza scopo di lucro e professionisti, che spesso operano ai margini della sostenibilità finanziaria, con una fragilità costitutiva che le espone agli impatti degli shock finanziari e ad altri shock economici e ne limita la resilienza, come purtroppo le vicende recenti hanno confermato. A fronte di questa debolezza di partenza, «le misure di sostegno all'occupazione e al reddito non sono sempre accessibili o adatte alle nuove forme di lavoro non standard (freelance, intermittente, ibrido – ad esempio, combinazione di lavoro dipendente part-time e lavoro freelance) che tendono ad essere più precarie e sono più comuni nel settore culturale e creativo»[14]
Tra le strategie attuate per far fronte alla crisi, dalle imprese culturali più piccole e fragili prevalgono quelle orientate a un ridimensionamento, come il cambiamento radicale del tipo di attività, la riduzione dei dipendenti, la modifica della struttura societaria. L'assenza di strategie di reazione è dettata, nella quasi totalità dei casi, dalla difficoltà di pianificazione, dall'impossibilità di reperire le risorse finanziarie e da problemi di gestione delle competenze necessarie, da imputare all'orizzonte molto ristretto entro il quale esse operano (o sono costrette a operare), anche per via della patologica e patogena dominanza del finanziamento a progetto.
La combinazione di shock degli investimenti e della domanda, così come la prevista riduzione dei finanziamenti pubblici e privati, potrebbe causare la scomparsa o una significativa riduzione dell'attività di aziende altrimenti vitali e di valore che sostengono il settore, con la conseguente perdita di competenze di quei professionisti creativi che finirebbero con l'abbandonare le loro attività creative e cercare altri lavori per guadagnarsi da vivere. L'impoverimento e il ridimensionamento dei settori culturali e creativi avrebbero un impatto negativo sulle città e sulle regioni, non solo in termini economici e sociali diretti, ma anche in termini di benessere, vivacità delle città e delle comunità, e diversità culturale. È quindi indispensabile che le amministrazioni, ai diversi livelli, intervengano con misure mirate, affrontando le fragilità congenite del settore, soprattutto la "flexploitation" patologica del lavoro e la debolezza e l'obsolescenza di molti dei suoi modelli di impresa e di organizzazione. Allo stesso tempo queste misure devono valorizzare con decisione l'insostituibile contributo di arte e cultura, nelle loro competenze, conoscenze, abilità, altissima motivazione alla vitalità e alla fioritura delle comunità e dei luoghi.

a cura di **Annalisa Cicerchia**
Ricercatrice Senior ISTAT e Vicepresidente
Cultural Welfare Center

14 Travkina, Sacco e Morari (2020).

A quale cambiamento (atteso per la città) invitiamo gli operatori a contribuire?

Lavorare e formarsi in ambito culturale deve essere possibile a chiunque. Il lavoro culturale deve essere ben rappresentato e retribuito, **generare benessere** e diventare un sistema di professioni e attività riconosciuto e tutelato.

Cosa NON è questo cambiamento sperato?

Non è collegato solo all'emergenza sanitaria; non è una questione solo di rappresentanza, ma anche di **consapevolezza** di "classe" culturale; non è questione solo di acquisizione di competenze gestionali (da altri settori), ma anche di **riconoscimento e spendibilità delle competenze** del settore in altri ambiti.

Sottodimensioni dello scenario di cambiamento

Adeguatezza della rappresentanza e dell'advocacy, o di come l'identità plurale di chi lavora nella cultura possa essere riconosciuta

I lavoratori della cultura devono assumere un ruolo centrale di "massa critica" rispetto al territorio in cui operano. Tale riconoscimento deve **valorizzare la molteplicità** di ruoli, competenze e professionalità e la rilevanza del ruolo del lavoro culturale nella società.

Riconoscimento e potenziamento delle competenze degli operatori del settore

Intendiamo qui valutare il riconoscimento delle conoscenze e delle competenze specifiche del settore come punti di vista utili a comprendere la complessità e rivolti al futuri.

Stabilità, o di come il lavoro culturale permetta di generare benessere

Intendiamo qui osservare la portata del lavoro nella cultura non solo da un punto di vista economico, ma anche relazionale e sociale.

Indicatori per valutare il cambiamento

Analizzeremo le organizzazioni intermedie di rappresentanza formali o informali e le occasioni di confronto, **valuteremo** tramite confronto con la cittadinanza il riconoscimento della massa critica culturale presso l'opinione pubblica.

Analizzaremo tramite un **questionario di auto-valutazione** sulle **competenze** degli operatori, quanto le competenze manageriali, artistiche e di innovazione siano centrali nei progetti e nei percorsi formativi degli operatori; al tempo stesso ci interessa mappare quanto le competenze degli operatori siano richieste in altri settori.

Analizzeremo la **panoramica del lavoro culturale** nel suo complesso, da un punto di vista **quantitativo** e **qualitativo** (percezione del benessere).

Sostenibilità, o di come la cultura contribuisce alla sostenibilità economica, sociale e ambientale della città

Nel 2020 gli occupati della cultura, in Europa erano 7,2 milioni. Quando pensiamo al ruolo della cultura per lo sviluppo urbano, spesso abbiamo una visione un po' stereotipata: attrazione di turisti da una parte, riqualificazione urbana (con rischio di gentrificazione) dall'altra formazione delle giovani generazioni. Ma se ci poniamo la domanda di come misurare questo ruolo, gli indicatori disponibili sono riduttivi (numero di turisti), fuorvianti (prezzo al metro quadro degli immobili o riduzione dei tassi di criminalità) o debolmente collegati al fenomeno (livello di istruzione, tassi di lettura, frequentazione ai musei, prestiti delle biblioteche). Questo modo di vedere la cultura nell'infrastruttura urbana ci pone inevitabilmente nelle condizioni di aumentare il livello di stereotipizzazione delle organizzazioni culturali – i musei conservano, le biblioteche prestano libri, la street art imbratta o decora – e di considerare ciascun settore culturale come a sé stante: i dati disponibili sui consumi culturali non aiutano, restituendoci rappresentazioni irrealistiche del rapporto fra le persone e i mondi della cultura (sappiamo che l'X% degli italiani legge e l'Y% frequenta un museo, ma sarebbe più utile indagare quali interessi tengono insieme le frequentazioni culturali delle persone, sia per ridurre i problemi sociali, sia per aumentare la curiosità intellettuale di residenti e visitatori). L'agenda 2030 riconosce che l'estrema varietà dei soggetti che si occupano di cultura è costituita da attori attivi dello sviluppo, pur nella loro specificità e nella loro relazione problematica con il mercato, i quali riportano a un livello territoriale la loro estrema varietà. Allo stesso tempo responsabilizza gli interlocutori delle organizzazioni culturali – policy maker, cittadini, imprese – a fare la loro parte nella costruzione di un contesto sostenibile. In questa prospettiva le direzioni rilevanti nelle quali i mondi della cultura possono essere ingaggiati e proporsi come attori attivi e collaborativi sono:

- *Centralità della tutela e responsabilità condivisa della conservazione. Che si tratti di suolo, di cibo o di patrimonio culturale, l'agenda 2030 e le organizzazioni culturali condividono una missione e un approccio comuni: la conservazione per le prossime generazioni.*
- *Produzione e attrazione culturale sostenibile. Le attività culturali sono un terreno di sperimentazione e di comunicazione molto rilevanti per la qualità della città.*
- *Sviluppo e valorizzazione di conoscenza.*
- *Inclusione e partecipazione per lo sviluppo di capitale sociale.*

I 17 obiettivi dell'agenda trovano in questa prospettiva una possibilità di declinazione comune non solo da parte di organizzazioni culturali, ma anche fra queste e altri tipi di organizzazioni. E questo mi pare essere forse l'aspetto più rilevante.

a cura di **Paola Dubini**
Professoressa Associata Università Bocconi di Milano in Economia della Cultura
membro del Comitato Scientifico di Progetto

> «L'arte potrebbe dare un elemento interessante per interpretare la sostenibilità (che è molto definita scientificamente) se introduciamo nella sostenibilità ambientale la questione mentale: quale ecosistema mentale si sta costruendo, ovvero immaginario?»
> (operatore culturale)

A quale cambiamento (atteso per la città) invitiamo gli operatori a contribuire?

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

Cosa NON è questo cambiamento sperato?

Non è sostenibilità intesa come questione squisitamente ambientale o sociale, ma visione olistica di una città sempre più vivibile e attrattiva.

Sottodimensioni dello scenario di cambiamento

Sostenibilità ambientale

Ci vorremmo qui concentrare sulla capacità della cultura di essere sostenibile e generare **consapevolezza diffusa sui temi ambientali**

Sostenibilità sociale

Ci interessa in questa sottodimensione capire in che modo la cultura contribuisce al **benessere sociale e alla vivibilità della città.**

Sostenibilità economica

Qui intendiamo capire la rilevanza del settore culturale nell'**economia locale**, contribuendo all'innovazione e alla crescita sostenibile di tutto il sistema socio-economico territoriale.

Indicatori per valutare il cambiamento

Analizzeremo le pratiche per ridurre l'impatto ambientale e le iniziative collegate a questi temi.

Analizzaremo i progetti e le iniziative degli operatori culturali sui temi di giustizia sociale, diritti e conciliazione, ponendo attenzione a come la produzione culturale promuova principi di inclusione ed equità.

Analizzaremo la dimensione economica del settore e mapperemo le collaborazioni con il tessuto produttivo.

Cultura come rete, o di come l'ecosistema culturale genera impatto attraverso l'interazione in molteplici livelli di rete

La cultura come rete agisce verso la polifonica composizione di un ecosistema culturale e, per agire positivamente, si muove, nelle sue caratteristiche di azione e sperimentazione, al pari di un progetto culturale innovativo.
Un processo culturale che si attui attraverso una logica di rete con intenti collaborativi ha come obiettivo di offrire a ogni soggetto coinvolto nel processo la possibilità di esprimere con più efficacia la propria vocazione culturale, la propria identità. La rete deve essere considerata non come qualche cosa che omogeneizza e appiattisce le differenze, ma come terreno di sperimentazione e innovazione all'interno di una cornice di valori e pratiche condivise dai produttori culturali e dalle Amministrazioni al fine di facilitare e garantire le differenze necessarie per venire incontro alla pluralità dei pubblici a cui si rivolgono. Questa richiesta da parte delle amministrazioni rispetto ai diversi pubblici a cui rivolgersi, da un lato, e sulla necessità di adottare approcci disciplinari plurali, dall'altro, è garanzia di creazione e sviluppo di un ecosistema culturale in cui le polifonie siano garantite. Non solo. Questo ecosistema in grado di far convivere le pluralità potrà essere aiutato dalla Pubblica Amministrazione a far conoscere e dialogare le proprie buone pratiche interne con livelli sovraterritoriali (regionale, nazionale, internazionale) per incidere su uno sviluppo di politiche culturali che permettano di allargare il confronto e la collaborazione a un raggio territorialmente sempre più vasto.
Lo sviluppo a rete dei processi culturali dovrebbe essere considerato una modalità naturale di questi processi, ma sappiamo che può esprimere tutta la propria potenzialità valoriale solo se viene condiviso attraverso ascolto, dialogo e confronto creativo, gestionale e progettuale tra produttori di processi culturali e amministrazioni. Il processo di valutazione di impatto da parte delle amministrazioni – adottando gli indici che esprimono la direzione del cambiamento condiviso – è un utile strumento per stimolare la sperimentazione e il rafforzamento delle pratiche artistiche e culturali nelle comunità, non solo per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, ma soprattutto per indicare che cosa è ancora possibile fare per alimentare e consolidare in maniera efficace e positiva la rete culturale territoriale e rilanciare la sfida per posizionare la cultura al centro delle comunità.

a cura di **Elena Di Gioia**
Delegata del Sindaco alla Cultura di Bologna
e Città Metropolitana
membro del Comitato Scientifico di Progetto

> «Mutualismo non inteso solo come co-produzione e gemellaggi tra enti, non tutti quelli che fanno musica devono organizzare un festival insieme, ma anche come ancorato a una base identitaria in cui i soggetti si riconoscono in una visione e scambiano contenuti e specificità, preservando la biodiversità»
> (operatrice culturale)

A quale cambiamento (atteso per la città) invitiamo gli operatori a contribuire?

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, contaminazione con altri settori in ottica di ricerca e sviluppo interdisciplinare.

Cosa NON è questo cambiamento sperato?

Non è un confronto saltuario ma costante, non è omologazione delle richieste dei soggetti erogatori, non è chiusura al livello locale.

Sottodimensioni dello scenario di cambiamento

Reti capillari all'interno del settore culturale

Ci interessa qui favorire il **confronto e la collaborazione tra gli operatori**, la condivisione di risorse, la creazione di progettualità condivise.

Pianificazione delle politiche culturali, intesa come prassi collaborativa tra il Comune e gli operatori culturali

Vogliamo qui instaurare una relazione di **ascolto costante degli operatori** che favorisca la creazione di una visione condivisa e di nuove strategie.

Consolidamento di una governance multi-stakeholder (pubblico, privato e operatori)

Puntiamo qui a rendere sempre più **fattivo e stabile il confronto tra operatori, Amministrazione comunale e altri soggetti erogatori**, senza che questo appiattisca le richieste e quindi l'offerta culturale.

Dialogo pubblico a diverse scale per la cultura

Vogliamo sviluppare un dialogo virtuoso capace di portare le istanze, i bisogni e le buone pratiche dell'ecosistema culturale locale a livello sovraterritoriale (regionale, nazionale e internazionale), riuscendo ad avere un'**influenza sulla formulazione delle politiche culturali** e stimolando un sistema collaborativo di ampio raggio.

Indicatori per valutare il cambiamento

Analizzeremo le pratiche di confronto, di collaborazione e di reciprocità tra gli operatori.

Analizzeremo le modalità di relazione tra l'Amministrazione e gli operatori culturali.

Analizzeremo le pratiche di confronto e di co-progettazione tra operatori e altri erogatori.

Analizzeremo i momenti di confronto tra il Dipartimento e altri soggetti pubblici sovraterritoriali.

Altri temi emersi dai tavoli di lavoro

Per concludere questo capitolo – il cuore del percorso, e anche del racconto, della costruzione di un sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna – vengono di seguito riportati alcuni **temi da tenere in considerazione come raccomandazioni** per rendere possibile un progressivo avvicinamento alle visioni di cambiamento desiderate.
Tali considerazioni sono **frutto delle riflessioni condivise** dalle organizzazioni culturali convenzionate durante i tavoli di lavoro di dicembre 2020, un momento di confronto e scambio in sinergia a partire dal lavoro impostato con il Dipartimento Cultura.

Geografie culturali:

- come per la produzione culturale, sarebbe utile avere un dialogo tra organizzazioni culturali e Pubblica Amministrazione locale per avere una visione comune degli obiettivi e delle strategie per gestire dinamiche socio-economiche e urbanistiche e per evitarespeculazioni. Questo "patto" deve avere una profondità nel tempo più lunga del mandato elettorale;
- potrebbe essere utile da parte del Comune una facilitazione amministrativa per attivare pratiche di "abitare" culturale nella complessità della geografia della città;
- anche a proposito di geografie culturali, sarebbe auspicabile un confronto con altre organizzazioni in dialogo con l'Amministrazione sugli stessi territori presidiati dalle organizzazioni culturali;
- il concetto di geografia diffusa non è solo una questione di relazione tra centro e periferia: ci sono tante periferie nel centro;
- non può essere negata la necessità di spazi di carattere culturale dove permettere di muovere i primi passi ed "errare" (non solo nel senso di sbagliare ma anche di esplorare): luoghi in cui sperimentare non solo linguaggi ma forme di aggregazione, anche informali, creazione di pensiero e di pratiche alternative a quelle dominanti.

Produzione culturale:

- se la direzione di cambiamento desiderata intende promuovere la possibilità per alcuni pubblici di uscire dalle proprie nicchie di fruizione culturale, è necessario passare da una logica di sovrapproduzione culturale a una logica di moltiplicazione culturale: favorire cioè la progettazione e la produzione condivisa da parte delle organizzazioni culturali. Questo può essere facilitato se, a monte, vengono condivise delle linee progettuali da parte dell'Amministrazione;
- se è utile che le organizzazioni culturali facciano indagini, questionari, carotaggi per raccogliere le percezioni dei propri pubblici, sarebbe importante che anche il comune si dotasse di uno strumento di indagine della percezione del pubblico, trasversale alle iniziative e in dialogo con il lavoro del Settore Statistica.

Lavoro culturale:

- le tutele del lavoro sono improntate su tagli e tipi di inquadramento professionale che spesso sono alieni al comparto culturale, fatto soprattutto di organizzazioni di piccole dimensioni e già fragili in partenza: potrebbe essere utile un livello locale di advocacy condivisa tra organizzazioni e Pubblica Amministrazione;
- una delle forme più importanti della sostenibilità sociale della cultura si basa sul riconoscimento della cultura come "lavoro" vero e proprio.

Sostenibilità:

- sarebbe auspicabile un progetto complessivo, a scala urbana attorno alla sostenibilità ambientale, condiviso dal Dipartimento Cultura e dalle organizzazioni culturali: un programma congiunto di sensibilizzazione dei pubblici e delle organizzazioni stesse, ma anche una to do list per fare i primi e propri passi nella transizione ecologica;
- lo sguardo sull'effetto sociale della cultura non parte dalle stesse categorie (di disagio, difficoltà, necessità) con cui le attività "sociali" vengono tradizionalmente classificate e normate: non nasce insomma per rispondere a "bisogni" sociali ma anzi per coinvolgere i pubblici a prescindere dalle loro categorie sociali;
- il ruolo delle organizzazioni culturali nel sistema urbano deve passare anzitutto da un auto-riconoscimento da parte delle persone che ne fanno parte, come lavoratrici e lavoratori della cultura e come portatrici e portatori di un cambiamento desiderato;
- la cultura d'impresa nelle organizzazioni culturali può essere alimentata tramite occasioni di confronto multidisciplinare con organizzazioni collegate con altri settori del Comune.

Cultura come rete:

- le occasioni di rete nascono sicuramente dal progetti e dalla partecipazione a bandi, ma sarebbe un'attività da promuovere e sostenere anche senza un obiettivo progettuale o requisiti di risultato specifici;
- la rete si alimenta parimenti attraverso le connessioni con chi ha carattere informale e sfugge alle politiche culturali, cioè con chi non accede ai finanziamenti e alle convenzioni ma contribuisce a creare il tessuto culturale della città.

Approccio metodologico

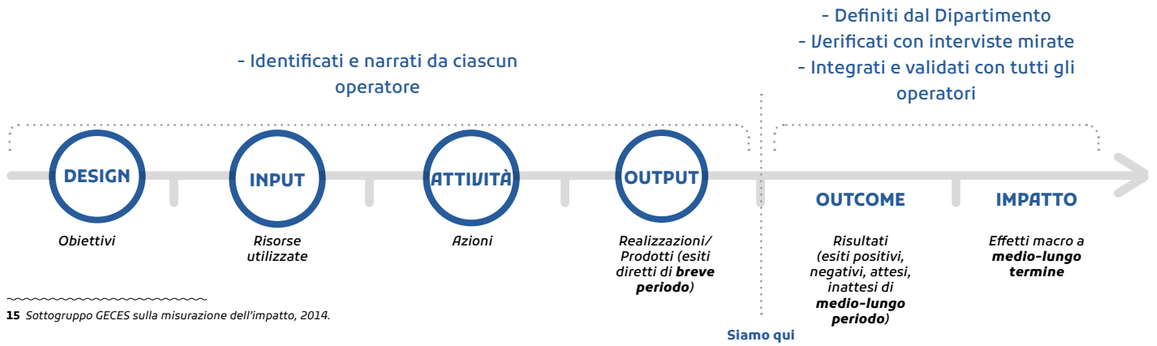
03

Teoria del cambiamento e approccio Lean in ottica costruttivista

Il *framework* metodologico adottato per la costruzione del sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna si fonda sulla Teoria del cambiamento (ToC). È una metodologia che segna un passaggio chiave d**a un approccio rendicontativo**, basato sui risultati ottenuti, **a uno strategico e progettuale che guarda ai cambiamenti duraturi generat**i: è uno strumento di pianificazione e controllo a tutti gli effetti, ancorato alla base valoriale e alla vision dell'organizzazione. La ToC è un approccio sviluppato per guidare un'organizzazione nel tracciare la sequenza logica di un'iniziativa o un progetto, dal risultato che si vuole ottenere, indietro fino agli input necessari. **Si definiscono dunque gli obiettivi a lungo termine e a ritroso si ricostruiscono logicamente i legami di azione e retroazione per arrivare a quegli obiettivi**. *V*a al cuore del modello di acquisizione, creazione e distribuzione del valore di un'organizzazione. La ToC «costituisce sia un piano per comprendere in che modo dev'essere raggiunto il risultato, sia la spiegazione di come sia stato conseguito (spiegazione *ex post*)»[15].

Nonostante sia un *framework* **flessibile** che permette di includere diversi metodi di misurazione, in particolare per quanto riguarda gli indicatori, richiede **rigore, costante misurazione, trasparenza e accountability**.

Gli step processuali e metodologici seguiti nel percorso si rifanno alla metodologia sviluppata negli anni da **Kilowatt** che i**brida la Teoria del cambiamento con gli strumenti provenienti dal *community organizing* e dal design relazionale**, utili per governare processi complessi. Esiste una differenza fondamentale, in cui si annida il valore aggiunto, tra progettare *per* l'utente finale e progettare *con* l'utente finale: l'approccio adottato da Kilowatt implica il coinvolgimento dell'utente attraverso un processo maieutico che aiuta a valorizzare le competenze e le attitudini di una comunità di riferimento, oltre che a consolidare la capacità di innovare del singolo. I passaggi di tale approccio prevedono la definizione di una **visione di impatto** (*impact vision*) che si vuole raggiungere, ossia l'esplicitazione del cambiamento di lungo periodo che si vuole ottenere, utilizzando, tra gli altri, gli strumenti del *future design*: per ampliare la comprensione dei cambiamenti macro e micro di un contesto e stimolare l'immaginazione di possibili scenari futuri. Successivamente, si procede con l'identificazione dei pubblici da coinvolgere, attraverso differenti livelli di ingaggio nel processo di riferimento (**mappa dei pubblici**), e la ricostruzione dei passaggi – legati da dinamiche di azione e retroazione – necessari per raggiungere i cambiamenti stabiliti (**la catena**



15 *Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto, 2014.*

di produzione dell'impatto). Questo strumento progettuale e processuale è la base su cui vengono definiti gli indicatori di risultato e di impatto da rendicontare e la strategia di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno di tali dati.

Per progettare l'impatto che si intende generare in un futuro determinato da condizioni di incertezza, il modello di costruzione di un sistema di procedure per la valutazione di impatto del settore culturale bolognese ha seguito anche i principi dell'**approccio progettuale Lean**[16], basato sul miglioramento continuo di un'idea, un progetto o un'organizzazione. È un approccio che procede per gradi, passo dopo passo: per ridurre al massimo i costi e i rischi di fallimento di un'iniziativa, la Lean suggerisce infatti di definire una sequenza graduale di azioni di test che verificano, una dopo l'altra e ciascuna con un proprio indicatore di successo, le ipotesi alla base di un progetto, specialmente quelle relative al dato per scontato nei confronti dei pubblici di riferimento. Questo approccio, diffusissimo in ambito startup (si veda l'approccio Lean Startup[17]) dove i rischi di fallimento sono proporzionali all'innovatività delle soluzioni, è stato proposto proprio per il tenore di innovazione e sperimentalità di questo progetto. **È un cambio di paradigma** che supera la pianificazione dettagliata di una procedura "dall'alto", **per inglobare nel processo decisionale i punti di vista che emergono da casi concreti (Genba) degli "utenti finali".** Per fare questo, è stato fondamentale il continuo confronto con la comunità di riferimento, cioè le persone che fanno parte delle organizzazioni culturali convenzionate, attraverso interviste, laboratori, prototipazione e testing che guidassero l'evoluzione del sistema di valutazione sulla base dei bisogni specifici delle realtà culturali della città e al fine di adeguare gli strumenti di rendicontazione alla quotidianità organizzativa dei soggetti che saranno coinvolti nella misurazione. Possiamo infatti definire l'output di progetto come un prototipo dinamico: continuerà a evolvere in base alle prime esperienze d'uso e agli apprendimenti in itinere. Sappiamo infatti che processi di innovazione complessi – che prevedono un cambiamento sia dal punto di vista delle procedure istituzionali, sia delle abitudini progettuali e organizzative dei beneficiari – devono superare una "resistenza al cambiamento" che è spesso il maggior vincolo al cambiamento stesso. Il percorso proposto è stato disegnato per minimizzare questo rischio, valorizzando il potenziale trasformativo e di crescita intrinseco alla valutazione di impatto, non solo in ottica rendicontativa ma di pianificazione strategica.

In termini di contenuti, **il progetto ha seguito un percorso costruttivista**. Partendo da un'ampia analisi della letteratura – utile per ricostruire come il tema dell'impatto culturale sia stato affrontato dal dibattito accademico e politico negli ultimi decenni – sono stati ricostruiti i s**ignificati "locali" del valore generato dalla cultura** in ambiti di impatto **specificamente rilevanti per il contesto di riferimento, ovvero per la storia identitaria culturale di Bologna**. Infine **è stata creata una griglia utile a generare un *corpus* di dati in cui la comunità di riferimento** – le organizzazioni culturali della città – può riconoscersi e mettere in luce la vocazione locale del settore. Infatti, abbiamo seguito il processo inverso a quelli convenzionalmente adottati: siamo partiti dall'analisi di metodologie e misure standard[18] per poi, in un secondo momento, **contestualizzare semanticamente le dimensioni di valore significative per il settore culturale nella città di Bologna.**

16 *Womack, J.P., Jones, D. T., Roos, D., Agnelli, G., Bellomi, A., & Deaglio, M. (1993).*
17 *S. Blank (2013).*

18 *Matarasso (1997); Hull UK City of Culture (2017); Liverpool Impacts08 (ECoC 2008) ; EU Culture 2030 Indicators.*

Foto 9 - Ateliersi_La mappa del cuore di Lea Melandri in VR

Il processo

04

L'allineamento iniziale

Il percorso per la costruzione di un sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna è partito da un **momento di allineamento a monte interno al Dipartimento Cultura** e Promozione della Città del Comune di Bologna, che ha portato a definire insieme agli uffici competenti la visione di cambiamento cittadino (*impact vision* del Dipartimento Cultura) da utilizzare come guida progettuale. Attraverso incontri laboratoriali, insieme alle persone dipendenti del Dipartimento sono stati analizzati i punti di svolta degli ultimi vent'anni a Bologna: per mezzo di un'analisi retroattiva sono stati fatti emergere i momenti più significativi per lo sviluppo del Settore. Questa analisi è stata integrata da una revisione degli obiettivi politici elaborati nei documenti strategici per il 2020-2022. Infine, sulla base dell'analisi dei trend globali e delle sfide per la cultura nel peculiare panorama bolognese, sono stati individuati e definiti cinque scenari di cambiamento di lungo periodo.

PASSATO

I punti di svolta della cultura a Bologna

Abbiamo ripercorso i momenti più significativi degli ultiumi 20 anni per capire quali sono state le svolte "positive".

PRESENTE

La visione e le politiche di questo mandato

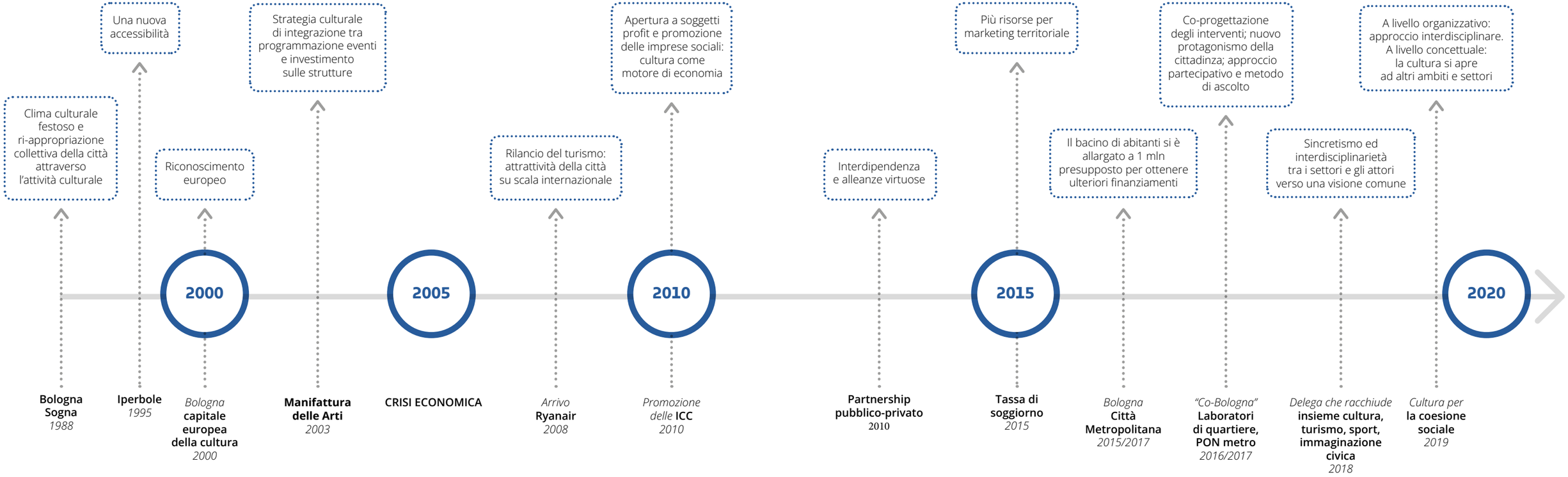
Abbiamo messo in fila gli obiettivi politici e i documenti strategici per il periodo 2020-2022 per leggere il momento presente e individuare le azioni nel breve periodo.

FUTURO

Una visione di cambiamento per la Bologna di (dopo) domani

Abbiamo analizzato trend e sfide culturali e le peculiarità del panorama bolognese, provando a capire chi sono i soggetti protagonisti e quale ruolo vuole e può avere il Dipartimento Cultura in questa evoluzione.

La storia a ritroso della cultura a Bologna



La rimodulazione del progetto

Tutto ciò accadeva qualche giorno prima l'inizio dell' emergenza sanitaria causata dal **Covid-19, che ha necessariamente riconfigurato l'evoluzione del progetto**, in particolare per quanto riguarda il confronto con gli operatori. L'attività di formazione per le realtà culturali convenzionate inizialmente prevista è stata convertita in **un'attività di co-progettazione strategica** a cui gli operatori hanno partecipato in una posizione paritaria rispetto all'Amministrazione per la costruzione di una visione condivisa del futuro della cultura in città, consolidando la fluidità della relazione tra ente pubblico e operatori emersa nella gestione dell'emergenza.

Interviste di validazione

Trattandosi di un modello sperimentale, tra settembre e ottobre 2020 sono state effettuate delle **interviste con 11 organizzazioni seguendo un criterio di disomogeneità** (rispetto all'ambito di produzione culturale e alla dimensione organizzativa) per testare una **prima condivisione dei cinque scenari emersi** dal lavoro precedentemente svolto con il Dipartimento Cultura, e per rilevare interessi e e feedback dal settore stesso rispetto all'utilità del progetto e al suo senso complessivo. Le interviste hanno permesso di condividere con le persone che si sono rese disponibili il passaggio di prospettiva, da mero strumento di valutazione a percorso per pianificare e condividere una visione del contributo che la cultura offre alla città che andrà poi misurato da ciascuno. Inoltre hanno permesso di raccogliere esempi di "precedenti" da tenere in considerazione e di capire l'onerosità percepita dagli operatori e la disponibilità a contribuire alla costruzione di tale procedura.

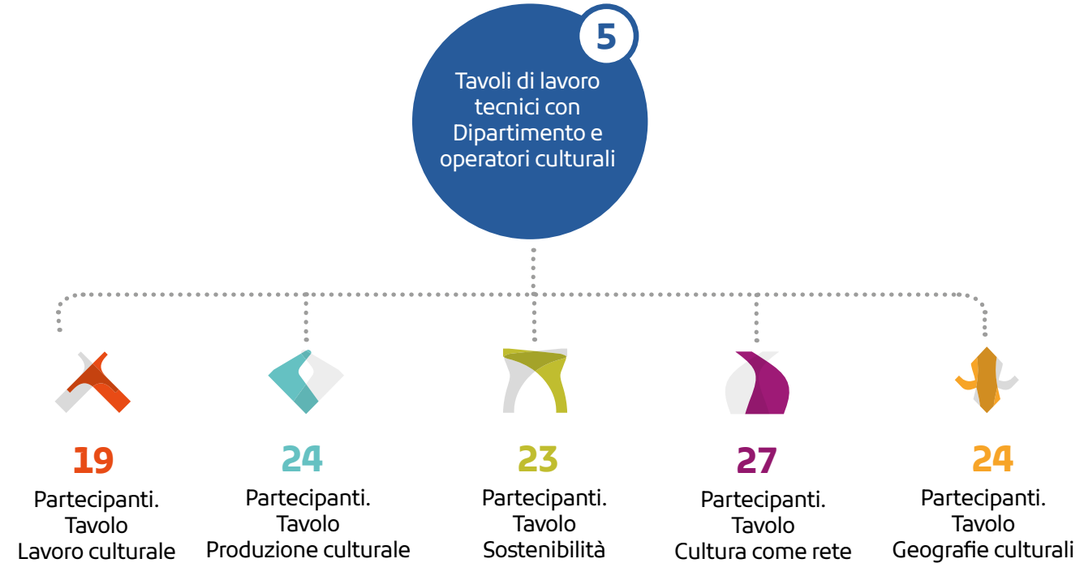
> «Bisogna trovare un modo per far sì che le persone ritrovino il loro lavoro nella metodologia: far capire che si sta parlando del lavoro artistico-culturale e non di un obbligo esterno»
> (operatore culturale)

> «Mancano spazi in cui "lasciar fare", abbiamo ansia di organizzare tutto, mentre alcuni spunti si creano "spontaneamente" dall'imprevisto. Dobbiamo anche "lasciar crescere" senza avere l'ansia di inglobare, specie in relazione a quella fascia di popolazione ignorata dalla produzione culturale (es. adolescenti)»
> (operatore culturale)

Tavoli di lavoro tecnici con le organizzazioni culturali

A dicembre 2020 sono stati organizzati **cinque tavoli di lavoro per l'analisi condivisa di ciascuno scenario**. Ai tavoli sono state invitate a partecipare tutte le organizzazioni convenzionate con il Dipartimento Cultura. In questa occasione, la catena di produzione dell'impatto di **ogni scenario, soprattutto relativamente a risultati e impatti sperati, è stata rivista e integrata grazie agli input di chi ha partecipato**. Inoltre sono stati **elaborati in maniera collaborativa** i primi indicatori utili a rilevare il raggiungimento di tali risultati.

> «È il momento giusto per un discorso più radicale»
> (operatore culturale)



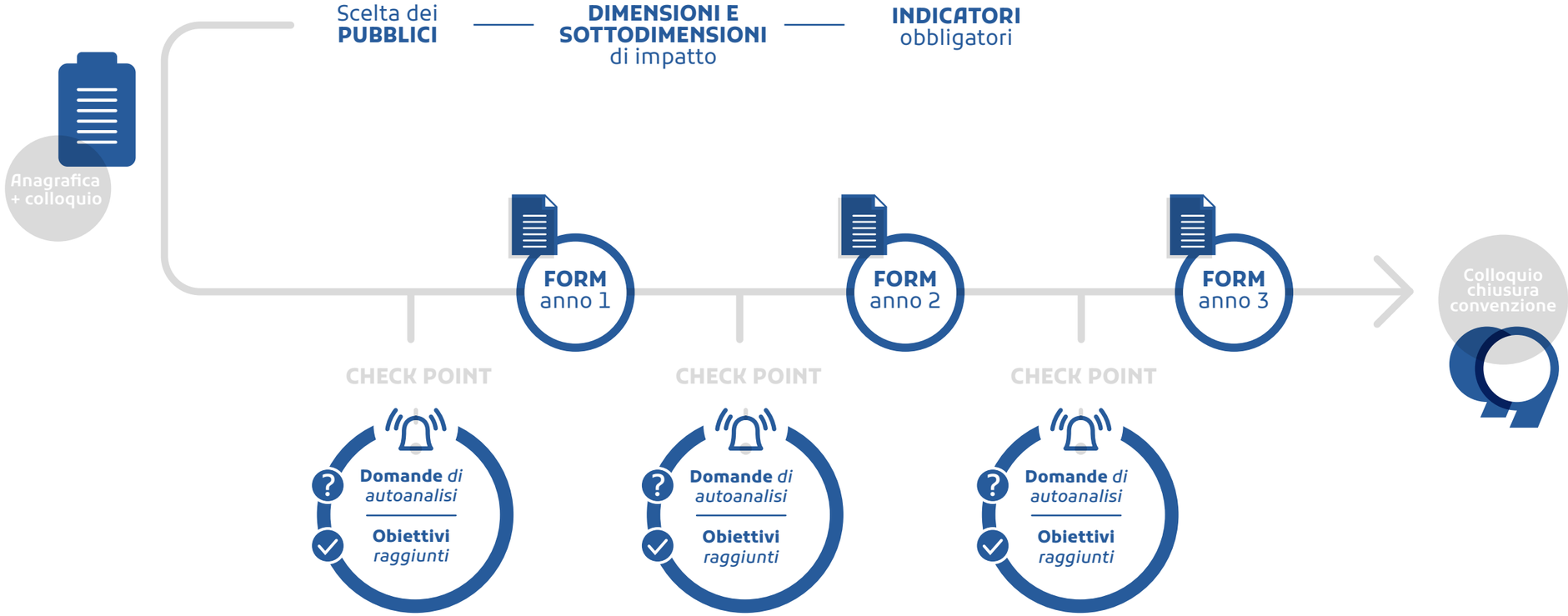
30 operatori culturali hanno partecipato a 2 o più tavoli di lavoro

Definizione del prototipo e test

Sulla base dei contenuti emersi dal percorso di allineamento interno con il Dipartimento Cultura e Promozione della città e rivisti insieme alle organizzazioni culturali durante i tavoli di lavoro è stata costruita **una prima ipotesi di sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna**, ossia sono stati definiti un cruscotto di indicatori con cui il Dipartimento e gli operatori si interfacceranno nel percorso di rendicontazione rispetto alla convenzione e delle linee guida che disegnano lo *user journey* degli operatori, cioè il processo di co-produzione e valutazione dell'impatto. Questo primo prototipo, seguendo l'approccio Lean, è stato **validato attraverso delle interviste con 6 organizzazioni culturali**.

Con la stipula delle nuove convenzioni cittadine in ambito culturale e creativo del 2022 verranno **pubblicate le linee guida del sistema di valutazione di impatto della cultura a Bologna, dando avvio alla prima sperimentazione del modello.** Sempre in ottica Lean, sulla base degli apprendimenti generati da un primo test effettivo del sistema costruito, verranno adottate le misure correttive necessarie per il futuro. Lo *user journey* elaborato per la prima sperimentazione prevede, per ciascuna organizzazione, un colloquio iniziale con il Dipartimento Cultura in corrispondenza dell'avvio della convenzione, per alimentare la scheda anagrafica e compiere la scelta intenzionale di posizionamento in uno degli scenari di cambiamento previsti. Alla fine di ciascuno dei tre anni di convenzione gli operatori dovranno compilare almeno due questionari di valutazione: uno per lo scenario "produzione culturale" (comune a tutti) e almeno un altro relativo a uno scenario a scelta, rispetto al quale l'organizzazione convenzionata ha deciso di posizionarsi. Lo strumento del form è pensato, da un lato, come **occasione di auto-osservazione per le organizzazioni culturali** che raccoglieranno un *corpus* di dati quantitativi e qualitativi utili all'**allineamento interno** rispetto all'intenzionalità espressa a inizio convenzione. Dall'altro, il processo di raccolta dati per la valutazione di impatto ha lo scopo di **rinforzare** – e non sostituire – il **rapporto diretto tra gli operatori e il Dipartimento Cultura**, alimentando la conoscenza reciproca, lo scambio e il dialogo in nome di una visione di impatto condivisa. Al termine della convenzione, oltre a un questionario conclusivo più approfondito, è previsto, per ciascuna organizzazione, un colloquio con il Dipartimento, inteso come momento di riflessione condivisa in merito a tutto il percorso della convenzione e alle prospettive di collaborazione future.

User journey del percorso di auto-osservazione e valutazione di impatto



Conclusioni

05

Apprendimenti e raccomandazioni,
a cura di Kilowatt

Il percorso che ha portato all'elaborazione di questo report e dell'impianto di valutazione complessivo non è certo stato privo di ostacoli, ma proprio questa non linearità ha generato degli apprendimenti preziosi che possiamo ora provare a condividere. Una premessa importante è che il processo di pianificazione strategica oggetto del presente lavoro è iniziato prima della pandemia e si conclude – nella sua fase di progettazione – due anni più tardi, in una situazione decisamente mutata rispetto al principio, ma dai confini ancora incerti. Gli effetti a lungo termine dell'emergenza da Covid-19 sul settore culturale non sono ancora quantificabili, ma non si può escludere che un comparto già fragile dal punto di vista delle tutele lavorative e della sostenibilità economica possa subire ancora dei contraccolpi in termini di "spopolamento" interno – dove con questo termine intendiamo una fuga degli operatori verso settori più "sicuri" –, con conseguenze in termini di qualità della produzione e investimenti in ricerca e sviluppo di nuove progettualità. Proprio alla luce di questo clima incerto è necessario, ancor più di prima, **riuscire a navigare e governare il cambiamento, prevedendo strategie e programmi di supporto e potenziamento delle realtà culturali**, e seguendo il principio di addizionalità dell'impatto che prevede un **investimento pubblico proprio laddove il mercato non coglie opportunità di immediato profitto.**

Il presente lavoro, però, parte anche dal presupposto per cui un approccio strategico alla pianificazione non può avere solamente la cultura come terreno di gioco, ma deve concedersi di **adottare una prospettiva interdisciplinare alle politiche pubbliche** per «non guardare agli impatti generati dalla cultura nei confronti di altri compartimenti stagni (impatto ambientale, impatto economico, impatto sociale), ma piuttosto proporre **una lettura di ambiti di cambiamento – come gli scenari – che sono trasversali, oltre che interconnessi, a quello che dovrebbe essere considerato un ecosistema»**[19]. Agire in ottica di ecosistema presuppone una consapevolezza rispetto alla mutevolezza dello stesso e, di conseguenza, alla necessità che l'impianto costruito mantenga nel tempo una capacità di adattarsi al mutare delle condizioni sociali, politiche o economiche esterne. Ciò significa che gli indicatori e gli strumenti proposti devono essere periodicamente riletti alla prova del tempo, per valutarne rilevanza, efficacia e funzionalità. Inoltre è sempre bene ricordare che la valutazione non è un mero esercizio di stile, ma **un processo di apprendimento continuo, di azione e retroazione, che funziona finché dialoga e si rende intelligibile al suo contesto e pubblico di riferimento**. Anche per questa ragione non è auspicabile pensare che la valutazione di impatto si sostituisca al dialogo costante ed esperienziale che deve intercorrere tra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni culturali: partecipare agli eventi, conoscere le produzioni, parlare con i pubblici e interrogare gli operatori rimangono attività centrali che aiutano a leggere meglio e comprendere le informazioni e i racconti che emergeranno dal set di strumenti di autovalutazione consegnati nelle mani delle organizzazioni convenzionate. È quindi necessario ribadire, ancora una volta, che questo non è, né vuole essere, un punto di arrivo, bensì **è l'inizio di un percorso che accompagnerà e guiderà il dialogo tra il Dipartimento Cultura e chi fa cultura in città.** Per questa ragione l'impianto di valutazione proposto prevede una gradualità di applicazione degli strumenti, la cui velocità dipenderà dalla qualità e dall'intensità del percorso di apprendimento comune. Infatti, mentre l'ambito sociale è più avvezzo a questo tipo di valutazione, la cultura rappresenta invece un terreno meno esplorato e per questo più suscettibile ad ambiguità. **La sperimentazione e la sfida che abbiamo davanti devono quindi partire dalla consapevolezza** – che è paradossalmente necessario esplicitare – **che «non si può fare sempre impatto» perché creare, produrre e ricercare, in ambito artistico e culturale, significa anche far emergere l'inatteso, il non previsto**. Ciò detto, e coscienti che non tutto è misurabile, riteniamo comunque che un **processo di esplicitazione della multidimensionalità del valore culturale e di tessitura di un lessico comune** tra operatore e Pubblica

19 *Questa e le citazioni che seguono sono tratte da un'intervista a Franco Bianchini, esperto di politiche culturali in strategie urbane, Direttore Associato del Centre for Cultural Value, con sede all'Università di Leeds in Inghilterra, membro del Consiglio dei Fondatori e del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Fitzcarraldo.*

Aamministrazione, possa permettere a quest'ultima di prendere **decisioni informate, strategiche e direzionali per la crescita e il benessere dell'intero comparto**. Per questo è anche necessario «evitare la sovrapproduzione di dati, legata alla definizione di indicatori, che non agevola, ma piuttosto complica, la comprensione dei fenomeni complessi, come quello della produzione e fruizione artistica». Proprio alla luce di tale riflessione è doveroso esplicitare che la scelta di intraprendere un percorso come questo è onerosa - in termini di impiego di risorse umane e di tempo - ma può dare grande soddisfazione e sviluppare apprendimenti inediti, interni ed esterni alla macchina comunale. Può anche diventare veicolo di inestimabile valore relazionale, non solo con le organizzazioni culturali, ma anche con la cittadinanza. Affinché questo avvenga, però, è necessario che la Pubblica Amministrazione si appropri e governi sia il processo, sia i suoi strumenti, rendendoli direzionali e operativi e non meri adempimenti burocratici.

Infine, ma non meno importante, se vogliamo che questo sia l'inizio di un percorso di apprendimento «piuttosto che un abbellimento, è necessario misurare e comunicare anche quegli impatti considerati negativi, o quei risultati che non si sono verificati come ci si auspicava all'inizio, cercando di comprenderne la natura in un'ottica di miglioramento continuo». Auspichiamo quindi che quello che si prospetta nei prossimi anni sia **un percorso di crescita in ottica mutualistica** che – ampliando lo sguardo e la reciproca conoscenza di Comune e organizzazioni culturali – contribuisca a coltivare **una città culturalmente aperta e permeabile, sperimentale e inclusiva**.

Foto 11 - foto di Michele Lapini

Bibliografia

Assifero e Ashoka (2020), *Accogliere la complessità. Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico*. Disponibile all'indirizzo: http://assifero.org/wp-content/uploads/2020/05/Accoglie-re-la-complessita%CC%80-Ashoka-e-Assifero.pdf

Belfiore, E. (2002). *Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultu-ral policies and social impact studies in the UK*. International journal of cultural policy, 8(1), 91-106.

Belfiore, E. (2012). *"Defensive instrumentalism" and the legacy of New Labour's cultural policies*. Cultural trends, 21(2), 103-111.

Belfiore, E. (2015). *'Impact','value'and 'bad economics': Making sense of the problem of value in the arts and humani-ties.* Arts and Humanities in Higher Education, 14(1), 95-110.

Blank, S. (2013), *Why the Lean Start-up Changes Everything*, in «Harvard business review», 91(5), pp. 63-72.

Bollo, A. (2013). *Measuring Museum Impact*, LEM Report 3.

Brown, A. (2006). *An architecture of value. Grantmakers in the Arts Reader*, 17(1), 18-25.

Culture, Place & Policy Institute University of Hull (2018). *Cultural transformations: the impact of Hull UK City of Cul-ture 2017*. SUMMARY OF PRELIMINARY OUTCOMES EVALUATION

Dubini, P. (2018), La cultura sostenibile, in «Il Giornale delle Fondazioni». Disponibile all'indirizzo: http://www.ilgior-naledellefondazioni.com/content/la-cultura-sostenibile

Garcia, B., Melville, R., & Cox, T. (2010). *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture.* Impacts 08.

Gasca, E. (2020), *[Sviluppo sostenibile] Culture 2030 Indicators – la cultura per l'agenda dello sviluppo sostenibile.*

GECES (2015). *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014*, Commissione Europea, Luxembourg.

GSG – Global Steering Group for Impact Investment.Disponibile all'indirizzo: https://gsgii.org/about-us/https://gsgii.org/about-us/

Hivos (2015), *Theory of Change thinking in practice*. Disponibile all'indirizzo: https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToC-guidelines-2015.pdf

Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy.* London, Demos.

Holden, J. (2004). *The value of culture cannot be expressed only with statistics. Audience numbers give us a poor picture of how culture enriches us.* London, Demos.

Manzini, E., Jégou, F. (2004), *Design degli scenari, in Id. (a cura di), Design multiverso: appunti di fenomenologia del design*, Milano, POLI Design, pp. 189-207.

Matarasso, F. (1996). *Defining values: Evaluating arts programmes.* Stroud: Comedia.

Matarasso F. (1997), *Use or Ornament. The Social Impact of Participation in the Arts*, in «Comedia». Disponibile all'indirizzo: https://www.artshealthresources.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/1997-Matarasso-Use-or-Orna-ment-The-Social-Impact-of-Participation-in-the-Arts-1.pdf

McCarthy, K. F., et al. (2004). *Gifts of the Muse. Reframing the debate about the benefits of the arts*. Santa Monica, CA, Arlington, VA, Pittsburgh, PA: RAND Corporation.

Oakley, K and Naylor, R (2005). New *Directions in Social Policy, Developing the Evidence Base for Museums, Libraries and Archives in England.* Research Report. Museums and Libraries Archive

Reeves, M. (2002). *Measuring the economic and social impact of the arts: a review*. London: Arts Council of England.

Riforma del Terzo Settore (2017). Disponibile all'indirizzo: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:de-creto.legislativo:2017-07-03;11

Simons J. (2020), *Deputy Mayor for Culture and Creative Industries, London & Chair of World Cities Culture Forum, in OECD, Coronavirus (COVID-19) and Cultural and Creative Sectors: Impact, Policy Responses and Opportunities to Rebound after the Crisis*. Disponibile all'indirizzo: https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm

Social Value Italia (2016), *Glossario*. Disponibile all'indirizzo: socialvalueitalia.it/associazione/wp-content/uploads/2016/11/Glossario_Social-Value-Italia_ottobre2016-1.pdf

Stern, M. J., & Seifert, S. C. (2016). *Understanding the value of arts & culture: the AHRC cultural value project by Geoffrey Crossick and Patrycja Kaszynska*. Cultural Trends, 25(4), 277-279.

Sustainable Development Goals – SDGs. Disponibile all'indirizzo: https://sdgs.un.org/goals

Tiresia Impact Outlook. (2019). Disponibile all'indirizzo: https://www.torinosocialimpact.it/documentazione/tiresia-impact-outlook-2019/

The Audience Agency. (2020). *Creating an Effective Audience Development Plan. An introductory guide to Audience Development Planning from The Audience Agency*.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge university press.

UNESCO (2019), *Culture|2030 Indicators*. Disponibili all'indirizzo: https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators/

Van Es, M., Guijt, I., & Vogel, I. (2015). *Theory of change thinking in practice: a stepwise approach*. Den Haag: Hivos.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., Agnelli, G., Bellomi, A., Deaglio, M. (1993). *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, BUR.

Le parole dell'impatto e altro: glossario

accountability: si riferisce alla responsabilità di fornire un'analisi della valutazione che sia accurata, corretta e credibile.

addizionalità: è la capacità di contribuire a generare un cambiamento addizionale aggiuntivo, rispetto a ciò che sarebbe avvenuto comunque in un contesto, o che il mercato avrebbe realizzato in autonomia.

affidabilità: si riferisce alla garanzia di fornire informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati.

attività: sono tutte quelle micro-azioni che è necessario intraprendere per realizzare output che a loro volta genereranno outcome.

Audience development: «termine utilizzato per indicare come le relazioni tra pubblici e organizzazioni culturali vengono ampliate e gestite. Si tratta di un approccio organizzativo strategico per sviluppare e diversificare le relazioni instaurate con pubblici esistenti o potenziali».[20]

baseline: la situazione di partenza, rispetto al quale nel tempo osservo un cambiamento.

beneficiari diretti: Gli individui, i gruppi o le organizzazioni a favore dei quali è realizzato l'intervento.

beneficiari indiretti: Gli individui, i gruppi o le organizzazioni che beneficiano indirettamente di interventi realizzati per altri gruppi.

20 The Audience Agency

catena di produzione dell'impatto: è la rappresentazione grafica di come un'organizzazione intende realizzare l'impatto definito *ex ante*, ricostruendo a ritroso - in ottica sistemica e non lineare - tutti i passaggi necessari a raggiungere il cambiamento desiderato, ossia: i risultati che è necessario ottenere, gli output da realizzare, le azioni da organizzare e le risorse di cui dotarsi.

circolarità della valutazione: si tratta dell'integrazione degli insegnamenti appresi durante il processo di valutazione nel successivo ciclo di misurazione. Può comprendere la raccolta e la diffusione di evidenze, conclusioni, raccomandazioni derivanti dall'esperienza.

comparabilità: non si intende comparabilità tra soggetti (non è competizione!) ma nel tempo, è importante guardare a come le cose cambiano in un arco temporale.

impatti: riguardano i cambiamenti sistemici e profondi che avvengono a livello della società e che un'azione, un progetto, un'organizzazione o una politica contribuiscono a generare (l'impatto non è mai individuale, ma innescato attraverso dinamiche sistemiche!). Tali cambiamenti avvengono sui comportamenti, sulla salute, sullo status economico, sulle relazioni di potere (economico, di genere, ecc.), sull'orientamento delle politiche (es. sostenibilità sociale e ambientale).

indicatore: rappresenta qualcosa che possiamo capire, che possiamo raggiungere cognitivamente, una modalità di osservare (*puntare il dito su*) un fenomeno che riteniamo rilevante. È un elemento sintetico, qualitativo o quantitativo, che fornisce in modo semplice e affidabile indicazione del risultato, connesso a un intervento. Questa informazione consente di misurare il raggiungimento di un risultato e comunicarlo in modo chiaro e più univoco possibile. Gli indicatori quantitativi si possono applicare se al cambiamento da monitorare sono associabili con chiarezza dati monetari o fisici. Può essere

assoluto (n° di persone che fa qualcosa) o relativo (riduzione % di un comportamento). Si chiamano così perché quantitativa è la restituzione del fenomeno (n°, %), non il suo significato (ad esempio la qualità della vita è rappresentata dalla % delle persone che percepiscono un miglioramento). Gli indicatori qualitativi sono segnali del cambiamento (ad esempio il grado di soddisfazione o il livello di fiducia), non si esprimono in numeri. Danno il significato a un fenomeno.

input: sono le risorse necessarie alla realizzazione delle attività dell'intervento per abilitare l'intero processo di generazione dell'impatto. Possono includere risorse economiche, umane, e materiali.

intenzionalità[21]: è la capacità di definire *ex ante* qual è il cambiamento che si vuole generare nella società o in un determinato contesto attraverso un'attività o un progetto specifico.

misurabilità: è la capacità di identificare le variabili e le grandezze - quantitative e qualitative - misurabili di questo cambiamento, per renderlo comprensibile e verificabile anche da altri.

***outcome*/risultati**: sono gli effetti attesi o inattesi generati nel breve-medio periodo dagli *output*. I risultati riguardano - a livello individuale o collettivo - la modifica di alcune attitudini (come percezioni, credenze e motivazioni), la generazione di consapevolezza, l'acquisizione di conoscenze e competenze, la creazione di opportunità.

***output*/esiti**: sono gli esiti, ossia beni o servizi che vengono prodotti nell'ambito di un progetto, organizzazione o politica. La misurazione degli output riguarda solo un aspetto di performance, ma non dice nulla sull'efficacia e sugli effetti generati su un gruppo di persone. Ad esempio, nell'attività di formazione, l'*output* è rappresentato dal numero di corsi realizzati, dal numero di ore, dal numero di partecipanti, mentre l'outcome consiste nelle conoscenze apprese, nelle nuove opportunità professionali fornite.

proporzionalità: essendo il processo di valutazione un'attività non irrilevante dal punto di vista del tempo e dell'impegno spesi da parte delle organizzazioni convenzionate, è bene che esso sia proporzionato al sostegno dato dall'ente erogatore.[22]

rilevanza: si riferisce all'inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta.

scenari di cambiamento: «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».[23]

strumenti di raccolta dati: sono i metodi utilizzati per identificare le fonti e raccogliere le informazioni quantitative e qualitative durante una valutazione. Esempi: sondaggi formali e informali, osservazione diretta o partecipativa, interviste, questionari, focus group, parere di esperti, studi di caso, ricerca su testi, strumenti di gestione e controllo.[24]

teoria del cambiamento: è una cornice-guida per tutti i passaggi di pensiero, azione e produzione di senso quando interveniamo intenzionalmente in processi di cambiamento sociale. È una metodologia che parte dalla definizione di obiettivi a lungo termine per poi ricostruire a ritroso tutte le precondizioni necessarie per raggiungerli. La teoria del cambiamento è al contempo:

- un processo ciclico e iterativo di analisi-riflessione-azione-apprendimento: non è un esercizio sporadico della fase di progettazione, ma continua fino al "tracciamento" degli impatti generati e si riattiva per definire nuovi obiettivi;
- un prodotto-realizzazione vivo e dinamico: uno "*snapshot*" che traduce le riflessioni attivate dall'organizzazione in un dato momento in forme narrative e visive, per definizione "incomplete" (cfr. "catena di produzione dell'impatto");
- un'attitudine: una modalità di pensare e agire nella complessità dei grandi cambiamenti sociali, individuando strategie per influenzare positivamente le parti di un sistema.[25]

trasparenza: si riferisce alla restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders, ma anche alla comunicazione esplicita della provenienza dei dati e delle metodologie di valutazione adottate, per garantire tutte le informazioni necessarie a chi legge e interpreta la valutazione.

21 *Tutte le definizioni dei principi che seguono derivano dalle Linee guida ministeriali per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attivita' svolte dagli enti del Terzo settore*

22 *Si vedano sempre le Linee guida ministeriali*
23 *Manzini, E., Jégou, F. (2004)*
24 *Glossario, Social Value Italia (2016)*

25 *Hivos (2015).*

Ringraziamenti

Il giro di basso nei “ringraziamenti” iniziali di *A Love Supreme* di John Coltrane è un “ostinato” in Fa: introduce il tema che nella seconda parte del brano sarà verbalizzato proprio dall’ipnotica espressione che diede il titolo all’album. Quel tema viene maneggiato decine di volte, girato e rigirato prima di diventare parola. **Questo progetto è stato frutto di un’ostinazione corale, senza dubbio.** Non è stato semplice mantenere il focus (parola che deriva da fuoco, focolare), conciliare passione e rigore scientifico, conservarne la natura proiettiva nel futuro in un presente così difficile come quello che abbiamo attraversato negli ultimi due anni.

Grazie al Comune di Bologna per avere avuto la prontezza, con quella delibera del 2019, di mettersi nelle condizioni di avviare questo progetto, che a nostro avviso è diventato sempre più cruciale proprio dopo questa pandemia. E grazie per averne difeso il senso.

Grazie allo sguardo prezioso delle persone che hanno fatto parte del Comitato Scientifico del progetto (Giorgia Bonaga, Elena Di Gioia, Paola Dubini, Bertram Niessen): il loro punto di vista ci ha permesso, in ogni fase del progetto, di guardarci da quel “quasi” fuori che permette di limitare il dato per scontato.

Grazie anche a tutte quelle persone che hanno aggiunto competenze tecniche o sguardi trasversali e quindi reso questo progetto ancor più multidisciplinare e maggiormente immune ai riduzionismi: Maurizio Bergamaschi, Franco Bianchini, Tiziano Bonini, Annalisa Cicerchia, Marianna D'Ovidio, Roberta Franceschinelli, Carolina Mudan Marelli, Luca Padova.

Grazie soprattutto alla franchezza che ci hanno donato quelle organizzazioni culturali della città con cui abbiamo avuto la fortuna di confrontarci in questi due anni. Senza il loro contributo non avremmo mai trovato la nostra strada (non è detto che sia giusta, ma è circostanziata) tra letteratura e azione.

Abbiamo cercato di mantenere, dell’ostinazione, l’urgenza progettuale e di renderla appropriabile da quel magnetico ecosistema culturale bolognese a cui questo progetto è dedicato. Speriamo di aver trasmesso questo spirito e che questo percorso ora faccia i suoi primi passi nel mondo, riecheggiando quel tema iniziale, girandolo e rigirandolo, cambiandolo ma sempre ritrovandoselo tra le orecchie, riconoscibile e desiderabile, come i futuri su cui abbiamo lavorato.

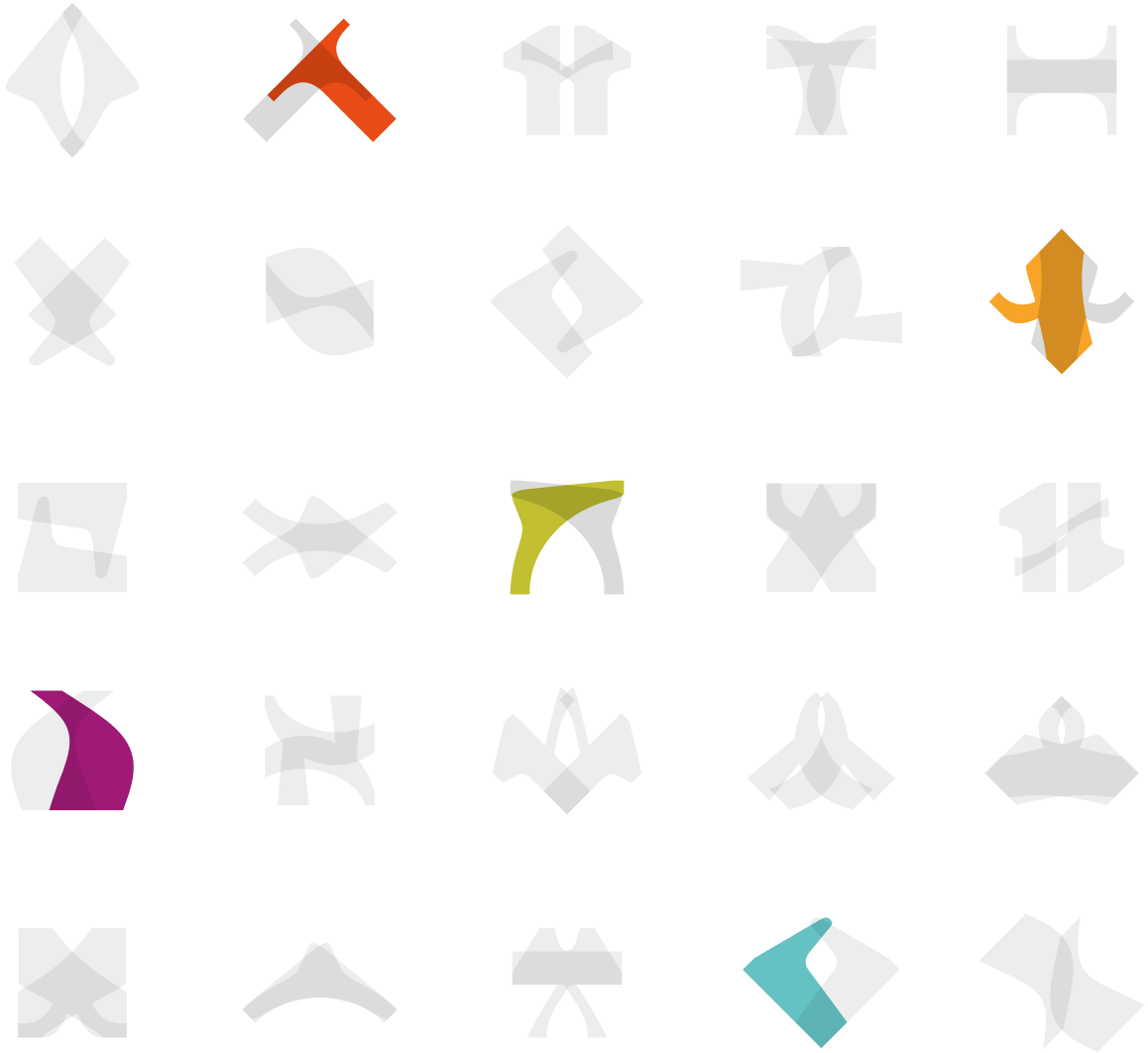



Foto 11 - Cineteca di Bologna - Cinema Ritrovato 2021 - Arena del Sole