



cambia**MENTI**  
cultura reti innovazione



# SENTIERI INEDITI

RIFLESSIONI, DIALOGHI  
E NUOVI ORIZZONTI

Sardegna Ricerche è l'agenzia regionale per la promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico in Sardegna, lavora al fianco delle imprese sarde per accompagnarle nello sviluppo di idee e prodotti innovativi, in collaborazione con le Università di Cagliari e Sassari, e i centri di ricerca regionali. Nel 2003 Sardegna Ricerche ha dato vita al Parco Scientifico e Tecnologico regionale, dove ricercatori e imprese trovano spazi, attrezzature e laboratori tecnologici all'avanguardia nei settori ICT, Biomedicina, Biotecnologie, Tecnologie Alimentari ed Energie Rinnovabili.

Nel perseguire il proprio obiettivo istituzionale Sardegna Ricerche organizza numerosi programmi volti a promuovere l'innovazione in tutte le sue declinazioni, attraverso una serie di Sportelli tematici che consentono alle imprese di accedere in maniera stabile e diretta a un sistema di servizi integrati – consulenze specialistiche, iniziative di formazione e informazione, aiuti finanziari – che rispondono ai fabbisogni di conoscenza delle imprese regionali e creano le basi per una maggiore competitività sul piano globale.



Stampato su carte certificate FSC  
Copertina: Fedrigoni Symbol Freelifa Satin  
Interno: Burgo Selena Green



ISBN 9788894247640

Prima edizione Ottobre 2019

© Sardegna Ricerche

**cambiaMENTI** è un programma dello Sportello Startup – Sardegna Ricerche

**Coordinamento del programma:** Giuseppe Serra, Sebastiano Baghino (Sardegna Ricerche)

**Coordinamento editoriale e curatela:** Enrica Puggioni

Progetto grafico: Alessandro Congiu

Illustrazioni: Riccardo Atzeni

Opera edita da Sardegna Ricerche e distribuita con *Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-d/4.0/>.

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale delle informazioni contenute nel presente volume è consentita esclusivamente per fini non commerciali e con la citazione completa della fonte:

**“Sentieri Inediti. Riflessioni, dialoghi e nuovi orizzonti – cambiaMENTI, Sportello Start up, Sardegna Ricerche”.**

Versione in formato .PDF liberamente scaricabile da: [www.p-arch.it](http://www.p-arch.it)

Per i contributi autoriali si ringrazia:

Lucio Argano	Paolo Dini
Simona Bielli	Johnny Dotti
Sara Bigazzi	Ezio Manzini
Annalisa Cicerchia	Maria Grazia Mattei
Umberto Croppi	Federico Mento
Alberto Cuttica	Marcello Minuti
Ilda Curti	Francesco Morace
Ludovica de Angelis	Massimo Novarino

Chiara Prevete
Monica Angela Grazia Scanu
Erminia Sciacchitano
Valeria Siniscalchi
Azzurra Spirito
Antonio Taormina
Susanna Tornesello
Michele Trimarchi

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2019  
presso Arti Grafiche Pisano Srl  
via Nervi, Zona Industriale Casic – Elmas (CA)

**Sportello Startup - Sardegna Ricerche**

mail: [sportellostartup@sardegnaicerche.it](mailto:sportellostartup@sardegnaicerche.it)  
[www.sardegnaicerche.it](http://www.sardegnaicerche.it)



# SENTIERI INEDITI

RIFLESSIONI, DIALOGHI  
E NUOVI ORIZZONTI



# INDICE

- 6 **INDICE**
- 10 **cambiaMENTI: NUOVE DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE**  
SPORTELLO START-UP SARDEGNA RICERCHE
- 14 **INTRODUZIONE**  
ENRICA PUGGIONI
- 22 **L'IMPRESA SOCIALE**  
PROSPETTIVE PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO
- 24 **IMPRESA SOCIALE: UN CONTRIBUTO  
A UN NUOVO PARADIGMA ECONOMICO E SOCIALE**  
JOHNNY DOTI
- 32 **ACCOUNTABILITY: LA "RAGIONE SOCIALE"  
DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE**  
FEDERICO MENTO
- 36 **L'IMPRESA SOCIALE**  
MASSIMO NOVARINO
- 56 **ABITARE IL CAMBIAMENTO**  
COMPETENZE PLURALI E NUOVE PROFESSIONI
- 58 **DALLA REALTÀ AUMENTATA E PLURIMA  
DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI  
ALLA COMPETENZA METICCIA**  
LUCIO ARGANO
- 64 **IL PUBBLICO AL CENTRO DELLA STRATEGIA:  
DALL'EUROPA AI TERRITORI**  
LUDOVICA DE ANGELIS
- 70 **INNOVAZIONE E OCCUPAZIONE CULTURALE**  
ANTONIO TAORMINA
- 78 **CULTURA, TECNOLOGIA E DIGITALE**  
SFIDE, OPPORTUNITÀ E CONTAMINAZIONI
- 80 **GETTING INSPIRED**  
ESPERIMENTI DI INNOVAZIONE SOCIALE IN ARTE E CULTURA  
SIMONA BIELLI
- 86 **LINGUAGGI CREATIVI, TRANSDISCIPLINARITÀ  
E MISSIONE SOCIALE. L'UMANESIMO DIGITALE DI MEET**  
MARIA GRAZIA MATTEI
- 92 **CROSS FERTILIZATION TRA CULTURA E AMBIENTI DIGITALI:  
ESISTE UNA VIA ITALIANA ALLA RIVOLUZIONE DIGITALE?**  
SUSANNA TORNESELLO
- 96 **WE ECONOMY**  
IL VALORE SOCIALE GENERA VALORE ECONOMICO
- 98 **SARDEX: BASI SOCIALI E STRUTTURALI PER UNA SINERGIA  
SOSTENIBILE TRA MERCATO E BENI COMUNI**  
PAOLO DINI
- 116 **WE-ECONOMY E DIRITTO URBANO**  
CHIARA PREVETE
- 122 **VALORI, PRATICHE E MERCATO**  
LA DIMENSIONE SOCIALE DELLO SCAMBIO ECONOMICO  
VALERIA SINISCALCHI
- 130 **NARRARE L'INNOVAZIONE**  
COMUNICARE PER CONDIVIDERE
- 132 **(CO)CREAZIONE DI UN "MONDO POSSIBILE"**  
TECNICHE DI BRANDING PER INNOVATORI SOCIALI  
SARA BIGAZZI
- 140 **NARRARE L'INNOVAZIONE**  
RACCONTARE BELLE STORIE PER CRESCERE  
MONICA ANGELA GRAZIA SCANU
- 146 **INNOVAZIONI COMUNI**  
NARRAZIONI CHE ABILITANO IL CAMBIAMENTO  
AZZURRA SPIRITO

- 156 **NUOVE GEOGRAFIE**  
DESIGN CIVICO E INNOVAZIONE SOCIALE
- 158 **CITTÀ DI CARNE, CITTÀ DI PIETRA**  
ILDA CURTI
- 164 **CITTÀ E POLITICHE DEL QUOTIDIANO  
PROGETTI DI VITA E NUOVE FORME DI GOVERNANCE  
PER UNA NORMALITÀ TRASFORMATIVA**  
EZIO MANZINI
- 172 **L'INNOVAZIONE SOSTENIBILE**  
COSTRUIRE COMUNITÀ E MERCATI
- 174 **PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE STRATEGICA  
PER L'INNOVAZIONE**  
ANNALISA CICERCHIA
- 184 **NON SOLO SOLDI: LA RELAZIONE PRIMA DI TUTTO**  
ALBERTO CUTTICA
- 192 **FUTURO + UMANO**  
FRANCESCO MORACE
- 196 **ECONOMIA E POLITICA DELLA CULTURA IN TEMPI COMPLICATI**  
MICHELE TRIMARCHI
- 200 **LA GOVERNANCE PER L'INNOVAZIONE**  
MODELLI E FORME ORGANIZZATIVE
- 202 **PER UNA NUOVA CULTURA DELLA GESTIONE  
E DELLA VALORIZZAZIONE COME RESPONSABILITÀ COLLETTIVA  
E IMPEGNO CONDIVISO**  
UMBERTO CROPPI
- 212 **PUBBLICO E PRIVATO NELLA GESTIONE DELLA CULTURA:  
VERSO UN NUOVO RAPPORTO DI PATERNARIATO**  
MARCELLO MINUTI
- 224 **IL PATRIMONIO CULTURALE D'EUROPA,  
BENE COMUNE, RESPONSABILITÀ COMUNE**  
ERMINIA SCIACCHITANO
- 236 **GLI AUTORI**

## cambiaMENTI: NUOVE DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE

Il programma **cambiaMENTI** ha rappresentato per Sardegna Ricerche e per lo Sportello Startup una sfida e allo stesso tempo un'occasione di sperimentazione e apprendimento su di un tema con il quale, fino a oggi, avevamo avuto poco a che fare: l'innovazione sociale.

Lo Sportello Start up nasce come strumento operativo di Sardegna Ricerche nel 2013, con l'obiettivo di favorire la nascita e di sostenere lo sviluppo di idee e imprese innovative con elevato potenziale di crescita, garantendo nel contempo la semplificazione delle procedure di accesso ai servizi e alle agevolazioni. Lo Sportello ha fin dall'inizio adottato un approccio innovativo capace di mixare strumenti, ambiti e pratiche con una offerta di servizi che spaziano dalle attività di *scouting* di idee sul territorio all'assistenza e affiancamento consulenziale, formazione specifica e attività di *mentoring* finalizzata alla definizione di efficaci modelli di *business*.

Nel solco della più ampia programmazione regionale e delle linee di specializzazione intelligente, con le attività dello Sportello contribuiamo al potenziamento del sistema produttivo regionale supportando la nascita e sostenendo lo sviluppo di imprese volte alla produzione e commercializzazione di beni, servizi e processi altamente innovativi.

Seguiamo tutte le fasi di sviluppo delle *start up* in percorsi esperienziali scandi-

ti da tappe di validazione cronologicamente consequenziali: dalla definizione delle ipotesi e quindi analisi dei fabbisogni, alla validazione della soluzione individuata e del prodotto mercato fino alla verifica della scalabilità e della capacità di evoluzione verso forme di impresa vere e propria. L'esperienza maturata negli anni ha portato a un allargamento della *mission* originaria e alla adozione di nuove concettualizzazioni del tema della innovazione, non più riferibili al solo ambito della tecnologia e del digitale, ma capaci di ricomprendere anche l'innovazione organizzativa e l'adozione di nuovi modelli di *business*, fino ad abbracciare anche il tema strategico della innovazione sociale.

In tal senso, abbiamo proposto a livello territoriale percorsi esperienziali specificatamente orientati a far emergere e stimolare la proposizione di idee imprenditoriali innovative ad alto impatto sociale, ovvero iniziative in grado di rispondere in maniera del tutto originale ed economicamente sostenibile a bisogni e problematiche di interesse per la collettività. Seguendo sempre la logica dello sviluppo iterativo e modelli di intervento ibridi, abbiamo sviluppato programmi interamente dedicati alla innovazione sociale pensati per sostenere quelle imprese capaci di coniugare valore economico e valore sociale.

In questo contesto è nato il programma **cambiaMENTI**: dopo una prima edizione che ha seguito 15 proposte imprenditoriali attraverso un percorso di formazione, validazione e *mentoring*, nel 2017 è stato pubblicato il nuovo programma pensato con l'obiettivo di identificare e valorizzare le migliori idee d'impresa e/o progetti di innovazione ad alto *valore sociale, culturale e creativo* proposti da persone fisiche e organizzazioni attive negli ambiti dell'industria culturale e creativa e dell'economia sociale, per sostenerle nella definizione e validazione di **modelli di *business*** appropriati ossia ripetibili, scalabili e tali da consentire di affrontare con successo le diverse sfide sociali e culturali.

**cambiaMENTI** ha raccolto nel 2018 complessivamente 30 iniziative che sono state ospitate presso Sa Manifattura (ex Manifattura tabacchi), luogo ripensato per accogliere iniziative e programmi di sperimentazione e co-progettazione di soluzioni innovative, multidisciplinari e intersettoriali da parte di comunità di creativi.

Sono 4 le linee di intervento sulle quali sono state aggregate le iniziative selezionate e supportate:

1. sostegno ai processi di innovazione della *governance*, dei prodotti, dei servizi e delle strategie di *audience development* e *community engagement* delle organizzazioni culturali già operative in Sardegna;
2. promozione di nuove idee innovative di impresa culturale e creativa capaci di operare in sistemi complessi e interfiliera, sviluppando soluzioni alternative in risposta alle sfide intersettoriali che le realtà culturali si trovano ad affrontare;

3. sostegno a nuove idee imprenditoriali ad alto valore sociale, in grado di rispondere con prodotti e/o servizi innovativi ai bisogni della società attraverso forme di *welfare* generativo, locale e di comunità;

4. promozione di proposte imprenditoriali ad alto valore sociale orientate al riutilizzo e riqualificazione di spazi urbani, suscettibili di generare nuove imprese o innovare quelle già esistenti.

Per ciascuna di tali linee, con il supporto operativo dell'ATI costituita dalle società Soges - Tecnofor - The Doers, abbiamo sviluppato un articolato programma che ha spaziato dai laboratori di progettazione partecipata, a percorsi di formazione, validazione e affiancamento fino alla costruzione di spazi dedicati al *networking*, al consolidamento delle relazioni e alla riflessione in rete sui vari temi e aspetti legati alle imprese coesive e alla innovazione sociale. Al termine dei percorsi di sperimentazione le idee selezionate hanno potuto beneficiare di appositi **strumenti finanziari** predisposti da Sardegna Ricerche per proseguire la validazione o per avviare la nuova iniziativa imprenditoriale.

In questo contesto è nato anche *Sentieri Inediti*: un calendario di 9 appuntamenti con voci del panorama italiano che si sono confrontate sui vari aspetti legati allo sviluppo e alla sostenibilità di imprese innovative ad alto potenziale sociale, offrendo una piattaforma di relazione e dibattito non solo per i partecipanti ai diversi percorsi, ma anche per il grande pubblico con l'obiettivo di generare spazi aperti di riflessione e contaminazione.

Intendiamo raccogliere la *legacy* tracciata da questi appuntamenti e nel complesso dall'esperienza maturata durante tutto il programma **cambiaMENTI** per aggiornare il nostro vocabolario concettuale e operativo e per rafforzare e potenziare i programmi a sostegno della innovazione sociale, riconoscendo nella cultura e nella creatività dei *driver* di sviluppo strategico per i territori e le comunità.

## INTRODUZIONE

Il presente volume nasce nell'ambito di **cambiaMENTI**, con l'obiettivo di stimolare il dibattito e la riflessione sulle imprese capaci di coniugare e "contaminare" valore sociale e valore economico, di rendere la coesione competitiva, la solidarietà generativa fattore produttivo, il bene comune misura dell'utile. Partendo dall'assunto che le imprese in grado di coniugare innovazione e responsabilità sociale siano più competitive, si pone il problema di come si possa concretamente declinare il rapporto tra crescita sostenibile delle *performance* economiche e giusta ambizione a portare cambiamento positivo nel mondo. Tale tema assume un rilievo ancora maggiore nei settori del *welfare*, della cultura e della creatività perché, come giustamente nota Paolo Dini, una nuova concezione dell'economia che sappia produrre valore aggiunto e condiviso e non limitarsi a una sua estrazione, deve sapere integrare al suo interno mercato, capitale, relazioni sociali e beni comuni, ovvero rendere la dimensione relazionale e comunitaria risorsa strategica per la produzione di valore economico (mercato) e sociale (beni comuni).

In un mondo a complessità crescente, segnato dall'acuirsi delle disuguaglianze e da fenomeni di marginalizzazione non solo sociale ed economica ma anche culturale e politica, **cambiaMENTI** si rivolge a quel popolo di "innovatori" impegnati a immaginare e disegnare nuovi modelli gestionali, beni e servizi che

sappiano far emergere la domanda potenziale, elaborando risposte che nascano dalla capacità di coniugare tecnologia, responsabilizzazione individuale e collettiva, pratiche di comunità e condivisione, *advocacy*, azione amministrativa, sostenibilità e mercato. Come ben osserva Lucio Argano, alla complessità si può rispondere solo con la complessità, imparando ad esplorarne le possibilità e ad abitare e a governare la dimensione multidimensionale, intersettoriale e meticcica che caratterizza gli ecosistemi fertili, ibridando risorse, modelli, segmenti della catena di valore.

Sardegna Ricerche con **cambiaMENTI** ha adottato la stessa cifra ibrida e trasversale, rivolgendosi ad ambiti apparentemente diversi – l'economia sociale, la cultura, la creatività, i processi di rigenerazione urbana – e non solo a nuove idee di impresa, ma anche a organizzazioni culturali già costituite impegnate in coraggiosi processi di innovazione, con un programma di laboratori di progettazione partecipata, di validazione dei modelli di *business*, di affiancamento permanente e con un calendario di appuntamenti seminariali. Per un anno un popolo eterogeneo di innovatori ha abitato gli spazi di Sa Manifattura sotto la guida di formatori ed esperti. Dopo i 4 *Bootcamp* sono stati avviati 4 percorsi di validazione articolati in 9 *workshop*, 22 ore di affiancamento di *mentoring* e 4 eventi di *networking*. **cambiaMENTI**, per dirla con Ezio Manzini, prima di essere un laboratorio dell'innovazione, è dunque una comunità di luogo, una rete collaborativa impegnata nella progettazione e sperimentazione di soluzioni originali per rispondere ai così detti *wicked problems*.

Il ruolo che Sardegna Ricerche si è dato fin dall'inizio è stato duplice: da un lato, ospitare e sostenere quelle che Ilda Curti chiama le "scintille" generate da comunità ibride e aperte, fornendo loro un ecosistema abilitante per lo scambio, l'*empowerment* e il *networking*; dall'altro, cercare di capire come tali pratiche possano in qualche modo diventare buone politiche. È in questo scenario che sono nati i *Sentieri Inediti* che danno il titolo a questo volume: percorsi di esplorazione degli ambiti strategici nei quali le imprese coesive si fanno innovative, generando appunto "cambiamenti", immaginando l'imprevedibile o, per parafrasare Monica Amari, dando corpo al futuro, tessendo un intreccio stretto tra futuro e possibilità. In altre parole, come scriverebbe il linguista e semiologo russo Jurij Lotman, i progetti innovativi sono un po' come le opere letterarie universali che segnano una rottura nei codici e nei sistemi vigenti, riuscendo nel contempo a trasformare questa entropia in informazione, lo spassamento iniziale in paesaggio familiare, "la disorganizzazione in organizzazione, i profani in iniziati, i peccatori in giusti".

I *Sentieri Inediti* hanno attraversato questi territori andando a toccare, come ci ha ricordato Annalisa Cicerchia prendendo come riferimento il modello di



Keeley e Pikkel, i 10 Tipi possibili di innovazione, riconducibili ai tre settori della configurazione, della offerta e della esperienza. Come introdurre una “rottura” e come renderla nel contempo comprensibile, sostenibile e non da ultimo “narrabile”? Questa domanda ci ha portato a confrontarci sulle competenze, ovvero su come rendere i profani iniziati, sulla esperienza, sulla comunicazione, ovvero come rendere l'entropia informazione, sui processi di *engagement* e di sviluppo di pubblici e comunità, sulle strategie di *fundraising*, sui modelli di *governance* capaci di rendere la “disorganizzazione organizzazione”... A fare da sfondo c'è sempre la consapevolezza che, in un'epoca drammaticamente segnata dalla crisi delle forme di rappresentanza e dalla disgregazione del tessuto sociale, in un tempo caratterizzato dalla moltiplicazione spesso straniante dei livelli di fruizione, sia necessario un cambiamento radicale di paradigma e visione.

E tutti gli autori concordano su due punti. Il primo è che senza coraggiose esperienze istituenti che invertano il rapporto tra prestazioni, servizi e denaro (Johnny Dotti), senza una normalità capace di farsi trasformativa (Ezio Manzini), senza l'elaborazione dei paradigmi del futuro (Francesco Morace), senza innovazioni comuni (Azzurra Spirito), senza belle storie da poter raccontare (Monica Scanu) non si potranno aprire prospettive inedite nella economia sociale e creativa. L'altro punto è strettamente collegato al primo: come sottolinea Ilda Curti, tutte le innovazioni hanno bisogno di attori istituzionali, economici e sociali che scommettano collettivamente e in maniera sinergica su una strategia di futuro capace di mettere in rete risorse, competenze, saperi. E ciò significa che quando si parla di innovazione sociale la prospettiva di analisi non può che essere doppia, perché lo sviluppo di modelli innovativi di impresa ha bisogno di processi di innovazione amministrativa che sappiano trasformare le regole esistenti in strumenti di accompagnamento al cambiamento.

L'innovazione sociale, filo che lega tutte le azioni di **cambiaMENTI** essendo al contempo obiettivo e fondamento di un sistema valoriale condiviso, si nutre d'altronde di ibridazione perché nasce proprio dalle inedite e complesse combinazioni tra dimensione economica e dimensione sociale. Valeria Siniscalchi illustra bene tale relazione, mostrando, attraverso la buona pratica dei *Panier*, come la solidarietà, la prossimità, la circolarità creino spazi inediti capaci di interagire col mercato su livelli vari e anche nuovi, ibridando la produzione e il consumo di beni e servizi. Ciò porta inevitabilmente al sovvertimento del concetto di confine e all'adozione di nuovi paradigmi, forse esemplificabili nella figura della soglia, quale spazio di frontiera attraversabile, osmotico e potenzialmente fertile. Nell'ambito dell'offerta a essere infranto è lo spazio quasi liturgico della rappresentazione e della produzione, annullando la distanza tra

consumatori e produttori, rompendo, come sottolinea Ludovica De Angelis riferendosi ai progetti culturali, le barriere spesso alte che separano artista e pubblico sia nelle fasi di produzione sia in quelle legate alla fruizione.

La relazionalità diventa dunque parola d'ordine di organizzazioni economiche ispirate a modelli collaborativi e partecipativi perché i progetti di innovazione sociale e culturale, come ben ci spiega Sara Bigazzi, hanno già la comunità nel loro DNA e la co-generazione di impatto sociale diventa obiettivo imprescindibile. Si va oltre le argute osservazioni di Michel Foucault sul vuoto che si apre dietro a ogni autore di parole scritte, sulla problematicità di una sua reale individualità, per sancire definitivamente la dimensione plurale, meticciasca, composita del “produttore”: dalla ideazione fino alla costruzione della narrazione (non necessariamente in tale sequenza, perché come nota Susanna Tornesello la rivoluzione digitale ha messo in crisi la linearità della storia), il prefisso “co” diventa la sillaba che caratterizza un processo di significazione condiviso.

È nel patto tra consumatore e produttore che si costruisce il mondo possibile e il *brand* che lo racconta. Ed è qui che la *mission* apparentemente duplice dello Sportello Start up trova una sintesi felice. Se infatti la rivoluzione digitale aveva già introdotto una stretta e inedita alleanza tra codici, segni e linguaggi diversi e se le innovazioni tecnologiche sono in fondo, per parafrasare Martin Heidegger, modi per “di-svelare” parti del mondo, la cultura e la creatività hanno un potenziale tecno-logico infinito, perché alla base vi è una capacità ideativa finalizzata a costruire le mappe del nostro mondo, a rendere codificabile l'imprevedibile, a immaginare i futuri possibili. E nel contempo, come giustamente sottolineato da Bruno Munari, tali progetti innovativi rappresentano anche la possibilità di auto-definizione per le comunità, andando a creare un tempo e uno spazio collettivi e ibridi. È in questo senso che Maria Grazia Mattei può vedere nella cultura digitale il nuovo Umanesimo, scommettendo su uno spazio, MEET, che sappia mettere l'uomo al centro di un sistema capace di tenere insieme scienze e arte.

D'altronde, è solo nel Settecento che si consuma il divorzio tra scienza e cultura umanistica, destinate a vivere in una relazione di contrapposizione etica oltre che di conflitto epistemologico. Eppure meno di due secoli prima delle sferzanti pagine del *Trattato dei principi e delle lettere* con le quali Vittorio Alfieri mette nero su bianco una rottura quasi insanabile, la scienza si faceva portavoce di una vera e propria responsabilità etica, affermando a duro prezzo le conquiste raggiunte, mentre la letteratura dal canto suo faceva proprio un impegno quasi epistemologico di conoscenza e indagine del reale. Il padre della scienza moderna, Galileo Galilei, esemplifica forse meglio di chiunque altro il punto di tangenza tra gli statuti conoscitivi della letteratura e della

scienza perché, soprattutto nei momenti rivoluzionari, nelle epoche di rottura e di innovazione, anche la razionalissima scienza compie prima di tutto un atto di immaginazione poetica e, per poter convincere scettici e indecisi, deve ricorrere a tutte le metafore, le forme, gli strumenti dell'arte migliore, facendosi immagine, racconto, narrazione. O, per dirla con Galilei, giocando di invenzione. Le inedite e stupefacenti cosmografie galileiane lasciarono spiazzati, stupiti e disorientati i contemporanei, presi, come scrisse il drammaturgo Bertold Brecht nel suo *Vita di Galileo*, dalla folle paura di rimanere incastrati e intrappolati nel mondo. Quella entropia, quella innovazione, ha avuto bisogno di tanto "meditare figurato" affinché chi aveva perso la "casa" la ritrovasse e forse per questo sempre più i nuovi "lettori" diventano essi stessi autori di quelle mappe che si compongono nello spazio felice e ibrido della relazione. Simona Bielli ci ha ben illustrato come i progetti culturali, grazie anche all'utilizzo delle nuove tecnologie, possano (ri)fondare le comunità, contribuendo a diffondere ciò che Amartya Sen indicava, nella sua teoria delle capacità, come conoscenza, socialità e appartenenza.

Che non si possa e non si debba più prescindere dalla dimensione relazionale è ormai fatto abbastanza acquisito almeno a livello teorico, benché non sempre le organizzazioni del Terzo Settore, anche se animate dal desiderio di generare innovazione sociale, siano riuscite ad applicare tale paradigma nella operatività delle strutture. Come giustamente evidenzia Federico Mento, il Terzo Settore si muove nello spazio della reciprocità. Se il valore di una impresa sociale si definisce dalle relazioni che è in grado di generare e gestire, l'*accountability* diviene fondamentale per alimentare il rapporto di fiducia che si instaura tra le organizzazioni e gli *stakeholder*. La definizione chiara, trasparente e comunicabile della vocazione e degli obiettivi dell'Ente (qualsiasi sia la sua forma giuridica) insieme alla restituzione degli strumenti messi in campo e degli strumenti ottenuti diventano, come sottolinea Alberto Cuttica, l'ingrediente principale di qualsiasi strategia di *fundraising* perché il "*fundraising is not about the money*". È invece una questione di relazioni e coinvolgimento. Come ci ricorda Erminia Sciacchitano richiamando le conclusioni del Piano di lavoro per la cultura 2015-2018 promosso dal Consiglio dell'Unione europea, partecipazione attiva e condivisione devono essere presenti in tutto l'arco del ciclo di *policy*: dalla definizione e pianificazione alla attuazione fino alla valutazione dei programmi e dei progetti.

Forse la tanto auspicata riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale aiuterà lo sviluppo di quelle organizzazioni animate da un desiderio di cambiamento anche se, come ricorda tra gli altri Massimo Novarino citando il Mauro Magatti del *Il potere istituzionale della società civile*, è stata, è e sempre sarà la società

civile a fondare le istituzioni e a generare le rivoluzioni. Il resto, leggi comprese, forse non può che seguire. Umberto Croppi ripercorre questo rapporto tra pubblico e privato, tra istituzione pubblica e società civile, tra Stato (in tutte le sue ramificazioni) e imprese culturali, evidenziando ancora una volta quanto la reciprocità sia determinante perché, se è vero che le buone pratiche possono fare da traino per una nuova cultura basata sulla co-responsabilizzazione e la condivisione, è anche vero che ciò ha bisogno di un processo speculare di innovazione amministrativa e normativa. Si tratta, ancora una volta, di accettare con coraggio la sfida di una nuova stagione che, come ben sottolinea Marcello Minuti facendo in un certo senso eco a ciò che Dotti scrive a proposito delle organizzazioni di *welfare*, sappia finalmente chiarire quale debba essere il disegno del rapporto tra pubblico e privato in scenari attraversati da mutamenti epocali e irreversibili. Anche perché, come sottolinea con forza Michele Trimarchi, è finito il tempo dell'assistenzialismo e la cultura deve con coraggio adottare i modelli della impresa culturale, promuovendo e sostenendo la rimodulazione dei paradigmi della economia così come della politica. Come osserva Chiara Prevete a proposito dei nuovi fenomeni urbani, siamo forse di fronte alla necessità di ricostruire la nozione di soggetto pubblico e ripensare gli strumenti amministrativi per il perseguimento dell'interesse collettivo. In tal senso, forse non dovremmo più scandalizzarci di fronte alla parola liberalizzazione se essa si associa a un contestuale processo di responsabilizzazione e coinvolgimento dei privati e insieme di rafforzamento del settore pubblico negli ambiti della programmazione, del controllo, del monitoraggio e, non da ultimo, come auspicato da Antonio Taormina, dello sviluppo di politiche attive condivise e integrate del lavoro e della formazione professionale.

**cambiaMENTI** è stato questo e questo vorrà continuare a essere: una comunità di luogo, aperta, ibrida, multidisciplinare, fatta di un popolo di innovatori che sceglie liberamente di collaborare per la generazione di soluzioni innovative a problemi complessi adottando strategie capaci di ricombinare elementi tradizionalmente sconnessi nelle pratiche così come nelle narrative, andando a costruire una semantica che ci racconta di felici ibridazioni tra mercato e reciprocità, *performance* economica e protagonismo sociale, redditività e solidarietà generativa. **cambiaMENTI** è anche uno spazio di "frontiera", nel senso fecondo e felice del termine, perché è quella soglia di incontro/confronto tra pubblico e privato, tra politiche orientate alla costruzione di ecosistemi abilitanti ed energie creative che si mettono in gioco per andare ad abitare luoghi spesso disertati dalle pratiche quotidiane. **cambiaMENTI** nasce da una *policy* pubblica che, uscendo dalla logica assistenzialista e dalla *comfort zone* del proprio ambito di azione, accetta il rischio dell'innovazione, promuovendo per-

corsi capaci di mixare strumenti, *target*, discipline e settori produttivi.

E in questa continua spinta alla innovazione sta anche il futuro prossimo di **cambiaMENTI** che, sempre attraverso percorsi capaci di valorizzare la dimensione connettiva e di mettere insieme azioni di *capacity building*, *empowerment* e *networking*, intende contribuire, non solo allo sviluppo di *start up* innovative, ma anche alla co-creazione di nuove forme sociali e di processi incentrati su interdipendenze reciproche e reti multidisciplinari, nonché da ultimo al rafforzamento della “*carrying capacity*” dei territori. **cambiaMENTI** intende promuovere un cambiamento trasversale perché le trasformazioni generative non possono riguardare solo le realtà sociali, creative e culturali, ma devono essere accompagnate da processi innovativi a livello amministrativo e di *governance*.

Le voci raccolte in questo volume hanno contribuito a svelare sentieri forse inediti o forse semplicemente solo poco battuti, indicando nuove strade e nuove prospettive per altri percorsi capaci di immaginare l'imprevedibile e di disegnare mappe condivise del futuro.

# L'IMPRESA SOCIALE

## PROSPETTIVE PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO

Il *welfare* generativo si basa sui valori della solidarietà, del mutualismo, dell'uguaglianza, della responsabilità condivisa nella realizzazione del bene comune, e supera il paradigma della mera "erogazione e redistribuzione", così come il rapporto esclusivo tra prestazioni, servizi e denaro, adottando quello della generazione e rigenerazione di risorse. L'innovazione dei modelli di *welfare* non può che partire da esperienze nuove, generative e istituenti capaci di portare lo stato sociale nel nuovo secolo, di renderlo sostenibile, coerente con i bisogni reali, (ri)generare legami ormai sgretolati, di contribuire alla produzione di significato e senso, di radicare il Terzo Settore nel tessuto sociale. Le comunità diventano *stakeholder* dei processi di pianificazione e gestione delle risorse territoriali perché la solidarietà generativa si configura come leva di sviluppo locale e perché sono sempre più numerosi i progetti che nella dimensione comunitaria individuano un obiettivo e, al tempo stesso, un "fattore produttivo" centrale.



## IMPRESA SOCIALE: UN CONTRIBUTO A UN NUOVO PARADIGMA ECONOMICO E SOCIALE

Alla base del mio intervento di oggi vi è l'assoluta convinzione che, senza un radicale cambio di paradigma, una rivoluzione copernicana nel modo di interpretare l'impresa sociale, la stessa riforma e gli altri strumenti normativi non serviranno a nulla.

Esiste infatti un problema di contesto sul quale appoggiare eventuali strumenti che, per essere generativi, devono inserirsi in un ecosistema abilitante. Se si fa una verifica di quello che è successo in questi venti anni, si può facilmente constatare il numero esorbitante di "esperti" in servizi sociali: 1,2 milioni di badanti, 400.000 educatori, 300.000 ausiliari di ogni genere, terapisti ed educatori di ogni natura, da quelli dell'abbraccio a quelli con oche e asini fino a quelli del cerchio magico. E a ciò si aggiunge il problema enorme dei lavoratori in nero quali, a mero titolo di esempio, coloro che fanno le *nursery*.

Eppure, benché ci sia forse un addetto al bene degli altri ogni cinquanta persone, benché siano state prodotte 14.000 cooperative sociali e si contino circa 5 milioni di volontari, ciò non ha comportato la garanzia di benessere né di progresso sociale. Perché permane un problema non di strumenti e metodi ma di visione.

La storia delle cooperative e del Terzo Settore è fatta naturalmente di esperienze bellissime e importanti che hanno contribuito significativamente al

progresso sociale, ma purtroppo a un certo punto qualcosa si è spezzato e noi operatori abbiamo continuato ad agire secondo modelli e forme non efficaci nel rispondere ai reali bisogni delle comunità. Se dunque la nuova legge è da salutare con plauso, non va dimenticato che non si cambia mai per legge, perché per cambiare servono esperienze istituenti capaci di promuovere rinnovamento e cambiamento nelle istituzioni e nella società.

La mia ipotesi è, dunque, che c'è bisogno di un cambio di paradigma, di una trasformazione, non di una riforma, ma di esperienze nuove che Mauro Magatti e io insieme a tanti altri chiamiamo generative, storie interessanti che in parte si possono trovare sul sito [www.generativita.it](http://www.generativita.it).<sup>1</sup>

L'impresa sociale può avere un grande senso solo se si esce dalla spinta enorme che è stata data degli ultimi trenta anni dal rapporto esclusivo tra prestazioni, servizi e denaro ovvero dall'assunto in base al quale la qualità dei servizi nasce dal rapporto prestazioni/risorse investite. Questo paradigma è diventato insostenibile e, se continuiamo a fondare l'impresa sociale sul binomio produzione/consumo, per di più ormai di tipo individuale, l'unico esito sarà la produzione di nuovi lavoratori sociali che, a motivo degli stipendi bassi, costituiscono una nuova forma di sottoproletariato urbano destinata a confluire nella categoria dei futuri poveri. Anche il panorama sardo non fa eccezione.

Il punto allora diventa: riusciamo a ritornare al principio costitutivo e politico che ha generato nel Novecento il *welfare*, quel principio di giustizia ed equità che ha dato vita a un'invenzione geniale che però, passata dentro il turbo-consumismo degli anni Ottanta, si è completamente consumata in prestazioni e servizi?

Il tema che ha portato alla istituzione del *welfare* era riconnettere ciò che si slegava – sanità e assistenza – e capacitare ciò che non era capacitato – istruzione. Negli anni '50 e '60 del Novecento, però, istruzione, sanità e assistenza volevano dire altro rispetto a ciò che sono diventate. Nessuno certamente avrebbe immaginato, all'alba dell'istituzione del sistema sanitario nazionale, che esso sarebbe diventato il costo maggiore dei bilanci regionali. Si immaginavano forme di assistenza come corollari del grande e glorioso ciclo produttivo fordista nel quale siamo stati a lungo ospitati. Ma quel ciclo produttivo non c'è più, la vita si è allungata e i ricoveri ospedalieri non sono più funzionali alla re-immissione della forza lavoro nel "felice" sistema produttivo, perché nel 50% dei casi si tratta di ricoveri così detti cronici. Ricoveri che in realtà risultano inadeguati rispetto all'ospedale ma che vanno a costituire nuovi cicli e sistemi, andando ad alimentare l'industria dei farmaci, della tecnologia e addirittura gli investimenti immobiliari. In tale sistema i principi di giustizia ed equità c'entrano poco. E, spostandoci sul versante dell'assistenza, potremmo fare ana-

logo esempio per i minori che quando entrano in comunità alloggio all'età di sei anni entrano contemporaneamente in un sistema "a vita", trovando tutti i meccanismi e addirittura i linguaggi adeguati per rimanere e permanere fino al compimento dei ventuno anni in un ciclo per il quale si prevede l'ingresso ma non l'uscita. Perché nella maggior parte dei casi la prospettiva è rappresentata dai centri psico-sociali o di cura, andando a configurare vite condannate a restare ai margini.

Altro esempio viene dall'assistenza domiciliare che gli operatori sociali e il sistema pubblico hanno continuato a concepire, organizzare e gestire attraverso gare al massimo ribasso, senza pensare di innovarla e trascurando per esempio il dato dell'1,2 milioni di badanti. In tale scenario, che vede il Terzo Settore fuori asse, decentrato rispetto alla realtà, avulso dai bisogni sociali, diventa determinante adottare un nuovo paradigma e rendere obiettivo degli interventi non il servizio o la prestazione, ma la (ri)generazione dei legami sociali e la costruzione condivisa e plurale di senso e significato perché la vita senza un senso non si può vivere. Servizi e prestazioni diventano strumenti non obiettivi, perché senza legami sociali rimane il dramma della solitudine. Ciò appare ancora più evidente nell'ultima fase della vita per la quale i servizi di *welfare* sono diventati puro consumo individuale secondo la logica perversa che parte dai bisogni e diritti individuali per concepire e organizzare consumi individuali di servizi di *welfare*.

Se non si ha la capacità di rinnovare il *welfare* traghettandolo nel secolo nuovo, esso è condannato a essere l'ultima forma di rappresentanza che morirà perché usa le forme vecchie, quelle sindacali, dei sindacati, delle cooperative, degli artigiani, degli industriali. Ma come si può promuovere e favorire il passaggio verso nuove visioni incentrate su paradigmi differenti? Bisogna immaginare almeno tre punti di svolta strettamente interconnessi:

- **Uscire dagli specialismi:** il problema non è che a bisogno specifico ci sia una risposta specifica, ma al contrario a bisogno specifico si deve rispondere mettendo insieme i bisogni, tornando all'origine del processo di autogoverno comunitario che è appunto la mutualità dei bisogni. E allora mettere insieme i bisogni è già fare un passo verso la soluzione, perché, per dare una traduzione dal punto di vista sociologico, la soluzione non sta in ulteriori specializzazioni della società ma nel recupero di forme comunitarie che non sono immediatamente società ma esistono come forza di legame.

- **Riscoprire e rigenerare reti e forme comunitarie:** in passato esistevano reti sociali su cui poi si innestava il *welfare* in termini di organizzazione e di struttura e non sarebbe mai stato immaginabile un *welfare* che sostituisse completamente le reti sociali, le reti di vicinato, le reti di amicizia, le reti ideologiche,

le reti di interesse, le reti di affetto, e le reti culturali. Semplicemente le reti, quelle che invece gli operatori del Terzo Settore hanno contribuito a raderne al suolo in parte anche con la partecipazione degli specialisti. Per dare un esempio, la buona assistenza domiciliare non può essere un'assistenza spesa tutta a incontrare un anziano un minuto, ma dovrebbe essere un'assistenza che per il 30% è occupata a incontrare l'anziano mentre per il 70% si occupa di incontrare i vicini, attivando le reti di vicinato. Quando abbiamo inventato a Bergamo il progetto *Le piccole cose*, assistenza domiciliare significava, non solo passare tempo con l'anziano, ma sollecitare i parenti e i vicini, assicurarsi che andassero a trovarlo, ovvero contribuire a ricreare o rinsaldare legami affettivi e reti sociali di vicinato. Invece i corsi di formazione per gli ausiliari sono esclusivamente incentrati sulla dimensione della cura fisica e individuale, sul bisogno singolo e non prendono in considerazione l'elemento del contesto e dell'ambiente nel quale l'intervento di *welfare* deve di necessità inserirsi. Non contribuiscono alla ri-generazione del capitale sociale e di quel tessuto di rapporti il cui sgretolamento fa sì che nelle pagine della cronaca sempre più spesso si legga di anziani morti nelle loro case senza che nessuno, a lungo, se ne accorga. Forse in Sardegna la situazione è un po' diversa ma resta comunque una priorità scommettere sulle forme comunitarie, immaginando – questa è una sfida culturale e politica – che abbiano ancora all'interno del desiderio e del bisogno da condividere anche attraverso degli specialisti, ma tenendo sempre in mente che lo specialista senza la comunità non serve a niente. In questa dimensione deve nascere e operare l'impresa sociale che non può essere considerata come un gruppo di professionisti che pensano di fare cose buone per gli altri, ma al contrario come una forma economica e sociale che rimette in pista legami sociali e significato.

Un dato drammatico riguarda l'invecchiamento della popolazione che pone con urgenza il tema di come possa stare su una società che ha più vecchi di giovani. I dati Istat ci dicono che gli *over 80* anni hanno superato i nati nel 2017 e un mese fa gli *over 60* avevano già superato gli *under 30*, mentre le previsioni ci dicono che a breve gli *over 65* supereranno gli *under 25*. È una tendenza che si conosce da vent'anni e che però continuiamo a ignorare nel nostro agire. La domanda che dobbiamo porci per innovare il Terzo Settore non è "come è il sistema dei servizi?" che nella sua attuale configurazione è destinato a scomparire, quanto piuttosto "come vogliamo vivere? Di nuovo alla base del *welfare* ci deve essere una domanda che porti alla generazione di senso e significato.

- **Mixare competenze e funzioni** perché se non ci trasformiamo non ci sarà più niente o quel che ci sarà diventerà solo una grande *business*. Tale minaccia incombe già perché il capitalismo si è appropriato delle nostre parole. In fondo



cos'è la *sharing economy* se non condivisione? Quali sono le tre parole principali di Facebook se non comunità, amici e di nuovo condivisione? La domanda che dobbiamo porci è se queste stesse parole – che furono alla base del processo che portò nel Novecento alla creazione del *welfare* – possano essere ancora oggi “istituenti” di nuove esperienze. Ci dobbiamo chiedere come possano costituire la trama semantica di una nuova visione economico-sociale. La scommessa può essere vinta solo a condizione di uscire dalla follia iperspecializzata, perché gli specialisti sono strumenti non obiettivo delle politiche sociali. Anche la retorica dell'allargamento del mercato del lavoro e dell'incremento della occupazione va demistificata perché ciò che stiamo producendo sono posti di lavoro precari e di scarsa qualità che rendono tali “professionisti” i futuri poveri. Per promuovere l'innalzamento doveroso degli stipendi – penso per esempio alla figura dell'educatore – è necessario uscire dalla logica della mera erogazione di servizi nell'ambito di appalti pubblici, immaginando di riconnettere ciò che abbiamo separato: funzioni, competenze, ambiti produttivi... Forse l'esempio migliore di un grande e fertile spazio di *welfare* è rappresentato dalle forme dell'abitare perché diventa necessario uscire dalla logica folle degli appartamenti imposta dal periodo di specializzazione fordista e dalla (allora doverosa) urgenza di spezzare i vincoli patriarcali. Adesso però bisogna ripensare il concetto di casa, perché la casa è molto più di un appartamento. Nella tradizione per esempio dell'Isola, abitare era abitare un paese intero, non un appartamento. C'erano dei vicini, delle funzioni informali importantissime ora istituzionalizzate, certificate, rese asettiche. Il vicinato si sgretola e viene espropriato di quelle funzioni che andavano a rinsaldare legami e forme comunitarie basate sul mutualismo e la reciprocità. Un altro passo fondamentale è riportare i bambini in strada, non toglierli, accompagnandoli per esempio a scuola a piedi, perché altrimenti in strada resta solo la mafia, la criminalità organizzata che sempre più si configura come una “comunità” che abita i territori mentre noi operatori siamo dentro i servizi.

Per concludere vorrei citare tre idee esplicative dei concetti esposti, perché oggi ci sono molte più possibilità di trenta anni fa, considerando inoltre che più del 50% del *welfare* è oggi ormai privato.

La **prima** riguarda il lavoro degli adolescenti perché, anche se può sembrare una provocazione, al momento sono impegnato nella costituzione di imprese che, grazie alla collaborazione tra scuola, artigiani, piccole imprese e apprendistato, facciano lavorare anche minorenni. Dobbiamo riportarli a lavorare perché abbiamo negato loro, con l'idea esclusiva dell'apprendimento astratto, la possibilità di imparare “facendo” e quindi condividendo esperienze con gli adulti. Abbiamo impedito loro di avere la mediazione con la realtà. Tra i pro-

getti che ho contribuito ad avviare, posso citare il recupero di un cinema in perdita che ora fa utili e costituisce l'attivatore di nuove reti e legami perché dopo il film si mangia insieme. È una semplice piattaforma digitale per proiettare film in originale per le comunità di migranti della zona. Una idea semplice che ha risanato le perdite del cinema, impedendone la chiusura e addirittura assicurando il lavoro per l'educatore e qualche gratificazione economica – oltre che formazione e reti sociali – agli adolescenti coinvolti.

La **seconda** invece parte dal problema del futuro di circa 250.000 disabili che, a causa dell'allungamento della vita, si troveranno nei prossimi anni senza genitori. Questo è un problema strutturale, non congiunturale, che però può diventare un campo di sperimentazione e innovazione per tutta una società, non solo per i disabili. E la soluzione ancora una volta non viene dalla legge – che in questo caso è il Dopo di Noi – e ancora una volta bisogna uscire dalla logica degli specialismi. Bisogna motivare i genitori a essere “profetici” e a condividere le risorse secondo un modello improntato al mutualismo per fare accedere i loro figli alla vita, non per confinarli alla mera assistenza. Le forme dell'abitare non possono però essere comunità alloggio solo per i disabili secondo il solito meccanismo che lega bisogni specialistici, risorse specialistiche e servizi specialistici. Al contrario è necessario mettere insieme i bisogni, andando a costruire forme di abitare comunitario che rilancino l'idea della piazza e del vicinato e che rappresentino proposte di vita inclusive per tutti perché una lavanderia in comune, l'infermeria, un *co-working*, un gruppo di acquisto locale, solo per fare qualche esempio, sono utili a tutti, non solo a soggetti con disabilità. Ho organizzato due immobiliari sociali con i soli soldi delle famiglie (50 milioni l'una e senza fondi pubblici) per la costruzione di forme di abitare comunitario che non fanno che rilanciare la “piazza” e il vicinato. Non possiamo rincorrere meccanismi novecenteschi che sono oggettivamente finiti con la crisi del 2008. La **terza** invece riguarda i beni culturali minori che, attraverso forme di *governance* partecipativa, possono produrre reddito e anche felicità. Un caso che posso citare è la Fondazione che gestisce il Castello di Padernello, presso il comune di Borgo San Giacomo nella provincia di Brescia. Si tratta di un'esperienza che rappresenta un vero e proprio esempio di buona economia locale secondo il modello, tipico della tradizione italiana, improntato alla sussidiarietà. La Fondazione Castello di Padernello con pochi mezzi è riuscita a realizzare una realtà concreta tra cultura e sociale, giustizia e bellezza, giovani e adulti, volontariato e professione in una zona abbastanza isolata, con esiti interessanti dal punto di vista economico e sociale, oltre che sul versante della valorizzazione del patrimonio culturale e dei beni comuni. Il bilancio è in utile e il castello registra una media di 120.000 visitatori all'anno con un *trend* in cre-

scita. A partire dalla valorizzazione di un bene storico-artistico, e quindi dalla ri-generazione di un micro-cosmo, si è attivata la ri-generazione del macro-cosmo, del contesto. Dal punto di vista sociale, il modello si muove dal basso verso l'alto e in orizzontale, mentre dal punto di vista politico introduce forme partecipative nei processi di responsabilità fondate sulla libertà delle persone. Dal punto di vista economico, costruisce le condizioni sia di patrimonio sia di conto economico. Culturalmente, per sintetizzare, sa parlare il dialetto ma anche la lingua colta.

Il Castello di Padernello è stato acquistato il 31 maggio 2005, con un'operazione pubblico-privata, dal Comune di Borgo San Giacomo per il 51% e per il 49% da privati. Successivamente, la quota dei privati si è ridotta al 22%; la restante quota è della stessa Fondazione Castello di Padernello (16%), della Banca del Territorio Lombardo ex BCC Pompiano e Franciacorta (10%) e della Fondazione Cogeme Onlus (1%). Entrambe le proprietà hanno concesso in comodato d'uso gratuito trentennale l'immobile alla Fondazione di partecipazione denominata Castello di Padernello costituitasi il 15 dicembre 2005. Quest'ultima si sta occupando della ristrutturazione architettonica e della riqualificazione culturale di questo importante monumento storico. La Fondazione non ha scopo di lucro e ha come oggetto sociale la valorizzazione non solo del Castello ma anche del proprio territorio. La Fondazione dal 2016 si è proposta di rafforzare e integrare la *governance*, pur continuando a coltivare il prezioso lavoro delle persone volontarie che prestano gratuitamente e con passione il loro tempo al Castello e alla comunità tutta.

## Note

1. Per chi volesse approfondire, si segnalano alcune pubblicazioni: J. Dotti e M. Regosa, *Buono è giusto. Il Welfare che costruiremo insieme*, Luca Sossella Editore, Roma, 2015; J. Dotti, *Con:dividere*, Luca Sossella Editore, Roma, 2018; M. Magatti, *Cambio di Paradigma. Uscire dalla crisi pensando il futuro*, Feltrinelli, Milano, 2017.



## ACCOUNTABILITY: LA “RAGIONE SOCIALE” DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE

Negli ultimi anni, il tema dell'*accountability*, spostandosi dalla discorsività del settore pubblico e privato, è progressivamente entrato nello spazio semantico delle organizzazioni del Terzo Settore.

Come noto, la nozione di *accountability* non trova nella lingua italiana un termine equivalente che possa rendere pienamente il concetto. La radice tardo-latina *accomptare*, da cui deriva *accountability*, rimanda al verbo computare che porta con sé sia l'idea del calcolo che quella della stima, della reputazione. Le nozioni e i concetti che utilizziamo sono spesso polisemici, difficili da interpretare, talvolta sfuggenti e contraddittori. In effetti, l'intreccio tra calcolo e reputazione restituisce il senso del termine *accountability*, poiché il “rendere conto” non si esaurisce in un esercizio meccanico, nel raccogliere e riportare informazioni, bensì mobilita necessariamente la reputazione, ovvero la percezione dei portatori di interesse nei confronti di ciò che è stato restituito.

In che misura, dunque, l'*accountability* influenza la relazione tra le organizzazioni del Terzo Settore e i suoi *stakeholder*? La missione delle Organizzazioni Non profit (ONP) è certamente quella di perseguire il bene comune: un **impegno esplicito** – es. migliorare le condizioni di vita di una determinata popolazione *target* – che genera delle **aspettative** da parte degli *stakeholder* (es. beneficiari, donatori). Le ONP, in coerenza con la loro missione, dovrebbero mettere in atto le **azioni** ne-

cessarie a perseguire il bene comune. Di conseguenza, il servizio o le prestazioni delle ONP sono soggetti alla **valutazione**, alla percezione da parte degli *stakeholder*. Nel settore *profit*, l'allineamento tra queste dimensioni consente di limitare le esternalità **dirette**, prevenendo il rischio di inefficienza e inefficacia nell'erogare prodotti o servizi, e **indirette**, poiché influenza il gradimento da parte degli *stakeholder*. Nel caso delle ONP, l'allineamento pieno tra impegno, aspettative, azioni e valutazione non si esaurisce nel contenimento di esternalità potenzialmente negative, bensì assume una dimensione strategica, costituente e generativa per l'organizzazione, in quanto la sua legittimità scaturisce dalla capacità di realizzare la propria missione, soddisfacendo dei bisogni e generando impatti sociali a favore della comunità. Mentre lo Stato e il Mercato si muovono rispettivamente nello spazio della redistribuzione e dello scambio, il Terzo Settore agisce nello spazio della reciprocità, all'interno del quale vi sono le persone e i loro legami. Il valore di un ONP non dipende, dunque, dai beni materiali che è in grado di scambiare o dagli *asset* che possiede, quanto piuttosto dalle relazioni di reciprocità che è in grado di generare e gestire.

In tal senso, la **reciprocità si stabilisce nel momento in cui sussiste una relazione fiduciaria**, di conseguenza l'*accountability* diviene fondamentale per alimentare la fiducia tra l'ONP e i portatori di interesse. Laddove viene meno la relazione di fiducia, per mancanza di *accountability*, l'ONP perde di conseguenza la sua “ragione sociale”, poiché l'organizzazione esiste in funzione dei suoi *stakeholder*. Nonostante, dunque, l'*accountability* rappresenti un elemento fondamentale nella legittimazione delle organizzazioni del Terzo Settore, le prassi restituiscono un'immagine in chiaro-scuro.

Vi sono, a mio avviso, diversi elementi che hanno ostacolato l'adozione di processi di *accountability*. In primo luogo, ritengo che l'attore pubblico sia stato, soprattutto nell'ultimo decennio, un fattore distorsivo: da un lato, proponendo una visione prettamente sanzionatoria delle attività di valutazione dei servizi, dall'altro, offrendo un approccio alla programmazione centrato sulle prestazioni da fornire in luogo di concentrarsi sugli impatti attesi. Nel rispondere a questa impostazione della Pubblica Amministrazione, l'attenzione delle organizzazioni del Terzo Settore si è spostata, quasi naturalmente, verso un approccio prettamente compilativo, a discapito della qualità del processo di *accountability*. Se, da una parte, la PA non ha favorito la diffusione di una cultura “alta” dell'*accountability* e della valutazione, i grandi donatori, dall'altra, hanno progressivamente aumentato l'attenzione verso i processi di rendicontazione sociale e, in particolare, verso la valutazione degli impatti degli interventi sostenuti.

Si tratta, di certo, di un percorso articolato, dove l'allineamento degli interessi tra donatori e ONP può risultare complicato e, talvolta, conflittuale. Vi possono

essere, infatti, interpretazioni divergenti rispetto alle metriche e, dunque, nella valutazione dell'esito dell'intervento. Al di là delle incomprensioni che possono sorgere rispetto all'interpretazione dei risultati, il ruolo dei grandi donatori risulta essere centrale nella promozione dell'*accountability* e della valutazione. Pensiamo, ad esempio, alla recente iniziativa del Fondo di contrasto alle povertà educative, nell'ambito del quale la valutazione degli impatti, realizzata da una terza parte, diviene requisito fondamentale per la presentazione delle domande. Sebbene vi siano degli elementi nel disegno del Fondo che possono essere migliorati, l'iniziativa ha fatto sì che migliaia di organizzazioni si avvicinassero al tema della valutazione in una prospettiva più avanzata.

Per quanto concerne l'attività di Human Foundation, nel corso degli ultimi anni abbiamo disegnato e implementato analisi valutative per diversi grandi donatori, sia fondazioni d'impresa, sia fondazione di origine bancaria. Al medesimo tempo, alcune organizzazioni del Terzo Settore ci hanno proposto autonomamente di realizzare attività valutativa, a partire da singoli progetti, sino a ricomprendere l'intero ambito di intervento dell'ONP.

Nonostante l'effervescenza del dibattito, la diffusione di processi di *accountability*, declinati a livello strategico, è certamente limitata. La grande sfida che ci attende è proprio quella di portare l'*accountability* da una visione funzionale, circoscritta a una singola iniziativa, a un approccio sistemico, nel quale i processi di rendicontazione sociale delle proprie attività divengono parte fondamentale della strategia di un'organizzazione. In primo luogo, un **approccio strategico all'*accountability*** consente all'organizzazione di mantenere l'allineamento, descritto nella prima parte di questo contributo, tra la missione, le aspettative, le azioni e le percezioni. Per quanto concerne i beneficiari diretti, operativizzare un'*accountability* strategica consente di rispondere in maniera più efficace ai bisogni sociali. Si stabilisce, infatti, un *loop* positivo di dialogo e confronto tra l'ONP e i suoi beneficiari, attraverso il quale l'organizzazione può continuamente ottenere informazioni circa il livello di raggiungimento della soddisfazione dei bisogni e, laddove vi siano delle asimmetrie tra obiettivi e implementazione, mettere in atto delle misure correttive. Al medesimo tempo, muovendosi sempre di più verso una prospettiva di *co-design* e co-produzione dei servizi, un'*accountability* strategica favorisce il coinvolgimento degli *stakeholder* e, di conseguenza, migliora la qualità dell'interazione, rendendo più solido il processo partecipativo. Nel caso dei lavoratori, un approccio strategico all'*accountability* contribuisce al rafforzamento del senso di appartenenza all'organizzazione, incrementando il livello di partecipazione alla vita associativa. Come nel caso dei beneficiari, la dimensione dialogica, insita nel processo di *accountability*, favorisce il miglioramento della qualità nell'erogazione dei servizi, grazie ai *feedback* che provengono dai lavoro-

ri. L'adozione di un approccio strategico, poi, diviene un elemento fondamentale nella relazione con i donatori. In un contesto caratterizzato dalla scarsità di risorse, quanto più un'organizzazione sarà in grado di dimostrare sia l'efficacia del proprio intervento che l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, maggiore sarà la sua credibilità nei confronti dei donatori.

Alla luce della nostra esperienza, i donatori non sono più alla ricerca di "belle storie" da raccontare, quanto piuttosto di organizzazioni solide, capaci di mobilitare capitale sociale e di dimostrare l'evidenza del proprio impatto. A tal fine, gli strumenti sino a oggi utilizzati, come il bilancio sociale, risultano essere imperfetti. Non è più sufficiente limitarsi a computare il numero di ore prestate a un determinato servizio, poiché il donatore maturo è alla ricerca di informazioni qualitativamente differenti. La dimensione compilativa dei bilanci sociali, infatti, non restituisce informazioni salienti circa gli impatti raggiunti, piuttosto, tende a riprodurre un esercizio meccanico di scarsa utilità sia per l'organizzazione che per gli *stakeholder*. Spesso, l'ONP vive la redazione del bilancio sociale come un esercizio oneroso ma privo di senso, in quanto le informazioni raccolte non sono sufficientemente articolate e profonde per alimentare la riflessione dell'organizzazione. Di contro, la reportistica compilativa non fornisce al donatore alcuna indicazione sulla bontà della selezione di quel progetto o di quell'organizzazione, ciò vale sia nel caso del settore pubblico che del settore privato.

Pensiamo, ad esempio, all'interesse che un numero crescente di grandi donatori sta dimostrando verso approcci valutativi rigorosi manifestando contestualmente l'esigenza di trovare strumenti metodologici che producano informazioni comparabili circa gli impatti raggiunti. La valutazione degli impatti rappresenta una delle grandi sfide che il Terzo Settore si troverà ad affrontare nei prossimi anni, rispetto alla quale non vi sono soluzioni *passerpartout*, ma sarà necessario un lungo percorso per condividere prassi e metodi e, via via, affinare gli strumenti. Affinché un'ONP possa sviluppare un processo sostenibile di *fundraising*, il livello di *accountability* diviene, dunque, una variabile tutt'altro che secondaria, assumendo, al contrario, una funzione centrale. La transizione in atto, dall'attuale modello erogativo, nel quale le organizzazioni ottengono risorse a fronte di attività da realizzare, verso un approccio *pay-by-result*, ove la remunerazione avviene in base agli impatti ottenuti, andrà a favorire quelle ONP che hanno saputo raccogliere, nel tempo, la sfida dell'*accountability*, investendo sulla trasparenza, sulla valutazione, ovvero sulla propria credibilità. Reciprocità e fiducia sono i grandi *asset* del Terzo Settore e rafforzare la loro *accountability* non si esaurisce in un esercizio di stile, quanto piuttosto in un'attività strategica che ci consentirà di affrontare le radicali trasformazioni che stanno modificando il nostro sistema di *welfare*.

## L'IMPRESA SOCIALE

Per poter compiutamente riflettere sull'impresa sociale e le novità recentemente introdotte, occorre preventivamente inquadrare il tema nell'ambito della più vasta riforma del Terzo Settore.

### LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE

#### INTRODUZIONE

Va innanzitutto segnalato che si parla di “riforma” ma in realtà è la prima volta – dopo oltre vent'anni dal primo utilizzo della locuzione “Terzo Settore” in una legge italiana – che si giunge a una definizione di cosa è il “Terzo Settore”: pertanto si dovrebbe più correttamente parlare di una prima “forma” con la quale la normativa riconosce questo universo.

Di conseguenza, le norme approvate – il Codice del Terzo Settore e l'annessa disciplina sulla Impresa sociale – ci danno un'occasione per riflettere su noi stessi.

Nei decenni di “leggi speciali” si sono sviluppate molte esperienze e si sono definite e sedimentate alcune identità in riferimento alle diverse tipologie giuridiche: Organizzazioni di Volontariato (OdV), Associazioni di Promozione Sociale, Coop sociali ecc.

Questo ha portato a segmentare il nostro mondo. La mancanza di un riconosci-

mento giuridico unificante ha agevolato questa segmentazione. Si rischia così di perdere di vista qual è l'elemento che è comune a tutte queste esperienze: il fatto che l'essere umano è un “animale sociale”, naturalmente e culturalmente orientato verso gli altri, teso a esprimere empatia e a costruire relazioni. Relazioni che possono essere di aiuto e sostegno alle persone o attente a rendere dignitosa la vita: la salvaguardia dell'ambiente, la tutela della cultura.

Questa capacità di relazionarsi negli anni si è espressa attraverso diverse forme organizzative, secondo i tempi e le leggi dell'epoca, basandosi *in primis* sulla diretta, libera e autonoma partecipazione dei cittadini, ma anche portando addirittura in alcuni casi a pretendere di costruire artificiosi steccati.

Il Codice, al di là dei suoi aspetti normativi, può quindi essere una occasione per recuperare ciò che ci unisce tutti e provare a costruire una identità comune. La così detta Riforma è una occasione per riannodare i fili di una identità comune e per poter essere ancor più capaci di:

- coinvolgere nella partecipazione – aperta e inclusiva – altre persone (a partire dai giovani);
- inventare nuove formule organizzative (rendendo in poco tempo la Riforma “vecchia”);
- incrementare la capacità di lettura dei bisogni e dei diritti negati;
- di conseguenza, innovare;
- influire sulle scelte delle Istituzioni.

In sintesi, affermare la piena dignità di questo settore (ultimo riconosciuto, ma almeno pari agli altri) quale elemento portante del benessere del nostro Paese. Senza tale percorso il rischio sarà quello di essere – prendendo a prestito le parole del nostro inno nazionale – “calpesti e derisi, perché non siam popolo, perché siam divisi”. Sicuramente ancillari e sudditi delle decisioni altrui.

È importante richiamare l'attenzione su alcune possibili chiavi di lettura che la Riforma presenta:

1. L'impegno sociale di fronte alla riforma
2. La meritorietà di un ente *non profit* non più data per scontata
3. La riforma in cosa aiuta
4. La riforma cosa chiede

#### 1. L'IMPEGNO SOCIALE DI FRONTE ALLA RIFORMA

Così come già esplicitato nell'introduzione, l'impegno sociale – inteso come volontaria e autonoma propensione a prendersi cura dell'altro dato che l'essere umano è un “animale sociale” – è, per sua natura, pre-giuridico a prescindere da una qualsiasi eventuale legge che lo riconosca (ricordo che l'impegno sociale non fu cambiato neanche dalle leggi fasciste che ebbero il solo risultato di renderlo clandestino e partigiano). **L'impegno sociale c'era, c'è e ci sarà;** non viene

fondato da una legge che poi lo plasma e lo cambia a suo piacimento. Caso mai è il contrario: basti ricordare il testo di Mauro Magatti *Il potere istituyente della società civile* (Laterza, Bari, 2005) in cui l'autore argomenta come sia stata nei secoli la società civile a fondare le istituzioni pubbliche per arrivare sino alla fondazione dello Stato. L'impegno sociale c'era secoli fa, quando neanche esisteva l'idea dello Stato (e relativo *corpus* giuridico); c'era nei decenni scorsi con le leggi speciali per ciascun settore; c'è oggi con queste nuove norme con cui fare i conti; ci sarà fra venti o trent'anni quando questa riforma sarà andata in archivio. È importante avere a mente questo aspetto: non siamo qui per cercare di comprendere come la riforma modelli e permei di sé l'impegno sociale, quasi subendola con spirito di sudditanza; al contrario siamo qui, con autonomia e spirito critico, per rilevarne le opportunità, i pregi e i difetti.

## 2. LA MERITORIETÀ DI UN ENTE NON PROFIT NON È PIÙ DATA PER SCONTATA

La meritorietà non è più data per scontata e riconosciuta a tutti gli enti *non profit* ma solo a coloro che rispetteranno anche altri criteri, primo fra tutti il perseguimento dell'interesse generale a cui verranno riconosciute opportunità e agevolazioni.

Sinora bastava essere un ente *non profit* per accedervi (come nel caso del 5 per mille), ma le maglie erano troppo lasche tanto che accedevano a premialità anche enti che perseguono – legittimamente sia chiaro – non l'interesse generale ma l'interesse di alcuni.

Inoltre, il nostro mondo è – come tutti i settori – anch'esso vittima di soggetti che, sfruttando le maglie larghe, approfittano della situazione anche andando al di là di quanto consente la legge: i *media*, correttamente, segnalano le varie furberie e truffe; purtroppo, nel far ciò, è su tutto il mondo degli Enti del Terzo Settore (ETS) che viene gettato discredito.

Per quanto riguarda gli enti *non profit* che perseguono solo l'interesse di alcuni gruppi, ovviamente continueranno a esistere avendo quale riferimento il Codice civile ma non saranno loro più riconosciute opportunità e agevolazioni. Per poter essere riconosciuti e godere delle agevolazioni, inoltre, occorrerà rispettare anche altri criteri. In sostanza il Terzo Settore si disegna come un sottoinsieme del più vasto universo degli enti *non profit*. Per quanto riguarda gli altri criteri, il Forum Nazionale Terzo Settore è stato tra i primi a richiedere correttezza, qualità e trasparenza a partire da quel che si può fare da noi stessi, prima ancora che svolto da soggetti esterni. Il Forum da tempo ha avviato il progetto CQA (Codice Qualità Autocontrollo), un percorso teso a definire strumenti agili e quanto più possibile immediati di analisi e verifica del proprio agire affinché gli ETS possano rispondere da un lato alle prescrizioni contenute nella riforma e dall'altro aumentare la consapevolezza critica di sé e delle proprie azioni.

## 3. IL CODICE IN COSA AIUTA

La riforma quindi, per prima cosa, disegna un perimetro. Fondamentale è quindi la definizione. Non basta essere *non profit* ma occorre anche:

- essere enti privati;
- avere finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- attuare il principio di sussidiarietà;
- promuovere e realizzare attività di interesse generale;
- agire mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.

Dal punto di vista normativo, essa perimetra lo spazio entro il quale far rientrare – o meno – i soggetti meritori.

Da un punto di vista più ampio, aiuta a far risaltare gli elementi comuni a tutte le diverse “famiglie” nate a seguito delle Leggi speciali degli anni scorsi; in sostanza aiuta alla costruzione di una identità del Terzo Settore.

Si può pensare, per analogia, al percorso fatto alcuni decenni fa in Europa:

- francesi, tedeschi, italiani che, a un certo punto, si riconoscono, senza sminuire la propria identità nazionale ma anzi arricchendola, in un disegno comune che è l'Unione Europea;
- oggi, OdV, APS, Coop sociali, Coop sviluppo, ecc. possono riconoscersi, senza sminuire la propria identità ma anzi arricchendola, in ciò che li accomuna tutti: il Terzo Settore.

Viene poi riconosciuto che il Terzo Settore si basa *in primis* sulla partecipazione volontaria, libera, autonoma e spontanea dei cittadini. Ne discende che il primo “prodotto” di un ente del Terzo Settore è la creazione di fiducia, capitale sociale, coesione sociale. In alcuni casi, l'attività porta anche a realizzare servizi o produrre beni, ma in altri non è così: si pensi ai tanti enti che svolgono azioni di *advocacy*.

La riforma aiuta a far emergere i tratti distintivi già esistenti di una identità comune così necessaria per poter proseguire nel cammino di crescita di questo settore, dove ognuno – nello svolgere il suo operato quotidiano – si senta parte protagonista di un cammino comune teso a proporre e diffondere una visione e una pratica di una società aperta e includente, combattendo le disuguaglianze e l'iniquità, proponendo nei fatti concreti di ogni giorno un modello di sviluppo socialmente sostenibile anche da un punto di vista ambientale ed economico. Viene così riconosciuta piena dignità a un intero universo che, da un lato, del pari dello Stato, persegue l'interesse generale; dall'altro, del pari del mercato, è costituito e vede il protagonismo degli enti privati. Un universo popolato da tanti soggetti che possono essere in grado di proporre una nuova visione della società se:

- cresce la consapevolezza di sé stessi; l'ISTAT con i suoi censimenti ha offerto

i primi strumenti per cominciare a capire chi siamo, il contributo che diamo al Paese e, di conseguenza, la forza che potremmo esprimere;

- si riconosce e consolida l'identità comune a partire da quanto espresso nella definizione contenuta nella riforma;
- si sviluppa una cultura comune del Terzo Settore.

Grazie a tale percorso il Terzo Settore potrà diventare attore sociale collettivo in grado di proporsi al Paese non solo quale scuola di democrazia e partecipazione ma anche di proporre un modello di società.

La riforma poi riconosce agli ETS una serie di opportunità e agevolazioni che saranno anche oggetto delle Unità didattiche del progetto Capacità'azione, una iniziativa nazionale di formazione sulla riforma, in alcuni casi introducendo strumenti innovativi (es. i titoli di solidarietà o il *social bonus*) e allargando lo spazio di collaborazione con la Pubblica Amministrazione con la co-programmazione e la co-progettazione estese a tutte le attività di interesse generale.

#### 4. IL CODICE COSA CHIEDE IN CAMBIO

A fronte del riconoscimento di opportunità e agevolazioni, il Codice chiede in cambio **trasparenza e controlli**.

È certo questa una delle parti più complesse della Riforma che richiede un cambio culturale importante: se finora infatti bastava fare bene la propria attività, ora occorre anche rendere conto di quel che si fa.

Per alcuni, impegnati nel perseguire la loro attività, può essere tempo perso. Ma deve diventare invece un tempo "guadagnato" nello stesso interesse degli enti, nel raccontare al proprio interno e all'esterno cosa si fa e come lo si fa, guadagnando in **reputazione** per sé e per tutto il Terzo Settore.

È una sfida cruciale. Sinora i dati di Eurispes testimoniano che oltre il 70% dei cittadini ha fiducia nel nostro mondo. Ancor più importante è la fiducia riconfermata anno dopo anno in quella sorta di "referendum" della fiducia nel nostro mondo che è il 5 per mille, dove oltre 15 milioni di contribuenti rinnovano la fiducia nei nostri confronti. Purtroppo, anche per demeriti di alcuni ETS, ma anche a seguito di calcoli e convenienze partitiche, il nostro mondo rischia di vedere incrinata tale fiducia. È un capitale sociale che non può essere smarrito e che deve vederci responsabilmente impegnati.

#### IL PERCORSO DELLA RIFORMA

Come noto negli ultimi trent'anni sono state approvate diverse norme su aspetti specifici del mondo *non profit* (a partire dalla L. 47/1989 sulle ONG, alla 266/1991 sulle ODV, alla L. 381/1991 sulle coop sociali, ecc.). Si è trattato di un affastellamento di norme senza un disegno preciso che ha portato a notevoli confusioni. Già da anni il Forum del Terzo Settore chiedeva un intervento

normativo che portasse ordine alle tante leggi di settore. Vi erano stati negli anni diversi tentativi di intervenire sul Codice Civile Libro I, per poi da lì far discendere un quadro normativo ordinato, purtroppo tutti falliti.

Il percorso della riforma prende le mosse nell'aprile 2014, al Festival del Volontariato di Lucca, quando il Presidente del Consiglio, a sorpresa, annuncia la volontà del Governo di proporre una legge delega sul Terzo Settore. Poco dopo viene aperta una consultazione pubblica sul documento *Linee guida per la riforma del Terzo Settore*.

A seguito della consultazione pubblica è stato redatto un Disegno di Legge Delega, presentato alla Camera dei Deputati nell'agosto 2014. Il DDL è discusso, emendato e approvato nell'aprile 2015 presso la Camera dei Deputati. Il testo è esaminato dal Senato a partire dal mese di maggio 2015, profondamente modificato e approvato nel marzo 2016. La legge è approvata definitivamente senza ulteriori modifiche il 25 maggio 2016 e pubblicato come L. 106 del 06/06/2016. **Si tratta di una legge-delega che fissa alcuni principi e criteri affidando al Governo il compito di approvare i decreti che vi diano attuazione.**

Seguono quindi in successione l'approvazione:

- dei decreti legislativi oggetto della delega (iter completato nel luglio 2017);
- di ulteriori atti, previsti nei decreti legislativi, che regolano taluni provvedimenti, emanano linee guida, ecc. (ma almeno una trentina di provvedimenti sono ancora da approvare);
- delle misure integrative e correttive nel luglio-agosto 2018 (D. Lgs. 95/2018 e D. Lgs. 105/2018).

#### L'IMPRESA SOCIALE

##### Il D. Lgs. 155/2006 e i suoi limiti

In Italia, l'impresa sociale – che va subito ben ricordato sin dall'inizio, **non** è una nuova natura giuridica ma una qualifica che enti di natura diversa (associazioni, fondazioni, società di capitali o persone) possono assumere - era già stata oggetto del D. Lgs. 155/2006. I suoi esiti però erano stati assai deludenti, con poco più di 1200 enti qualificati come impresa sociale.

Eppure, stante una rielaborazione di Iris Network su dati del Censimento ISTAT 2011, gli enti potenzialmente imprese sociali sono numerosissimi.

Perché quindi il fallimento del D. Lgs. 155/2006? Diversi i possibili motivi:

- regime vincolistico molto forte;
- assenza di incentivi;
- impossibilità di distribuire anche solo parzialmente gli utili;
- limiti per partecipare alla *governance*;
- scarsa attenzione culturale al fenomeno e conseguente indeterminatezza.



**12.570**

Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91

## Impresa sociale

**774**

Imprese sociali costituite ai sensi della legge n. 118/2005 e iscritte alla sezione L del registro imposte

+  
**574**

Altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale

**513.052** Addetti

**42.368** Volontari

**5.000.000** Beneficiari

€ **10,1 miliardi**  
Valore della produzione

**29.000** Addetti

**2.700** Volontari

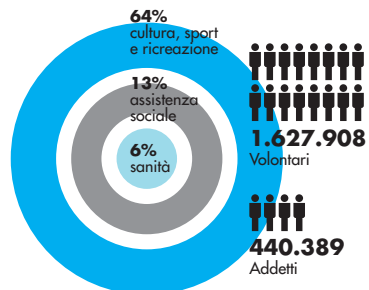
**229.000** Beneficiari

€ **314 milioni**  
Valore della produzione

## Potenziale di impresa sociale

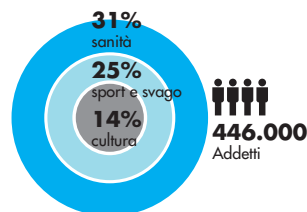
**82.231**

Organizzazioni non-profit market (escl. coop sociali)



**61.776**

Imprese di capitale operative nei settori previsti dalla legge n. 118/2005



### CHI PUÒ QUALIFICARSI COME IMPRESA SOCIALE

Pertanto si è addivenuti, qui sì, a una riforma con l'approvazione del D. Lgs. 112/2017. Come condivisibilmente scritto da Antonio Fici in un suo articolo pubblicato su Impresa Sociale n. 11/2018, in effetti tale decreto non esaurisce la disciplina dell'impresa sociale: "All'impresa sociale, infatti, si applicano, se compatibili con le norme di cui al D. Lgs. 112/2017, anche le disposizioni del D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, recante il Codice del Terzo Settore (CTS), nonché, in mancanza e per gli aspetti (che rimangono ancora) non disciplinati, le disposizioni del Codice civile concernenti la forma giuridica in cui l'impresa sociale è costituita (art. 1, comma 5, D. Lgs. 112/2017). Lo stesso CTS, del resto, menziona più volte l'impresa sociale: in primo luogo, al fine di chiarire che essa è, a tutti gli effetti, un ente del Terzo Settore (art. 4, comma 1; art. 46, comma 1, lett. d); in secondo luogo, al fine di escludere l'applicabilità all'impresa sociale di alcune sue disposizioni".

Nonostante le rilevanti novità introdotte dalla riforma, che costituiscono anche il portato dell'intervenuto inquadramento dell'impresa sociale nel Terzo Settore e nel suo Codice, l'impianto complessivo della disciplina non è stato rivoluzionato. L'impresa sociale rimane infatti una qualifica che enti privati costituiti in una qualsiasi forma giuridica possono acquisire e mantenere se di essa presentano e conservano nel tempo i requisiti essenziali. Il legislatore della riforma ha, tuttavia, svolto un'importante opera di chiarificazione e sistema-

zione della normativa previgente, apportando peraltro innovazioni, di varia natura (non solo fiscale), utili e necessarie al possibile "rilancio" dell'impresa sociale.

Possono quindi acquisire la **qualifica di impresa sociale** tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che:

- esercitano in via stabile e principale:
  - > un'attività d'impresa di interesse generale;
  - > senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- adottano modalità di gestione responsabili e trasparenti;
- favoriscono il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.

Agli enti religiosi civilmente riconosciuti le norme del D. Lgs. n. 112/2017 si applicano a particolari condizioni. Le cooperative sociali e i loro consorzi, di cui alla Legge 8 novembre 1991, n. 381, acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali. A esse le disposizioni del D. Lgs. n. 112/2017 si applicano nel rispetto della normativa specifica delle cooperative e in quanto compatibili. Gli enti qualificati come "impresa sociale" rientrano a pieno titolo nel complesso degli enti del Terzo Settore

Sempre Fici, ricorda che "l'impresa sociale è pertanto un particolare soggetto del Terzo Settore. L'art. 4, comma 1, del D. Lgs. 117/2017 include infatti l'impresa sociale in un elenco di enti del Terzo Settore "nominati" che comprende altresì le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le reti associative e le società di mutuo soccorso. In estrema sintesi, si può dire che l'impresa sociale è la tipologia organizzativa del Terzo Settore specificamente ipotizzata dal legislatore per l'esercizio di attività economica d'impresa, anche se tale esercizio non è in principio precluso agli altri enti del Terzo Settore (ETS)."

L'art. 1, comma 1, D. Lgs. 112/2017 chiarisce che quella di impresa sociale è una "qualifica", in principio acquisibile da tutti gli enti privati a prescindere dalla forma giuridica di loro costituzione (che deve comunque avvenire per atto pubblico: art. 5, comma 1), inclusa quella societaria. Ne deriva la possibilità di avere associazioni "imprese sociali", fondazioni "imprese sociali", società cooperative "imprese sociali", società per azioni "imprese sociali" e così via. Ovvero, detto altrimenti, imprese sociali costituite in forma di associazione, di fondazione, di cooperativa, di società per azioni, ecc. Ovviamente, la scelta della forma giuridica dell'impresa sociale dipenderà dalle specifiche esigenze sottostanti alla sua costituzione, essendo ciascuna forma giuridica la sintesi di un diverso modello di *governance*, e dunque di una diversa combinazione di risorse umane, patrimoniali e non patrimoniali, oltre che di una diversa cultura organizzativa che spesso affonda le sue radici in ragioni d'ordine storico o ideologico.

Va precisato che non possono acquisire la qualifica di impresa sociale:

- le società costituite da un unico socio persona fisica;
- le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del D. Lgs. 165/2001;
- gli enti i cui atti costitutivi limitino, anche indirettamente, l'erogazione dei beni e dei servizi in favore dei soli soci o associati.

Da questo punto di vista – chi può qualificarsi come impresa sociale – cosa cambia rispetto al passato?

- Per Tutti gli enti privati sia del libro primo (associazioni e fondazioni) sia del libro quinto (imprese) del codice civile > **Nulla di rilevante**. Viene specificata l'impossibilità che le società unipersonali diventino imprese sociali (enfasi sulla dimensione collettiva dell'impresa) e confermata la preclusione alle pubbliche amministrazioni;
- le cooperative sociali e loro consorzi sono imprese sociali di diritto > Mentre prima era facoltà della cooperativa sociale farsi riconoscere (se faceva il bilancio sociale e coinvolgeva i lavoratori) e pochi ebbero motivo di farlo, oggi diventa un **riconoscimento «automatico»**.

#### CHE FARE PER ACQUISIRE LA QUALIFICA

“Come stabilisce l'art. 1, comma 1, D. Lgs. 112/2017, –segnala Fici – la qualifica è riservata agli enti che operano in conformità alle disposizioni del decreto, che cioè osservano e rispettano tutte le regole in esso contenute, da quelle relative all'attività da esercitarsi (art. 2) a quelle relative all'assenza di scopo di lucro (art. 3), a quelle relative alla redazione e deposito del bilancio sociale (art. 9, comma 2) e al coinvolgimento di lavoratori ed utenti (art. 11), ecc. Tali precetti normativi, pertanto, costituiscono, tecnicamente, non già veri e propri obblighi di comportamento, bensì oneri di qualificazione. Servono più a delineare i confini e il perimetro dell'impresa sociale come fattispecie, che di per sé a prescrivere condotte. Coerentemente con ciò, le irregolarità accertate e non sanate in sede di controllo pubblico danno luogo alla perdita della qualifica di impresa sociale (e alla sua conseguente cancellazione dalla sezione speciale del registro delle imprese) e non già alla liquidazione dell'ente, ferma restando la devoluzione obbligatoria del patrimonio (art. 15, comma 8, D. Lgs. 112/2017)”.

La qualifica di impresa sociale si ottiene con l'assolvimento del primo onere di qualificazione, cioè con l'iscrizione dell'ente nell'apposita sezione del registro delle imprese (art. 5, comma 2, D. Lgs. 112/2017). Tale qualifica può perdersi per atto dell'autorità di controllo o anche volontariamente. Possono acquisire la qualifica enti di nuova costituzione o enti già costituiti. Se da un lato l'iscrizione nella sezione apposita del registro delle imprese è sufficiente ai fini dell'inquadramento dell'ente nel Terzo Settore (cfr. art. 11, comma 3, CTS, che a tal fine la equipara all'iscrizione nel registro unico nazionale del Terzo Setto-

re – RUN), dall'altro lato, anche un ente già costituito come ETS può assumere la qualifica di impresa sociale, anche se tale assunzione determina la perdita delle altre qualifiche specifiche del Terzo Settore incompatibili con quella di impresa sociale (come quella di ODV), come testimonia l'art. 46, comma 2, CTS, che consente l'iscrizione in una sola sezione del RUN (con l'unica eccezione delle reti associative).

Deve sottolinearsi che gli adeguamenti statutari necessari affinché un ETS già costituito possa assumere la qualifica di impresa sociale possono compiersi alla stregua dell'art. 101, comma 2, CTS. L'ETS, pertanto, può beneficiare della possibilità di modificare il proprio statuto “con le modalità e le maggioranze previste per le deliberazioni dell'assemblea ordinaria” entro, come da ultima proroga, il 30/06/2020. Per di più, tali modifiche statutarie sarebbero esenti dall'imposta di registro poiché “hanno lo scopo di adeguare gli atti a modifiche o integrazioni normative” (art. 82, comma 3, CTS).

In sintesi, gli *step* per costituire una impresa sociale prevedono:

- la costituzione avviene con atto pubblico e deve esplicitare il carattere sociale dell'impresa indicando in particolare l'oggetto sociale e l'assenza dello scopo di lucro;
- l'atto costitutivo e lo statuto devono essere depositati a cura del notaio o degli amministratori presso l'Ufficio del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, per l'iscrizione in apposita sezione, nel termine di **trenta giorni** dal relativo compimento;
- il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali accede anche in via telematica agli atti depositati presso l'Ufficio del Registro delle imprese per l'esercizio delle funzioni di monitoraggio, ricerca e controllo;
- gli atti, che devono essere depositati da parte dell'impresa sociale, nonché le relative procedure, sono definiti dal Decreto interministeriale del 16 marzo 2018;
- per le imprese sociali, l'iscrizione nell'apposita sezione del registro delle imprese soddisfa il requisito dell'iscrizione nel **registro unico** nazionale del Terzo Settore;
- **chi è già costituito deve adeguare lo statuto entro 18 mesi** (la scadenza è stata fissata al 19/01/2019). NON riguarda le cooperative sociali che non sono obbligate in quanto prevale nella gerarchia delle fonti la relativa legge speciale L. 381/1991.

#### ATTIVITÀ DELL'IMPRESA SOCIALE

“Al fine di acquisire e mantenere la qualifica di cui al D. Lgs. 112/2017 – rammenta Fici –, le imprese sociali sono tenute a svolgere una certa attività per finalità e con modalità predeterminate dal legislatore. L'attività deve essere

un'attività d'impresa di interesse generale. Essa deve essere svolta in via stabile e principale, nonché nel rispetto della sua particolare disciplina, ove esistente (art. 2, D. Lgs. 112/2017). Il legislatore non si è affidato a una clausola generale, ma ha elencato le attività d'impresa che sono da considerarsi di interesse generale ai fini del decreto in questione. Come si noterà, l'elenco è molto lungo (più di quello presente nell'art. 2, comma 1, dell'abrogato D. Lgs. 155/2006), ma non comprende tutte le attività di cui all'art. 5, comma 1, CTS. Ciò non deve sorprendere, perché l'art. 5 CTS è per sua natura norma generale rispetto all'art. 2 D. Lgs. 112/2017, e comprende alcune attività (come ad es. la beneficenza) che, per la loro natura necessariamente gratuita o erogativa, non potrebbero essere svolte in forma d'impresa. L'elenco può altresì essere aggiornato, e dunque altre attività essere aggiunte, con le modalità e procedure di cui all'art. 2, comma 2. Il comma 3 dell'art. 2 chiarisce cosa debba intendersi per attività svolta in via principale. È tale l'attività i cui ricavi siano superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi dell'impresa sociale. Tale calcolo deve svolgersi tenendo conto dei criteri fissati da un decreto ministeriale, ancora da approvare”.

Rispetto al vecchio D. Lgs. 155/2006, la riforma prevede molti più ambiti di attività (in grassetto le novità introdotte):

- a. servizi sociali;
- b. interventi e prestazioni sanitarie;
- c. prestazioni socio-sanitarie;
- d. educazione, istruzione e formazione professionale;
- e. salvaguardia dell'ambiente e **delle risorse naturali**;
- f. valorizzazione del patrimonio culturale e **del paesaggio**;
- g. formazione universitaria e post-universitaria;
- h. ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
- i. **attività culturali e ricreative di interesse sociale**;
- j. **radiodiffusione sonora a carattere comunitario**;
- k. organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale e religioso;
- l. formazione extra-scolastica;
- m. servizi strumentali alle imprese sociali;
- n. **cooperazione allo sviluppo**;
- o. **commercio equo e solidale**;
- p. **servizi finalizzati all'inserimento lavorativo** (Nota: in analogia con quanto previsto dalla legge 381 del 1991 in qualsiasi settore economico nel caso in cui siano inclusi lavoratori svantaggiati e lavoratori disabili);
- q. **alloggio sociale**;
- r. **accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti**;

- s. **microcredito**;
- t. **agricoltura sociale**;
- u. **attività sportive dilettantistiche**;
- v. **riqualificazione beni pubblici inutilizzati e beni confiscati**.

Una importante avvertenza: le cooperative sociali, pur essendo “imprese sociali” di diritto, non possono svolgere tutte le attività sopra elencate, ma sono quelle già previste dalla L. 381/1992 alle quali sono state aggiunte alcune attività:

- alle cooperative sociali di tipo A, che prima potevano svolgere solo servizi socio sanitari ed educativi, viene consentito di svolgere anche le attività di cui alle lettere *a, b, c, d, l e p* dell'art 2:
  - a. servizi sociali;
  - b. interventi e prestazioni sanitarie;
  - c. prestazioni socio-sanitarie;
  - d. educazione, istruzione e formazione professionale;
  - l. formazione extra-scolastica;
  - p. servizi finalizzati all'inserimento lavorativo;
- per le cooperative sociali di tipo B (inserimento lavorativo) non cambia nulla.

Ne risulta un quadro dove:

- **Per la cooperazione sociale appare particolarmente preclusiva l'esclusione da:**
  - K. Turismo sociale
  - Q. *Housing*
  - R. Accoglienza migranti
  - T. Agricoltura sociale
  - V. Gestione beni confiscati
- **Per le imprese sociali, rispetto agli altri enti di Terzo Settore, vige la preclusione alle attività di:**
  - beneficenza;
  - promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata;
  - promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti;
  - iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi e i gruppi di acquisto solidale;
  - adozione internazionale;
  - protezione civile.



## L'INSERIMENTO DI LAVORATORI SVANTAGGIATI

Sempre Fici segnala che “d’interesse generale si considera inoltre, a prescindere dal suo oggetto, l’attività d’impresa nella quale siano occupati i lavoratori molto svantaggiati di cui alla lettera a) del comma 4 dell’art. 2, o le persone svantaggiate o con disabilità o le altre persone indicate alla lettera b) della medesima disposizione, nella percentuale minima di cui al successivo comma 5 (30% dei lavoratori da calcolarsi per teste, ma ai fini del computo del 30% i lavoratori di cui alla lettera a) del comma 4 non possono contare per più di un terzo). In sostanza, in quest’ultimo caso, al fine di qualificare l’attività come di interesse generale, al legislatore non interessa il tipo di bene o servizio che l’impresa sociale produce ovvero il settore di attività in cui essa opera, bensì il semplice fatto che determinate persone siano impiegate nell’attività d’impresa. È quest’ultima la circostanza che realizza l’interesse generale, in considerazione delle particolari condizioni in cui versano i lavoratori da impiegarsi nella percentuale minima del 30%.

Naturalmente, niente in linea di principio impedisce che un’impresa sociale possa assumere entrambe le finalità, cioè quella di inserire al lavoro le persone di cui all’art. 2, comma 4, in una o più attività d’impresa di cui all’art. 2, comma 1”. Il D. Lgs. 112/2017 innova, per le imprese sociali non cooperative sociali, le categorie dei lavoratori svantaggiati, così riassumibile:

### GOVERNANCE DELL’IMPRESA SOCIALE

In generale, la struttura di governo dell’impresa sociale dipende dalla forma giuridica in cui l’impresa sociale è costituita. Vi sono tuttavia delle norme comuni di base che ogni impresa sociale, indipendentemente dalla sua forma giuridica, deve osservare ai fini della conservazione della qualifica. Questo *standard* minimo è individuato dal D. Lgs. 112/2017 in diverse disposizioni. Tra esse sono di particolare rilievo quelle che:

- al fine di garantire l’autogestione dell’ente, riservano la nomina di almeno la maggioranza degli amministratori all’assemblea dei soci o degli associati dell’impresa sociale (art. 7, comma 1);
- per ragioni di tutela della legalità e correttezza della condotta degli amministratori, anche sotto il profilo dell’osservanza delle finalità sociali, vincolano l’impresa sociale ad avere almeno un sindaco con i requisiti di cui agli artt. 2397, comma 2, e 2399 del Codice civile, nonché, in presenza di determinate circostanze, un revisore legale iscritto oppure un sindaco che sia revisore legale iscritto (art. 10);
- per assicurare il carattere partecipativo dell’impresa sociale, prevedono forme di coinvolgimento dei lavoratori, utenti e altri *stakeholder* (art. 11);
- affinché l’impresa sociale sia un luogo dove regni l’equità nel trattamento dei

Offre servizi finalizzati all’occupabilità di fasce deboli

Assume lavoratori svantaggiati (a prescindere dal tipo di attività)

Fiscalizzazione degli oneri sociali per le persone svantaggiate assunte

	Offre servizi finalizzati all’occupabilità di fasce deboli	Assume lavoratori svantaggiati (a prescindere dal tipo di attività)	Fiscalizzazione degli oneri sociali per le persone svantaggiate assunte
Terzo Settore in generale	Sì (categorie rosse)	No	-
Imprese sociali diverse dalle coop. sociali	Sì (categorie rosse)	Sì (categorie rosse)	No
Cooperative sociali	Sì (categorie rosse) Tipo A dopo la Riforma	Sì (categorie blu) Tipo B	Sì

- Disabili fisici, psichici e sensoriali
- Dipendenti
- Salute mentale
- Minori a rischio in età lavorativa
- Detenuti

- Lavoratori molto svantaggiati: 1. disoccupato da almeno 24 mesi o 2. da 12 mesi se ha un’età compresa tra i 15 e i 24 anni; non è diplomato o ha completato la formazione da due anni senza avere trovato lavoro; ha più di 50 anni; è un adulto solo con figlio a carico; lavora in contesti ove il suo genere è fortemente sotto-rappresentato; appartiene a una minoranza etnica e necessita di rafforzare la formazione linguistica e professionale;
- Rifugiati o richiedenti protezione internazionale;
- Persone senza fissa dimora;
- Le persone inserite nel collocamento mirato della legge 68/1999
- Gli svantaggiati ex 381/1991

dipendenti, fissano un tetto alle differenze retributive (art. 13);

- infine, per fini di trasparenza e *accountability*, obbligano l’impresa sociale a redigere il bilancio di esercizio (secondo le regole di cui agli artt. 2423, 2435-bis o 2435-ter, Codice civile) e il bilancio sociale in conformità a linee guida ministeriali (art. 9).

Va ricordato che, rispetto al D. Lgs. 155/2006, dove le imprese private e la PA non possono acquisire direzione e controllo né possono assumere cariche sociali, ora invece, pur restando ferma la impossibilità di acquisire direzione, la presidenza e il controllo, possono assumere cariche sociali nei Consigli di Amministrazione.

### TRASPARENZA

Come già accennato, una impresa sociale è tenuta a render conto del proprio operato. A tal fine la norma prevede il ricorso ad alcuni strumenti, quali:

- il bilancio, stato patrimoniale e relazione dei sindaci va depositato in CCIAA;
- il bilancio sociale: il D. Lgs. 155/2006 prevedeva l’obbligo di redigerlo, ma:
  - le imprese sociali devono in ogni caso presentare il bilancio sociale, anche redatto secondo le vecchie linee guida;
  - le cooperative sociali presenteranno il Bilancio sociale solo dopo la emanazione delle nuove linee guida (gli altri enti di Terzo Settore solo con più di 1 milione di entrate) e pubblicarlo sul sito internet (art. 9);
- la valutazione di impatto: con altre linee guida verranno anche definiti modalità e termini per la sua redazione (non era prevista dal D. Lgs. 155/2006);
- Se superano i 100 mila euro, come tutti gli altri ETS, devono pubblicare sul web emolumenti, compensi e corrispettivi accordati ad amministratori, dirigenti e soci (obbligo prima non previsto) (D. Lgs. 117/2017 art. 14 comma 2).

## IL CONTROLLO INTERNO

La norma prevede che un ente che si qualifica come impresa sociale si doti di un organo di controllo interno. In particolare,

- nelle imprese sociali (ma non nelle cooperative sociali):
  - è obbligatoria la presenza di sindaci (qualsiasi sia la dimensione dell'ente);
  - i compiti attengono la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento;
  - i sindaci esercitano, inoltre, compiti di monitoraggio dell'osservanza delle finalità sociali e attestano che il bilancio sociale sia stato redatto in conformità alle linee guida. Il bilancio sociale dà atto degli esiti del monitoraggio svolto dai sindaci;
  - se vengono superati almeno due di questi tre limiti – attivo patrimoniale > 4,4 ML€, fatturato maggiore di 8,8 ML€, 50 dipendenti – la revisione legale dei conti è esercitata da un revisore legale o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro, o da sindaci iscritti nell'apposito registro dei revisori legali;
- nelle cooperative sociali invece non cambia nulla poiché continuano ad applicarsi le norme previste dalla L. 381/1991.

## IL CONTROLLO PUBBLICO

Il legislatore si è occupato della questione nell'art. 15 del D. Lgs. 112/2017, segnala Fici, “giungendo ad una revisione della disciplina previgente, attraverso il recepimento di soluzioni in vigore nel settore delle società cooperative. La titolarità della funzione di controllo rimane in capo al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che concretamente la esercita mediante l'Ispettorato nazionale del lavoro (art. 15, comma 2). Il Ministero, tuttavia, può in alternativa decidere di avvalersi di enti associativi tra imprese sociali, cui aderiscano almeno mille imprese sociali iscritte nel registro delle imprese di almeno cinque regioni o province autonome, nonché delle associazioni di cui all'art. 3, D. Lgs. 220/2002, cioè le c.d. “centrali cooperative”, che già per legge esercitano (e continueranno ad esercitare, alla luce di quanto previsto dall'art. 15, comma 5, D. Lgs. 112/2017) il controllo sulle cooperative sociali (art. 15, comma 3).

L'ispezione deve avere almeno periodicità annuale ed essere svolta sulla base di un verbale approvato con decreto ministeriale. Spetterà a un successivo decreto ministeriale regolare più dettagliatamente l'attività ispettiva (art. 15, comma 4). Se si accertano violazioni, il soggetto esercente l'attività ispettiva diffida l'impresa sociale alla loro regolarizzazione entro un congruo termine (art. 15, comma 6). Se le irregolarità sono insanabili o non sono sanate nel termine indicato nella diffida, il Ministro dispone la perdita della qualifica di impre-

sa sociale e la devoluzione del patrimonio residuo – dedotto, bilancio, stato patrimoniale e relazione dei sindaci va depositato in CCIAA nelle imprese sociali societarie, il capitale effettivamente versato dai soci, eventualmente rivalutato, e i dividendi deliberati e non distribuiti – o al fondo di cui all'art. 16 o alla Fondazione Italia Sociale (art. 15, comma 8). L'impresa sociale è dunque conseguentemente cancellata dall'apposita sezione del registro delle imprese. Contro questi provvedimenti, è ammesso ricorso davanti al giudice amministrativo (art. 15, comma 9)”.  
Similmente ad altre situazioni, per le cooperative sociali non cambia nulla.

## PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E DEGLI UTENTI

L'art. 11 disciplina tale importante aspetto circa il coinvolgimento degli *stakeholder*, caratteristico per ogni impresa sociale. In particolare sono previste:

- forme attraverso cui lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un'influenza sulle decisioni (attese linee guida);
- lo statuto deve prevedere i casi in cui i lavoratori e gli utenti possono partecipare all'assemblea e, oltre certe dimensioni, essere presenti negli organi di controllo (ma non vale per le cooperative sociali).

## LAVORATORI E VOLONTARI

L'art. 13 definisce il trattamento dei lavoratori così come quanto e come è consentito il coinvolgimento di volontari. In specie:

- è prevista l'applicazione del CCNL firmato dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative;
- è richiesto che la retribuzione lorda tra chi guadagna di meno e chi guadagna di più non si differenzi più di uno a otto (disposizione non presente in precedenza: oggi nelle cooperative sociali tra i livelli CCNL A1 – il più basso – e F2 – il più alto – il rapporto è 1 a 2 circa);
- i volontari devono essere di meno dei lavoratori; ne consegue che una OdV o una APS non può acquisire la qualifica di impresa sociale (poiché le loro attività devono essere svolte in maggioranza da volontari). Una associazione semplicemente ETS può invece acquisire la qualifica. Per le cooperative non cambia nulla;
- le prestazioni di attività di volontariato possono essere utilizzate in misura complementare e non sostitutiva;
- i lavoratori molto svantaggiati ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni non possono contare per più di un terzo e per più di ventiquattro mesi dall'assunzione (art 2 comma 5).

### L'ASSENZA DI SCOPO DI LUCRO

Le imprese sociali sono annoverate fra gli enti senza scopo di lucro. L'art 3 comma 1 si preoccupa di vincolare l'impresa sociale a una certa destinazione degli utili e avanzi di gestione comunque denominati, cioè "allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio".

Va ricordato che il D. Lgs. 112/2017 all'art 3 comma 2, così come già previsto nel CdS, pone una serie di barriere alla distribuzione indiretta degli utili. Viene ritenuta distribuzione indiretta degli utili:

- la corresponsione ad amministratori, sindaci e a chiunque rivesta cariche sociali di compensi individuali non proporzionati all'attività svolta;
- la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori del quaranta per cento rispetto a quelli contrattuali;
- la remunerazione degli strumenti finanziari diversi, in misura superiore a due punti rispetto all'indice Istat;
- l'acquisto di beni o servizi per corrispettivi che, senza valide ragioni economiche, siano superiori al loro valore normale;
- le cessioni di beni e le prestazioni di servizi, a condizioni più favorevoli di quelle di mercato, a soci, amministratori, ecc.;
- la corresponsione a soggetti diversi dalle banche di interessi passivi superiori di quattro punti al tasso annuo di riferimento.

Queste previsioni, ricalcate dalla disciplina delle Onlus, rendono più cogenti i termini contro la distribuzione indiretta rispetto alla normativa preesistente. Per venire incontro all'esigenza di maggior attrattività dello strumento verso gli investitori – uno dei limiti del precedente D. Lgs. 155/2006 – l'assenza di scopo di lucro però non è totale: viene concessa una limitata possibilità di destinazione degli utili e avanzi di gestione mutuando un simile meccanismo già in uso da anni per le cooperative a mutualità prevalente, previsto in Codice Civile.

Come ricorda Fici, "il comma 3 dell'art. 3 opera, invece, in deroga al comma 1 del medesimo articolo. Al fine di favorire l'accesso di capitali di rischio nell'impresa sociale permette alle società imprese sociali (e non già, dunque, anche alle associazioni e fondazioni imprese sociali) non solo di rivalutare il capitale sottoscritto dai soci, ma anche di assegnare dividendi ai propri soci, ponendo però due limiti a questa facoltà: un limite oggettivo (può così destinarsi soltanto una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti) ed un limite soggettivo (il capitale effettivamente versato non può essere remunerato in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo).

La lettera b) del comma 3 trova invece una diversa giustificazione. Consente

alle imprese sociali (in qualsiasi forma costituite) di erogare una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti, in favore di altri ETS, che non abbiano la qualifica di impresa sociale e non siano fondatori, associati o soci dell'impresa sociale erogante o enti controllati da quest'ultima. Tale erogazione deve essere finalizzata alla promozione di specifici progetti di utilità sociale. In questo caso, il legislatore ha inteso l'impresa sociale, figura imprenditoriale del Terzo Settore, come possibile strumento di supporto finanziario del Terzo Settore non imprenditoriale. La prospettiva è quella dell'impresa sociale che produce utili sul mercato e ne destina parte per la promozione di iniziative socialmente utili intraprese da ODV o APS o altri soggetti del Terzo Settore di natura erogativa."

Provando a sistematizzare le previsioni di legge, se ne ricava il prospetto seguente.

### IL RAPPORTO TRA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E TERZO SETTORE

Il CdS all'art. 55 ha apportato una significativa novità rispetto al rapporto tra PP.AA. e ETS (comprese quindi le imprese sociali). Già in precedenza, con la L. 383/2000 (la Legge quadro sui servizi sociali, c.d. "Legge Turco") era stato previsto un spazio di collaborazione per quanto attiene i servizi sociali.

Ora la norma, da un lato, estende l'ambito di collaborazione a tutte le attività elencate all'art. 5 del D. Lgs. 117/2017; dall'altro, soprattutto, a fianco del consueto rapporto "verticale" di committente *vs* fornitore, viene data piena dignità a un rapporto "orizzontale" tra PP.AA. e ETS, in quanto entrambi soggetti che perseguono l'interesse generale.

Più in dettaglio, l'art. 55 disciplina la co-programmazione e la co-progettazione. In particolare,

- la co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili;
- la co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti;
- per realizzare la co-progettazione, la pubblica amministrazione individua gli enti del Terzo Settore con cui attivare il partenariato anche mediante forme di accreditamento nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, delle sue caratteristiche essenziali e dei criteri per l'individuazione degli enti *partner*.

USO DEGLI UTILI	ENTI DEL LIBRO PRIMO	ENTI DEL LIBRO QUINTO	COOPERATIVE SOCIALI
	ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI	IMPRESE	
<b>1. RISERVA SOCIALE</b>	NON DIVISIBILI TRA I SOCI NEMMENO ALLO SCIoglimento DELL'ENTE	NON DIVISIBILI TRA I SOCI NEMMENO ALLO SCIoglimento DELL'ENTE	NON DIVISIBILI TRA I SOCI NEMMENO ALLO SCIoglimento DELL'ENTE
<b>2. RIVALUTAZIONE DEL CAPITALE</b>	NON CONSENTITA	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 70% DELL'UTILE E NEI LIMITI DELL'INDICE ISTAT => LOGICA DI ADEGUAMENTO DEL VALORE DEL CAPITALE ALL'INFLAZIONE	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 70% DELL'UTILE E NEI LIMITI DELL'INDICE ISTAT => LOGICA DI ADEGUAMENTO DEL VALORE DEL CAPITALE ALL'INFLAZIONE
<b>3. LIMITATA DEGLI UTILI</b>	NON CONSENTITA	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 50% DELL'UTILE E NEI LIMITI DEGLI INTERESSI ACCORDATI PER I BUONI POSTALI FRUTTIFERI AUMENTATO DI DUE PUNTI	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 70% DELL'UTILE E NEI LIMITI DEGLI INTERESSI ACCORDATI PER I BUONI POSTALI FRUTTIFERI AUMENTATO DI DUE PUNTI E MEZZO
<b>4. RISTORNO</b>	NON CONSENTITO	NON SI APPLICA	CONSENTITO (ANCHE ALLE COOP ORDINARIE)
<b>5. EROGAZIONI AD ALTRI ENTI DI TERZO SETTORE DIVERSI DA IMPRESE SOCIALI</b>	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 50% DELL'UTILE	DEFISCALIZZATA DESTINANDovi MENO DEL 50% DELL'UTILE	NON PREVISTE
<b>6. FONDO PER LA PROMOZIONE E LO SVILUPPO DELLE IMPRESE SOCIALI</b>	PUÒ ESSERE UTILIZZATO IL 3% DEGLI UTILI (CHE VIENE DEFISCALIZZATO)	PUÒ ESSERE UTILIZZATO IL 3% DEGLI UTILI (CHE VIENE DEFISCALIZZATO)	OBBLIGATORIO (AI FONDI MUTUALISTICI PER LA COOPERAZIONE) E DEFISCALIZZATO

Pertanto, la formulazione dell'art. 55 tende a configurare una situazione in cui co-programmazione e co-progettazione rappresentino la «normalità» dei rapporti tra PA e Terzo Settore. Viene assicurata trasparenza e parità di trattamento per essere accreditati come partecipanti a processi di co-programmazione e co-progettazione. La pubblica amministrazione interloquisce a quel punto con i soggetti accreditati per realizzare i progetti di servizio. Tutto ciò ovviamente richiede un radicale cambiamento culturale e di paradigma sia per le pubbliche amministrazioni che per il Terzo Settore, da un orientamento al mercato e alla competizione a uno alla collaborazione e cooperazione.

## INCENTIVI

Infine, la norma prevede all'art. 18 una serie di incentivi, così riassumibili:

- in una società che abbia acquisito la qualifica di impresa sociale alla data di entrata in vigore del decreto (20/07/2017) e sia costituita da non più di 5 anni: > alle persone fisiche: detrazione del 30% della somma investita (fino ad 1 ML di €), > alle imprese: deducibilità del 30% della somma investita (fino a 1,8 ML €);
- possibilità di avviare raccolte di capitale diffuso attraverso portali telematici (come le *start up* innovative);
- viene istituito un Fondo rotativo per finanziamenti a tasso agevolato (e piccola parte in conto capitale), per importi da 200 mila euro a 10 milioni, durata da 4 a 15 anni; il 70% del finanziamento è a tasso fisso 0,5%, il resto è finanziamento bancario (aperto il bando il 08/11/17 da Invitalia con dotazione 223 mln€). Per info cfr. <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/italia-economia-sociale>.

Sono infine previste altre forme di sostegno, rinvenibili nel CdS, quali:

- è favorito l'accesso degli enti del Terzo Settore ai finanziamenti del Fondo sociale europeo e ad altri finanziamenti europei per progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi istituzionali (D. Lgs. 117/2017 art. 69);
- l'ente di Terzo Settore può fare raccolta fondi anche in forma organizzata e continuativa, nelle modalità che saranno definite con apposite linee guida volte garantire la trasparenza e la correttezza (D. Lgs. 117/2017 art. 7);
- sono previsti incentivi fiscali per l'emissione e la sottoscrizione di titoli di solidarietà, cioè fondi destinati al sostegno delle attività di Terzo Settore (D. Lgs. 117/2017 art. 77);
- anche il *social bonus*, credito d'imposta per liberalità per il recupero di immobili pubblici inutilizzati e beni sottratti alla criminalità, è oggi ristretto agli utilizzatori non commerciali (D. Lgs. 117/17 art. 81), così come la deducibilità delle donazioni (D. Lgs. 117/2017 art. 83).

# ABITARE IL CAMBIAMENTO

## COMPETENZE PLURALI E NUOVE PROFESSIONI

In un'epoca segnata dalla crisi della rappresentanza, dalla marginalizzazione culturale e politica oltre che sociale ed economica, in un tempo di crescente complessità, di moltiplicazione spesso straniante dei livelli di fruizione, le organizzazioni culturali si trovano di fronte alla necessità di un **cambiamento di paradigma**. E forse la risposta è proprio **la costruzione di modelli innovativi di impresa**, capaci di riconnettere la catena di valore, di strutturare *governance* multilivello secondo forme improntate alla collaborazione, a un elevato grado di *networking*, imprese incentrate sulla co-creazione, imprese *socially* e *community oriented*. Imprese che accettino la sfida della *open innovation*, di processi di contaminazione e co-produzione di valore tra soggetti eterogenei, di coinvolgimento attivo delle comunità e quindi di radicamento nei territori, portando la "domanda" e quindi i pubblici al centro. In tal senso diventa fondamentale interrogarsi sul **capitale intellettuale e cognitivo** che le organizzazioni culturali devono sviluppare per vincere tali sfide. Chiedersi quali siano le **nuove competenze individuali e collettive** da rinnovare o generare per abitare la realtà aumentata, complessa e liquida della nostra iper-contemporaneità, per sviluppare e diversificare i pubblici, per coinvolgere le comunità. E quali siano le **professioni nuove o inedite** per fare innovazione culturale.





## DALLA REALTÀ AUMENTATA E PLURIMA DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI ALLA COMPETENZA METICCIA

Viviamo in un mondo circostante che a ogni latitudine e prossimità diventa sempre più fluido, caratterizzato da evoluzioni continue, mutazioni, trasformazioni e cambiamenti che sono contemporaneamente iperbolici, pervasivi, soprattutto non lineari.

È la cifra della complessità che si ripercuote in campo sociale (bisogni, comportamenti, stili, valori), in quello economico, politico, tecnologico. Ma che, rispetto alle organizzazioni sociali e culturali, si manifesta anche nella concezione e fruizione degli spazi pubblici, nella produzione e nel consumo culturale (linguaggi, modelli, funzioni), nelle pratiche artistiche. Viene a generarsi una realtà sociale che, in quanto complessa, appare aumentata e produce nelle persone e nei comportamenti la perdita di punti cardinali, il disorientamento o più spesso lo spaesamento. Aumenta l'incertezza e ciò provoca la perdita di equilibrio a tutti i livelli, generando una crisi prospettica o da *over-extension* (traguardi non raggiungibili, sensazione incombente, impotenza). Vengono così amplificate le situazioni difficili o quantomeno la loro percezione e la reazione (invece di una retroazione) più normale è quella analoga allo stare seduti su un "cavallo a dondolo", ovvero ci si agita e ci si muove avanti e indietro rimanendo di fatto fermi nella stessa posizione.

Confrontarsi con una realtà mutevole e complessa richiede un approccio di-

verso per le organizzazioni culturali, un differente paradigma. Diventa indispensabile rompere la prigionia degli schemi con i quali non solo finora si è agito, ma si è soprattutto ragionato e assunto decisioni e orientamenti. L'abbandono di vecchie, inutili, suppellettili intellettuali che sono inabilitanti e rendono forzoso qualsiasi slancio nuovo è prioritariamente una necessità. Ma il vero punto in questione diventa il rinnovamento o la generazione *ex novo* di nuove competenze individuali e collettive che, dato il contesto evolutivo, sono inevitabilmente meticce e integrate.

Sullo sfondo di questo processo assume importanza la consapevolezza, per le organizzazioni culturali, della consistenza e rilevanza del proprio capitale intellettuale. Ogni organizzazione attiva all'interno del sistema culturale, creativo e anche sociale, date le profonde analogie di finalità e assetti, condensa il proprio senso dell'agire su tre gambe. Quella principale è data dalla missione (lo scopo primario della propria esistenza), dalla visione (la prospettiva come prefigurazione del futuro) e il sistema valoriale (della stessa organizzazione e delle persone che la popolano), tre elementi che delineano il profilo strategico. Accanto vi è la seconda gamba costituita dall'anima che si traduce nelle competenze distintive e nell'originalità, dando luogo alla singolarità e all'identità. La terza gamba è il capitale, che generalmente si presenta più debole come consistenza se parliamo di quello finanziario (motivo per cui il mondo culturale, e il Terzo Settore in generale, anche per le forme giuridiche in uso, è strutturalmente sottocapitalizzato in termini economico finanziari).

Ma il vero, potente, indiscutibile capitale di cui dispongono è certamente quello intellettuale. Esso si ramifica in quattro articolazioni. C'è *in primis* il capitale umano, vale a dire le persone, con la ricchezza della motivazione, delle competenze (capacità, conoscenze, abilità, attitudini), dei valori individuali. Poi c'è il capitale strutturale, che è formato da beni materiali e immateriali, dalla cultura organizzativa interna, dalla storia aziendale, dai meccanismi operativi (incluse politiche e procedure). Segue il capitale creativo, che consiste nella linea (culturale, artistica, politica) infusa all'organizzazione, nella stratigrafia delle esperienze e anche nella conoscenza dei mercati di riferimento. Infine, vi è il capitale relazionale, formato dalla trama di relazioni e dai *network* di appartenenza, ma anche dalla reputazione e dalla credibilità. In un contesto sfuggente, contraddittorio, il primo imperativo è rafforzare e incrementare il capitale intellettuale, sapendolo rapportare a una realtà in perenne divenire. La complessità è paragonabile a un groviglio, una matassa in cui è facile restare imbrigliati. Solo decidendo di esplorarla, sfruttando così le opportunità che possono crearsi, c'è spazio vitale e performante e per fare questo serve intervenire proprio sulle competenze, rinvigorendo così il capitale intellettuale, ma

consolidando in questo modo pure le altre “gambe”.

Le prime competenze su cui intervenire sono quelle **cognitive**.

Le organizzazioni culturali e sociali, le persone *in primis* che ne fanno parte, devono imparare a leggere meglio il “dentro” e il “fuori” del contesto in tutte le sue declinazioni (umane, sociali, economiche, culturali, tecnologiche).

Osservare e non solo vedere, rilevare ciò che emerge, i segnali deboli, i fabbisogni latenti e inespressi. Sulla scorta di quanto appreso, utilizzare il senso critico per fare analisi, formulare congetture e costruire ipotesi di scenari (percorsibili, desiderabili) sulla base delle quali prospettare delle possibili linee d'intervento. Le competenze cognitive si rinforzano inoltre attraverso la valutazione delle esperienze vissute come lezioni apprese.

Le competenze **strategiche** sono ugualmente fondamentali da sviluppare per superare il consueto atteggiamento del settore culturale di privilegiare il comportamento tattico.

Acquisire una mentalità strategica vuole dire in primo luogo possedere o elaborare una visione di medio/lungo periodo come cinghia di trasmissione per definire uno o più traguardi finali.

In secondo luogo, è necessario mettere a frutto le competenze cognitive come strumento a monte per alimentare la direzione strategica che ha senso se collocata in una comprensione accurata del contesto (ambiente) in cui si opera. Definire prospettive multiformi rispetto ai propri spazi di manovra è determinante per individuare quali traiettorie privilegiare. Imparare a stabilire obiettivi concreti e realistici, seppure sfidanti, a cui collegare piani di azione (che vuole dire lavorare per obiettivi) è fondamentale, considerando che la complessità richiede oggi obiettivi aperti a risultati che possono evolversi e che non necessariamente siano troppi. Pianificare in un'epoca complessa significa anche non essere troppo fiscali, centrati sul processo, e considerare che ogni piano o programma deve essere abbastanza duttile da poter essere rimesso in discussione senza perdere di vista la meta. Questo comporta la capacità di valutare opzioni diverse e alternative, adottando decisioni ponderate e rivisitando gli indirizzi assunti senza eccessiva caparbieta' o delusione.

La componente strategica ha rilevanza anche rispetto alla sostenibilità finanziaria, per ampliare lo spettro delle possibilità di reperimento risorse economiche da fonti e forme diverse, investigando modalità inedite e attuando un *mix di fundraising* che appare oggi la via maestra per garantire la sostenibilità del settore. All'interno delle competenze strategiche c'è anche la capacità di misurare e capitalizzare i risultati conseguiti, così come gli effetti prodotti (*accountability*).

Le competenze **relazionali**, che alimentano il capitale relazionale, consistono

nel coltivare le relazioni come processo di *friendraising*, individuando convergenze e complementarità, valorizzando le differenti visioni, interessi, valori, mentalità e diversità a partire dalla propria distintività. Diventa centrale lo *stakeholder approach*, dove la cura dei diversi soggetti (persone fisiche, enti, aziende e organismi) può risultare significativo per il successo dell'organizzazione.

All'interno delle relazioni è basilare il rapporto con l'utenza, attraverso processi di conoscenza, di ascolto, di dialogo e di condivisione e partecipazione, che può sfociare nella co-progettazione di iniziative, progetti e processualità. Le competenze relazionali consolidate consentono di costruire alleanze e forme collaborative liquide, anche episodiche e in termini di *coopetition*, fondate sui progetti e sul territorio con la sua comunità, avendo il senso del quotidiano e contezza dei limiti. In progetti evolutivi si può imparare a promuovere dove possibile una *governance* allargata a livello “micro” e “meso”, coinvolgendo anche l'utenza. Lavorare sulle relazioni articolate e differenziate può far scattare il *networking* secondo un modello policentrico di relazioni orizzontali, multidirezionali, multisettoriali e multilivello o multistrato (individuando queste compresenze).

Le competenze **progettuali** sono centrali all'interno del sistema culturale di cui rappresentano il baricentro, a condizione che siano all'interno di un disegno coerente e non come frutto di idee estemporanee. Oggi assume rilevanza la capacità di saper meticcicare contenuti, forme, modalità di partecipazione, combinazioni di linguaggi, anche rivisitando idee e suggestioni, generando esperienze di qualità complessiva, capaci di garantire la piena accessibilità di tutti i tipi di utenza e l'attenzione alla sostenibilità ambientale. Serve rinforzare e miscelare le competenze *soft* della progettazione (ideazione, *teamwork*, valutazione, comunicazione) con quelle *hard* (pianificazione, controllo, gestione), sperimentando anche soluzioni nuove. Infine, diventa fondamentale sapere considerare le progettualità legate a nuove opportunità, come quelle dei bandi europei, non solo dedicati, e quelle attinenti ad altre opportunità, programmazioni e politiche pubblico-private.

Per ultime vanno sviluppate le competenze **manageriali** che consentono di rendere flessibile il funzionamento organizzativo, abilitare l'auto organizzazione e i processi che derivano dall'autonomia e dalla partecipazione di tutti i membri della squadra. Ciò consentirà anche d'investire autenticamente sul capitale umano, sulle abilità e capacità distintive dei singoli ricondotte a una intelligenza organizzativa distribuita, collettiva, ascoltata. Giova esplorare la conoscenza attraverso la ricerca di buone pratiche (all'interno e all'esterno) e il *benchmarking (the best in class)* di altre esperienze fuori dell'organizzazione.

Sapendo condividere tutto questo, sapendo anche copiare se serve, ma in chiave del tutto nuova e originale. Bisogna imparare ad accettare i propri errori, saperli riconoscere, commentare e valutare, saperli non ripetere, considerandoli occasioni per fare esperienza e per acquisire una saggezza manageriale e una capacità di rinnovamento costante.

Infine, è importante aggiornarsi in modo continuo e approfondito su aspetti giuridici, amministrativi, fiscali, nonché sulle nuove tecnologie e media, perché la complessità pone continuamente nuovi vincoli e nuove strumentazioni con cui confrontarsi.

Concludendo, la sfida vera delle organizzazioni culturali, sociali e creative consiste nell'essere nello spirito dei tempi che viviamo, non passivamente o subendo fenomeni e fatti in maniera inerte, ma con un protagonismo sociale e un pensiero lungo.



## IL PUBBLICO AL CENTRO DELLA STRATEGIA: DALL'EUROPA AI TERRITORI

L'incontro di Melting Pro' con l'*audience development* risale all'ottobre 2013, quando all'European Cultural Forum, conferenza biennale organizzata a Bruxelles dalla Commissione europea, si presentarono dei dati preoccupanti sulla partecipazione alle attività culturali europee e si invitò a porre l'attenzione sul concetto di "sviluppo del pubblico".

La Commissione ci propose una definizione di *audience development* come di un processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione:

*"Audience development is a strategic and interactive process of making the arts widely accessible by cultural organisations. It aims at engaging individuals and communities in fully experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts. Its focus is on a two way exchange. Audience development integrates cultural, economic and social dimensions and refers to a space in which cultural organisations can act directly".*<sup>2</sup>

Le domande poste a Bruxelles erano: come possiamo fare in modo che le persone tornino a vedere uno spettacolo e/o un festival, a visitare un museo e/o una mostra, a frequentare il teatro e/o l'Opera, e così via? Come possiamo coinvolgere chi oggi non ci conosce e non ci frequenta? Come possiamo migliorare la qualità dell'esperienza di fruizione culturale?

Da allora *audience development* ed *engagement* sono entrati a far parte del nostro

quotidiano, tanto che dobbiamo fermarci un attimo per ricordarci che non è sempre stato così. Nella programmazione finanziaria europea che fa riferimento al periodo 2014-2020, l'*audience development* è alla base delle politiche culturali e dei finanziamenti a esse collegati e rappresenta la "traduzione" a livello settoriale di una delle tre priorità della Strategia Europa 2020: l'inclusione. L'Unione Europea si è posta l'obiettivo ambizioso di diventare entro il 2020 "intelligente", "sostenibile" e "inclusiva"; un'Europa cioè in grado di promuovere, per spiegarlo in maniera molto sintetica, la ricerca e lo sviluppo industriale, l'occupazione, la lotta ai cambiamenti climatici e, per i suoi cittadini, la partecipazione a tutti gli aspetti della vita comunitaria, dal lavoro all'istruzione, dalla salute alla cultura.

Secondo questo approccio, favorire il più ampio coinvolgimento alla vita culturale di coloro che fino a oggi non hanno avuto modo di partecipare, attraverso l'abbattimento di tutte le barriere – culturali, economiche, sociali, ecc. – che si pongono a ostacolo, favorisce la lotta all'esclusione sociale e, di conseguenza, la cittadinanza attiva.

Nel programma Creative Europe, che offre opportunità di finanziamento a tutti gli operatori delle industrie culturali e creative, a enti pubblici e privati, l'*audience development* ispira ogni *call* e sostanzia in gran parte le azioni che vengono finanziate, portandoci a immaginare e gestire la rottura di quelle barriere, spesso alte, tra produttore (artista) e consumatore (pubblico) di cultura, in percorsi che favoriscano la co-produzione e la co-programmazione di eventi e iniziative al fine di renderli sempre più accattivanti e "ingaggianti".

Le nostre prime riflessioni nascono, dunque, da queste suggestioni e si arricchiscono attraverso il confronto aperto e continuativo con una rete di esperti europei che, nei loro Paesi, si confrontano con teorie e con pratiche di sviluppo e coinvolgimento dei pubblici già da tempo, come, tra gli altri, The audience agency (UK)<sup>3</sup>, Center for Kunst & Intercult (SE)<sup>4</sup>, Asimetrica (ES)<sup>5</sup>.

Con loro si è deciso di affrontare la questione della carenza di pubblico alle manifestazioni culturali dal punto di vista delle organizzazioni e di intraprendere un percorso di ricerca sulle competenze, in gran parte assenti, di cui dovrebbero dotarsi gli enti per gestire questa fase di profondo cambiamento. Sì, perché alle organizzazioni viene proposta la transizione a un nuovo modello di *management, audience oriented*, che dovrebbe passare attraverso un ripensamento della *mission*, degli obiettivi e, solo in ultimo, delle attività. Un modello che metta i pubblici al centro della strategia e permetta agli enti di diventare più democratici e socialmente rilevanti, in modo duraturo e significativo.

Dunque, per sviluppare sistemi *audience oriented*, è necessario passare attraverso lo sviluppo e le trasformazioni dei sistemi di *management* delle organizzazio-

ni e il rinnovamento delle competenze degli operatori. Elemento imprescindibile diventa la raccolta sistematica di dati e informazioni sul pubblico, sui quali strutturare azioni più democratiche e, dunque, la sostenibilità degli enti. La raccolta e l'analisi dei dati è alla base di ogni azione di *audience engagement/development* e spesso è anche quella che gli enti non riescono a – o non hanno le competenze per – svolgere. È il primo ma imprescindibile *step* che può portare alla predisposizione di azioni funzionali al coinvolgimento delle comunità. Secondo questo approccio, parlare di *audience development* significa piuttosto ragionare su strategie di crescita e sviluppo delle organizzazioni che non del pubblico in quanto tale. Nel 2013 con il progetto ADESTE, “Audience Developer: Skills and Training in Europe”<sup>6</sup>, finanziato nell’ambito del programma europeo dell’apprendimento permanente (LLP) e terminato ad aprile 2016, è stato definito un nuovo profilo professionale, quello dell’*audience developer*, di cui sono state tracciate abilità e competenze: alcune strategiche, come il *marketing*, la comunicazione, la progettazione; altre relazionali, come la capacità di gestire il cambiamento, la negoziazione; e altre ancora legate alla capacità di *leadership*.

È risultato subito evidente che, per occuparsi di strategie di sviluppo dei pubblici, ci sia bisogno di un *team* di persone con differenti *expertise* afferenti a più dipartimenti. Con una premessa: l’*audience development* deve prima di tutto diventare un obiettivo strategico dell’organizzazione. Solo così diventa davvero funzionale formare/coinvolgere competenze e professionalità specifiche.

Senza entrare nel dettaglio del profilo dell’*audience developer*, consultabile sul sito [www.adesteproject.eu](http://www.adesteproject.eu), si intende in questa sede evidenziarne alcune caratteristiche fondamentali:

- si tratta di una figura *senior* che deve possedere una profonda conoscenza dell’organizzazione culturale e delle sue relazioni con il contesto;
- è un agente di cambiamento per l’organizzazione;
- è importante che contribuisca a ridefinire *mission* e *vision* dell’organizzazione, in cui inserirà l’attenzione ai pubblici;
- dovrà agire in stretto contatto con il *top management*;
- è responsabile della crescita di connessioni dentro e fuori l’impresa culturale e favorisce collaborazioni anche tra posizioni differenti (per esempio con i dipartimenti artistici e la comunicazione).

A partire dal nuovo profilo professionale è stato articolato un percorso formativo sperimentale che ha avuto l’obiettivo di trasferire competenze e strumenti necessari ad attuare piani strutturati di *audience development* e ha coinvolto diverse realtà museali come il Museo zoologico, la GNAM – Galleria nazionale d’arte moderna e contemporanea di Roma, il MUSE – Museo delle Scienze di

Trento, il Museo di Storia Naturale e Archeologia di Montebelluna, CLAC, che a Palermo gestisce l’Ecomuseo Mare Memoria Viva, e CAOS, il Centro per le Arti Opificio Siri di Terni.

L’esperienza ha messo in evidenza alcuni punti deboli delle realtà nazionali, tra cui una profonda lacuna nella conoscenza dei pubblici della cultura, conoscenza dalla quale non si può prescindere per avviare strategie *audience oriented*. Pochissime organizzazioni sono solite fare raccolta di dati sui pubblici (magari attraverso semplici questionari) e chi lo fa non ha ancora competenze e strumenti per leggerli, interpretarli e utilizzarli al meglio.

Dall’esperienza del progetto ADESTE e dal suo partenariato, è nato il progetto “Connect-Connecting Audiences: European Alliance for Education and Training in Audience Development”<sup>7</sup>, con un *focus* sulle competenze necessarie per coprire il *gap* tra formazione universitaria e i bisogni delle organizzazioni culturali. Dai dati della ricerca Connect, si evidenzia come nella formazione formale universitaria sia assente la tematica dell’*audience development*, nonostante sia ritenuta fondamentale da studenti e operatori. Obiettivo dell’iniziativa è sviluppare un modulo formativo multidisciplinare, adattabile a contesti universitari e non, attraverso una metodologia che includa formazione formale e informale (*action learning* e *mentoring*) per lo sviluppo di competenze *hard* e *soft* sia degli studenti che dei professionisti culturali.

Dunque, se davvero si vuole promuovere un nuovo paradigma culturale, non si può prescindere dal coinvolgimento di figure professionali competenti e aggiornate e la **questione delle competenze diventa strategica**.

A partire dalle esperienze europee abbiamo sviluppato iniziative a livello nazionale che ci hanno portato a riflettere sempre di più sulle connessioni tra i concetti di *audience development* ed *engagement* e quelli di “**rigenerazione urbana**”. Alla base, vi è la convinzione che i principi dello sviluppo e della partecipazione dei pubblici siano imprescindibili per ogni iniziativa a base culturale che voglia produrre impatti significativi e duraturi, anche di tipo economico e sociale, sui territori.

Così i pubblici e il loro coinvolgimento sono diventati le leve strategiche che ci hanno guidato nell’immaginare e nel gestire interventi pubblici e privati volti alla riattivazione, fisica e/o sociale, attraverso l’arte e la cultura di periferie e/o piccoli borghi di provincia.

È il caso di *Invasioni culturali*<sup>8</sup>, progetto promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, in cui sono previste azioni innovative per il rilancio turistico del territorio piceno, con particolare attenzione ai luoghi colpiti dal terremoto, periferici e marginalizzati. Centrali sono i linguaggi contemporanei e lo *storytelling* urbano come strumenti di valorizzazione dei patrimoni

tangibili e intangibili. Ciò che contraddistingue questa iniziativa è il coinvolgimento diretto delle comunità locali. Ogni *performance* realizzata da giovani artisti *under 35* è scaturita dalla lettura delle peculiarità locali, è stata realizzata attraverso l'ascolto della cittadinanza che è stata coinvolta anche nelle scelte artistiche, rendendo i linguaggi culturali strumento di socialità, coinvolgimento e sviluppo dei territori. Co-produzione e fruizione artistico-culturale, dunque, come mezzi e non come fine, strumenti atti certamente a valorizzare patrimoni tangibili e intangibili locali e a favorire *l'empowerment* di giovani artisti, ma anche a rafforzare il senso di appartenenza delle comunità e a rivitalizzare spazi che necessitano di nuove energie per attivare sistemi virtuosi di crescita e sviluppo economico.

Un caso particolare è il progetto ADA, *Audience Development ad Asti*, finanziato dalla Compagnia San Paolo di Torino, in cui il coinvolgimento del pubblico diventa la leva strategica di un intervento volto alla rivitalizzazione del tessuto culturale e sociale della città e al rafforzamento degli operatori locali al fine di creare un sistema di sviluppo duraturo nel tempo, una visione e un modo di raccontare il territorio del tutto nuovi rispetto al passato. La creazione di una solida comunità territoriale avverrà attraverso la realizzazione di un percorso di formazione e *peer mentoring* volto a promuovere la transizione a un nuovo modello di *management, audience oriented*, che dovrebbe passare attraverso un ripensamento della *mission*, degli obiettivi e, solo in ultimo, delle attività delle singole organizzazioni e della comunità più in generale. L'affiancamento sarà volto a trasmettere un modello che metta i pubblici e i loro bisogni al centro della strategia e permetta agli enti di diventare più democratici e socialmente rilevanti, in modo duraturo, sostenibile e significativo. Si prevede la strutturazione di un sistema condiviso per la raccolta e l'interpretazione dei dati sul pubblico che si ispirerà alle più attuali ricerche europee di settore. La fase si sostanzia in un accompagnamento alle organizzazioni, volto a trasferire le competenze necessarie per la gestione, l'implementazione e l'utilizzo del sistema. L'approccio prevede l'alternarsi di momenti di formazione/informazione e momenti di apertura, analisi e ascolto del territorio. Il rafforzamento della comunità e, di conseguenza, la sua sostenibilità nel tempo, passerà attraverso il potenziamento e il consolidamento dei singoli nodi della rete, dal rinnovamento delle competenze dei suoi operatori e dalla predisposizione condivisa di un sistema di *governance*, in un'ottica di *empowerment* di tutta la comunità di professionisti.

In tutte queste esperienze, fondamentali sono state le “*alleanze*”, strumento chiave per l'attivazione di processi partecipativi in grado di produrre impatti significativi: per raggiungere obiettivi tanto ambiziosi e, perché no, provare

anche ad andare oltre, è infatti necessario creare una rete fatta di professionalità differenti, capaci di contribuire in modo strategico al superamento degli ostacoli che incontriamo spesso nella gestione delle nostre iniziative complesse. E la verità è che molto spesso i territori sono ricchi di un potenziale umano, sociale e anche professionale che fa fatica a emergere. Melting Pro, promuovendo approcci orientati al coinvolgimento e alla partecipazione, crea occasioni in cui questo potenziale può essere espresso.

Seguendo questo approccio, un esperto di *audience development* ed *engagement* diventa **attivatore di comunità**, motore per lo sviluppo delle organizzazioni ma anche per la crescita dei territori, attivatore di un flusso di significato e valore che parte dai patrimoni, dalle collezioni come dai saperi e si arricchisce e trasforma attraverso la fruizione e l'interpretazione che ne danno i pubblici e le comunità.

### Note

1. Melting Pro è una organizzazione che supporta enti nell'elaborazione di strategie, progetti e modelli finalizzati allo sviluppo di territori, comunità e persone. Facilita alleanze, costruzione di reti e collaborazioni tra enti a livello nazionale e internazionale. Realizza ricerche e attività nei seguenti ambiti: rigenerazione urbana; *audience development*; *storytelling*; *empowerment* e formazione per il settore culturale. [www.meltingpro.org](http://www.meltingpro.org)
2. “Per *Audience Development* si intende il processo strategico e interattivo messo in campo dalle organizzazioni culturali per ampliare l'accessibilità della offerta artistica. L'obiettivo è coinvolgere attivamente individui e comunità nella esperienza e nella partecipazione dei processi artistici nonché nella loro valutazione. Il focus di tali pratiche è sempre nello scambio bidirezionale. L'*Audience Development* integra le dimensioni culturali, economiche e sociali e si riferisce a quello spazio nel quale le organizzazioni culturali possono agire direttamente” (NdC).
3. [www.theaudienceagency.org](http://www.theaudienceagency.org)
4. [www.intercultural.center](http://www.intercultural.center)
5. [www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)
6. Il partenariato, guidato dalla Fondazione Fitzcarraldo di Torino, ha visto la partecipazione di The Audience Agency (UK), il Danish Center for Arts and Interculture (DK), la Goldsmith, University of London (UK), l'Institute of Leisure Studies (ES), l'European Network of Cultural Administration Training Centre (BE) e la municipalità di Varsavia (PL) e, ovviamente, Melting Pro. Inoltre, sono stati coinvolti *partner* internazionali del calibro del Los Angeles County Museum of Art (USA) e dell'India Foundation for the Arts, Bangalore. Per approfondimenti, [www.adeesteproject.eu](http://www.adeesteproject.eu).
7. [www.connectingaudiences.eu](http://www.connectingaudiences.eu)
8. [www.meltingpro.org/progetti/nazionali/invasioni-contemporanee](http://www.meltingpro.org/progetti/nazionali/invasioni-contemporanee)

## INNOVAZIONE E OCCUPAZIONE CULTURALE

Affermare che sussiste nel nostro paese un'emergenza occupazione – e che questa investe in particolare i giovani – restituisce in maniera oggettiva una situazione frequentemente evocata da varie fonti, prima tra queste l'ISTAT Istituto Italiano di Statistica, che colloca il dato relativo ai giovani disoccupati, secondo le ultime rilevazioni, oltre il 30%.

Affrontando il tema in ambito culturale, pur sfidando i rischi della deriva retorica, proponiamo alcune prodromiche riflessioni, partendo dalla constatazione che nel nostro paese convivono di fatto due visioni di cultura. Da una parte, la si considera motore di sviluppo economico e fonte di nuova occupazione, ma anche strumento di crescita civile, di inclusione; cultura come stile di vita e componente identitaria. Dall'altra, la si identifica con l'intrattenimento, col superfluo, relegandola a elemento residuale dell'economia e del mondo del lavoro. E tralasciamo di commentare le dichiarazioni (peraltro ampiamente smentite) relative alla possibilità di assumere cibo grazie alla cultura ("con la cultura non si mangia") rilasciate anni fa da un ministro della Repubblica, una disquisizione che riserviamo alle tavole del *cabaret*. Certamente l'assenza di una visione condivisa, non solo a livello istituzionale, del ruolo della cultura, pone in secondo piano e non favorisce le reali potenzialità occupazionali del settore. Dal confronto con gli altri paesi dell'Unione Europea emerge uno scenario di

luci e ombre. Apprendiamo dalle rilevazioni svolte da Eurostat, l'Ufficio statistico dell'Unione Europea, che nel 2017 gli occupati nel settore culturale nei paesi dell'Unione Europea hanno raggiunto gli 8,7 milioni circa – con un incremento nel periodo 2011-2017 del 10,3% – che la percentuale rispetto agli occupati del totale dell'economia si è attestata in Europa al 3,8%<sup>1</sup> e in Italia solo al 3,6% (vedi Fig. 1). Un dato su cui riflettere, citiamo un solo elemento: l'Italia, insieme alla Cina, è il paese al mondo con più siti riconosciuti dall'Unesco come Patrimonio dell'umanità, 55 su 1.121, con tutto quanto ne consegue.

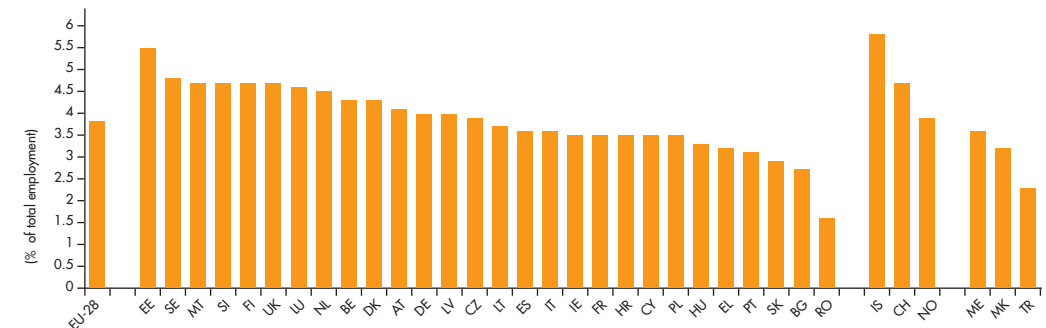


Fig. 1 L'occupazione Culturale in Europa, 2017

Fonte: Eurostat Cultural Statistics

Si legge nella Comunicazione della Commissione Europea *Rafforzare l'identità europea grazie all'istruzione e alla cultura* del 2017<sup>2</sup> che è "nell'interesse degli Stati membri utilizzare le potenzialità rappresentate dall'istruzione e dalla cultura quali forze propulsive per l'occupazione, la giustizia sociale e la cittadinanza attiva e per sperimentare l'identità europea in tutta la sua diversità". La Commissione evidenzia un aspetto essenziale: la crescita dell'istruzione e della cultura genera impatti di ampia portata che investono l'innovazione sociale e dunque l'occupazione, sia nell'ambito strettamente culturale sia nell'economia complessiva. Limitandoci al settore, come si evince dalla successiva tabella gli andamenti dell'occupazione culturale nei principali paesi europei nel periodo 2011-2017 hanno visto una crescita costante; l'Italia si allinea al *trend* ma con risultati nettamente inferiori al dato europeo.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	VARIAZIONE PERCENTUALE 2011-2017
<b>EUROPEAN UNION</b>	7.851,8	8.113,3	8.095,6	8.163,9	8.256,5	8.403,8	8.657,2	<b>10,26</b>
<b>GERMANY</b>	1.573,1	1.689,5	1.660	1.642,2	1.643,5	1.656,5	1.663,7	<b>5,76</b>
<b>UNITED KINGDOM</b>	1.261,2	1.338	1.354,6	1.381,1	1.448,1	1.467,3	1.491,9	<b>18,29</b>
<b>FRANCE</b>	884,8	863,2	894,9	884,6	848,5	889,1	939,4	<b>6,17</b>
<b>ITALY</b>	783,1	812,7	784,3	781,3	785,6	765,8	825,5	<b>5,41</b>
<b>SPAIN</b>	563,3	551,5	552,5	583,4	607,3	634,2	671,6	<b>19,23</b>

Tab. 1. L'occupazione culturale nei principali paesi europei 2011-2017

Fonte: Nostra elaborazione su dati Eurostat

Va rilevato che l'occupazione culturale è caratterizzata, in gran parte dei paesi, dalla discontinuità, dalla precarietà, ed è questa un'eredità che proviene anche dagli albori di molte delle professioni di riferimento. Rispetto al resto dell'economia i lavoratori autonomi sono circa il doppio (vedi Fig.2), tale condizione è legata in taluni casi a una scelta, in altri alla specificità della professione, ma principalmente alla volatilità del mercato del lavoro.

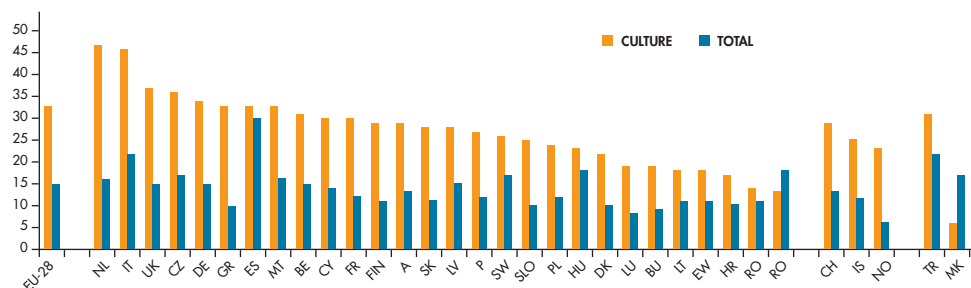


Fig. 2 Percentuale di lavoratori autonomi nella cultura e nel resto dell'economia nei paesi dell'Unione Europea

Fonte: Eurostat Cultural Statistics

Un altro indicatore significativo è rappresentato dal rapporto tra il numero dei lavoratori *full time* e quelli *part time*. Eurostat indica che nel 2017 a livello europeo i lavoratori *full time* erano il 75% contro l'80% del resto dell'economia. Nel nostro paese le percentuali erano del 78% contro l'81%, ma si registravano forti dislivelli di genere (tra i più alti), laddove gli uomini impiegati a tempo pieno erano nella cultura l'86% e nel resto dell'economia il 91%, mentre le donne si attestavano in ambedue gli ambiti al 68%. Entrando maggiormente nel merito dell'occupazione culturale in Italia, necessita una premessa: le fonti statistiche sono molteplici, si va dai soggetti istituzionali delegati a funzioni di raccolta, elaborazione e gestione di informazioni quali l'Istat, gli altri enti che afferiscono al SISTAN Sistema Statistico Nazionale e le amministrazioni centrali e territoriali, agli enti e organizzazioni che acquisiscono ed elaborano dati con finalità diverse, tra questi l'INPS, l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) e Unioncamere. Tali soggetti adottano (stanti le funzioni che ricoprono) metodologie spesso non coincidenti, così come non sempre coincide il perimetro considerato che delinea l'area della cultura, fermo restando che in linea con il dettato della Commissione Europea si utilizza prevalentemente, trattando di cultura, la definizione "settori culturali e creativi" (che anche noi adotteremo nelle pagine successive, in linea con le rilevazioni citate). La tabella seguente si basa sugli studi realizzati da Fondazione Symbola e Unioncamere<sup>3</sup> le cui risultanze quantitative si differenziano in parte da quelle di Eurostat riguardanti il nostro paese, poiché le rilevazioni prendono le mosse da una concezione<sup>4</sup> più ampia dei settori culturali e creativi. Descrive gli andamenti occupazionali relativi ai singoli settori nel biennio 2016-2017.

	OCT 2016	OCT 2017	VAR. OCC.
<b>Industrie creative</b>	<b>253,3</b>	<b>260,8</b>	<b>-3,0</b>
Architettura e design	152,4	153,2	0,25
Design	64,4	68,7	6,86,7
Comunicazione	100,9	107,6	6
<b>Industrie culturali</b>	<b>492,1</b>	<b>488,3</b>	<b>-0,8</b>
Cinema, radio, tv	58,6	56,7	3,3
Videogiochi e software	159,8	163,6	2,4
Comunicazione	5,9	6,1	2,9
Editoria e stampa	267,8	261,9	2,2
<b>Performing arts</b>	<b>129,5</b>	<b>140,8</b>	<b>-8,7</b>
<b>Patrimonio storico e artistico</b>	<b>53,1</b>	<b>51,0</b>	<b>-4,0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>928,0</b>	<b>940,9</b>	<b>1,4</b>

Tab. 2 L'occupazione culturale in Italia

Fonte: Unioncamere, Symbola

Il quadro complessivo rileva una crescita contenuta, incentrata sulle industrie creative e le *performing arts*. A questo proposito va però sottolineato che gli indicatori numerici quantificano i fenomeni ma non li misurano e non consentono approfondimenti. Per quanto riguarda ad esempio lo spettacolo (qui comprendendo *performing arts*, cinema, radio e TV), i dati INPS del 2017 riportano che i lavoratori erano 226.000 con un incremento di unità del 4,5% rispetto all'anno precedente, ma i compensi medi annuali (10.445 Euro) sono stati inferiori del 2,6% e il numero delle giornate lavorate (85) del 3,5%. Restando nello stesso anno, la Tab. 3 illustra la tipologia degli inquadramenti professionali degli occupati.

	Professioni culturali e creative	Altre professioni	Totale settori culturali e creativi	Resto dell'economia
<b>Lavoratori subordinati</b>	<b>38,7</b>	<b>71,4</b>	<b>54,5</b>	<b>77,7</b>
Dirigente	0,5	1,6	1	1,8
Quadro	3,5	6	4,7	5,2
Impiegato	28	50	38,6	32,6
Operaio	5,9	13,2	9,3	37,5
Apprendista	0,9	0,6	0,8	0,6
<b>Lavoratori autonomi</b>	<b>61,3</b>	<b>28,6</b>	<b>45,5</b>	<b>22,3</b>
Imprenditore	0,2	3	1,5	1,2
Libero professionista	39,9	7,4	24,2	5,3
Lavoratore in proprio	17	15,2	16,1	13,4
Socio di cooperativa	0,1	0,1	0,1	0,1
Coadiuvante familiare	0,3	0,9	0,6	1,3
Collaboratore c. e. c.	1,6	0,7	1,2	0,6
Pres. d'opera occasionale	2,2	1,4	1,8	0,4
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tab. 3 Tipologie degli inquadramenti delle professioni nei settori culturali e creativi in Italia nel 2017

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola

I dati confermano i risultati proposti da Eurostat, i lavoratori autonomi sono il 45,5 %, contro il 22,3% del resto dell'economia. La percentuale cresce per le professioni più specificamente culturali e creative (attori, musicisti, artisti visivi ecc.), raggiungendo il 61,3%; di essi il 39,9% sono liberi professionisti, mentre le altre professioni all'interno dei settori (ad esempio le figure amministrative) sono in maggioranza svolte da lavoratori subordinati.

Affrontare l'occupazione culturale ci porta inevitabilmente ai temi che attengono l'istruzione, la formazione e più in generale le competenze. Lucio Argano,

uno dei massimi esperti in materia, disegna un nuovo sistema di competenze: cognitive, strategiche, relazionali, progettuali, manageriali. A esse si aggiungono *soft skills* quali le competenze emotive e sociali, sulle quali negli ultimi anni è stata posta particolare attenzione. I cambiamenti di paradigma in atto, l'imporsi di nuove professionalità, legate sul versante propriamente artistico all'evoluzione dei linguaggi e su quello gestionale a nuovi modelli gestionali e allo sviluppo delle IT e ICT, impongono di ridefinire e adeguare competenze individuali e collettive; di introdurre nuove figure professionali o ripensare le figure attuali. Va altresì aggiunto che la complessità e l'articolazione degli ambiti afferenti alla cultura non consentono una rappresentazione organica del mercato del lavoro di riferimento; che i processi innovativi che investono i settori culturali e creativi avvengono secondo modalità e velocità diverse. È opinione diffusa che ci sia attualmente un *mismatch* tra le competenze possedute e quelle richieste per affrontare le sfide future. Una delle principali criticità incontrate nella ricerca del personale dalle imprese – che richiedono ai candidati rispetto al passato un maggiore bilanciamento tra saperi umanistici e tecnologico-scientifici, tra creatività e innovazione – consiste appunto nella inadeguatezza dei candidati provenienti dai percorsi universitari o di formazione professionale. Dal rapporto *Fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese culturali* del 2018 realizzato nell'ambito del Progetto Excelsior<sup>5</sup> emerge che le imprese culturali e creative, relativamente al titolo di studio, richiedono *standard* più elevati rispetto al totale delle imprese. In particolare, per i nuovi assunti nel 2017 il titolo di studio richiesto era di tipo universitario per il 40,6% delle imprese creative (che prevedevano 26.500 nuove entrate) e per il 38,9% delle imprese culturali (che prevedevano 96.300 nuove entrate). I dati trovano conforto nelle rilevazioni svolte da Fondazione Symbola e Unioncamere, come risulta dalla Tab. 4 che indica il titolo di studio posseduto nel 2017 dai lavoratori. Per il 42% essi provengono da un percorso di istruzione terziaria, mentre nel resto dell'economia la percentuale si ferma al 21,1%; dal confronto con il 2011 spicca un aumento significativo del livello di istruzione dei lavoratori.

Va altresì rilevato che a livello europeo il nostro è uno degli ultimi paesi per numero di lavoratori in ambito culturale che provengono da percorsi di studio di terzo livello e il fenomeno non riguarda solo la cultura (vedi Fig. 3).

Le più recenti rilevazioni dell'OCSE<sup>6</sup> indicano che nel 2017 in Italia solo il 27% dei giovani di 25/34 anni (per il 60% femmine) era in possesso di



	2011		2017	
	Sistema produttivo culturale creativo	Resto dell'economia	Sistema produttivo culturale creativo	Resto dell'economia
Nessun titolo	0,3	0,9	0,1	0,5
Scuole elementari	1,3	4,5	0,6	2,9
Scuole medie inferiori	15,2	30,8	10	28,9
Diploma triennale	5,1	8,2	3,6	7,9
Diploma o post-diploma	45	38,6	43,5	38,7
<b>ISTRUZIONE TERZIARIA</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>21,1</b>
Laurea triennale	1,7	0,3	7,5	4,5
Laurea specialistica	30,3	16,3	33,1	16
Post-laurea	1	0,4	1,4	0,6
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tab. 4 Titolo di studio dei lavoratori dei settori culturali e creativi e del resto dell'economia, anni 2011-2017 (valori percentuali)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola

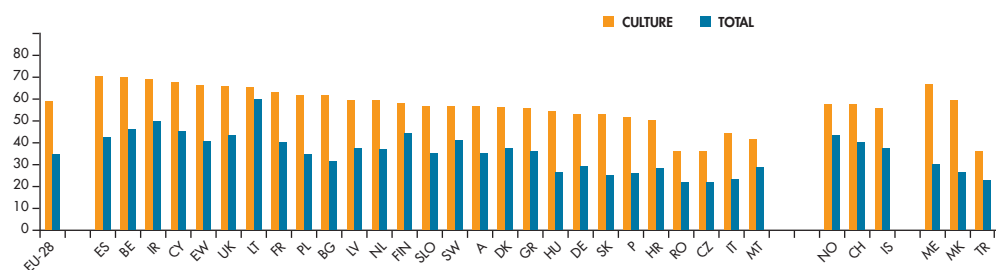


Fig.3 Persone in possesso di un titolo di studio di terzo livello occupate nel settore culturale e nel resto dell'economia

Fonte: Eurostat Cultural Statistics

una laurea, contro una media dei paesi membri del 44% (superando soltanto il Messico in fondo alla classifica). Rispetto al totale della popolazione la percentuale si sposta; il 18,7% di laureati italiani contro il 33% della media degli altri paesi. Per quanto concerne la formazione professionale, di competenza delle Regioni<sup>7</sup>, ci limitiamo a constatare che non favorisce occupazione culturale

l'adozione, da parte delle Regioni, di repertori di figure professionali a tutt'oggi tra loro differenti sul versante definitorio e, appunto, in termini di competenze.

Complessivamente si coglie la difficoltà di ascolto da parte dell'università, così come da parte del mondo della formazione professionale, rispetto all'evoluzione delle professioni della cultura, che tendono sempre più verso l'interdisciplinarietà, verso ibridazioni basate su una molteplicità di competenze provenienti da discipline diverse e conoscenze maturate nel contesto concreto della ricerca. Necessita una maggiore consapevolezza che la capacità di innovazione rappresenta la condizione indispensabile per lo stesso futuro del sistema cultura.

Non è azzardato affermare che le prospettive dell'occupazione culturale in Italia dipendono dalla disponibilità a sviluppare strategie finalizzate ad avviare e implementare efficaci politiche attive del lavoro condivise dal MIUR Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, dal MIBAC Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, dal Ministero del Lavoro e dalla Conferenza delle Regioni.

### Note

1. La definizione del perimetro dei settori e delle professioni considerati è quella elaborata dall'European Statistical System (ESS) Network on Culture, comprendente i seguenti ambiti: patrimonio, archivi, biblioteche, editoria, arti visive, spettacolo dal vivo, audio-visivo e multimediale, architettura, pubblicità e artigianato artistico. Per approfondimenti si veda *ESS - net Culture final report* (2012).
2. Cfr. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Rafforzare l'identità europea grazie all'istruzione e alla cultura*, Bruxelles, 14.11.2017.
3. Fondazione Symbola e Unioncamere realizzano e pubblicano annualmente, il Rapporto *Io sono cultura* che propone interventi e studi sull'economia del settore.
4. Si veda nota 1
5. Il Progetto "Excelsior - Sistema informativo" per l'occupazione e la formazione è realizzato da Unioncamere e Anpal - Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro. Si basa su un sistema di rilevazione ad ampio raggio che complessivamente ha coinvolto, nella ricerca qui citata, 160.000 imprese del "core cultura".
6. Cfr. *Education at a glance 2018*, OECD 2018. L'OCSE - Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico è stata istituita nel 1960. È un'organizzazione internazionale che svolge prevalentemente studi economici per i paesi membri. Ne fanno parte attualmente 35 Paesi.
7. Le Regioni hanno assunto la competenza esclusiva in materia di formazione professionale a seguito della riforma costituzionale del 2001, in applicazione dell'art. 117; le Regioni hanno comunque avuto un ruolo preminente in questo campo nel decennio precedente alla riforma costituzionale.

# CULTURA, TECNOLOGIA E DIGITALE

## SFIDE, OPPORTUNITÀ E CONTAMINAZIONI

La digitalizzazione, la globalizzazione, l'allargamento dei divari socio-economici nelle grandi città e la crisi della rappresentatività sono fenomeni che impongono alle organizzazioni culturali nuove riflessioni quando non un cambio di rotta. Ampliare la base sociale dei pubblici favorendo l'accesso equo e non discriminato a fasce tradizionalmente escluse dell'offerta culturale rappresenta sicuramente una delle sfide principali.

L'innovazione digitale e tecnologica può contribuire alla riduzione delle disuguaglianze, innescando processi di contaminazione territoriale e di coinvolgimento delle comunità. Perché ciò accada è però necessario cambiare i paradigmi alla base dei processi di produzione e narrazione dei contenuti culturali, adottando modelli improntati alla co-creazione, al coinvolgimento attivo, alla infrazione episodica delle frontiere tra artista e pubblico, palco e platea. Rete, partecipazione, condivisione, multidisciplinarietà e inclusione sono le nuove parole d'ordine. I *tools* digitali e tecnologici sono strumenti al servizio di nuove narrative capace di costruire "relevance", di coniugare cosmopolitismo e prossimità rendendo lo spazio culturale una agorà aperta dove, grazie alla mediazione dei linguaggi artistici, comunità estese ed eterogenee si trovino a "casa". Una casa abitata dai nuovi "umanesimi" digitali e culturali.





## GETTING INSPIRED

### ESPERIMENTI DI INNOVAZIONE SOCIALE

### IN ARTE E CULTURA

In questo intervento vengono presentati alcuni casi studio di progetti artistici e culturali, provenienti da diverse parti del mondo, che utilizzano la tecnologia per promuovere l'innovazione sociale e l'*engagement* del pubblico.

Uno dei temi centrali di Nesta Italia, Fondazione dedicata all'innovazione che nasce a Torino da una *partnership* tra Nesta e Compagnia di San Paolo, è rappresentato da Arte e Cultura.

#### 1. ARTE, CREATIVITÀ E TECNOLOGIA PER CREARE CONSAPEVOLEZZA E FAR AVANZARE LA RICERCA

Il primo esempio presentato è *RIOT*, un film d'azione immersivo che reagisce alle emozioni dei telespettatori che si trovano nel mezzo di una rivolta. A seconda dello stato emotivo delle persone durante la sommossa, grazie alla tecnologia di intelligenza artificiale (IA), il film cambia la storia in tempo reale. L'esperienza si realizza grazie a una camera *web* che viene usata per monitorare le espressioni facciali dei telespettatori quando guardano il film; la narrativa cambia di conseguenza. Ad esempio, se il telespettatore si agita, il personaggio nel film risponde in modo difensivo o si spazientisce. Lo stesso vale per altri tipi di risposte come la calma o la paura.

Grazie a questa esperienza unica, l'utente è in grado di capire come le sue

emozioni e la percezione di tali emozioni all'esterno possono cambiare la storia degli eventi.

Il film *RIOT* è stato ospitato in molte mostre di rilievo come la SPRING/BREAK art fair, l'Armory Week di New York, il Future of Storytelling Festival a NYC, il Museo di Arte Moderna del Peru, e il Festival of the Mind a Sheffield. Dopo i primi *pilot*, grazie a collaborazioni con istituti di ricerca anche esterni, *RIOT* sta aggiungendo all'esperienza il riconoscimento di altri tipi di emozione, un numero maggiore di narrative e conseguentemente di esperienze.

#### ASPETTI DI RILIEVO

È interessante la *partnership* tra arte e tecnologia: ThoughtWorks è un'agenzia di creative *technology consultants* che utilizzano la tecnologia in modo creativo/ a scopi creativi. Ha diverse sedi negli Stati Uniti (New York City, Chicago, San Francisco), ma anche uffici in altre parti del mondo, come in Cina, Europa (a Barcellona), India, Australia, Canada, ecc. L'agenzia crede molto nel valore che l'arte può portare all'avanzamento della tecnologia e alla scoperta delle sue implicazioni sociali. Ha attivato un programma di artisti in *residence* e tra i progetti più promettenti e interessanti c'è quello di *RIOT* promosso da Karen Palmer, *filmmaker*. Da un lato, il progetto offre un'esperienza immersiva all'utente unica e introspettiva perché l'utente si conosce e si rende conto di come le proprie emozioni possano influenzare il corso degli eventi; dall'altro, la *partnership* permette di migliorare la ricerca e rendere l'intelligenza artificiale uno strumento utile a diversi scopi sociali.

Il progetto è stato uno strumento per discutere delle implicazioni dell'intelligenza artificiale con vari *stakeholder* inclusi rappresentanti dell'accademia e dell'arte. Karen organizzava con regolarità gli eventi *Open Studios* presso la sede di ThoughtWorks a New York, utilizzando la residenza e l'opera d'arte come punti focali per la discussione critica.

Si può utilizzare la tecnologia come strumento al servizio dell'arte e della cultura per informare, educare e far prendere consapevolezza? Può l'arte essere un mezzo per osservare gli impatti sociali della tecnologia? Queste sono alcune delle domande che hanno animato il confronto.

#### 2. DIGITALE PER CREARE NUOVE INTERAZIONI, PERSONALIZZARE LE ESPERIENZE E FAVORIRE LE CONNESSIONI SOCIALI

*ARoS Public* reinventa l'esperienza nel museo d'arte che viene trasformato in un innovativo *forum* pubblico per l'apprendimento e l'interpretazione. Nasce a ottobre 2016 in Danimarca come parte dell'ARoS Art Museum ad Aarhus.

*ARoS Public* è un *community forum* che contiene nuovi *workshop*, uno studio chiamato *artist-in-residence*, un salone e tre mostre digitali interattive svilup-

pate da Local Projects, una società di esperti specializzati nel *design* di nuove esperienze.

Le tre mostre digitali interattive si focalizzano su: *The Art of Creativity*, *The Art of Commentary* e *The Art of Looking* (si veda il video per approfondimenti).

ARoS Public rappresenta un caso di successo per la città. Il numero di visitatori di questo piccolo museo in una piccola città è il doppio della popolazione della città stessa.

#### **ASPETTI DI RILIEVO**

Questa iniziativa si caratterizza per una forte visione che valorizza l'arte come strumento per attivare nuove forme di connessioni sociali. Questo processo è abilitato dalla tecnologia che crea esperienze allo stesso tempo divertenti e costruttive per grandi e piccoli. La visione del museo si basa sull'idea che arte e cultura siano per tutti e non solo per accademici o curatori.

Rappresenta un esempio di *public engagement* per educare, creare connessioni sociali, accrescere l'interesse verso l'arte e la cultura attraverso nuove forme di fruizione della stessa.

### **3. IL DIGITALE E LA TECNOLOGIA PER "VIVERE" ARTE E CULTURA IN MODO PIÙ PERSONALE**

"Ognuno deve avere la propria chiave di accesso all'arte e alla cultura perché cambia la consapevolezza di ognuno di noi", Stefano Bergonzini, co-fondatore di Museyoum.

Museyoum mette il visitatore al centro dell'esperienza di visita di un museo o di una mostra d'arte (*you* enfatizza la centralità dell'individuo) grazie a un'assistente virtuale (CleM) che utilizza l'intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza. CleM interagisce con il visitatore riconoscendo il linguaggio naturale e proponendo narrazioni personalizzate attraverso un *tablet* con cuffiette e microfono. Oltre al *tablet* il percorso prevede sale immersive in *video mapping* (costruzioni virtuali di opere e ambienti) che entrano in relazione con la guida virtuale e con altri visitatori.

L'intelligenza artificiale offre inoltre vantaggi dal punto di vista curatoriale perché, a seconda del tipo di domande poste dal visitatore e della soddisfazione dell'esperienza, il curatore può progettare nuove mostre secondo le esigenze dei vari pubblici.

#### **ASPETTI DI RILIEVO**

Grazie a CleM il visitatore può porre domande in qualsiasi momento, senza avere il timore di dover fare una domanda "colta" alla guida, ma soprattutto può scegliere che carattere dare alla sua visita, se di tipo classico, curioso, avventuroso o tecnico, a seconda del tipo di ispirazione che la mostra stessa gli

suscita. In media, chi ha utilizzato Museyoum ha passato più tempo all'interno del museo ed è migliorata l'assimilazione di informazioni da parte dei visitatori. Oggi la sfida più grande, specialmente in Italia, è di tipo culturale. Enti e istituzioni hanno una visione tipicamente conservatrice. All'estero, per lo meno in alcuni Stati come la California, questo tipo di freno culturale non c'è e lo si vede anche dalle dotazioni economiche dei musei che hanno invece *budget* specifici destinati alla sperimentazione di modelli innovativi.

### **4. IL DIGITALE E LA TECNOLOGIA PER FAVORIRE L'INCLUSIONE E LA PARTECIPAZIONE**

*Stage Your City* è un progetto che unisce diverse percezioni di realtà con il concetto di co-produzione facendo convergere i *trend* della digitalizzazione con quelli del teatro partecipativo.

È promosso dallo European Theatre Lab ed è una co-produzione che è stata proposta nei teatri di tre paesi: Théâtre de la Manufacture a Nancy (Francia), Badisches Staatstheater a Karlsruhe (Germania) e Kote Marjanishvilli State Theatre a Tbilisi (Georgia).

L'approccio al teatro è partecipativo perché gli utenti sono guidati da una *app* in un *city-tour* che combina tecnologie diverse quali realtà aumentata, 360° video, *videogame*. L'*audience* esplora la città interattivamente e compie una serie di decisioni che determinano il mondo in cui vogliono vivere nel 2070.

Altri esempi di modalità di arte e cultura partecipativa che utilizza la tecnologia sono: *TERROR* e *drone graffiti project*.

#### **ASPETTI DI RILIEVO**

*Stage Your City* è un progetto dell'European Theatre Lab che combina il teatro partecipativo con la tecnologia e il digitale. Attraverso realtà aumentata, *gaming* e *smartphone* il pubblico è coinvolto e incoraggiato a prendere decisioni sul futuro della propria città.

*TERROR* è un esempio di teatro "immersivo" per comprendere la posizione del pubblico su alcuni temi e/o esporlo ad alcune questioni complesse. In questo caso entrano in gioco la legalità e la morale che mettono in luce la vulnerabilità delle nostre democrazie e della condizione umana.

Da sempre il teatro, come la danza e le arti performative, è uno strumento per creare un senso di comunità e di inclusione tra i membri della compagnia che "fanno squadra" e mettono in scena un certo spettacolo. È uno strumento per parlare di certe tematiche, creare una connessione con il pubblico, sensibilizzare, educare. In questi ultimi anni il teatro immersivo, *site-specific* e partecipativo ha creato una relazione ancora più stretta con il pubblico che è all'interno della storia e ne determina il percorso. La tecnologia può amplificare questa dinamica, creando un'esperienza ancora più unica e interessante.

#### 5. IL TEATRO COME MEZZO PER MIGLIORARE IL PROCESSO DI *POLICYMAKING*

Con il programma *Everyone Makes Innovation Policy*, Nesta sta studiando forme di teatro partecipativo e immersivo per la creazione di *policy* più inclusive – perché informate da voci e prospettive diverse – ed efficaci.

##### ASPETTI DI RILIEVO

Nonostante questo approccio sia ancora sperimentale, è interessante pensare come l'arte e la cultura possano diventare strumenti per la partecipazione attiva dei cittadini a questioni che li riguardano. Altri esempi utilizzati a questi scopi sono i giochi da tavolo o i videogiochi.

Naturalmente, perché questo processo produca risultati soddisfacenti e rappresentativi, i *policy maker* devono capire i bisogni, le esperienze e i *background* dei gruppi di persone ai quali si rivolgono. Inoltre, perché si possa avere un coinvolgimento effettivo ed efficace del pubblico che permetta la co-creazione di *policy*, è essenziale creare livelli alti di fiducia e collaborazione.

#### 6. IL DIGITALE PER PROMUOVERE NUOVE FORME DI SOSTENIBILITÀ

Soho Theatre è riconosciuto a Londra come il teatro delle nuove produzioni, di spettacoli comici e *cabaret*. Con il ricavato derivante dalla programmazione teatrale finanzia progetti sperimentali e un programma dedicato ai giovani per avvicinarli al teatro e sviluppare le loro competenze e doti artistiche.

Per aumentare il ricavato da destinare a questo programma a impatto sociale, Soho Theatre ha pensato di costituire una società sussidiaria di contenuti digitali e di lanciare una produzione video di 12 episodi di *stand-up comedy* come *pilot*. Questo programma è stato finanziato dall'Arts Impact Fund di Nesta e si è dimostrato un successo.

##### ASPETTI DI RILIEVO

Grazie alla produzione video di 12 episodi di *stand-up comedy*, il teatro potrà beneficiare di una fonte di reddito aggiuntiva derivante dalla vendita dei diritti a piattaforme digitali, accrescendo l'impatto delle sue attività sociali e sperimentali.

Questo è un esempio eclatante di come la tecnologia possa abilitare nuove fonti di ricavi nel settore arte e cultura, grazie alla rivisitazione e sperimentazione di nuove attività e modelli di *business*.

##### CONCLUSIONE

In conclusione, la tecnologia può essere utilizzata per accrescere, migliorare, valorizzare e personalizzare l'esperienza del visitatore o più in generale del

pubblico, può essere lo strumento che lo coinvolge attivamente, aumentandone la partecipazione e l'attenzione, o ancora può rappresentare un'opportunità per sperimentare modelli di *business* sostenibili che possano generare maggiore impatto e garantire un'offerta artistica e culturale più varia e rispondente alle esigenze di un'*audience* sempre più curiosa e digitale.

# LINGUAGGI CREATIVI, TRANSDISCIPLINARITÀ E MISSIONE SOCIALE. L'UMANESIMO DIGITALE DI MEET

Nel 2018 erano più di 4 miliardi le persone che usavano Internet<sup>1</sup>, in maggioranza attraverso uno *smartphone*, con un incremento del 9% in più rispetto al 2017. A metà del 2019 possiamo ritenere questo dato già superato.

Negli ultimi trenta giorni, una persona su cinque ha effettuato almeno un acquisto *online*, alimentando l'enorme mercato mondiale dell'*e-commerce*. Nello stesso intervallo di tempo, un miliardo e novecento milioni di persone si è loggato su YouTube per guardare, pubblicare e commentare video<sup>2</sup>.

Ogni giorno vengono generati *Big Data* per circa 3 quintilioni di *byte*. Un numero che pare fantascientifico, ma è assolutamente reale. A comporlo contribuiscono le 187 milioni di *email*, i 38 milioni di messaggi Whatsapp e i 18 milioni di *sms* scambiati ogni minuto nel mondo<sup>3</sup>.

Se questo è il presente, come sarà il futuro? Grazie all'Internet delle Cose nel 2021 una famiglia media potrebbe utilizzare fino a 500 dispositivi elettronici intelligenti (*wearables*, elettrodomestici intelligenti, auto, mezzi di trasporto e molto altro) per un totale stimato di circa 250 miliardi di oggetti connessi capaci di produrre volumi enormi di dati<sup>4</sup>.

E come dimenticare la Realtà Virtuale? Stime statunitensi prevedono che il mercato VR nel 2022 sarà pari a 209 miliardi di dollari con una crescita impetuosa nel settore del *Gaming*, sia per numero di giocatori, sia per domanda

di professionisti capaci di ideare e progettare prodotti in realtà virtuale. Basti pensare che già oggi gli utilizzatori di visori sono circa 170 milioni.

Connettività e reti sociali, *E-commerce*, *Big Data*, Internet delle Cose, Intelligenza Artificiale, Nuovi Linguaggi Creativi sono sette tendenze che definiscono il nostro vivere come individui del 21mo secolo. Di queste e di altre decine di fenomeni che danno forma e significato al nostro tempo si occupa MEET ([www.meetcenter.it](http://www.meetcenter.it)), il primo centro di cultura digitale in Italia.

MEET è nato a Milano nel febbraio 2018 grazie all'unione di due storie straordinarie, quella di una istituzione prestigiosa e solida come Fondazione Cariplo che sostiene la crescita del territorio lombardo e il benessere delle persone che lo vivono, e di *Meet the Media Guru*, piattaforma di incontri e saperi che ho ideato e dirigo dal 2005 con l'obiettivo di disseminare pensieri e tendenze della cultura digitale internazionale attraverso il punto di vista di personalità d'eccezione.

Per raccontare il divenire tumultuoso nel quale siamo immersi che ho provato a delineare in apertura, MEET fa propria la matrice dell'Umanesimo rinascimentale italiano: mettere l'uomo al centro di uno spazio di sapere e conoscenze armonicamente bilanciate fra arte e scienza, sapere codificato e ricerca come nell'emblematico Uomo Vitruviano di Leonardo Da Vinci.

Secondo MEET, la cultura digitale è il nuovo Umanesimo. DNA del tempo che viviamo, è il sistema invisibile di simboli, comportamenti e abitudini che incarna il presente, ma spesso resta nell'ombra colonizzato dalla Tecnologia, scambiata per causa quando è conseguenza, come accade a chi guardi in un cannocchiale rovesciato.

In che modo questo malinteso ci mette in pericolo? Lo fa perché ci trasforma in semplici fruitori di applicativi sempre nuovi a cui, presi dalla rincorsa verso l'ennesima novità, sfugge il senso di tutto quel correre. MEET si incarica di fare tabula rasa di ogni equivoco, crea e dà voce alla cultura digitale in una logica di incontro e inclusione che fin dal nome che si è dato definisce il suo orizzonte d'azione.

Nel domandarsi dove stiamo andando e perché, MEET non perde di vista cosa ci ha portato fin qui. È dall'emergere dei bisogni relazionali, abitativi, lavorativi di una popolazione mondiale in crescita e sempre più urbanizzata che sono affiorate soluzioni sociali, culturali, economiche rivoluzionarie. Sono cambiati i punti cardinali che determinano cosa voglia dire essere umani e sociali nel 21mo secolo, il concetto di comunità è oggi esteso al di là dei confini geografici, la connessione di (e fra) idee, saperi, bisogni ha reso meno essenziale la prossimità fisica.

Spesso l'innovazione ha assunto un carattere più o meno tecnologico, ma la

“codifica teorica” di questa tensione al cambiamento è figlia della Cultura Digitale e germoglia in ricerche d'avanguardia e sperimentazioni che partono dagli Anni Sessanta. Sono le Radici del Nuovo da cui originano paradigmi della contemporaneità quali rete, partecipazione, co-creazione, condivisione, multidisciplinarietà, inclusione, virtualità e immersione.

In quella fase saperi diversissimi e apparentemente distanti come l'arte visiva, l'ingegneria, la scienza, la musica, il *design*, la genetica vivono fertilizzazioni reciproche lunghe quasi vent'anni e saldano le fondamenta creative, artistiche e sociali della cultura digitale in cui oggi siamo immersi.

Nel 1966 pionieri della computer grafica come Ken Knowlton e Stan Vanderbeek firmano *Poem Field*, primigenio tentativo di lavorare su immagini digitali create al computer. Le prime *performance* di Arte Telematica con sistemi di messaggistica come il telefax, oppure i progetti di comunicazione tra computer che coinvolgono artisti in città diverse, raccontano un'esigenza di relazione e scambio fortissima che le tecnologie soddisfano già nel 1979. L'Arte della Telepresenza che unisce telecomunicazioni e robotica risale invece al 1989. Nasce così l'idea dell'interazione Uomo-Macchina oggi sulla bocca di tutti.

È muovendo da queste basi che si intravede un arco di crescita intellegibile e organico, un sistema riconoscibile di saperi e comportamenti, un alfabeto condiviso. In una parola, la Cultura Digitale di cui tutti siamo compartecipi. MEET si fa garante di questo inquadramento teorico e di indirizzo umanistico e lo sintetizza in un palinsesto di iniziative *on life*<sup>5</sup> – *online* e *on site* – quali eventi, mostre, esperienze formative, *performance*, *format* e prodotti creativi.

MEET è nato nel febbraio 2018 in forma solo temporaneamente virtuale, ma fin da subito ha chiarito il fortissimo legame con la città di Milano, capofila dell'innovazione nazionale, di cui il centro ambisce a fare un punto di riferimento altrettanto forte per la cultura digitale, dotando così il paese di un referente sul palcoscenico mondiale che finora è mancato.

Nell'autunno 2019 MEET aprirà una sede in piazza Oberdan nel quartiere multietnico di Porta Venezia che ben rappresenta la tradizione e il dinamismo del capoluogo lombardo. Il centro di cultura digitale si svilupperà per circa 1500 mq su tre piani dando nuova vita a una preziosa palazzina in stile Liberty che da sempre ospita iniziative di carattere culturale.

Comprato da Fondazione Cariplo – che lo ha acquisito dalla Città Metropolitana di Milano – e ri-progettato dall'architetto delle *future cities* Carlo Ratti, lo spazio continuerà a ospitare la Fondazione Cineteca Italiana con cui MEET svilupperà un piano di iniziative coordinate sui temi del cinema e dei linguaggi visivi contemporanei.

A caratterizzare l'azione di MEET sono e saranno quattro principi chiave: re-

spiro internazionale; *focus* su arte e cultura; valorizzazione dell'innovazione italiana; approccio esperienziale con particolare attenzione ai giovani e giovanissimi.

Forte della sua missione sociale, MEET si rivolge a ogni fascia di popolazione con l'obiettivo di farsi “portatore sano” di un'interpretazione del presente informata e costruttiva. Famiglie, giovani, *senior*, professionisti, imprese, istituzioni pubbliche sono gli interlocutori a cui MEET mostra e mette a disposizione linguaggi, idee creative e progetti innovativi per diminuire il divario digitale dell'Italia e garantire una sempre più attiva partecipazione alla cultura digitale.

Al MEET la cultura digitale è creata, appresa, condivisa, trasmessa a partire da tendenze e modelli emergenti capaci di migliorare il benessere della società italiana. MEET ha infatti come *mission* programmatica quella di abilitare e supportare la comprensione delle opportunità che l'innovazione offre a tutti, a partire da quel 27 per cento di nostri connazionali che ancora non accedono a internet. Il centro di cultura digitale di Milano è, e sempre più sarà, punto di intersezione per riflessioni e progetti costruiti insieme a numerosi *partner* internazionali, primo fra tutti il George Brown College di Toronto con il suo *Institute without Boundaries* specializzato in progettazione partecipata e multidisciplinare. MEET può inoltre contare sull'amicizia e il sostegno di numerose realtà attive nel settore dell'innovazione *human-centered* come Ars Electronica di Linz, Digifest di Toronto, Scuola di Robotica di Genova e molti altri.

A un anno dalla sua nascita, MEET è già diventato il nodo italiano della rete delle oltre 40 organizzazioni che fanno cultura digitale in Europa, vedendo inoltre riconosciuto dalla Commissione Europea come *Regional STARTS center*, incaricato cioè di promuovere l'integrazione fra arte e tecnologia nella filiera economica e produttiva del territorio lombardo e italiano.

MEET già è, e sempre più si farà, enzima di *format* e modelli formativi nei quali il digitale sia linguaggio espressivo e creativo, agevolando occasioni di interazione fra artisti, progettisti di nuove tecnologie e giovani o giovanissimi superando l'approccio nozionistico o strettamente operativo.

MEET è lo spazio delle novità, ma soprattutto dell'incontro, con la cultura digitale e naturalmente con le persone. È un luogo che si apre a collaborazioni e *partnership* con organizzazioni pubbliche e private, associazioni e imprese per costruire un ecosistema coeso e autonomo all'interno del quale condividere un orizzonte comune sul futuro. Per chiunque creda e voglia che quel futuro sia sostenibile e profondamente umano, senza per questo rinunciare alle opportunità del nostro tempo o accontentarsi di percorsi già tracciati, MEET è il posto giusto dove incontrarsi.

## Note

1. Dati tratti dal *Global Digital Report 2019* di *We Are Social* e da *Hootsuite*: <https://p.widencdn.net/kqy7ii/Digital2019-Report-en>
2. Dati rilasciati da YouTube <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/>
3. Dati elaborati dall'area Advanced Analytics di Cefriel in collaborazione con Anes <https://www.cefriel.com/it/about>
4. Stime Gartner sull'Internet of Things <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-11-07-gartner-identifies-top-10-strategic-iot-technologies-and-trends>
5. La perifrasi *on life* è stata coniata da Luciano Floridi nel libro *La Quarta Rivoluzione. Come l'Infosfera sta trasformando il mondo* (Cortina, Milano, 2018).



# CROSS FERTILIZATION TRA CULTURA E AMBIENTI DIGITALI: ESISTE UNA VIA ITALIANA ALLA RIVOLUZIONE DIGITALE?

*Computing is not about computers any more. It is about living!*  
– Nicholas Negroponte

Il tema della *cross fertilization* tra cultura e ambienti digitali è più che mai di urgente attualità, spesso frainteso e trattato da prospettive dicotomiche ma in realtà assolutamente complementari: da una parte l'aspetto umano del rapporto con la tecnologia, le sue potenzialità per fare innovazione sociale ed essere al passo con le sfide del mercato contemporaneo e dall'altra gli aspetti prettamente scientifici e tecnologici che negli ultimi anni stanno rivoluzionando in maniera dirompente la nostra quotidianità.

È ormai chiaro, o almeno dovrebbe esserlo, che non basta innestare nuove tecnologie su pratiche consuete per essere innovativi, bisogna approcciarsi alla cosiddetta *digital transformation* che stiamo vivendo in maniera collaborativa, sostenibile, rispettosa delle identità culturali e che ponga al centro le persone e i loro bisogni e desideri.

Internet è tutto il mondo ma non dimentichiamoci che è composto da micro comunità, ciascuna con una propria identità culturale ben definita. Non esiste una cultura di internet, esistono “le culture di internet” dove è assente la struttura piramidale *top down* della cultura di massa tradizionalmente intesa. E

anche queste *communities* culturali non possono essere intese in senso monolitico e impermeabile: ciascuno di noi è parte di innumerevoli micro comunità di interesse: i personaggi che seguiamo su Instagram, le pagine di Facebook, le *newsletter* a cui siamo iscritti, il *blog* o i *forum* che seguiamo assiduamente, le *newsletter* a cui abbiamo scelto di iscriverci, i giornali *online* che leggiamo la mattina, i *bot* che ci aggiornano sui risultati della nostra squadra del cuore o sulle mostre del nostro museo preferito, le *app* che consultiamo più spesso, le richieste che facciamo ai nostri assistenti digitali come Alexa, Google Assistant, Siri, Cortana, ecc.

Ognuno di questi aspetti, oggi ormai assodati e quotidiani, contribuisce al nostro *Daily Me*, l'algoritmo invisibile che autoregola il flusso delle informazioni con cui entriamo in contatto ogni giorno, e non è altro che lo specchio dei nostri interessi *offline* che definiscono, nella loro variegata totalità, la profonda essenza della nostra individualità umana, soltanto amplificata dal fenomeno della cosiddetta convergenza digitale<sup>2</sup>. Un fenomeno che, da immaginifico scenario dei romanzi *cyberpunk* degli anni '80, ha raggiunto il suo vero apice solo negli ultimi anni grazie allo *smartphone*, trasformandolo da strumento di comunicazione personale a una vera e propria estensione dell'identità individuale, la nostra “scatola nera”, come viene brillantemente definito nel film *Perfetti sconosciuti* di Paolo Genovese.

È con questa complessità, sempre esistita ma oggi solo più evidente e strutturata, che bisogna confrontarsi per capire, raggiungere e coinvolgere nuovi e vecchi pubblici attraverso modalità sì digitali, ma capaci di indirizzare le nostre reali scelte analogiche. La convergenza digitale rende infatti possibile un'integrazione strettissima e totalmente inedita fra codici e linguaggi estremamente lontani tra loro, generando un nuova estetica percettiva della narrazione – per dirla con le parole di Alberto Abruzzese – fatta contemporaneamente di visione e conoscenza, in cui spesso è assente la matrice stessa del pensiero occidentale, ovvero la linearità della storia.

Possiamo dire quindi che non si tratta di una semplice riformulazione in un linguaggio nuovo di una realtà preesistente: la rivoluzione digitale ha forme nuove rese possibili dalla tecnologia (pensiamo ad esempio alle cosiddette nuove letterature come *twitting*, *wiking*, *meming*), ma è sostanzialmente frutto di scelte umane che trascendono la teoria del determinismo tecnologico, in quanto la reciprocità delle azioni tra utente e sistema digitale produce un dialogo uomo-macchina (come nel caso dell'intelligenza artificiale, della *virtual* o della *augmented reality*) che di fatto apre a una nuova condizione esperienziale che ridefinisce il rapporto tra uomo e mondo esterno.

Alla base di questo processo di trasformazione però, troviamo sempre l'indi-

viduo e le comunità che vanno compresi e gestiti soprattutto nel loro triplice ruolo di fruitori, contributori e spesso *medium* stessi dei propri ambiti di interesse. E se – citando Florian Cramer – il digitale è la “parola fatta carne del nostro tempo”<sup>4</sup>, tutto questo riguarda una sperimentazione che si estende al di là dei protocolli informatici e ingegneristici e invade la sfera antropologica e culturale nel senso più ampio indicato da Negroponte già negli anni '70.

Il modo migliore per comprendere questo cambiamento è guardarlo quindi in termini non pregiudiziali ma al contrario riprendendo le fila di un discorso che dal Medioevo dei *clerici vagantes*, che viaggiavano ininterrottamente alla ricerca della conoscenza riproducendo e reinventando forme e contenuti (quello che oggi chiameremmo *user generated content*), arriva alla presa di coscienza che sono necessarie delle squadre rinascimentali, fatte di professionisti che mettono insieme competenze diverse e sono guidate da un pensiero unico di matrice leonardesca, capace di far riprendere a dialogare tra loro arte e scienza.

Un percorso tracciato proprio in Italia secoli fa e che, ancora oggi, si dimostra l'unica via possibile per interpretare il mondo e suoi cambiamenti, per costruire il futuro senza subirlo.

## Note

1. N. Negroponte, *Being Digital*, Alfred A. Knopf, New York, 1995.
2. Integrazione di più strumenti in un unico device attraverso la digitalizzazione. Cfr. H. Jenkins, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, New York, 2006.
3. N. Negroponte, *op. cit.* (1995).
4. F. Cramer, *Words Made Flesh: Code, Culture, Imagination*, Rotterdam, Media Design Research, Piet Zwart Institute, Willem de Kooning Academy Hogeschool, 2005.

## IL VALORE SOCIALE GENERA VALORE ECONOMICO

Economia sociale, *we-economy*, economia dello scambio, economia del dono, economia circolare sono tutte espressioni che ricorrono ormai nelle cronache quotidiane e nei dibattiti, ma siamo sicuri di capirne significato, portata e impatto?

Sicuramente alla base di tutti questi modelli vi è una prospettiva differente e alternativa dei processi di produzione e di generazione del reddito. Per soddisfare i bisogni delle comunità, partecipare allo sviluppo locale e coniugare benessere economico e progresso sociale, nascono nuovi modelli aziendali in risposta alla crisi di quelli tradizionali. Al di là dei modelli adottati, è sempre maggiore la richiesta di competenze che sappiano coniugare *performance* economiche e impatti sociali e territoriali.

Le parole d'ordine sembrano essere collaborazione, reciprocità, scambio, cultura del "noi", responsabilità, equità, coesione, cittadinanza attiva, sviluppo sostenibile, rappresentatività. Le città, ma anche le aree interne interessate da processi di pianificazione partecipata, si configurano come nuovi possibili spazi economici e politici, come laboratori ideali per la sperimentazione di nuovi modelli e di soluzioni innovative per uscire dalla crisi a partire dal coinvolgimento di comunità chiamate di nuovo o per la prima volta a partecipare attivamente ai processi di sviluppo locale, unendo, come segnalato dal Parlamento Europeo, "redditività e solidarietà".



# SARDEX: BASI SOCIALI E STRUTTURALI PER UNA SINERGIA SOSTENIBILE TRA MERCATO E BENI COMUNI

## INTRODUZIONE

Il quesito su come si possa generare valore economico dal valore sociale per me risale al 2003, quando iniziai a lavorare alla London School of Economics al progetto europeo *Digital Business Ecosystem*. Una delle mie responsabilità era di studiare il ruolo del *software open source* nell'abilitazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI) europee, per aiutarle a diventare più competitive e resilienti. Uno degli assunti del progetto era che un approccio collaborativo, come quello dell'*open source* modellato dalla comunità del sistema operativo Linux, fosse più efficace di uno competitivo e basato sulla proprietà intellettuale, come per esempio la Microsoft di quegli anni. Il progetto era un po' tecnocentrico e trascurò l'importanza dell'inerzia tecnologica: anche una tecnologia di qualità superiore non riesce necessariamente a rimpiazzare una tecnologia precedente se questa è utilizzata dal 90% delle ditte del mondo. Pertanto nella maggior parte dei casi non riuscimmo a fare adottare nell'arco del progetto nuove tecnologie *open source* alle PMI con cui stavamo lavorando. L'ironia di questo esito – visto che l'inerzia tecnologica è un fenomeno prettamente sociale, culturale e linguistico – ci sfuggì allora, anche se oggi appare abbastanza evidente.

Ciononostante adesso, 15 anni dopo, sistemi operativi come Linux Ubuntu, Google Android, Apache web server, e molte altre piattaforme e applicazio-

ni *open source* sono diventate molto più comuni. Perfino la Microsoft ha cambiato filosofia e molte cose che fanno oggi sono *open source*.<sup>2</sup> Cioè, da una parte, 15 anni fa, eravamo tutti sorpresi dal fatto che le comunità *open source* fossero economicamente sostenibili nonostante i loro sviluppatori non venissero pagati e il codice fosse disponibile a chiunque, gratis. Dall'altra, oggi, il fatto che l'*open source* sia diventato totalmente integrato nei modelli di *business* di ditte come l'IBM (che sta comprando Red Hat Linux), Google e perfino Microsoft rende il fenomeno ancora più sorprendente.

La Fig. 1 cerca di schematizzare la complessità del fenomeno. Mentre all'inizio molti sviluppatori erano accademici, studenti o ricercatori, con l'andare del tempo si è creata una dinamica collaborativa tra ditte private di *software* e comunità *open source* di sviluppatori esterni. Infatti, il numero di sviluppatori interni che contribuisce a progetti *open source* continua a crescere. In altre parole, il modello di sostenibilità economica si è spostato dalla vendita di *software* alla vendita di servizi a valore aggiunto. Il fatto che la collaborazione su cui si basa l'*open source* – in particolare la sua qualità superiore – rimanga estremamente importante sottintende un profondo divario tra la prospettiva dell'economia neoclassica vigente, che vede il valore sociale al di fuori della contabilità economica, e la realtà commerciale che ormai vede tale valore totalmente integrato nei processi di *business* delle multinazionali più grosse del mondo.

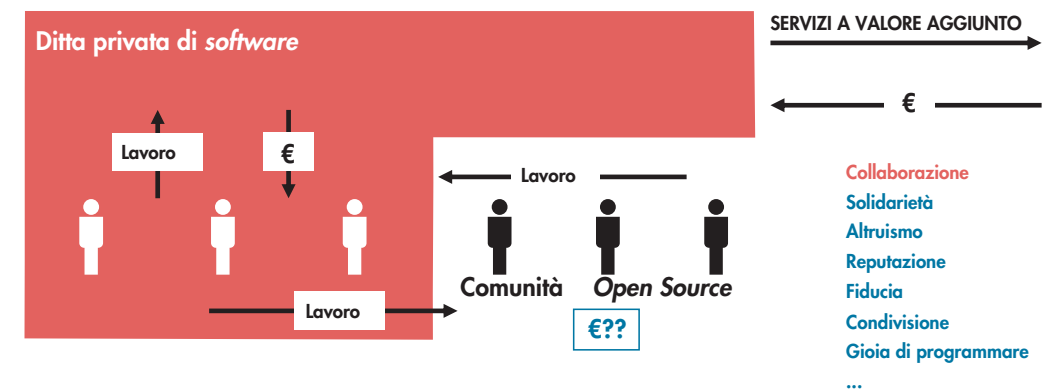


Fig. 1 – Schema dei rapporti tra ditte di software e sviluppatori interni e open source

Mentre da un punto di vista critico la situazione merita anche un'analisi di economia politica, cioè dei rapporti di potere tra i vari portatori di interesse, da un punto di vista più funzionale questo divario viene colmato dall'antropologia economica che riesce a spiegare meglio dell'economia neoclassica il ruolo dei *commons* o beni comuni e delle relazioni sociali nelle attività produttive di una data società.

La Fig. 2 mostra la concezione di economia più ampia secondo la prospettiva dell'antropologia economica di Stephen Gudeman<sup>3</sup> che la divide in quattro domini di valore: mercato, capitale, relazioni sociali e beni comuni. Studiando società non occidentali e occidentali precapitaliste, Gudeman aveva osservato che le relazioni sociali e i beni comuni non sono al di fuori del sistema economico ma ne sono parte integrante. Notiamo come ci sia una correlazione di scala, nel senso che il mercato funziona meglio a distanze più grandi e in modo più anonimo e gli altri domini sono invece fortemente radicati in comunità locali. I meccanismi di scambio a livello locale sono vari e vanno dalla redistribuzione dei beni comuni, al dono prevalente nei rapporti binari, alla reciprocità tra comunità diverse. Se declinati in un contesto moderno occidentale gli stessi concetti rimangono validi anche se con alcune differenze, per esempio la dimensione globale del capitale.

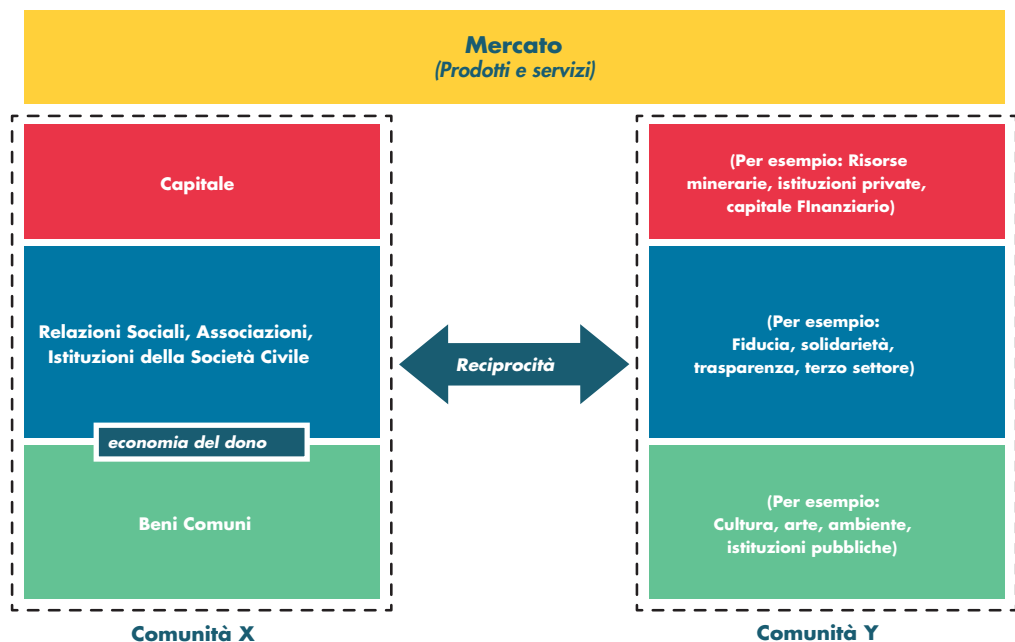


Fig. 2: I quattro domini di valore dell'antropologia economica secondo Stephen Gudeman

Il tema che interessa questo simposio e che stiamo gradualmente mettendo a fuoco, pertanto, può essere riassunto nella Fig. 3, che mostra come nella disciplina della sociologia economica, fondata da Granovetter negli anni 80<sup>4</sup>, si dia più enfasi all'interazione tra mercato e sfera sociale.

Nello stesso periodo in cui stavo studiando le basi interdisciplinari e la sostenibilità economica dei beni comuni mi imbattei nelle monete cosiddette locali, parallele, alternative, di comunità o complementari, di cui prima del 2005 non conoscevo l'esistenza.

Mi chiesi da subito se fossero in qualche modo più idonee a una quantificazione del valore sociale e dei beni comuni, ma non fu fino a quando scoprii Gudeman, nel 2011, che iniziai a intravedere la possibilità di una teoria economica e monetaria più consona a una visione più completa dell'economia. L'anno successivo conobbi uno dei fondatori di Sardex, Giuseppe Littera, dopo che trovò uno dei miei *working papers* sul sito della LSE.<sup>5</sup> Nel 2014 iniziammo a collaborare nell'ambito del progetto europeo di ricerca COMPARE,<sup>6</sup> e nel 2016 iniziai a lavorare come consulente di ricerca e sviluppo per Sardex. Nel resto della presentazione riassumo le caratteristiche base di Sardex, sia da un punto funzionale di modello finanziario che da un punto più critico di economia politica e antropologia economica. La mia tesi è che Sardex riesce a fornire



**Brutalmente, Sardex si basa sulla fiducia perché necessita della creazione di credito, e la creazione di credito richiede fiducia**

Fig. 3: Prospettiva della sociologia economica

uno strumento monetario e finanziario che fa da ponte tra le relazioni sociali e i beni comuni da una parte e il mercato e il capitale dall'altra: una specie di catena di trasmissione e comunicazione costruttiva tra i domini di valore e le diverse scale dell'economia.

#### SARDEX IN SINTESI

Sardex è una moneta elettronica che sostiene un circuito di mutuo credito commerciale principalmente tra PMI (Piccole Medie Imprese). Alla fine del 2018 c'erano 3200 PMI nel circuito, circa 3% delle partite IVA sarde. Sardex è il nome della camera di compensazione che gestisce il circuito (Sardex S.p.A.), il nome del circuito, il nome del sito <http://sardex.net> e il nome dell'unità di conto o crediti. Questo nome ha ovvie risonanze con l'identità culturale sarda ed è in parte responsabile del successo dell'iniziativa in questo contesto di isola. Sardex s.r.l. (oggi S.p.A.) fu fondata nel 2009 e il circuito iniziò a operare nel 2010, ispirato al modello del WIR svizzero<sup>7</sup> dei primi anni, cioè 1934-1952. Come molte iniziative simili e come il WIR stesso, Sardex fu creato in risposta alla recente crisi che ha visto un prosciugarsi della liquidità delle banche e un blocco completo al credito per le PMI. L'accesso al credito da parte di PMI è estremamente difficile<sup>8</sup> a causa delle metriche di rischio stabilite per le PMI dal terzo accordo di Basilea.<sup>9</sup> In condizioni di crisi finanziaria la situazione peggiora in quanto il credito delle banche si blocca completamente. In più, in regioni con economie deboli e una bilancia commerciale negativa la percezione è che i soldi "spariscono" – il mezzo di scambio stesso viene attratto verso regioni più ricche o investimenti più proficui – nonostante a livello locale ci sia campionario (offerta), clienti (domanda) e voglia di lavorare. Seguendo l'esempio del WIR durante la Grande Depressione e dei *Local Exchange Trading Systems* (LETS), Sardex definisce una moneta locale che non può "inseguire" investimenti più vantaggiosi al di fuori dell'isola, che non è convertibile in Euro e che può essere spesa solo in Sardegna.

In un circuito di mutuo credito le ditte si danno credito l'un l'altra. Questo sottintende che a ogni ditta viene data una linea di credito, che in media è pari circa al 2% del suo fatturato. Come mostra la Fig. 4, ogni nuovo iscritto parte con un saldo uguale a zero. Se una tale ditta come prima operazione compra qualcosa, andrà necessariamente in rosso (di un ammontare minore o uguale alla sua linea di credito) per pagare il fornitore da cui sta comprando. Secondo il metodo contabile della partita doppia, al debito del compratore corrisponde un credito uguale del venditore. Sardex quantifica questo credito con unità di conto chiamate "crediti Sardex", o SRD che è equiparata all'Euro: 1 SRD = 1 EUR, anche se non è convertibile con esso o alcuna altra valuta. In questo

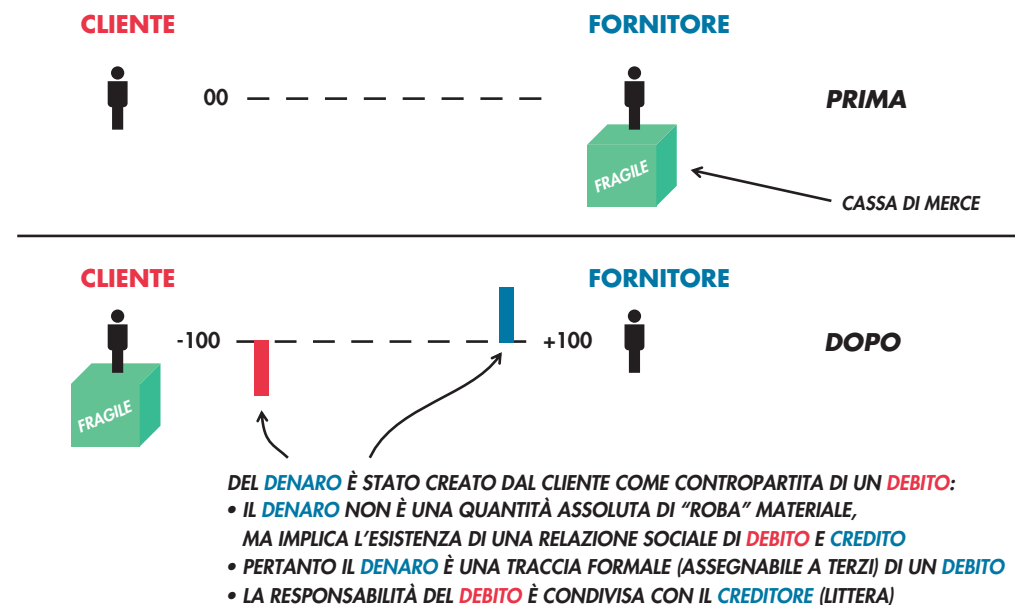


Fig. 4: Creazione di crediti Sardex come relazione sociale di debito e credito

modo il compratore ha creato unità di conto che funzionano come moneta a tutti gli effetti all'interno del circuito, anche se vengono considerati solo analoghi a punti fedeltà dal regolatore (Banca d'Italia) e sono pertanto esenti dalla direttiva europea sui pagamenti PSD II.<sup>10</sup> Siccome alla creazione di ogni saldo negativo corrisponde un saldo positivo uguale e opposto, la somma totale di tutti i saldi nel circuito è sempre 0 (Fig. 5).

Nonostante si creino con una transazione bilaterale, come mostra la Fig. 6, il debito e il credito in realtà sono verso il circuito. Pertanto, alla possibilità di ciascuna ditta iscritta di andare in rosso corrisponde la capacità, e l'impegno contrattuale, di vendere prodotti e servizi a chiunque nel circuito per recuperare il debito. A questo impegno corrisponde un "potenziale inespresso" di vendita che viene stimato in media al 10% del fatturato della ditta, cioè i prodotti e servizi che sarebbero rimasti invenduti e che sottintendono un corrispondente aumento di fatturato. Per la maggior parte delle ditte tale incremento è la motivazione iniziale per aderire al circuito, ma dopo qualche mese si accorgono dell'esistenza di una dimensione sociale che migliora l'esperienza del circuito in termini sia qualitativi che pratici. Siccome la linea di credito viene data in base al potenziale di vendita, questo costituisce la copertura per le unità di conto create. Da qui vediamo che in Sardex il rapporto tra copertura e



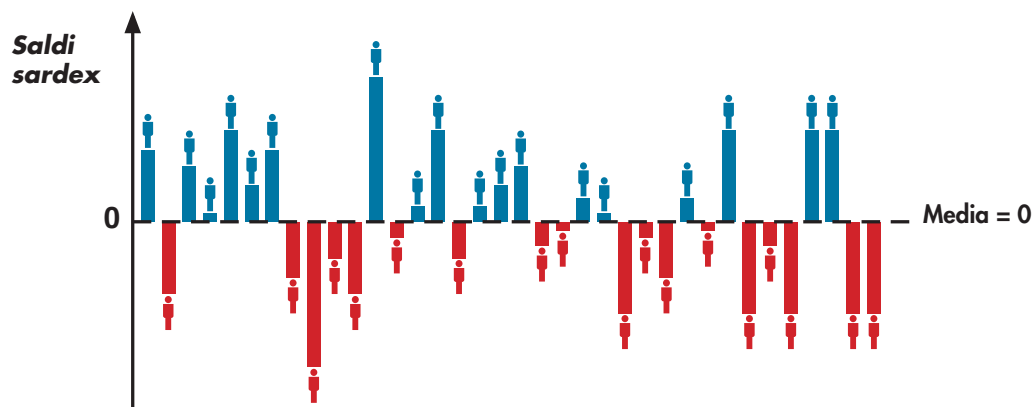


Fig. 5: La somma totale di tutti saldi = 0

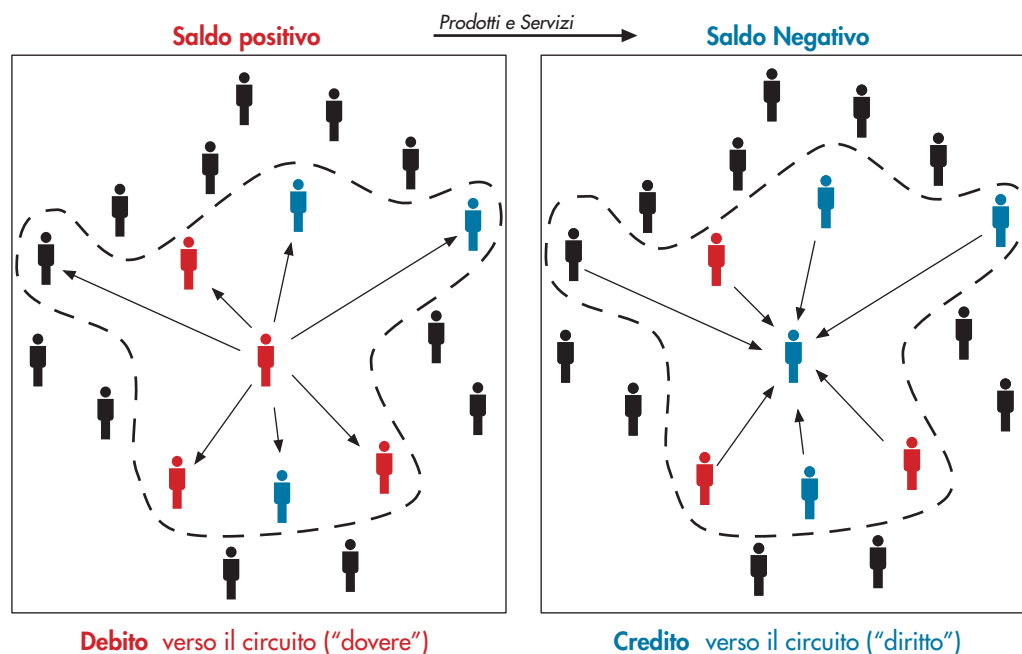


Fig. 6: Il debito e il credito non sono bilaterali ma sono verso il circuito (eco di Simmel)

debito dell'intero circuito è di circa 5:1, che è l'opposto di una bolla speculativa e che spiega la stabilità del sistema nei 10 anni dalla fondazione a oggi. L'interesse su tutti i saldi, positivi e negativi, è sempre zero. Pertanto chi ha un saldo positivo è stimolato a spendere e così facendo stimola l'economia locale. Chi ha un saldo negativo, di contro, non è penalizzato da un debito crescente e ha 12 mesi di tempo per recuperarlo vendendo i suoi prodotti e servizi nel circuito. Il risultato è la possibilità di generare capitale circolante a interesse 0% all'interno del circuito su una base di fiducia. È previsto un limite massimo del saldo tarato sul fatturato di ogni iscritto, per proteggerlo dalla possibilità di accumulare troppi crediti che potrebbe poi avere difficoltà a spendere. Sardex si basa in parte su aspetti fiduciari e solidali e in parte su una formalizzazione legale di una fornitura di servizi, cioè su un contratto annuale e rinnovabile tra ciascun membro del circuito e Sardex S.p.A. Affinché Sardex possa funzionare ci vuole un minimo livello di fiducia tra i primi iscritti e il gestore, nonché una minima base di diritti democratici e di fiducia tra il cittadino e lo stato. In ambo i casi, l'operato di Sardex poi tende a rinforzare la fiducia tra le parti. Alcuni degli aspetti fiduciari tra gli iscritti sono discussi in Sartori e Dini (2016).<sup>11</sup> Quelli tra il cittadino (iscritto) e lo stato derivano dalla trasparenza fiscale che un sistema elettronico e centralizzato<sup>12</sup> in cui tutto è tracciato sottintende. Infine, la fiducia di Sardex S.p.A. verso gli iscritti si basa in parte attraverso una analisi dettagliata della ditta al momento della domanda di iscrizione, il che risulta di fatto in una pratica KYC (*know your customer*) molto stringente. Le Figg. 7 e 8 mostrano vari tipi di visualizzazione del circuito e del suo operato.

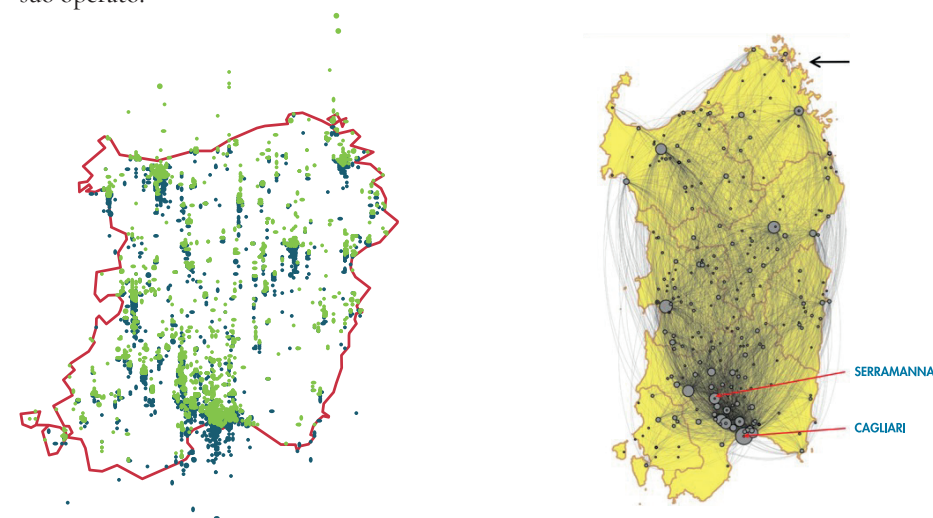


Fig. 7: Visualizzazione geolocalizzata dei saldi<sup>13</sup> e della rete di transazioni 2013-2015<sup>14</sup>

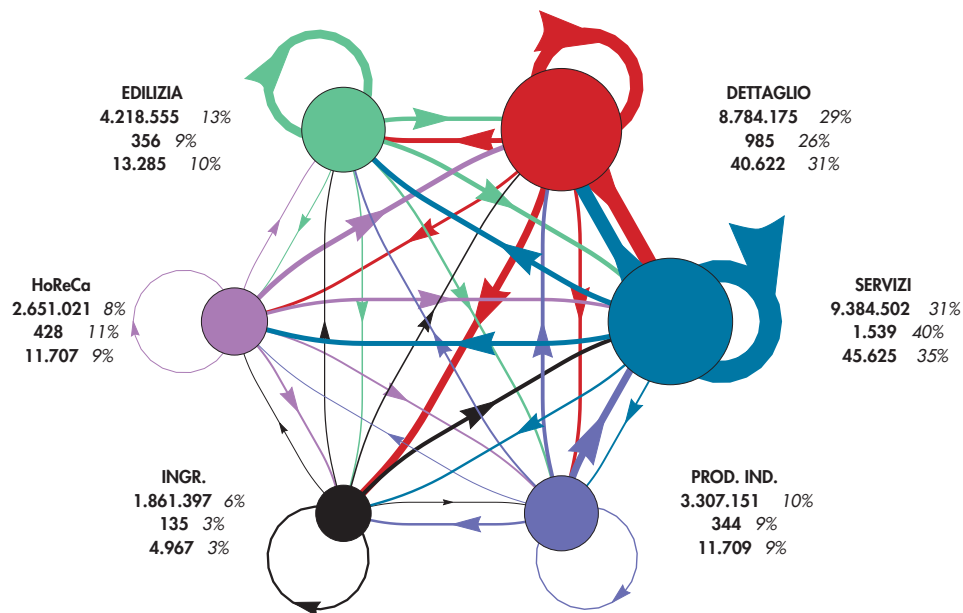


Fig. 8: Flussi di crediti in uscita tra settori merceologici, 2017, con volume e percentuale del volume totale, numero di iscritti e percentuale sul totale degli iscritti e numero di transazioni e percentuale sul totale delle transazioni. Lo spessore delle frecce e la grandezza dei cerchi sono relativamente proporzionali ai rispettivi volumi. (Diagramma creato in collaborazione con l'economista Richard Simmons)

Non ci sono commissioni sulle transazioni, ma ogni ditta paga una quota annuale, in Euro, che viene stimata il primo anno in base al fatturato, e negli anni successivi viene tarata sul volume di SRD effettivamente transato dalla ditta. Mentre le transazioni sotto un valore di 1.000 Euro devono essere pagate tutte in SRD, sopra i 1.000 ogni ditta decide quale percentuale della somma accettare in SRD; i livelli sono 25%, 50%, 75% e 100%, aggiornabili ogni anno al rinnovo del contratto. Come conseguenza, l'attività commerciale del circuito ha un impatto positivo anche sul PIL Euro indotto attraverso le transazioni miste che non sarebbero avvenute senza i crediti SRD.

Come si può vedere nella Fig. 9, il volume di transato del circuito è arrivato a 43 milioni di SRD nel 2018.<sup>15</sup> Circa un terzo di questo volume è dovuto a un altro servizio, il *Business-to-Employee* (B2E) che dal 2012 facoltativamente permette agli impiegati di ditte iscritte al circuito di ricevere una parte del loro stipendio in SRD. Durante la crisi molte ditte hanno usato questo servizio per

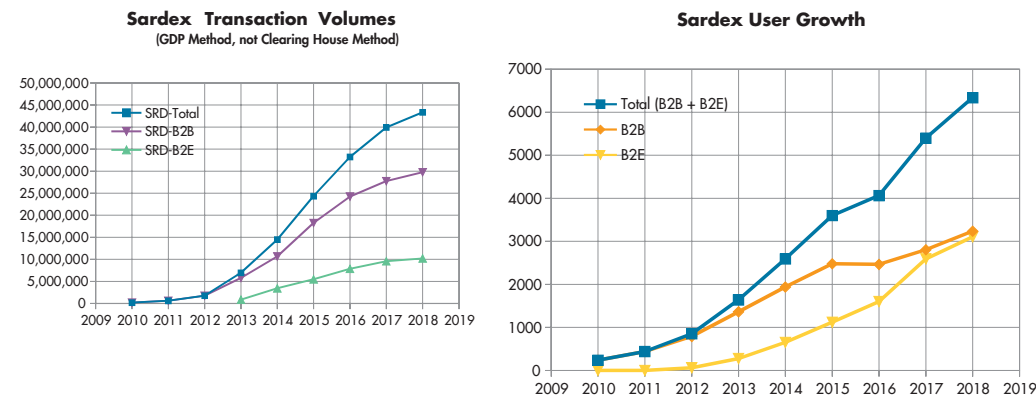


Fig. 9: Crescita utenti e volume di transato: utenti B2B (imprese), B2E (impiegati) e totale

offrire ai loro impiegati di mantenere la loro forza lavoro intatta, abbassando lo stipendio Euro di tutti e pagando la differenza in SRD. Anche in periodi di crescita questo meccanismo aumenta l'occupazione e pertanto diminuisce la necessità di emigrare per trovare lavoro.

Nel 2018 è stato lanciato il prodotto "Business-to-Consumer" (B2C), o "Sardex Bisoo", che permette agli esercizi (dettaglio, ristoranti, ecc) partecipanti di ricaricare in SRD una percentuale stabilita da loro (di solito 5%) di quanto i loro consumatori spendono in Euro su una "carta Bisoo". Una volta registrati online, i consumatori potranno poi spendere questi crediti presso altri esercizi, realizzando in questo modo un programma *fidelity* "mutualizzato", cioè non bilaterale tra un singolo esercizio e il consumatore, e che incoraggia la spesa locale. Sardex supporta anche transazioni più grosse, in particolare di tipo immobiliare e di investimento tipo dotazione di capitale (*capital equipment*). Il conto Efficio permette a un iscritto di aprire un conto dedicato a investimenti, sempre a zero interesse, di solito per comprare una casa o immobile. Le somme si aggirano intorno ai 100k ma indicativamente possono variare da 20k a 200k. Al momento dell'emissione si apre un conto Efficio dello stesso utente con un saldo negativo pari alla linea di credito aggiuntiva. Tale somma viene ripagata con pagamenti uguali pianificati mensili dal conto Sardex al conto Efficio fino alla sua estinzione. Il prodotto Efficio prevede un prestito che in alcuni casi è coordinato con Banca Etica, che fornisce la parte Euro, per implementare ristrutturazioni, investimenti in nuovi macchinari, pannelli solari o simili. Un prestito Efficio comporta una piccola commissione in Euro che varia in base alla grandezza del prestito richiesto ma che rimane minore del costo complessivo dell'interesse a una banca.

La gestione del circuito comprende una serie di funzioni essenziali. I CTA (*Community Trade Advisors*), che tendono a essere consulenti esterni remunerati su commissione, hanno una funzione di *pre-sale*. La procedura di *on-boarding* comporta molteplici visite dei CTA con interventi di formazione a possibili diversi livelli, a seconda del caso. I *Broker* hanno una funzione anche loro formante e di consulenza *marketing* soprattutto per i nuovi entrati e facilitano l'incontro tra domanda e offerta (*post-sale*). Al contrario della maggior parte dei CTA, essi sono impiegati a tempo pieno e non ricevono commissioni sugli incontri riusciti; l'assenza di commissioni dei *Broker* sembra essere una dei modi in cui Sardex S.p.A. si è guadagnata la fiducia degli iscritti. La fiducia, tuttavia, dipende in gran parte anche dall'affidabilità della piattaforma transazionale e l'*app* di Sardex, che permette di accedere al proprio conto, fare ricerca, transare sia in modalità accredito (*push*) che addebito (*pull*) e diverse altre funzioni. Il reparto Comunicazioni è anch'esso essenziale e comprende un *blog*, *social media*, *newsletter*, interfaccia verso la stampa e organizzazione eventi. Oltre al gruppo amministrativo e legale, Sardex S.p.A. ha anche un reparto di Ricerca e Sviluppo molto attivo che innova continuamente tutti gli aspetti del circuito, da quelli più tecnologici ai modelli economici-finanziari fino a quelli più vicini alle scienze sociali. Infine, già da diversi anni Sardex ha iniziato a estendersi in 11 altre regioni italiane attraverso un misto di *revenue sharing* e partecipazioni maggioritarie in iniziative locali. Il prossimo passo saranno circuiti esteri, seguiti dall'area di Collaborazioni Internazionali della ditta.

#### DISCUSSIONE E APPROFONDIMENTI

Dal punto di vista della teoria monetaria sociologica, tutto il denaro è debito, anche se non tutto il debito è denaro.<sup>16</sup> Pertanto il debito è il concetto più generale. Un prestito può consistere di denaro che già esiste o, come è il caso delle banche, di denaro che viene creato nel momento in cui si effettua il prestito. Un prestito è (o dovrebbe essere) sostenuto da una garanzia. Quando il prestito coinvolge creazione di denaro la garanzia si chiama copertura. La Fig. 10 mostra una serie di esempi di questi concetti. Il caso di *Bitcoin* è interessante perché dimostra che il denaro non deve necessariamente essere debito per essere denaro, ma dimostra anche che quando viene a mancare la relazione sociale il risultato è un tipo di denaro con caratteristiche sociali ancora peggiori. La desiderabilità della natura del denaro come debito non è affatto scontata ed è infatti una delle domande aperte di ricerca su cui sto lavorando nel contesto del progetto *ERC Heteropolitics*<sup>17</sup> insieme al filosofo politico Alexandros Kioupiolis dell'Università di Salonicco. Possiamo riassumere quanto detto fino ad adesso nella Fig. 11, il cui messaggio principale è che nel circuito Sardex

Soggetto creatore di denaro	Nuovo denaro	Debito	Copertura
Banca	Prestito (moneta scritturale)	Mutuo	Immobile
Stato Banca Centrale	(Non più!) Banconote, monete, QE	(Debito pubblico rimane rilevante!) Responsabilità di bilancio della BC	(Tasse future, credibilità) Fiducia e leggi
Consumatore	Credito VISA	Bolletta VISA	Rating
Cliente in circuito di mutuo credito	Saldo positivo del fornitore	Saldo negativo del cliente	Prodotti e servizi (del cliente) da vendere nei successivi 12 mesi
Minatore	Bitcoin	Per assurdo, l'ambiente (e in più antisociale)	Proof of Work (CPU cycles)

Fig. 10: Esempi di creazione di denaro e della sua copertura

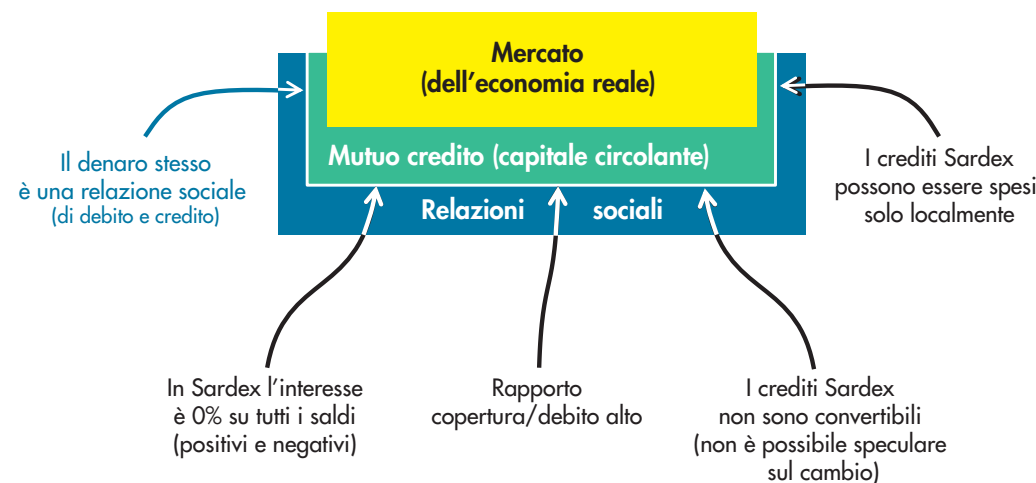


Fig. 11: Caratteristiche strutturali del mutuo credito per una interazione costruttiva tra mercato e sfera sociale

il nesso tra valore sociale ed economico è una moneta esplicitamente sociale. In altre parole, Sardex riesce a formalizzare il ruolo economico delle relazioni sociali, la cui importanza era già ovvia nel fenomeno *open source* di Linux e simili dagli inizi degli anni '90.

Con questo non voglio dire che Sardex medi *solo* i rapporti sociali o solo i beni comuni, affatto. Sardex media principalmente valore commerciale (capitale circolante) e ha iniziato a offrire anche capitale di investimento (Efficio). Il dato empirico interessante, tuttavia, è che queste attività di mercato e di capitale pare non intacchino (o “corrodano”, per usare un termine di Marx, Polanyi o Simmel) le relazioni sociali all'interno del circuito. Tutt'altro! Pare infatti che Sardex *rinforzi* le relazioni sociali. Credo che questo sia dovuto a un misto di fattori *sociali e strutturali*, come il titolo di questo intervento vuole suggerire. Ma anche questa è una domanda di ricerca e nelle pagine rimanenti posso proporre solo delle ipotesi.

I fattori strutturali statici sono riassunti schematicamente nella Fig. 11. Possiamo riconoscerli come elementi di un modello finanziario e monetario specifico. Uno dei fattori strutturali *dinamici* che contribuisce a rendere possibile la trasformazione di valore sociale in valore economico, invece, è il sociocostruttivismo. Al contrario della prospettiva strutturalista di Marx, la prospettiva sociocostruttivista parte dalla percezione soggettiva dell'individuo e da processi sociali di condivisione di tali percezioni individuali che le rendono, dopo un certo periodo, cosiddetti “fatti sociali” o, secondo la definizione di Berger e Luckmann, “istituzioni”.<sup>18</sup> Il punto cruciale è che i processi sociocostruttivisti sono “neutri”, nel senso che se la materia prima è fallace o di dubbia moralità così saranno anche le istituzioni risultanti. Non è difficile pensare a istituzioni difettose, né al fatto che la natura umana abbia notevoli carenze, per cui mi sembra che la correlazione sia abbastanza plausibile – anche se la causalità è soggetto di dibattiti accesi tra correnti diverse all'interno delle scienze sociali. La mia prima ipotesi è che questi fattori strutturali, ammettendo causalità reciproca, risolvono il problema (riconosciamo echi di Giddens, Foucault, Hodgson, Veblen, Polanyi...). Da qui l'importanza di definire caratteristiche strutturali eque e costruttive in partenza.

Le basi sociali, pertanto, diventano più correttamente di natura politica nel momento in cui interagiscono con una presa di coscienza della responsabilità per il nostro contributo a processi sociocostruttivisti. Qui può aiutare la definizione di politica in senso lato di Kioupiolis: “La politica è la scelta conscia, cioè consapevole, di formare o influenzare le relazioni sociali”. La scelta che ha fatto Sardex a monte è di dare priorità alla fiducia e alla collaborazione, seppure in un contesto di commercio.<sup>19</sup> La mia seconda ipotesi è che queste

scelte in partenza insieme ai fattori strutturali e ai processi sociocostruttivisti aumentano la probabilità che escano istituzioni più eque e abilitanti dei più deboli, per esempio le PMI nell'economia moderna.

È cosa risaputa che il denaro stesso è una costruzione o convenzione sociale, nel senso che non potrebbe esistere senza la società, così come il concetto di “cittadinanza” o “i giornali”.<sup>20</sup> Da qui segue che i processi sociocostruttivisti sono ricorsivi: istituzioni come il denaro a loro volta sono la base per la costruzione sociale di altre istituzioni, per esempio le banche, la borsa, le obbligazioni, ecc. Semplificando brutalmente, pertanto, possiamo definire le prime come istituzioni “primarie” e le seconde istituzioni “secondarie”. Da un punto di vista filosofico la cosa profondamente ironica è che tra le tante costruzioni sociali “primarie” il denaro è forse la più potente – ironica perché proprio il denaro è stato una delle vittime del *methodenstreit*, il divario epistemologico tra sociologia ed economia che si è creato circa 150 anni fa (Ingham, 2004). A parte Simmel, Marx, Keynes, Schumpeter e Hayek, pochi altri dei grandi economisti e sociologi si sono preoccupati dell'ontologia del denaro e, soprattutto, del fatto che dal punto di vista dell'economia politica come strumento è tutt'altro che neutro.

Pertanto, come potremmo dire che le caratteristiche negative del denaro storicamente sono state amplificate per creare effetti sociali devastanti,<sup>21</sup> così lo stesso processo sociocostruttivista può portare a realtà più positive qualora l'istituzione primaria sia stata “progettata” in modo più consapevole e a valle di una analisi critica approfondita.<sup>22</sup> Come Sardex.

Detto questo, Sardex rimane un esperimento ancora in corso; ma, anche se non pretende di avere tutte le risposte, il punto che mi preme sottolineare è che il suo approccio consapevole di progetto riflette una presa di responsabilità verso la società che come minimo apre la porta a un dialogo partecipativo.

Di contro, la Fig. 12 mostra una visualizzazione dell'effetto che una adozione *acritica* del capitalismo ha portato come forza dominante nella società moderna: un “effetto aspirapolvere” che oggettivizza e distrugge tutto (vedi Braudel, Arrighi, Marx, ecc). Questa mercificazione universale è ormai un luogo comune noto a tutti. La novità è che Sardex sta dimostrando che il mercato in sé non è necessariamente “malvagio”, anzi, può essere il luogo che abilita la sostenibilità dell'economia locale. La percezione comune del mercato capitalista come fenomeno distruttivo e fuori controllo, pertanto, è in gran parte conseguenza della potenza dei processi di finanzializzazione e delle istituzioni finanziarie che gli stanno ormai sopra (invece che sotto e di supporto come all'inizio dell'era moderna). Il punto è che queste istituzioni, a loro volta, sono la conseguenza di una adozione *acritica* del mezzo di scambio ereditato da mil-

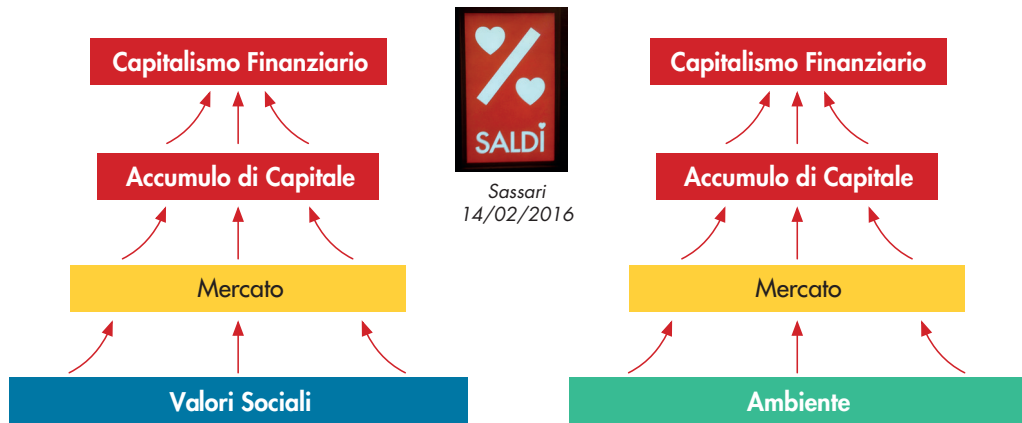


Fig. 12: Il grande effetto aspirapolvere: finanziarizzazione e mercificazione dei beni comuni e individuali

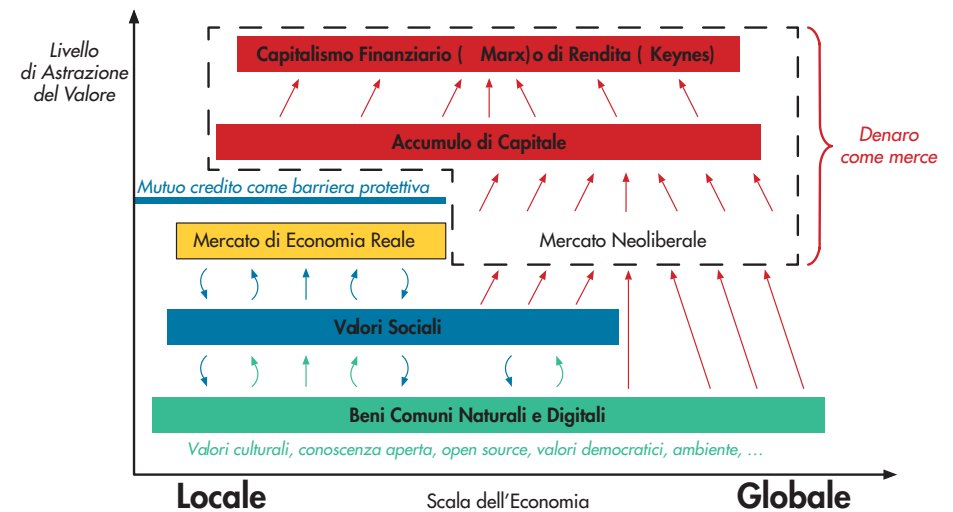


Fig. 13: Sardex, il molo contro le tempeste finanziarie

lenni di (infelice) storia umana, in parte causato dall'inabilità dell'economia neoclassica di percepire il denaro che considera solo come un "velo invisibile" sopra l'economia reale, un lubrificante del baratto e basta.

Per concludere il discorso, la Fig. 13 mostra come le caratteristiche strutturali di Sardex riescano a creare una barriera protettiva con efficacia particolare su scala locale, ma con un potenziale impatto culturale molto più ampio. Una discussione approfondita e affascinante dal punto di vista della storia economica del "denaro come merce", il cui prezzo è il tasso di interesse, si può trovare in Amato e Fantacci (2009).<sup>23</sup>

Rimane un ultimo punto prima di concludere: Sardex e i beni comuni. Spero che il nesso tra valori sociali e valore economico che Sardex rende possibile cominci a sembrare plausibile. Ma ci sono prove che Sardex riesca a sostenere i beni comuni in Sardegna, direttamente? Ci sono degli indizi incoraggianti, per esempio con il prodotto Sardex Bisoo già descritto sopra che rende possibile alle 48 associazioni non profit iscritte al circuito di ricevere donazioni direttamente dai conti degli utenti Bisoo. A livello di economia produttiva, invece, ci sono esempi come l'ExMà, uno dei centri per le arti e le culture contemporanee più amati di Cagliari (<http://www.exmacagliari.com/>), o anche il Teatro Massimo. Come possiamo vedere nella Fig. 14, circa il 10% del bilancio dell'ExMà

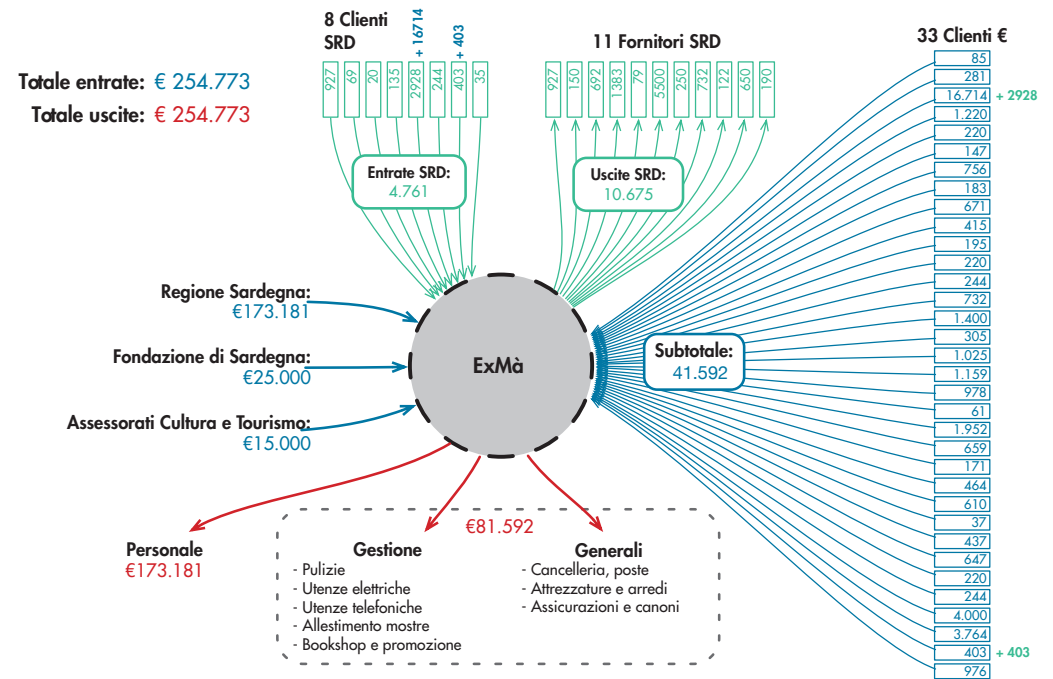


Fig. 14: Flusso di cassa del museo e centro convegni ExMà di Cagliari, 2017



del 2017 è stato realizzato in SRD. La parte ancora più importante che non è facilmente visualizzabile o quantificabile in questa figura, tuttavia, è la parte sociale. Al di là del valore monetario del contributo di Sardex, la cosa ben più importante è rappresentata dall'accesso a un circuito di operatori economici e sociali basato sulla fiducia, circuito attraverso il quale, per esempio, l'ExMà è stato in grado di individuare i gestori dell'attuale Radio X Social Club.<sup>24</sup>

## CONCLUSIONE

La conclusione pragmatica di questo lungo intervento è che Sardex sta dimostrando come sia possibile collegare i valori sociali alla creazione di valore economico attraverso un'interazione sinergica per ambo le parti basata su una maggiore consapevolezza della dimensione multidisciplinare del problema dello sviluppo economico e della non neutralità del denaro. La seconda conclusione, di carattere più teorico, è che il denaro, se pensato e progettato con cognizione di causa, può fungere sia da strumento finanziario per eccellenza che da collante sociale. La Fig. 15 mostra una schematizzazione di questo ruolo di mediazione costruttiva tra i quattro domini di valore dell'antropologia economica, per una maggiore sostenibilità e resilienza che parte da radici locali e che è in grado di interagire alla pari con la scala globale.

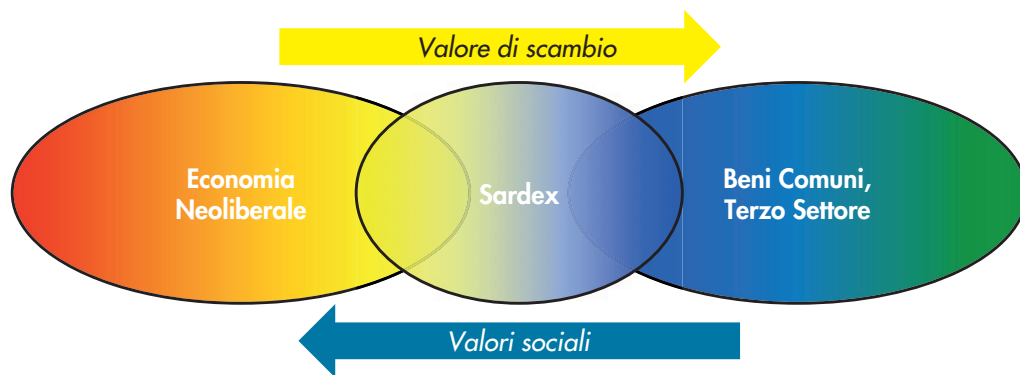


Fig. 15: Sardex come mediatore costruttivo tra capitale, mercato, relazioni sociali e beni comuni.

## Note

1. "Codice sorgente aperto", cioè il programma stesso è pubblicamente accessibile, modificabile e riutilizzabile da chiunque, gratis.
2. <https://it.slashdot.org/story/19/05/06/1723205/microsoft-unveils-a-new-terminal-for-windows-10-and-windows-subsystem-for-linux-2>
3. S. Gudeman, *The Anthropology of Economy*, Blackwell, Malden, Oxford, 2001.
4. M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, «*American Journal of Sociology*», 91(3), The University of Chicago Press, 1985, pp. 451-81.
5. <http://eprints.lse.ac.uk/47349/>
6. <http://compare-network.net/>
7. <https://www.wir.ch/>
8. [https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/03/11/banche-tappeti-doro-per-i-grandi-debitori-dito-medio-per-le-pmi/4209574/amp/?\\_\\_twitter\\_impression=true](https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/03/11/banche-tappeti-doro-per-i-grandi-debitori-dito-medio-per-le-pmi/4209574/amp/?__twitter_impression=true)
9. <https://www.borsaitaliana.it/notizie/speciali/unione-bancaria-europea/nuoveregoleperlebanche/basilea3/basilea3.htm>. Tali regolamenti hanno lo scopo legittimo di proteggere i risparmiatori (per es. fondi pensioni) dai rischi della speculazione finanziaria, ma come conseguenza involontaria hanno anche colpito duramente l'accesso al credito delle piccole imprese.
10. [https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en)
11. <http://eprints.lse.ac.uk/67135/>
12. Un sistema blockchain tipo quello che Sardex sta sviluppando (<https://www.interlaceproject.eu/>) può fornire la stessa o maggiore trasparenza.
13. Generata da me con il programma Mathematica.
14. G. Iosifidis, Y. Charette, G. Littera, L. Tassioulas and N. Christakis, *Network Analysis of the Sardex Community Currency*, *Yale Day of Data*. Paper 4, (September 23, 2015) <https://elischolar.library.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=dayofdata>
15. Calcolato contando ogni transazione una volta (metodo PIL) piuttosto che due volte (metodo camera di compensazione o *clearing house*). Questa cifra ammonta a circa lo 0,5% del PIL privato di ditte sarde (PIL totale circa 30 miliardi Euro, di cui 15 miliardi di ditte non sarde e 7 del settore pubblico sardo, per cui 43 mln = 0.5% circa di 8 miliardi).
16. G. Ingham, *The Nature of Money*, Polity Press, Cambridge, 2004.
17. <http://heteropolitics.net/>
18. P. L. Berger, T. Luckmann, *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin, New York, 1966.
19. "Il valore generato da Sardex si basa sulla fiducia composta (e transitiva) piuttosto che sull'interesse composto." (Giuseppe Littera)
20. P. Boghossian, *What is Social Construction?*, 2001 <https://philpapers.org/rec/BOGWIS>
21. D. Graeber, *Debt: The First 5000 Years*, Melville House, New York, 2011.
22. Vedi per es. A. Feenberg, *Questioning Technology*, (Routledge, Londra e New York, 1999) per una prospettiva critica sulla filosofia della tecnologia.
23. M. Amato, L. Fantacci, *Fine della Finanza. Da dove viene la crisi e come si può pensare di uscirne*, Donzelli, Roma, 2009.
24. Ringrazio Francesca Spissu, Fabrizio Frongia e Giulio Stumpo per l'accesso ai dati, la trasparenza e le conversazioni illuminanti sulla pianificazione e la gestione dell'ExMà.



## WE-ECONOMY E DIRITTO URBANO

### IL CONTESTO

Negli ultimi anni il tema del diritto alla città è molto in voga tra i giuristi e gli studiosi di politiche pubbliche, come se, a un tratto, si fosse ritrovato tra gli scaffali *Le Droit à la ville* di Lefebvre<sup>1</sup>. Il libro di Lefebvre già nel 1968 teorizzava nuovi modi di intendere i processi di urbanizzazione e le loro conseguenze su diverse dimensioni della realtà sociale: dalle pratiche della vita quotidiana, ai flussi globali di persone, capitali, informazioni e idee. Allo stesso tempo, questa teoria ha avuto il potenziale di mettere in relazione le pratiche di ricerca e progettazione urbana mettendo in discussione in maniera sistematica i legami tra analisi urbana, critica dell'urbanesimo e la visione di un nuovo tipo di spazio sociale nella città contemporanea. Città contemporanea che era stata già criticata e ben descritta da Engels ne *La situazione della condizione operaia in Inghilterra*, del 1845, in cui si descrivono i "bassifondi urbani"<sup>2</sup> di una Londra in cui gli operai erano stati relegati: ai margini della città, in ghetti, in cui le strade erano sporche e non c'erano servizi né infrastrutture. Insomma, in quei luoghi ridenominati poi periferie e da cui è oggi emerso, negli ultimi anni sempre con più insistenza, il tema del "rammendo" urbano<sup>3</sup> e del "fare o conservare"<sup>4</sup>. La crisi economico-finanziaria conta solo in Italia, oggi, cinque milioni di poveri<sup>5</sup> e quella "incorporazione" tra società e mercato, che aveva

costituito anche la base teorica del *welfare state*, si è spaccata, creando, anche sul piano empirico, non poche conseguenze: quelli che Polanyi descrive come "contro-movimenti"<sup>6</sup>. Nasce così anche in Italia l'interesse per lo studio di sperimentazioni e pratiche di "comunità"<sup>7</sup> a cui si connette lo sviluppo di nuovi strumenti giuridici e istituzionali. Si affaccia, poi sempre con più insistenza nel panorama giuridico, lo studio di nuove forme di gestione della proprietà e dei beni comuni<sup>8</sup> nel contesto urbano. Su questa base si innesta il dibattito sul diritto alla città<sup>9</sup> e della città.<sup>10</sup> Il diritto alla città è soprattutto connesso ai temi del riuso e alla trasformazione del patrimonio immobiliare urbano, pubblico e privato, ma anche a dinamiche socioeconomiche connesse alla città, come il fabbisogno abitativo, la *gentrification*, l'integrazione sociale, le nuove forme di gestione dei servizi, di condivisione degli spazi e dei beni con la creazione di nuove forme di lavoro.

### COME HA RISPOSTO LA SCIENZA GIURIDICA A QUESTI FENOMENTI E QUALI PROSPETTIVE FUTURE

La scienza giuridica risponde ripensando il concetto di pianificazione e più in generale la nozione di governo del territorio. La rigenerazione urbana<sup>11</sup> e l'urbanistica collaborativa<sup>12</sup> sono entrambe riletture dell'urbanistica e rispondono all'idea di nuovo modello "complesso"<sup>13</sup> di pianificazione in grado di coinvolgere tutte le componenti del territorio: sociali, economiche, ambientali, paesaggistiche e territoriali. Si parla a tal proposito di una nuova generazione dell'urbanistica<sup>14</sup> e più nel dettaglio di una "quarta generazione" di leggi regionali urbanistiche, in cui il governo del territorio avrà interiorizzato i limiti ambientali, la funzione custodiale, la salvaguardia del suolo per le generazioni future, mettendo in campo nuovi e «rafforzati» principi procedurali. Questo approccio è necessario soprattutto nel perimetro urbano, ove risulta indispensabile una maggiore adattabilità degli strumenti in contesti così diversificati, nuovi modelli partecipativi, di cooperazione e collaborazione nel governo del territorio da parte degli abitanti e forme efficaci di monitoraggio.<sup>15</sup> Non solo. Gli studiosi del diritto provano a costruire un nuovo impianto teorico ove sussumere tutti quei fenomeni urbani che negli ultimi anni hanno dato vita ad un vero e proprio diritto urbano nella Co-Città.<sup>16</sup> Ove per fenomeni urbani si intendono le regolazioni prodotte dalle città. Si pensi ai regolamenti sulla collaborazione per i beni comuni urbani<sup>17</sup>, alle delibere di Napoli sugli usi civici urbani<sup>18</sup>. Vi sono state poi le politiche pubbliche locali e nazionali che utilizzano gli strumenti tradizionali di contrattazione anche se con finalità sociali, come il modello della concessione d'uso della città di Milano<sup>19</sup> o quello previsto dal nuovo art. 151 del codice dei contratti pubblici, così come

introdotto nel Codice del Terzo Settore<sup>20</sup>. E ancora, a livello nazionale vengono introdotti strumenti partenariali nuovi, come il ‘baratto amministrativo’, dapprima introdotto nell’art. 24 del D.l. n. 133/2014 “Sblocca Italia” e dopo qualche applicazione, tra cui la delibera GC del Comune di Milano, del 19 maggio 2014 n. 2673, la norma è presto confluita nel codice dei contratti pubblici all’art. 190. Dunque, se l’intento era quello di creare un nuovo “spazio” e alimentare il dibattito giuridico per e su questi nuovi fenomeni, il compito è stato pienamente compiuto. Sarà necessario, ora, domandarsi approfonditamente qual è il ruolo dello Stato e delle sue articolazioni in questo contesto. Perché lo Stato, ricordiamolo, è l’ente esponenziale della collettività<sup>21</sup>. Basterà dunque dire che esso deve svolgere la sola funzione di Stato abilitante o di Stato piattaforma<sup>22</sup>? Forse, bisognerà ricostruire la nozione di soggetto pubblico, quali ad esempio sono le sue responsabilità dopo aver svolto un ruolo di *empowerment* delle collettività locali<sup>23</sup>. E invero, in un contesto in cui si sono susseguiti processi di privatizzazione o di esternalizzazione a un *partner* privato, re-identificare e analizzare il complesso di norme, attività, soggetti, fini, beni e strutture che costituiscono lo Stato, sia come apparato che come comunità, è un compito a cui il giurista non può sottrarsi, sia per rielaborare ciò che oggi intendiamo per “pubblico” sia per ripensare gli strumenti amministrativi tesi a perseguire l’interesse collettivo.

## Note

1. H. Lefebvre, *Le droit à la ville*, Parigi, 1968.
2. F. Engels, *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*, Lipsia, 1845; trad. it. F. Engels, *La situazione operaia in Inghilterra*, Editori Riuniti, Roma, 1955: “Ogni grande città ha uno o più quartieri brutti, nei quali si ammassa la classe operaia. È vero che spesso la miseria abita in vicoletti nascosti dietro i palazzi dei ricchi; ma in generale le è stata assegnata una zona a parte, nella quale essa, bandita dalla vista delle classi più fortunate, deve campare la vita per conto suo, comunque vada. Questi quartieri brutti in Inghilterra sono fatti più o meno alla stessa maniera in tutte le città; per lo più lunghe file di costruzioni in mattoni, eventualmente con cantine abitate, e quasi sempre irregolarmente. Queste casette di tre o quattro stanze con cucina sono chiamate cottages e in tutta l’Inghilterra – tranne qualche parte di Londra – sono le normali abitazioni della classe operaia. Quanto alle strade, di solito non sono lastricate, ma piene di buche, sporche, cosparse di rifiuti vegetali e animali, senza canali di scarico o fogne, ma provviste di fetide pozzanghere stagnanti. Oltre a ciò la circolazione dell’aria è resa più difficile dalla struttura pessima e irregolare di tutto il quartiere, e poiché in uno spazio ristretto vivono molte persone, è facile immaginare quale aria regni in questi quartieri operai. Inoltre, le strade, quando il tempo è bello, servono da stenditoio; da casa a casa vengono tese di traverso corde cui si appende la biancheria bagnata. [...] Tutto il complesso di queste stalle abitate dagli esseri umani era contornato da due lati da case e da una fabbrica, il terzo lato confinava col fiume e, oltre l’angusto sentiero che s’arrampicava sulla riva, soltanto uno stretto androne immetteva in un altro labirinto di abitazioni, altrettanto mal costruite e mal tenute” (pp. 56-89).
3. R. Piano, *Diversamente politico*, Periferie, No. 1, 2014 pp. 12.
4. P. Chirulli, *La pianificazione urbanistica tra esigenze di sviluppo e riduzione del consumo di suolo: la riqualificazione dell’esistente*, [The urban planning between development needs and reduction of land consumption: the redevelopment of the existing]. Relazione al convegno “Il governo del territorio tra fare e conservare”, Università degli Studi di Trento, 19 dicembre 2014, in *Rivista giuridica di urbanistica*, 2015, fasc. 4, pt. 2, pp. 592-61.
5. Fonte ISTAT, 26 giugno 2018. Secondo i dati, l’aumento della povertà assoluta colpisce soprattutto il Mezzogiorno, dove vive in questa condizione oltre uno su dieci. L’incidenza stimata dall’Istat, nel Sud Italia, sale da 8,5% nel 2016 a 10,3% nel 2017, per le famiglie, e da 9,8% a 11,4% per gli individui. Il peggioramento riguarda soprattutto chi vive nelle città principali, i comuni centro di area metropolitana, (da 5,8% a 10,1%) e nei comuni di minori dimensioni, fino a 50 mila abitanti (da 7,8% a 9,8%).
6. K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, 1944, Boston, ed. 2001.
7. S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, *Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in [www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html](http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html).
8. Si rileggono così in chiave giuridica gli studiosi di commons, come G. Hardin, *The Tragedy of the Commons*, Science, Vol. 162, 1968; E. Ostrom, *Governing the commons*, Cambridge, 1999; C. Rose, *The comedy of the commons*, The University of Chicago Law review, Vol. 53, pp. 711-781, 1986, da prospettive giuridiche diverse, S. Rodotà, *Il diritto di avere diritti*, Editori Laterza, Bari, 2012; U. Mattei, *Beni comuni, un manifesto*, Editori Laterza, Bari, 2012; N. Capone, *Uso civico urbano. beni pubblici e usi collettivi nella prospettiva costituzionale*, in (a cura di) L. Bazzicalupo, F. Mancuso, G. Preterossi, *Le trasformazioni della democrazia*, Mimesis, Milano, 2016; A. Lucarelli, *Beni comuni. Contributo per una teoria giuridica*, in [costituzionalismo.it](http://costituzionalismo.it), fasc. 3/2014; G. Arena, C. Iaione, *L’Italia dei beni comuni*, Carocci Editore, Roma, 2012; P. Maddalena, *Il territorio bene comune degli italiani, Proprietà collettiva, proprietà privata e interesse pubblico*, Saggini, 2014; S. Settis, *Azione popolare. Cittadini per il bene comune*, Einaudi, Torino 2012.
9. D. Harvey, *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*, London and New York, 2013: “Il diritto alla città non si esaurisce nella libertà individuale di accedere alle risorse urbane, ma è il diritto di cambiare noi stessi cambiando la città. È un diritto collettivo, più che individuale, perché una trasformazione dei processi di urbanizzazione richiede inevitabilmente l’esercizio di un potere comune. La libertà di costruire e di ricostruire le nostre città e, di conseguenza, noi stessi è forse, a mio avviso, il più prezioso e, ciò nondimeno, il più negletto dei diritti umani”.

10. J.B. Auby, *Droit de la ville – Du fonctionnement juridique des villes au droit à la Ville*, LexisNexis, 2013.
11. E. Fontanari, G. Piperata (a cura di), *Agenda Re-cycle*, il Mulino, Bologna, 2018.
12. C. Iaione, *La città collaborativa: la governance dei beni comuni per l'urbanistica collaborata e collaborativa*, p. 85, in E. Fontanari, G. Piperata (a cura di) *op. cit.* (2018).
13. P. Chirulli, *op. cit.* (2015)
14. A. Giusti, *La rigenerazione urbana. Temi, questioni e approcci nell'urbanistica di nuova generazione*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018, p. 56.
15. Parte di questi profili sono stati esposti nel Convegno AIDU XXI 2018, tenutosi a Varese il 28-29 settembre 2018, in particolare nelle relazioni del Prof. P. Stella Richter, del Prof. E. Boscolo (*Leggi regionali di quarta generazione: struttura e contenuti*) e della Prof.ssa A. Simonati (*Le città: luogo di nuove forme di partecipazione*).
16. P. Chirulli, C. Iaione, *La Co-Città - Diritto urbano e politiche pubbliche per i beni comuni e la rigenerazione urbana*, Jovene, Napoli, 2019.
17. Di cui il primo è stato quello di Bologna; il Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e rigenerazione dei beni comuni urbani è stato approvato dal Consiglio Comunale, su proposta della Giunta, il 19 maggio 2014.
18. Delibere di Giunta n. 400 del 25/5/2012, n. 893 del 29/12/2015 e n. 446 dell'1/6/2016; con la Delibera n. 17 del 18.01.2013 l'Amministrazione napoletana ha approvato alcuni principi per il governo e la gestione dei beni comuni della Città di Napoli chiarendo tra l'altro che il Comune di Napoli "dispone di beni spesso non utilizzati o sottoutilizzati e/o che si trovano in uno stato di abbandono, deprezzamento, utilizzazione non idonea e che potrebbero essere utilizzati in maniera più conveniente per la collettività intera. Stabilendo regole, procedure e responsabilità", da questo provvedimento sono scaturiti una serie di atti che hanno puntualmente individuato la "vocazione sociale" di diversi immobili del centro storico che, lasciati vuoti, erano stati occupati da associazioni e comitati della città. Delibera Comune di Napoli n. 258 del 24/04/2014 "per l'individuazione e la gestione dei beni del patrimonio immobiliare del Comune di Napoli, inutilizzati o parzialmente utilizzati, percepiti dalla comunità come beni comuni e suscettibili di funzione collettiva"; Delibera Comune di Napoli, n. del 09/03/2015 che modifica la precedente in relazione alla modalità di gestione degli immobili, Delibera 4581 del 10 agosto 2017.
19. Delibera del Comune di Milano n.1978/2012.
20. D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, denominato Codice del Terzo Settore.
21. Per la rilevanza di questa caratteristica, v. P. Stella Richter, *Dall'ente pubblico all'ente a legittimazione democratica*, in Foro amm.-Cons. Stato, 2002, 3299.
22. C. Iaione, *L'azione collettiva urbana tra partenariato pubblico-comunità e pubblico-comunità-privato*, in P. Chirulli, C. Iaione, *op. cit.* p. 32.
23. P. Chirulli, *Sussidiarietà e collaborazione «amministrata» nei beni comuni urbani*, in P. Chirulli, C. Iaione, *op. cit.* p. 55.

## VALORI, PRATICHE E MERCATO

### LA DIMENSIONE SOCIALE

### DELLO SCAMBIO ECONOMICO

#### DIBATTITI ANTROPOLOGICI SULL'ECONOMIA

Il punto di vista dal quale parte questo scritto è quello dell'antropologia economica, settore della disciplina che s'interessa ai processi di produzione, scambio e consumo. Gli antropologi che lavorano sulla dimensione economica si occupano delle relazioni sociali che preesistono o che sono generate da tali processi – le relazioni di proprietà, lavorative, i rapporti di potere e le forme di solidarietà –, delle idee, dei valori, e infine degli oggetti che circolano attraverso tali relazioni (Appadurai 1986, Wilk 1997). Secondo la definizione che ne dà l'antropologo Richard Wilk, l'antropologia economica è “quel ramo della disciplina che affronta le problematiche legate alla *natura umana*, direttamente connesse alle decisioni della vita quotidiana e lavorativa”.

Ripercorrendo rapidamente la storia dell'antropologia economica, possiamo risalire fino agli scritti di Bronislaw Malinowski sulle isole Trobriand (1922), i cui abitanti mettevano in circolazione oggetti e prestigio lungo linee che univano le isole dell'arcipelago trobriandese. La scienza economica appariva inadeguata per spiegare cosa accadesse in sistemi come quello osservato da Malinowski. Nel 1957, Karl Polanyi, uno storico dell'economia, propose una lettura dei fenomeni economici che distingueva il loro senso formale – cioè lo studio delle capacità di decisione razionale degli individui – dal loro senso sostanziale – gli atti ma-

teriali legati al vivere umano: la produzione, lo scambio e il consumo (Polanyi, Arensberg e Pearson 1978). Nel capitalismo moderno, secondo Polanyi, i due significati sono divenuti sinonimi. Nel volume *La grande trasformazione*, egli aveva già analizzato lo sviluppo del capitalismo moderno, affermando che nei contesti non capitalistici sono assenti le caratteristiche del mercato competitivo e l'economia è integrata nel resto della società secondo modalità diverse: la reciprocità, la redistribuzione e lo scambio (non di mercato). Sebbene Polanyi insistesse sul fatto che questi elementi sono sempre compresenti, ma alcuni appaiono come dominanti secondo le epoche e le società, la visione che egli esprimeva aveva una connotazione evolucionista, che andava dal “semplice” (e positivo) al “complesso” (e negativo) rappresentato dalle economie capitalistiche. George Dalton diffuse le teorie di Polanyi all'interno dell'antropologia. Gli studiosi che come lui più di altri rivendicavano un'adesione all'approccio “sostantivista” privilegiavano l'analisi delle istituzioni, mettendo in secondo piano le strategie, le scelte e le decisioni individuali. Altri antropologi si opposero a questa prospettiva, sottolineando come i mercati e lo scambio di mercato esistessero ben prima della rivoluzione industriale, che la “massimizzazione” non richiede necessariamente denaro e mercati e che i metodi formali della microeconomia possono essere applicati anche al di fuori delle cosiddette economie di mercato. In questa opposizione di prospettive – che si irrigidì nel corso degli anni Sessanta, producendo una vera e propria battaglia intellettuale –, non vinse nessuno, come lo ribadisce Richard Wilk. Le problematiche, che la controversia tra sostantivisti e formalisti, in un certo senso, sclerotizzò, rimasero irrisolte e probabilmente non risolvibili con gli strumenti utilizzati in quegli anni: il rapporto tra la dimensione individuale e la dimensione collettiva dei fatti sociali, l'egoismo *versus* l'altruismo ecc. Al contrario, secondo lo schema interpretativo di Wilk, gli individui sono al tempo stesso egoisti, sociali e morali e cercano un equilibrio nella tensione tra queste tre spinte – individuale, collettiva e verso un ordine “giusto” (Wilk 1997).

Negli anni immediatamente successivi, altre prospettive, soprattutto di impronta marxista, occuparono la scena, privilegiando l'analisi dei rapporti di potere e della dimensione politica. Il fatto che l'economia sia imbricata ad altre dimensioni sociali – anche nelle economie capitaliste e di mercato – è ormai un elemento acquisito. La dimensione processuale, il cambiamento, le dinamiche di potere sono diventate sempre più presenti nei lavori degli antropologi. Il mio approccio alla dimensione economica dei fatti sociali presta attenzione, oltre a questi fenomeni, agli spazi che si creano attraverso le attività e i processi economici. Tali spazi non sono solo economici, ma anche politici (Siniscalchi 2017).

#### IL CIBO NEI PROGETTI ECONOMICI “ALTERNATIVI”

Oggi, in molti contesti, gli individui cercano di modificare tutto o in parte il sistema economico dominante attraverso esperimenti e pratiche spesso pensate come “alternative”. In questi spazi il valore e i valori sono ridefiniti e riappaiono concetti classici, come quello di reciprocità, immaginata spesso come se fosse esistita in passato in forma “pura”, opposta all’economia di mercato e comunque in grado di controbilanciarla. La nozione di valore ha una storia complessa (Grabber 2001) che ha a che vedere con i criteri di valutazione e di valorizzazione, con la qualità attribuita ai beni (e alle azioni attraverso i beni). Marcel Mauss, come Marx, cercò di capire come il capitalismo stesse rovinando il mondo sociale. Nelle cosiddette “economie del dono” individuava sistemi di valore che sembravano radicalmente diversi da quelli che emergevano nelle economie di mercato, sottolineando così l’importanza della comunità, della moralità, degli aspetti sociali della produzione e dello scambio. Questo tipo di prospettiva è all’origine di dicotomie come quella tra dono e merce, che hanno spinto molti autori a pensare la sfera del mercato e quella del dono come radicalmente differenti e separate. Partendo dall’osservazione di casi concreti, numerosi lavori antropologici più recenti hanno mostrato, al contrario, che la dicotomia che oppone l’interesse individuale alla moralità è artificiale e che la dimensione morale e quella del mercato non sono esclusive ma coesistono (Gudeman 2008). Progetti ed esperimenti che ruotano intorno al cibo – bene economico e simbolico al tempo stesso, base della sussistenza umana – diventano occasioni di creazione di nuovi spazi economici e di nuovi modi di pensare la produzione, lo scambio, il consumo e le relazioni tra gli individui, connesse a queste attività (Carrier e Luetchford 2012, Counihan e Siniscalchi 2014, Pratt e Luetchford 2014, Siniscalchi e Harper 2019). Il caso dei “panieri di verdure” permette di illustrare attraverso un esempio concreto in che modo delle pratiche di consumo e di produzione pensate come “alternative” al sistema di mercato possano creare uno spazio parallelo a esso, contribuendo alla ridefinizione politica dei valori del cibo. L’oggetto di studio, sul quale si basa l’analisi che presento in queste pagine, sono i *Paniers Marseillais* (PAMA), un’associazione – attiva nella città di Marsiglia – di tipo AMAP, acronimo che indica le *Associations pour le maintien de l’Agriculture Paysanne* (Associazioni per il mantenimento dell’agricoltura contadina). La prima AMAP è nata in Francia nel 2001, nella regione Provenza-Alpi-Costa Azzurra, secondo un modello simile alle CSA (*Community Supported Agriculture*) statunitensi e simile, per certi aspetti, ai GAS (Gruppi di acquisto solidale, Grasseni 2013) italiani. Il modello delle prime AMAP ha reso possibile una varietà di tipologie (Lamine 2008, pp. 22-26), il cui obiettivo comune è di garantire degli sbocchi di mercato stabili e locali per i piccoli produttori, sostenendo lo sviluppo di un’agricoltura contadina attraverso

so un sistema di distribuzione privo di intermediari. In queste pagine utilizzerò il termine generico di “panieri di verdure” per indicare questo sistema, al di là dell’appartenenza o meno alla struttura nazionale che riunisce le AMAP.

I *Paniers Marseillais* si definiscono come “una rete di associazioni di consumatori in partenariato solidale con dei produttori locali (che producono) in agricoltura biologica o in agro-ecologia” ([www.lespaniersmarseillais.org](http://www.lespaniersmarseillais.org)). I primi progetti di AMAP erano focalizzati sull’agricoltura locale di piccola scala, più che sul metodo di coltivazione. Una delle ragioni della creazione dell’associazione dei *Paniers Marseillais* è stata la volontà di valorizzare esclusivamente le produzioni che seguono i metodi dell’agricoltura biologica.<sup>2</sup> Fanno parte dell’associazione dei *Paniers Marseillais* circa trenta gruppi di quartiere, organizzati ciascuno in forma di associazione. L’associazione *Paniers Marseillais* ha la funzione di facilitare la nascita di gruppi locali e di stabilire il legame con i produttori. Coordina poi i contratti e la distribuzione di una serie di altri prodotti “locali” diversi dalla verdura (carne, formaggio, farine, agrumi...) che i soci possono decidere di acquistare e la cui distribuzione si effettua secondo altri ritmi (una volta al mese, una volta ogni due mesi...).

Il termine paniere indica il cesto nel quale si mettono le verdure e per estensione la quantità settimanale di verdure destinata a ogni famiglia o consumatore membro dell’associazione. È indicato con il termine paniere anche il gruppo locale, che riunisce in media una cinquantina di famiglie – da una ventina, a un massimo di settanta – e che prende il nome dal quartiere nel quale si effettua la distribuzione settimanale.<sup>3</sup>

Ogni gruppo locale stabilisce un contratto “solidale” e diretto con un agricoltore della durata di sei mesi o più spesso un anno. Ciascun produttore può essere associato a uno o più gruppi locali, in funzione delle capacità produttive e del numero di soci di ogni gruppo; oppure può vendere parte della sua produzione su altri mercati (in azienda, in un mercato contadino ecc.), nonostante il modello “ideale” preveda che la produzione dell’azienda sia interamente destinata ai soci del sistema di panieri. L’agricoltore s’impegna a fornire ogni settimana una certa quantità e varietà di verdure, considerata sufficiente per una famiglia di quattro persone. I soci-consumatori a loro volta s’impegnano a sostenere l’agricoltore attraverso un acquisto “anticipato” delle verdure prodotte dall’azienda di quest’ultimo. La solidarietà si esprime inoltre attraverso la disponibilità ad accettare le conseguenze delle variazioni climatiche e stagionali che possono provocare delle riduzioni, talvolta drastiche, della produzione. Il sistema richiede all’agricoltore di modificare non solo il sistema di produzione, ma anche le modalità di pianificazione delle coltivazioni in modo da garantire un’offerta diversificata di prodotti per tutto l’anno (circa 45-50 varietà di prodotti nel corso dell’anno); e al

consumatore di accettare il fatto che non sceglierà (né in termini di qualità né di varietà) i prodotti che comporranno il suo paniere, modificando in questo modo le modalità classiche di consumo (Douglas e Isherwood, 1979).

#### VALORE E VALORI NEL SISTEMA DI "PANIERI DI VERDURE"

Uno degli elementi valorizzati dai partecipanti al sistema è lo scambio diretto e la relazione di fiducia che si stabilisce tra produttore e consumatore. I produttori organizzano regolarmente delle visite dell'azienda al fine di far comprendere la realtà del proprio lavoro e avvicinare ulteriormente i consumatori al mondo della produzione. Un secondo elemento importante di questo sistema è il volontariato: i soci, da contratto, s'impegnano a collaborare alla distribuzione aiutando a scaricare le cassette di verdura e/o a distribuire i prodotti destinati a ciascun paniere. Questa implicazione nelle attività permette ai soci di considerare il "sistema dei panieri" come un modo per lottare non solo contro l'agricoltura industriale, ma anche contro la depersonalizzazione del sistema di distribuzione del cibo.

Il pagamento dei panieri si effettua all'inizio del contratto (semestrale o annuale) ma gli assegni vengono incassati dal produttore mensilmente. Il prezzo del paniere è fisso (da 15 € a 30 €). Questa somma non è legata direttamente alla quantità di verdure presenti nel paniere (che varia da una settimana all'altra), ma alle dimensioni medie del paniere. La quota fissa permette di garantire una certa stabilità economica al produttore: il paniere estivo, più ricco di frutta e verdure, compenserà quello delle stagioni intermedie, come l'autunno, spesso più povero. Se si effettua una comparazione con il prezzo "di mercato" dei prodotti forniti durante l'anno, il prezzo appare inferiore anche se vicino al prezzo di mercato. La dimensione economica non scompare completamente: essa appare nei calcoli che effettuano i produttori quando organizzano la produzione annuale, come in quelli che effettuano i consumatori quando il rapporto di fiducia con il produttore viene meno. Ma l'assenza apparente di denaro durante le transazioni e la dissociazione tra peso settimanale del paniere e prezzo pagato permettono di valorizzare la dimensione sociale dello scambio più che quella economica (come in altri contesti, cfr. Satta 2002)

Per certi versi il sistema dei panieri costituisce quindi uno spazio economico e sociale alternativo, concepito come spazio di sperimentazione al di fuori del mercato, attraverso il quale esprimere la propria opposizione al sistema dominante e lottare contro le derive dell'industria agroalimentare. Allo stesso tempo, produttore e consumatore si legano in questo modo in una relazione economica quasi esclusiva che crea un rapporto di dipendenza reciproca (Siniscalchi 2019). Arjun Appadurai (1986) aveva sottolineato come i valori cambino quando gli

oggetti, circolando, cambiano contesto: uno stesso bene attraversa diversi regimi di valore, e nella circolazione emergono nuovi valori o nuovi criteri di valutazione. Nel caso dei panieri, la circolazione dei prodotti attraverso questo tipo di circuito permette di attribuire loro un valore sociale, oltreché economico: le verdure permettono di stabilire un legame diretto con i produttori, di sostenere la piccola agricoltura locale e di qualità e la produzione biologica<sup>4</sup>. Attraverso la prossimità, la solidarietà e l'assenza d'intermediari, il sistema di panieri di verdure crea uno spazio alimentare ed economico pensato come "alternativo" ma praticato dai suoi partecipanti come un sistema di approvvigionamento parallelo che interagisce con il sistema di mercato a vari livelli. Simultaneamente alternativo e parallelo, tale sistema contribuisce a produrre nuovi valori che i partecipanti assumono e trasmettono.

#### Note

1. R. Wilk, *Economie e culture. Introduzione all'antropologia economica*, Mondadori, Milano, 1997, p. 11.
2. Oggi, un numero crescente di AMAP privilegia l'agricoltura biologica rispetto alle altre tecniche di coltivazione convenzionale.
3. Ogni gruppo locale ha un giorno e un luogo di distribuzione settimanale fisso (un centro sociale di quartiere, una scuola, una piazza...).
4. I lavori di Gibson-Graham mettono l'accento sugli effetti positivi della dimensione collettiva e di progetto in cui il lavoro, la produzione e la riproduzione sono organizzati in modi più umani e solidaristici. La prospettiva della Human Economy proposta da Keith Hart va in una direzione simile, producendo una circolarità tra alcune posizioni assunte nel mondo della ricerca e ciò che accade in specifici contesti sociali.



## Bibliografia

- A. Appadurai, ed. *The social life of things: commodities in cultural perspective*, UK: Cambridge, Cambridge, 1986.
- J. G. Carrier e P. Luechford, eds. *Ethical Consumption: Social Value and Economic Practice*, Berghahn, Oxford, New York, 2012.
- C. Counihan e V. Siniscalchi, eds. *Food Activism: Agency, Democracy and Economy*, Bloomsbury, London, 2014.
- M. Douglas e B. Isherwood, *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*, Il Mulino, Bologna, 1979.
- S. Dubuisson-Quellier, *La consommation engagée*. Paris: Sciences Po, Les Presse, 2009.
- S. Dubuisson-Quellier e C. Lamine, "Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs." *Sciences de la société*, 62, 2004, pp. 144-167.
- J. K. Gibson-Graham, *A postcapitalist politics*, Minnesota, Minneapolis Minnesota, 2006.
- D. Graeber, *Toward an anthropological theory of value: the false coin of our own dreams*, Palgrave, New York, 2011.
- C. Grasseni, *Beyond Alternative Food Networks. Italy's Solidarity Purchase Groups*, Bloomsbury, London, 2013.
- S. Gudeman, *Economy's Tension: The Dialectics of Community and Market*, Berghahn, Oxford, 2008.
- K. Hart, J. L. Laville e A. D. Cattani, eds. *The human economy: a citizen's guide*, Polity, Cambridge, 2010.
- C. Lamine, *Les AMAP: Un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs?* Gap, Yves Michel, 2008.
- B. Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea* (1922); trad. It. *Argonauti del Pacifico occidentale*, Newton Compton, Roma, 1978.
- S. Narotzky e N. Besnier, *Crisis, Value, Hope: Rethinking the Economy*. *Current Anthropology*, 55 (S9): 4-16, 2014.
- K. Polanyi, C. Arensberg e H. Pearson, (1957), trad. it. *Traffici e mercati negli antichi imperi. Le economie nella storia e nella teoria*, Einaudi, Torino, 1978.
- K. Polanyi, *Origins of Our Times. The Great Transformation* (1944); trad. it. *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Einaudi, Torino, 1974.
- M. Poulot, "Histoires d'AMAP franciliennes. Quand manger met le local en tous ses états". *Territoire en Mouvement*, 22, 2014, pp. 40-53.
- J. Pratt e P. Luechford, *Food for change: The politics and values of social movements*, Pluto Press, London, 2014.
- G. Satta, "Maiali per i turisti. Turismo e attività agropastorali nel 'pranzo con i pastori' di Orgosolo" in V. Siniscalchi (ed.), *Frammenti di economia. Ricerche di antropologia economica in Italia*, Luigi Pellegrini Editore, Cosenza, 2002, pp.127-157.
- V. Siniscalchi, *Food Activism en Europe: changer de pratiques, changer de paradigms*, *Anthropology of food* [Online], S11, 2015. Available online: <http://journals.openedition.org/aof/7920> (accessed 20 Novembre 2018).
- V. Siniscalchi, *Une anthropologie des espaces économiques, Volume 1, Mémoire de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches*, Université d'Aix-Marseille, année universitaire 2016-17, pp. 202 + annexes. *Volume 2, dossier de travaux*, 2017, pp. 566.
- V. Siniscalchi, *Solidarity, calculation, and the economic proximity inside the "vegetable basket" system in the South of France* in V. Siniscalchi e K. Harper, *Food values in Europe*, Bloomsbury, London, 2019.
- V. Siniscalchi e K. Harper, *Food values in Europe*, Bloomsbury, London, 2019.
- R. Wilk, *Economie e culture. Introduzione all'antropologia economica*, Mondadori, Milano, 1997.

# NARRARE L'INNOVAZIONE

## COMUNICARE PER CONDIVIDERE

Nei progetti di innovazione sociale e culturale la comunicazione ha tra gli obiettivi la generazione di convergenza, reti, relazioni, capitale sociale e la co-creazione del *brand* a partire da un tessuto valoriale condiviso. Il coinvolgimento delle comunità diventa passaggio imprescindibile per arrivare alla costruzione di un mondo possibile nel quale sentirsi "a casa", per generare narrative capaci di contribuire ad abilitare un cambiamento sistemico e duraturo. Dai progetti che invitano le comunità locali a trasformarsi in *storyteller*, ai processi curatoriali incentrati sulla co-creazione, fino alla radicale ridefinizione dello spazio e del tempo della rappresentazione, sono tanti i processi/progetti di innovazione culturale che sconfinano nel sociale, rispondendo al desiderio e ai bisogni di comunità che chiedono di essere protagoniste attive.

Se dunque nella cultura emerge la necessità di orientare le strategie di comunicazione sulla base di valori quali l'inclusione e l'accessibilità, è sempre più condivisa l'urgenza per le imprese di adottare paradigmi orientati alla innovazione sociale e di riuscire a produrre nuove narrative in grado di comunicare i processi innovativi. La *mission* è disegnare i futuri possibili a partire da "innovazioni comuni", da una quotidianità che sa farsi generativa. E anche le Istituzioni devono adottare nuovi paradigmi capaci di coinvolgere attivamente le comunità in narrazioni plurali e di ridare la voce a territori spesso marginalizzati ed esclusi dall'offerta culturale.



# (CO)CREAZIONE DI UN “MONDO POSSIBILE” TECNICHE DI BRANDING PER INNOVATORI SOCIALI

## 1. PERCHÉ PARLARE DI **BRAND** E DI **BRANDING** PER PROGETTI DI INNOVAZIONE SOCIALE?

Abbiamo un progetto d'innovazione sociale. E siamo convinti della sua bontà: ha tutte le carte in regola per cambiare il mondo, o anche soltanto una piccola parte di esso. E quando pensiamo al nostro progetto, siamo convinti che si racconterà da solo e che le persone vi presteranno attenzione, ci ascolteranno. E magari lo racconteranno a loro volta. In fondo, il nostro progetto parla da sé, è rivoluzionario, è interessante, è etico.

Spesso però non è così, o lo è soltanto in parte. Noi esseri umani siamo animali pigri, siamo naturalmente orientati al “risparmio cognitivo”. E oggi, immersi come siamo in un'ipertrofia comunicativa, l'orientarsi verso percorsi di conoscenza “semplificati” è ancor più frequente. Se registrassimo tutto, saremmo come le stampanti di molti uffici: perennemente imballate. Al contrario invece siamo diventati bravissimi a costruirci delle opinioni in pochi secondi.

Se desidero “far arrivare” il mio progetto alle persone, e magari anche coinvolgerle, convincerle ad aiutarmi per metterlo in atto, cosa posso dunque fare? Devo giocarmela bene, in pochi istanti. E per far questo occorre innanzitutto avere in partenza un'idea molto chiara del progetto, conoscerne esattamente il perché dovrebbe esistere, quali sono i punti di forza, quali i valori da cui parte

e che vuole diffondere, a chi dovrebbe parlare e in quale contesto comunicativo e sociale vorrebbe agire. Tutti elementi che servono a definirne un posizionamento comunicativo, che è quel qualcosa che ci fa esistere nella testa delle persone: “conosci il progetto XY? Ah sì, *sono quelli che...*”.

Il posizionamento comunicativo è il seme per la creazione del valore del progetto. È da esso che scaturisce tutta l'attività di *branding*, intesa come la costruzione di un “mondo possibile” attorno al mio progetto, e la cura e gestione di questo valore nel tempo. Con *brand* si intende la “marca”, che si distingue dal marchio, che ne è l'espressione fisica, quello che comunemente chiamiamo logo. La marca è invece la parte intangibile e immateriale, quell'insieme di valori, percezioni, significati, sensazioni, sentimenti e modi di essere che si sono sedimentati nel tempo e che si riattivano ogni qualvolta si incontra una manifestazione fisica del *brand*.

Ha senso parlare di *brand* e di *branding* per progetti di innovazione sociale? Sì, nella misura in cui è una potente scorciatoia verso il nucleo valoriale del progetto. È un accesso privilegiato a un sogno e al mondo possibile in cui questo diventa realtà.

## 2. L'EVOLUZIONE DEL **BRANDING** IN TRE FASI

Per parlare di *branding*, è utile ripercorrere com'è nato e com'è cambiato nel tempo il processo di creazione del valore. Questo è avvenuto per tappe, in modo incrementale, e possiamo individuarne tre momenti salienti:

1. *brand* come mondo possibile;
2. *brand* come piattaforma relazionale;
3. *brand* come piattaforma di contenuti.

### 2.1. IL **BRAND** COME MONDO POSSIBILE

Abbiamo già detto di come il *brand* sia un mondo possibile fatto di valori, sensazioni, percezioni, atteggiamenti, modalità, ecc. Il primo passo per la creazione di questo mondo è definirne il tessuto valoriale che costituisce l'anima di un *brand*. Nei progetti di innovazione sociale spesso l'individuazione parte dai valori condivisi da coloro che l'hanno creata e che la guidano, ma non solo; si nutre dei sogni e del come la vita potrebbe cambiare se il progetto diventasse realtà.

I valori non bastano: un *brand* acquisisce senso nella vita delle persone se riesce a costituirsi come narrazione, generando “figure” e immaginari condivisi. Pensiamo al gattino bagnato di “Dove c'è Barilla, c'è casa” e ai Nutella Party. Un attuale libro dal titolo *Le marche siamo noi - navigare nella cultura del consumo*<sup>3</sup> ci ricorda il modo in cui le marche fossero inizialmente ambientazioni emotive,

scenografie cognitive. I *brand* diventano quindi chiavi di accesso a mondi possibili, offrendoci “racconti cui aderire per strutturare la nostra identità e dare significato a interi pezzi della nostra vita”<sup>4</sup>.

Alberto De Martini<sup>5</sup> evidenzia come la marca sia un po' come un'ideologia, o una religione. Queste sono a tutti gli effetti un genere di narrazione, prendono vita da un sistema di valori che genera a sua volta una visione critica della realtà. Pensiamo allo *spot tv* 2017 di *Ichnusa*<sup>6</sup> che trasforma i *totem* dell'anima sarda in simulacri dello stile di vita di chi ne beve la birra. E pensiamo ai *flagship store* che spesso sono definiti “cattedrali” della marca, frequentati dai “fedeli”, coloro che ne hanno il “culto”. Filosofia di marca come ideologia che porta avanti delle visioni del mondo: prendiamo *Dove*<sup>7</sup> che da anni perora la causa di una “bellezza autentica”, non manipolata, non omologata e si prodiga per promuovere l'autostima delle donne, spingendosi al di là delle caratteristiche tecniche dei suoi prodotti cosmetici. Il primo stadio di sviluppo della marca è dunque assimilabile a una comunicazione manifesto.

## 2.2 IL BRAND COME PIATTAFORMA RELAZIONALE

Nel primo stadio evolutivo, i *brand manager* erano come astronauti che rivendicavano la proprietà di porzioni di “terreno semantico”, mettendoci una bandiera sventolante l'effigie del loro logo. La gestione di un *brand* era come una stanza dei bottoni e la comunicazione era unidirezionale, cioè da uno a molti. Poi è diventata bidirezionale, e il singolo ha acquisito la facoltà di interloquire con persone e marche dall'altra parte del pianeta. E intervenire così nel loro processo di significazione. Al *brand manager* non basta più la bandiera per delimitare il suo territorio di marca; ora è necessario arare il campo per prepararlo alla semina e poi farsi da parte, dando in mano ai propri clienti/fan le sementi con le istruzioni di base. Si tratta di fare un passo indietro, per lasciare la scena al consumatore-pubblico. È come se i *brand* iniziassero a costruire metaforici palcoscenici per dare visibilità e protagonismo al proprio pubblico di fan e clienti. E a costruire ponti per stabilire legami sociali e occasioni di incontro all'interno delle loro comunità di riferimento.

Le parole chiave diventano protagonismo, *engagement* e *community*.

Si parte dal gratificare la voglia di protagonismo, tipica dei *millennials*, perennemente in bilico fra narcisismo e insicurezza<sup>8</sup>. A farsi strada per prime sono le storie raccontate dai *brand* attraverso i volti delle persone reali, magari individuate attraverso un meccanismo partecipativo (come in una campagna affissioni della Vueling di un po' di anni fa, che invitava le persone a candidarsi come *brand ambassador*). Seguono le storie dei *brand* raccontate dai consumatori, che si trasformano così in *storyteller* di prodotto, ma anche in pubblici produttivi,

dando vita a inaspettati *focus group* permanenti sul *R&D*, com'è il caso del Mulino che vorrei<sup>9</sup>. Protagonismo fa rima anche con personalizzazione: prodotti e servizi assomigliano sempre più a dei semi-lavorati, e restano “aperti” per poter essere modificati, assemblati e customizzati a piacere dal singolo individuo. Da qui il concetto di *Prosumer* (*producer + consumer*): un consumatore che partecipa attivamente alla creazione del prodotto/servizio da lui desiderato, entrando in una o più delle fasi della sua realizzazione.

Non si tratta di creare solo esperienze individuali, in grado di gratificare l'ego dei consumatori; si tratta altresì di generare spazi comuni dove consumatori e marche condividono esperienze dense di significato.

Si inizia a parlare insistentemente di *engagement*. Nascono piattaforme per creare in modo co-generato i discorsi di marca. Uno dei primi esempi ben riusciti è il *contest* *The Beauty of a second*<sup>10</sup> di Montblanc che, sotto la regia di Wim Wenders, celebra e gratifica il *videomaker* che c'è in ognuno di noi, per dare vita a un cortometraggio collettivo, somma dei fotogrammi inviati e selezionati dal proprio pubblico. E Coca Cola rafforza il suo senso di *community* co-creando il suo *Wearable Movie*<sup>11</sup> nel quale, oltre ai clienti, coinvolge anche i suoi fornitori. Iniziano i primi travasi fra mondo *profit* e *non profit*: se nelle aziende si parla di co-creazione e di *engagement*, nel mondo della cultura la parola d'ordine diventa *Audience Engagement*, come leva strategica di comunicazione e di sviluppo di nuovi pubblici. Rispetto al mondo delle aziende, qui l'*engagement* si sviluppa di pari passo alla progettazione culturale, come nel *1840s GIF Party*<sup>12</sup> alla Tate Britain e per la mostra fotografica partecipativa *Operation Moses – 30 years after*<sup>13</sup> del Museo del Popolo Ebraico At Beit Hatfutsot.

Si smette di parlare di consumatori e di pubblici e si inizia a parlare di individui. E di comunità. “Ci definiamo attraverso le comunità a cui apparteniamo o pensiamo di appartenere”, scrive Bernard Cova<sup>14</sup>. E le Comunità iniziano a diventare uno dei principali *asset* di alcuni *brand*, non soltanto in quanto cassa di risonanza e di viralizzazione dei messaggi, ma per la creazione stessa del valore offerto. Piattaforme come Etsy, Medium, Quora, Wikipedia, Tripadvisor e Youtube vivono grazie all'UCG – *user generated content*. La UCG si basa sul principio secondo cui le persone amano collaborare e trovano piacere nel contribuire ad arricchire ed estendere una *community*, caratterizzata da un senso di appartenenza e di aggregazione intorno a uno specifico *brand* o prodotto. Analogamente, una realtà come Arduino deve molto del suo successo grazie alle *community* di sviluppatori che ogni giorno in modalità *open-source* ne contribuiscono allo sviluppo, condividendo le loro innovazioni.

### 2.3 IL BRAND COME PIATTAFORMA DI CONTENUTI

La marca si spinge ancora oltre. E per certi aspetti ricorda un passato di caroselliana memoria. Dopo aver costruito il proprio mondo possibile e aver dato le chiavi di accesso al suo pubblico per vivere insieme e co-generare esperienze di marca, i *brand* iniziano a produrre contenuti di puro intrattenimento, slegati dal prodotto, o quasi. Si inizia a parlare di *branded content*: un contenuto di intrattenimento che veicola in modo indiretto i valori del mondo di marca. A dare il via è stato Redbull: una visita al loro sito rende chiaro ciò di cui si sta parlando. Il prodotto è marginale e il (*branded*) *content is the king*.

I mondi di marca si trasformano in serbatoi di contenuto, generano prodotti editoriali (*festival, web-series, magazine, documentari,...*) progettati per affascinare, intrattenere ed emozionare il loro pubblico e trasmettere in modo laterale i valori che animano il mondo di marca. Spesso il prodotto non è nemmeno contemplato. E questi contenuti sono progettati per essere condivisi e amplificati dai fruitori. Si tratta di una modalità che rafforza ulteriormente quel senso di identificazione e di appartenenza alla comunità di marca.

Questa tendenza investe anche il mondo della cultura: il MoMA lancia il suo primo corso fotografico *online*, il Metropolitan produce 6 stagioni di *web-series*<sup>5</sup> chiedendo ad artisti contemporanei di raccontarsi attraverso un'opera del museo che li ha da sempre ispirati, e lo Smithsonian Museum arriva ad aprire una sua agenzia viaggi per girare il mondo, creando così occasioni di incontro e conoscenza fra chi condivide le stesse passioni di scoperta e sapere.

Da *brand* come mondo possibile, a *brand* come piattaforma relazionale, fino al *brand* che diventa editore di contenuti "altri" rispetto al proprio *core business*: quello del *branding* è un processo evolutivo per addizione e non per sostituzione. Al comparire della fase successiva, questa si integra con quella precedente. Nel tempo l'attività di costruzione del valore è diventata più articolata, sempre più frutto di un processo di significazione condiviso, co-generato. Oggi nessuna marca è totalmente padrona della sua narrazione, ma è chiamata ad aprirsi verso l'esterno e a progettare in modo più inclusivo e partecipativo, pur mantenendo il ruolo di cabina di regia e la cifra autoriale.

## 3. WHAT'S NEXT?

### 3.1 BRAND NEW: FENOMENI DA NON SOTTOVALUTARE

Il processo di costruzione di un *brand*, sia *profit* o *non profit*, si sta ulteriormente evolvendo, complici due fenomeni da non sottovalutare: la ventata di trasparenza che tramuta i *brand* in "Glass box"<sup>6</sup> e la crescente importanza degli *stakeholder*.

### A. Il brand diventa una "glass box"

Una volta il *brand* era come una scatola nera: era ciò che si decideva di raccontare al di fuori. In un mondo iperconnesso, le pareti della scatola diventano trasparenti: possiamo vedere (quasi) tutto ciò che accade dentro; possiamo vederne i valori e i processi, possiamo vedere le persone che vi lavorano dentro e possiamo addirittura vedere come queste persone si sentono rispetto a ciò che stanno facendo. Il *brand* diventa tutto ciò che è visibile: ogni singola persona, ogni singolo procedimento, ogni singola regola. Ciò significa che la cultura interna contribuisce come mai prima d'ora alla costruzione del mondo possibile di marca.

### B. L'importanza degli stakeholder

Molto è cambiato dalle prime campagne pubblicitarie di Oliviero Toscani per United Colors of Benetton, in cui la società civile rinfacciava al *brand* di arrogarsi un ruolo da opinionista che non gli spettava. Al contrario, oggi ci si aspetta che i *brand* prendano apertamente posizione su temi di scottante attualità. Aumenta la consapevolezza della popolazione verso tematiche di sostenibilità e responsabilità sociale; di pari passo aumenta anche il raggio d'azione di un'azienda o di un'organizzazione culturale che non si limita più ai diretti destinatari del prodotto/servizio offerto, ma si allarga agli *stakeholder*, e parla a tutta la comunità su cui agisce, a tutti gli individui potenzialmente impattati da ciò che fa.

## 3.2 L'ULTIMA FRONTIERA DELL'EVOLUZIONE:

### DAL BRAND MISSION AL BRAND PURPOSE

Oggi le persone sono sempre meno avidi di esperienze fugaci e sempre più alla ricerca di senso. Il futuro spaventa, il presente confonde e le ideologie del passato hanno perso il loro smalto: in questo contesto si cercano esperienze in grado di dare risposte. Ci si sente alla deriva e si cercano bussole che indichino la direzione o segnalino le coordinate della nostra posizione nel mondo. E sempre più ci si rivolge ai *brand*, chiedendo loro di proporre modelli, di fare da punto di riferimento. Anche per questo come consumatori ci preoccupiamo sempre più dei valori, dell'etica e dello scopo delle marche con cui ci confrontiamo. Sentiamo il bisogno di quei valori per raccontare una storia positiva e definire la nostra identità personale. La responsabilità sociale diventa quindi parte integrante della cultura di *brand* e non più vessillo da aggiungere in modo posticcio.

Ma non è finita qui.

Il ruolo degli *stakeholder*, la crescente richiesta di trasparenza insieme alla capa-

cià delle persone di orientare i processi di significazione di un *brand* sferano il colpo finale per un ulteriore cambiamento nel mondo del *branding*. Siamo di fronte a un passaggio cruciale: il concetto di *brand mission*, legato a obiettivi di *marketing* più tradizionali, si estende fino a quello di *brand purpose*<sup>17</sup> che esplicita la sua missione verso una comunità dal perimetro più vasto. Rivolgendosi agli *stakeholder*, l'azienda non si riduce a ideare campagne di comunicazione per convincere il consumatore a scegliere un prodotto, ma inizia a orientare le proprie attività strategiche per trasmettere valori più ampi, con l'obiettivo di innescare cambiamenti in grado di portare benefici in prima istanza al territorio/comunità su cui agisce, e di riflesso anche all'azienda. Si instaura una relazione che vede "brand e consumatore dirigersi insieme verso un obiettivo comune, per ottenere un valore condiviso, per formare uno stesso mondo"<sup>18</sup>.

### 3.3 LE OPPORTUNITÀ DEL *BRANDING* PER PROGETTI DI INNOVAZIONE SOCIALE

Abbiamo visto come un progetto di innovazione sociale possa trarre beneficio dall'adozione di un approccio di *brand*, e di come sia chiamato a creare un mondo possibile, all'interno del quale le persone possano sentirsi bene e ritrovare valori e modelli che sentono vicini. Abbiamo rilevato come oggi il singolo individuo non si accontenti più di prender parte a un'esperienza, ma desideri esserne il co-autore o il produttore attivo. Abbiamo compreso come oggi la sfida sia proporre contenuti partecipativi e dotati di senso, capaci di rispondere ai bisogni esperienziali ed esistenziali degli individui.

Ma è nel passaggio da *brand mission* a *brand purpose* che i progetti di innovazione sociale e culturale conquistano una marcia in più: essi infatti, anziché essere *consumer-driven*, hanno già in partenza la comunità nel loro DNA e sono intrinsecamente predisposti a ragionare in modo più ampio in termini di impatto sociale: sanno che il "successo è strettamente connesso alla reputazione e al valore restituito alla popolazione di riferimento"<sup>19</sup>.

Ma non solo: in quanto *brand* culturali e sociali, questi progetti hanno un vantaggio competitivo in termini di credibilità e capacità interpretativa, rispetto a quelli commerciali. La cultura è infatti "portatrice sana" di senso, e intrinsecamente generativa di sistemi di significati. Stimola riflessioni, propone direzioni, aiuta a costruirsi letture alternative della realtà: e non siamo forse oggi alla ricerca costante di una direzione in un mondo che ci disorienta?

### Note

1. R. Petty & J. Cacioppo, *The elaboration likelihood model of persuasion*, in, AAV., *Advances in Consumer Research* Volume 11, eds. Thomas C. Kinneary, Provo, UT : Association for Consumer Research, 1984, pp. 673-675.
2. A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
3. B. Cova, G. Fuschillo, S. Pace, *Le marche siamo noi – navigare nella cultura del consumo*, FrancoAngeli, Milano, 2017.
4. G. Morici, *Fare marketing rimanendo brave persone*, Feltrinelli, Milano, 2014, p. 30.
5. A. De Martini, *Brand Narrative Strategy – il segreto dell'onda*, FrancoAngeli, Milano, 2017.
6. <https://www.youtube.com/watch?v=CLo5QYn2Rlk>
7. <https://www.dove.com/it/stories/campaigns.html>
8. P. Musso (a cura di), *Brand reloading – nuove strategie per comunicare, rappresentare e raccontare la marca*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
9. [www.nelmulinochevorrei.it](http://www.nelmulinochevorrei.it)
10. [https://www.youtube.com/watch?v=rOKCO\\_tBV9w&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=rOKCO_tBV9w&t=2s)
11. <https://www.youtube.com/watch?v=GvpGhAGMtS>
12. <https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-britain/special-event/1840s-gif-party-call-submissions>
13. <http://bit.ly/2xBrO2t>
14. Bernard Cova, Gregorio Fuschillo, Stefano Pace, *op. cit.*, p.83.
15. <http://artistproject.metmuseum.org>
16. <https://trendwatching.com/quarterly/2017-09/glass-box-brands/>
17. Con *brand purpose* si intende lo scopo del *brand*, la sua "ragion d'essere", che si definisce all'interno del sistema di interessi (sociali, etici, economici, ecc.).
18. F. Capeci, *Post-millennial marketing – marketing di nuova generazione*, FrancoAngeli, Milano, 2017, p. 135.
19. *Idem*, p. 28.



# NARRARE L'INNOVAZIONE

## RACCONTARE BELLE STORIE

### PER CRESCERE

#### PREMESSA

Difficile oggi definire il termine innovazione. Nel nostro tempo tutto corre talmente velocemente che seguire i cambiamenti, soprattutto in ambito tecnologico, è complesso: anche scrittori come Alessandro Baricco si sono cimentati nel definire in che modo le invenzioni – in questo caso, nel digitale – hanno modificato la mentalità e anche le abitudini e il modo di vivere, *in primis* dei giovani, che sono i più adatti a recepire e fare loro le novità, e di noi tutti. E il risultato curioso del suo cimento letterario è stato che il successo del suo libro è stato superato da una pubblicazione successiva, di cui Baricco ha scritto la sola presentazione, ovvero dalla raccolta dei commenti a *The Game*, il libro originale, da parte di coloro che lo avevano letto, un gruppo di persone che sono nate e cresciute nel *Game*, o rivolta digitale. E così *The game unplugged*, resoconto di un viaggio a fianco di esperti di comunicazione *online* e raccolta di dati e di analisi affidati a dei giovani professionisti, e soprattutto un saggio con uno *storytelling* leggero che racconta un mondo nuovo con il quale bisogna in ogni caso instaurare un rapporto, è diventato in brevissimo tempo un *best seller*.

Partendo dai due temi chiave, *storytelling* e innovazione e in riferimento a due realtà che mi sono note, quella dell'Istituto Europeo di Design, la scuola di formazione avanzata nei settori del *Design*, della Moda, delle Arti Visive e della

Comunicazione, e quella del FAI, il Fondo Ambiente Italia ispirato al National Trust inglese, ho scelto di raccontare, come esempi di crescita, alcune esperienze importanti della scuola e del FAI Sardegna.

#### LA SCUOLA IED E IL FAI

Protagonisti della narrazione sono una scuola, lo IED, e il FAI, Fondo Ambiente Italia. IED nasce nel 1966 da una intuizione del Presidente Francesco Morelli, sardo nato in provincia di Oristano, ed è oggi un'eccellenza completamente italiana che opera nel campo della formazione avanzata e della ricerca, nelle discipline del *Design*, della Moda, delle arti Visive e della Comunicazione. Oggi la scuola ha sette sedi in Italia – Milano, Roma, Cagliari, Firenze, Torino, Venezia, Como – due in Brasile – San Paolo e Rio de Janeiro – e due in Spagna, Madrid e Barcellona.

Le caratteristiche innovative e gli elementi strategici che costituiscono i punti di forza della scuola sono:

1. Imparare con i professionisti. Il *network* ha un *corpus* di 1900 docenti, personalità riconosciute nel proprio ambito disciplinare che supportano le attività degli studenti con chiarezza teorica e concretezza.
2. Imparare facendo. È quello che gli anglosassoni chiamano *learning by doing*, ovvero il momento della applicazione concreta.
3. Imparare con le aziende. L'applicazione della cultura del progetto in progetti reali commissionati da aziende, enti, istituzioni e realtà produttive.

Nell'ambito del mondo IED, la sede di Cagliari è un *campus* in una villa Liberty circondata da un parco meraviglioso: un'oasi nella città. È un *hub* per la formazione avanzata e l'innovazione in una terra che coniuga la qualità incontaminata del suo ambiente naturale con il fermento ideativo e imprenditoriale delle sue imprese più illustri, pioniere in Italia dell'*Information Technology*, da Video Online a Tiscali. L'offerta formativa di IED Cagliari è indirizzata in primo luogo allo sviluppo del concetto di *Service Design* esteso dalla persona, alla città e al territorio, alla sostenibilità ambientale, all'interpretazione contemporanea dell'artigianato tradizionale.

Il FAI – Fondo Ambiente Italiano – è una fondazione privata, nazionale, senza scopo di lucro che nasce nel 1975, fondata da Giulia Maria Crespi, Renato Bazzoni, Alberto Predieri, Franco Russoli. L'obiettivo del FAI è la promozione in concreto di una cultura del rispetto della natura, dell'arte, della storia e delle tradizioni d'Italia e della tutela di un patrimonio che è parte fondamentale delle nostre radici e della nostra identità.

Il FAI – Fondo Ambiente Italiano con il contributo di iscritti e volontari ha la seguente *mission*: curare in Italia luoghi speciali per le generazioni presenti e future, promuovere l'educazione, l'amore, la conoscenza e il godimento per

l'ambiente, il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della nazione e vigilare sulla tutela dei beni paesaggistici e culturali, nello spirito dell'articolo 9 della Costituzione. I Beni FAI in Sardegna sono due: le Saline Conti Vecchi in località Macchiareddu e le Batterie Talmone a Punta Don Diego a Palau.

#### **CASO STUDIO N. 1 – LO IED E IL MAN DI NUORO - LIST, UN PROGETTO**

##### **DI DATA VISUALIZATION A PARTIRE DALLA MOSTRA DI HENRY TOULOUSE LAUTREC, 2018**

Questo caso di studio racconta una bella collaborazione fra IED, una importante istituzione culturale, il museo MAN, una città, Nuoro, e il suo territorio. Un lavoro di *mapping* come inizio di una collaborazione fra la scuola e il museo, che ha visto coinvolti altri soggetti, il Comune di Nuoro, la Scuola Materna Paritaria Guiso Gallisai Fondazione e Monti Blu, struttura ricettiva nuorese. Nel luglio 2018 IED Cagliari e Museo MAN hanno inaugurato *List*, un progetto di mappatura digitale che è stato proiettato per dieci giorni sulla facciata di una delle sedi del MAN, l'ex Casa Deriu in Piazza Sebastiano Satta, nel cuore della città di Nuoro. *List* è un lavoro analitico su alcune opere di Henri De Toulouse – Lautrec che facevano parte della mostra del MAN *La Bohème*, collezione litografica dell'artista francese e dei suoi predecessori e contemporanei, al MAN in quel periodo. *List* è una opera ispirata a Davide Boriani, artista e fondatore dei movimenti di arte cinetica degli anni '60, e, in particolare, al suo lavoro *Grafiche Programmate*. È stata ideata e realizzata da Luca Scarlatta, videoartista e docente IED e da Marco Santaniello, diplomato IED del Corso di Media Design, con la collaborazione di Alessio Trudu, Raffaello Mossa e Fabrizio Torchia, neodiplomati IED Cagliari, con la direzione artistica della storica dell'arte del MAN, Emanuela Manca. Si è trattato di un progetto *site specific* realizzato a partire da una minuziosa mappatura della facciata in cui è stato visualizzato il sistema di dati inerenti le caratteristiche cromatiche di cinque opere di Toulouse – Lautrec: *Jane Avril – 1899*; *Jardin de Paris – Jane Avril*; *Alcazar Lyrique – Aristide Bruant*; *Divan Japonais*; *Tournée du Chat noir*. Arte, architettura e *coding* si sono fuse in questo progetto per segnare lo spazio fisico della facciata del Museo MAN.

#### **CASO STUDIO N. 2 – LO IED E MONTELEONE ROCCA DORIA, 2019, UN PROGETTO PER IL RIPOPOLAMENTO DEI PICCOLI CENTRI**

Il caso di studio è frutto di una collaborazione interna allo IED, fra IED Madrid e IED Cagliari: un progetto che vede coinvolte le due sedi e due territori, due piccoli centri della provincia di Segovia in Spagna e di quella di Sassari in Italia, Nieva e Monteleone Rocca Doria. Il progetto, basato sulla condivisione con i cittadini dei Comuni coinvolti, ha come finalità l'individuazione di progetti e iniziative che invertano la linea di tendenza attuale per quanto riguarda

il fenomeno dello spopolamento. Per quanto riguarda il paese sardo prescelto, Monteleone Rocca Doria, è un paese che si incontra subito dopo Villanova Monteleone, a 40 chilometri da Alghero e da Sassari, arroccato su un rilievo di tufo calcareo a 400 metri sul livello del mare, il costone meridionale di "Su Monte". È stato un feudo della famiglia Doria nel Medioevo che vi eresse un castello fortificato, poi distrutto quasi integralmente: oggi sono visibili solo due chiese, Sant'Antonio Abate, del XII secolo, e quella di Santo Stefano che risale al 1250, attuale chiesa parrocchiale. Il paese, molto amato dai *climber* per le sue vie di arrampicata, ha una cava in disuso che è stata trasformata in una sorta di palestra di arrampicata sportiva. In lontananza, il Monte Minerva, di 650 metri, caratterizzato dalla sua sommità piatta. Monteleone Rocca Doria ha oggi 125 abitanti, prevalentemente anziani. Risente di un pesante fenomeno di spopolamento che pare potrebbe portare il paese a essere completamente vuoto entro il 2020. Monteleone lavora da anni per trattenere gli abitanti, operando nell'ambito del turismo e in particolare di quello sportivo, o dando risalto ad attività autoctone come la preparazione del pane tipico. Il caso di studio descrive l'iniziativa di IED che può contribuire a dare una linea di tendenza diversa allo spopolamento. Gli studenti della scuola hanno effettuato un sopralluogo di tre giorni a Monteleone e lavorato con i cittadini per scoprire l'essenza e le potenzialità del borgo e sono in fase di conclusione i progetti di sviluppo e le nuove attività legate al mondo della creatività. I risultati dei *workshop* verranno presentati a novembre 2019 a Madrid.

#### **CASO DI STUDIO N. 3 – SARDISKA - HACKING IKEA, 2017**

Il progetto *Sardiska - Hacking IKEA* è progetto di innovazione ispirato all'artigianato tradizionale sardo a partire da alcuni iconici arredi IKEA. Una rivisitazione dei mobili IKEA in chiave sarda che ha avuto come risultato arredi che sono un *mix* di *design* svedese e di alcuni archetipi, geometrie e colori dell'artigianato sardo interpretati in chiave contemporanea. È una collezione sperimentale realizzata dagli studenti del corso di Product Design di IED Cagliari, articolata in quattro progetti di mobili d'arredo e complementi per la casa, frutto della fusione di elementi caratteristici dell'artigianato sardo con il *design* dell'azienda svedese: un esperimento dal *global* al *local*. In questa collezione sperimentale la storia e la tradizione artigianale della Sardegna incontrano la creatività dei futuri *designer made in IED* e l'esperienza di IKEA. La *Capsule Collection* è il risultato di un *workshop* con gli studenti del terzo anno del Corso di Product Design di IED Cagliari, divisi in gruppi e coordinati da Annalisa Cocco e Stefano Carta Vasconcellos, entrambi *designer* e docenti IED Cagliari. I progetti realizzati dagli studenti sono frutto di un approfondito lavoro di *design* ispirato al mondo iconografico della tradizione sarda e alla filosofia svedese targata IKEA, a partire da

un *brief* didattico che aveva individuato come target le strutture ricettive. I lavori realizzati per *Sardiska - Hacking IKEA* sono caratterizzati dalle applicazioni di alcuni caratteri e motivi decorativi dell'arcaicità dell'isola e dalle linee essenziali e moderne tipiche dell'assortimento di articoli del marchio svedese. I progetti realizzati dagli studenti del Corso di Product Design IED Cagliari sono:

- i tavoli *Lisabo*, caratterizzati da una struttura leggera e dal calore semplice del legno. Sono oggetti versatili e si prestano facilmente alle applicazioni scelte dai progettisti. Con uno studio di orditi e tonalità di colori ispirati all'artigianato sardo, è stata elaborata una *texture* incisa, utilizzando i tre colori simbolo della tradizione: rosso, bruno e turchese. Il progetto si presta alla personalizzazione e il cliente potrà quindi scegliere il colore da alternare al disegno, che verrà applicato su una o più gambe del tavolo oppure su una parte del piano;
- il mobile soggiorno *Besta*, ispirato alla fantasia dei tappeti sardi, le incisioni applicate alle ante della madia *Besta* vengono eseguite tramite fresatura, creando una *texture* continua e modulare. Le maniglie sono realizzate con una stampante 3D in tre soluzioni. Queste rappresentano tre immagini grafiche ispirate ad alcuni particolari archetipi della produzione artigianale, quali la pavoncella, tipico motivo decorativo di tappeti, arazzi e ceramiche, i motivi floreali caratteristici dei gioielli e dei ricami, e gli occhi concentrici scolpiti che si rifanno ai Giganti di Mont'e Prama;
- la credenza *Torhamm*, ovvero un viaggio simbolico nella cultura iconografica sarda percorso all'interno della propria cucina che si ispira a diversi elementi culturali della tradizione. Le ante di questo mobile sono caratterizzate da piccoli dettagli di colore e incisioni più importanti, che richiamano gli elementi tipici dell'artigianato locale;
- i cuscini *Gurli* e le tende *Merete*, le cui grafiche della collezione *Boes* vogliono far rivivere nei cuscini e nelle tende una parte della tradizione folkloristica sarda, quella delle maschere del carnevale di Ottana. Il triangolo, simbolo associato alla figura del bue sin dai tempi più antichi, è l'elemento geometrico protagonista. La maschera prende vita grazie a una composizione di triangoli. I colori utilizzati sono il bianco, il nero e il rosso, che rappresentano con il loro contrasto anche le ricche e variegata scale cromatiche dei paesaggi della Sardegna.

Come già detto, per la realizzazione della collezione *Sardiska*, i *designer* del corso di Product Design di IED Cagliari si sono ispirati alla ricca produzione artigianale di elementi archetipici che caratterizzano il fascino e la straordinaria bellezza di un'isola e di un'arte millenaria. Tra questi, ad esempio, i richiami ai simboli e alla tradizione dell'artigianato sardo, come le tecniche di realizzazione delle *texture* scolpite a bassorilievo nel legno con la tecnica dell'intaglio e i motivi decorativi simbolici che trovano la loro massima espressione nelle cassapanche.

Oggetto d'arredo di maggior rilievo nelle antiche case sarde, definita anche *cascia sardesca*, con i suoi pregiati disegni stilizzati tra i più importanti dell'isola, aveva la funzione di contenere il prezioso corredo nuziale e, prima ancora, nella società nomade pastorale di contenere vestiti, armi e suppellettili. I magnifici ricami di tappeti e arazzi, tra figure geometriche, motivi vegetali e del mondo animale – utilizzati inizialmente come elemento decorativo del cassone nuziale – si sbizzarriscono oggi in mille colori e forme nell'ornamento di tende, stoffe, cuscini e tovagliati, secondo il rito della tradizione della tessitura che si perde nella notte dei tempi. Inoltre, i decori floreali tipici anche dei gioielli sardi in filigrana (*spille*, orecchini, bottoni) o la pavoncella, simbolo della Sardegna e di fertilità legato alla vita agro-pastorale, raffigurata in tanti manufatti dell'artigianato isolano: dalle cassapanche, alle ceramiche, ai tessuti. Infine, le maschere dei *Boes* (buoi), tipiche del carnevale di Ottana (NU), che rappresentano nei loro costumi atavici di pelli bianche o nere, insieme ai *Merdules* – gli uomini, i contadini, il bue e il suo padrone, simboli ancestrali della fatica del lavoro e della vita nei campi – o i Giganti di Mont'e Prama – le uniche maestose e possenti statue di straordinaria bellezza, testimonianze di un remoto mondo nuragico restituite di recente alla luce, con i loro caratteristici e magnetici grandi occhi concentrici.

#### CASO DI STUDIO N. 4 – IL FAI E LE SALINE CONTI VECCHI A MACCHIAREDDU

Il quarto caso di studio riguarda il Bene FAI Saline Conti Vecchi. Le Saline Conti Vecchi sono collocate nello Stagno di Santa Gilla in località Macchiareddu, ad Assemini. In questo luogo sono il mare, il sole e il vento che producono ogni anno montagne candide di sale nella salina più longeva della Sardegna. L'industria dell'oro bianco convive qui con un'oasi naturale popolata da migliaia di fenicotteri. Sono saline operative dal 1929, inizialmente di proprietà della famiglia Conti Vecchi, oggi di Syndial ENI. Dal 2017 è nata una *partnership* fra il FAI Fondo Ambiente Italia e Syndial ENI per la gestione da parte del FAI delle Saline Conti Vecchi. Per il FAI è la prima esperienza di gestione e valorizzazione di un progetto imprenditoriale in un sito minerario ancora produttivo. È stato valorizzato il sito ristrutturando la palazzina uffici, le officine, il laboratorio del sale e gli spazi annessi, e oggi è possibile visitare quasi tutto l'anno le Saline e conoscerne la dimensione culturale e naturalistica. Il sito di archeologia industriale si racconta oggi attraverso allestimenti d'epoca, documenti storici e video proiezioni immersive, ovvero il percorso tra le vasche di sale che cambiano colore a ogni stagione, le proiezioni immersive sulla storia e sul funzionamento delle Saline, e la visita agli ambienti storici della Direzione, degli Uffici e del Laboratorio chimico, ripristinati nell'aspetto originale così com'erano negli anni Trenta.

## INNOVAZIONI COMUNI NARRAZIONI CHE ABILITANO IL CAMBIAMENTO

Nella borsa di quanti di voi c'è oggi una borraccia? Perché il "nostro futuro comune" prendesse corpo è stato necessario che una giovane donna incarnasse le generazioni future di cui parlava il Rapporto Brundtland nel 1987, dando voce alle loro istanze davanti ai più importanti decisori politici della Terra. Ognuno di noi si è sentito inderogabilmente chiamato a verificare la rispondenza delle proprie azioni quotidiane con le prospettive per la nostra specie. Naturalmente il percorso della sostenibilità ambientale è molto più lungo e complesso della singola scelta di ricorrere ad una borraccia ma siamo sempre più consapevoli del fatto che abbia a che vedere anche con le nostre abitudini, come consumatori e come cittadini. La realizzazione di un futuro comune passa anche attraverso la generazione di storie comuni: singoli cittadini, comunità di pratica, imprenditori, ricercatori, decisori politici tracciano visioni di futuro da sostanziare attraverso azioni condivise. È in atto un processo trasformativo che accomuna pratiche, modelli di *business* e *policy* nello sforzo di produrre un cambiamento di sistema attraverso la generazione di valore per la società e l'aumento della capacità di azione individuale e di comunità.

Ho lavorato per oltre quattro anni come *community-led project designer* in un centro per l'Innovazione Sociale (SocialFare) e faccio parte di diverse comunità di pratica (alcune estemporanee dedicate a singole progettualità, altre più articolate

come CivicWise). Ognuno dei progetti che ho seguito ha richiesto che persone con ruoli e competenze diverse trovassero il modo di lavorare insieme per innovare l'esistente o per costruire qualcosa di nuovo (prodotti, servizi o modelli) coinvolgendo attori differenti: *policy-maker*, cittadini, imprenditori, professori universitari, Terzo Settore, persone con fragilità di diversa natura. Fin dall'ideazione di questi progetti la funzione assunta dallo *storytelling*, inteso come costruzione di senso condiviso attraverso un dialogo, è equiparabile a quello di una "tecnologia abilitante". In questa ottica è significativa l'evoluzione del concetto stesso di Innovazione: muta ciò che ne orienta la rotta, non più la semplice possibilità tecnica/tecnologica e la sostenibilità economica, ma anche la desiderabilità da parte delle persone (nell'approccio *human-centred* promosso tra gli altri da l'agenzia di consulenza globale IDEO). Proprio in quella desiderabilità si presenta ora una chiave di volta importante, perché contempla una visione olistica divenuta necessaria per noi come essere umani. D'altro canto la correlazione tra innovazione e dimensione sociale non è neutra, soprattutto lì dove i consumatori hanno iniziato a orientare il mercato compiendo scelte consapevoli (il famoso voto con il portafoglio) e *big player* come la BlackRock hanno evidenziato la "inestricabile connessione" per le aziende pubbliche e private tra scopo e profitto (lettera di Larry Fink ai CEO). Indubbiamente questo ha portato in molti casi ad un uso retorico delle finalità sociali, che ha spesso trasformato la sostenibilità in puro espediente narrativo volto a garantirsi un posizionamento attrattivo verso clienti e investitori. La narrazione che noi stiamo esplorando si pone, però, altri obiettivi. I processi di innovazione sociale pongono al centro una collettività, perseguendo obiettivi connessi a un cambiamento sistemico che mira alla generazione di impatto sociale positivo: un processo intenzionale progettato per modificare strutture e meccanismi di un sistema per alterarne valori, abitudini di fruizione, relazioni, risorse, strutture di potere e politiche. In che modo, allora, la narrazione può supportare queste innovazioni e abilitare il cambiamento? Non in maniera statica, ma dinamica. Ho provato a identificare questa evoluzione, ponendola in dialogo con il diagramma a chiocciola presentato nell'*Open Book of Social Innovation* realizzato nel 2013 da Robin Murray, Julie Caulier-Grice e Geoff Mulgan. Per ogni fase, che costituisce il titolo dei successivi paragrafi, ho provato a identificare il modo in cui la narrazione può essere di supporto.

### ISTANZE DI INNOVAZIONE, ISPIRAZIONI E DIAGNOSI

I processi di innovazione sociale sono orientati dalle sfide che la società è chiamata ad affrontare. Sono sfide complesse che, per essere affrontate, richiedono un approccio sistemico, come nel caso delle cause e conseguenze del cambio climatico. In termini di narrazione significa saper rappresentare elementi,

connessioni e obiettivi e contemporaneamente supportare un'azione sistemica. Interessante da questo punto di vista è il processo attraverso cui sono stati stilati i "Sustainable Development Goals" (SDG) per l'Agenda 2030: i 17 obiettivi globali per lo sviluppo sostenibile identificati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite coinvolgendo diversi *stakeholder*.

In questa fase ricadono tutte le attività che consentono l'emersione delle istanze di innovazione – crisi, tagli alla spesa pubblica, *performance* inadeguate, opportunità strategiche. Christian Seelos e Johanna Mair, nell'articolo *When Innovation goes wrong* pubblicato nel 2016 per la *Stanford Social Innovation Review*, evidenziano come la corretta identificazione delle soluzioni percorribili sia possibile solo a partire da un processo di apprendimento rispetto alle comunità di riferimento.

È stato questo il caso della BRAC, una delle più grandi imprese sociali del mondo, che lancia nel 1980 una ricerca per identificare una soluzione alla mortalità infantile in Bangladesh causata dalla diarrea. La soluzione arriva: si tratta di un trattamento che combina zucchero e sale. Solo che le norme sociali e i rapporti di potere del contesto di riferimento influenzano la percezione del problema e il modo in cui le persone si relazionano alle possibili soluzioni, minando di fatto l'implementazione della soluzione trovata.

In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- facilitando il dialogo con il contesto di riferimento per far emergere barriere, pregiudizi, mancanza di conoscenze, leve e porte di accesso (attraverso interviste, osservazioni sul campo e ricerche *desk*);
- nel rendere possibile la progettazione dell'impatto che si vuole avere, aiutando la comunità a identificare obiettivi comuni da porre in dialogo con risorse disponibili e stato dell'arte (attraverso strumenti quali la *Theory of Change*);
- favorendo la convergenza da parte di più attori su sfide che possono essere riconosciute come condivise, per rendere più agile lo scambio di buone pratiche e risultati (utilizzando filtri quali gli SDG).

#### PROPOSTE E IDEE

Quando l'obiettivo della tua azione è quella di innescare un processo, avrai la possibilità di progettare alcuni passaggi ma sarà fondamentale dotarti di strumenti che consentano di dialogare con l'imprevisto e di favorire l'emersione del cambiamento nella comunità di riferimento. Naturalmente questo processo dovrà stare all'interno dei limiti posti da tempo e *budget* (che derivino dagli accordi con il committente, dai vincoli di progetto o dal confronto con mercato e investitori). Per questa ragione identificare il modello di intervento è un passaggio fondamentale per settare opportunamente obiettivi, *step* principali, metodo e

approccio di riferimento.

Tale esigenza è rafforzata dalla necessità di favorire la collaborazione con altri soggetti, sia nelle progettualità complesse che richiedono una grande ricchezza di competenze (impossibili da coprire all'interno di un'unica realtà) che nelle imprese sociali sempre più stimolate ad agire come organizzazioni plurali (come analizzato da Luigi Corvo, Lavinia Pastore e Andrea Sonaglioni nell'articolo *Quanto sono plurali le imprese sociali?* pubblicato nel 2018 sulla rivista online *Impresa Sociale*). È quindi opportuno confrontarsi sulle metodiche e gli approcci portati dalle diverse realtà che saranno operative insieme a noi e, allo stesso tempo, costruire uno spazio di fiducia con gli *stakeholder* chiamati a utilizzare gli strumenti che abbiamo scelto.

In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- nel definire con chiarezza l'approccio e il metodo che si vogliono adottare, rendendoli espliciti verso il *team* operativo e i soggetti coinvolti (senza sottovalutare che la pratica potrà rivelare sfumature differenti nel modo in cui ognuno li applica);
- rendendo intellegibili gli strumenti e il modo in cui vengono utilizzati anche verso i diversi *stakeholder*, per favorire un processo di capacitazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo (perché possano avvalersene anche in altri contesti);
- superando le etichette in favore dei contenuti da sviluppare e degli obiettivi che ci poniamo (ad esempio traducendo le parole inglesi che possono creare false comprensioni di quello che stiamo proponendo o barriere nell'uso).

#### PROTOTIPI E PILOT

Passare da un modello/idea a un prodotto/servizio/modello richiede una strutturazione progressiva che non può astenersi, rispondendo a un approccio *human-centred*, dal coinvolgimento degli utenti. Questa strutturazione progressiva passa attraverso *test* che possono andare dalla semplice verifica dell'idea, alla prototipazione di alcune caratteristiche o dell'intero prodotto/servizio/modello, fino al lancio di un *pilot* completo. Gli strumenti attraverso cui realizzare questi *test* variano a seconda del rilievo che la tecnologia assume e delle risorse disponibili: dai semplici questionari agli *storyboard*, dal *serious lego prototype* fino all'*open testing 101*. Ottima diffusione hanno avuto le *jam session* e gli *hackathon* (proposti anche dall'*Office of Innovation* di Unicef attraverso i *Social Innovation Camp: 48 ore* in cui *team* estemporanei utilizzano tecnologie evolute per sviluppare soluzioni innovative a sfide sociali).

Eventi di questa natura sono estremamente utili anche per iniziare a creare interesse rispetto alla proposta sviluppata, validare le intuizioni emerse e ad aggiornare la *community* sulle evoluzioni compiute. #SembraOrriols è un processo,



sviluppato da *CivicWise* durante un anno di lavoro, che ha portato a progettare in maniera collaborativa lo spazio antistante l'eremo di San Jerònimo nel quartiere Orriols di Valenza. Sono state indagate le restrizioni burocratiche e amministrative, è stato analizzato il quartiere (necessità, potenzialità e criticità) ed è stata coinvolta la cittadinanza per arrivare a costruire una piazza *pop-up* che ha consentito per due giorni alla comunità di vivere lo spazio in modo nuovo, perfezionando o validando quanto emerso in fase di ideazione.

In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- facilitando l'astrazione di qualità chiave degli utenti (come nel caso della costruzione di *personas*: archetipi che superano l'approccio quantitativo proposto dall'analisi dei *target* in favore di una visione olistica delle caratteristiche chiave del proprio utente);
- consentendo di assumere il punto di vista dell'utente nell'esplorare il prodotto/servizio/modello nella sua fruizione (strumenti quali *storyboard*, *user journey* o *service blue print*);
- verificando la percezione da parte degli utenti delle proposte sviluppate (in termini di aspettative, valore riconosciuto e usabilità);
- raccogliendo idee e proposte di miglioramento da parte degli utenti (attraverso sessioni di lavoro facilitate come le *jam session* e gli *hackathon*);
- aggiornando i partecipanti sull'evoluzione del prodotto/servizio/modello e il modo in cui è stato utilizzato il materiale emerso dal lavoro compiuto insieme.

#### CONSOLIDAMENTO

L'idea si traduce in pratica quotidiana: viene perfezionata, messa a regime e diffusa. Si struttura per poter trovare continuità e costruire la sostenibilità economica di lunga durata. Diviene necessario costruire l'identità del prodotto/servizio/modello perché sia riconoscibile. Si chiariscono *vision* e *mission* per poter dialogare con le opportunità e le criticità che si presenteranno. Il *team* si consolida. Nascono *partnership* e alleanze che aumentano la credibilità di quello che stiamo facendo e ampliano le nostre possibilità. Gli utenti interagiscono con il cambiamento che stiamo proponendo.

In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- rendendo possibile la comunicazione del prodotto/servizio/modello verso gli utenti (*brand identity*, creazione di una strategia di comunicazione);
- diffondendo nuova consapevolezza e abitudini di consumo/socialità/fruizione tra gli utenti;
- contribuendo a ingaggiare possibili investitori (attraverso i *pitch*).

Nello scrivere questo articolo mi sono resa conto di come la mia esperienza si sia concentrata finora su questi primi *step*. In queste prime fasi alle innovazioni

possono accadere molte cose: trasformazioni inedite in risposta a nuove opportunità di mercato, fine del *budget* disponibile, tempistica infausta (troppo presto o troppo tardi rispetto alle esigenze del mercato/alla disponibilità dei *partner*/al quadro legislativo di riferimento), trasformazioni esistenziali delle persone coinvolte, cambi politici. Molta retorica dell'innovazione sociale ora tende a valorizzare l'errore, ma il viaggio dell'eroe continua a essere la struttura narrativa di riferimento: difficile superare il pudore del fallimento. Le sfide professionali che oggi sono chiamate ad affrontare riguardano le fasi che seguono: le esploreremo insieme attraverso intuizioni, incontri e studi relativi a pratiche incontrate a livello nazionale ed internazionale. Spesso però sono anche scenari ancora in *fieri*. Da questo punto di vista la narrazione può aiutare a comprendere la ricchezza che altrimenti andrebbe persa e darle un posto nel processo.

#### DIFFUSIONE

Raggiunto il consolidamento, in che modo cresce un'innovazione sociale? Ci sono diverse strategie che possono riguardare la scalabilità di un modello di *business* ma anche la diffusione della sperimentazione compiuta come pratica di successo. Meccanismi di rete come quelli di *CivicWise* consentono di connettere sperimentazioni in atto su diversi territori, favorendo l'adattamento di *format* e pratiche a contesti diversi: ad esempio il *format CivicTalk* nato all'interno dello spazio di *co-working* Volume di Parigi per favorire la collaborazione tra gli enti ospitati è diventato uno strumento per facilitare le Case nel Quartiere di Torino nel coinvolgimento dei cittadini rispetto alla presa in carico e cura di spazi verdi urbani, dando origine in due casi su tre a Patti di Collaborazione.

La diffusione può riguardare anche il modo in cui il processo coinvolge i propri *stakeholder*, come nel caso del Semaforo della Povertà: una piattaforma promossa dalla Fundación Paraguaya che, partendo dalla necessità di stimolare maggiore consapevolezza negli abitanti delle *favelas* rispetto alle proprie condizioni di vita, ha sviluppato un'*app* che consente loro di valutarle secondo un codice strutturato sulla base di un semaforo e li aiuta, attraverso la condivisione di foto degli ambienti principali delle loro abitazioni, a identificare i punti di miglioramento possibili secondo 54 parametri precedentemente identificati.

Quello che è emerso nella prima fase di sperimentazione è stata la difficoltà delle persone ad avere una percezione realistica delle proprie condizioni. In una seconda fase, attualmente in atto, la sfida è diventata rendere il miglioramento non solo uno sforzo individuale ma comunitario. Oggi il Semaforo della Povertà sta lavorando all'attivazione di *hub* sul territorio che uniscano la dimensione *online* e quella *offline* per consentire alla comunità di attivarsi nel modificare le condizioni delle aree cittadine che la piattaforma evidenzierà come "rosse".



In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- capitalizzando i risultati ottenuti;
- elaborando linee guida per i *policy maker*;
- favorendo la diffusione del prodotto/servizio/modello.

#### CAMBIAMENTO SISTEMICO

È l'obiettivo ultimo dei processi di innovazione sociale. Coinvolge l'interazione di diversi elementi: movimenti, modelli di *business*, leggi e regolamenti, dati e infrastrutture e nuovi modi di pensare e agire. Solitamente è il risultato dell'interazione di diverse innovazioni. In questa fase diventa fondamentale il ruolo della Pubblica Amministrazione. Città come Milano e Torino stanno sviluppando modelli sistemici che raccolgono le esperienze condotte sul territorio urbano in maniera organica attraverso uno *storytelling* condiviso (come ad esempio la piattaforma Torino Social Impact).

Sono promosse inoltre diverse azioni che mirano ad agire direttamente sulla trasformazione dei comportamenti. A riguardo molto dibattuto è, ad esempio, l'approccio legato alla "spinta gentile" offerta dal *nudging* (teorizzata dall'economista Richard Thaler e da Cass R. Sunstein nel 2008): applicazione dell'architettura delle scelte a temi di forte rilievo sociale, coerentemente con un approccio etico e il rispetto delle libertà di scelte individuali. Così gli spazi pubblici diventano luogo per suggerire comportamenti virtuosi, come ad esempio nel caso degli interventi di urbanismo tattico attuati in Piazza Dergano e Piazza Angilberto II a Milano. Naturalmente queste riflessioni pongono il tema di cosa possa essere realmente progettato e come sia invece necessario strutturare i processi perché possano accogliere la propositività delle comunità (Ezio Manzini a riguardo nel suo libro *Politiche del Quotidiano* parla dell'*affordance*, la possibilità di progettare spazi e strumenti perché siano di stimolo alla creazione di relazioni e pratiche). La narrazione in questa costruzione diventa fondamentale come testimoniato anche dal lavoro realizzato, nella collaborazione tra Reciprocity Triennial Design di Liegi con il Desis Network, dal gruppo di lavoro Nik Baerten (Pantopicon), Elisa Bertolotti (Madeira Univerisyt) e Virginia Tassinari (Politecnico di Milano/Pantopicon/Luca School of Arts). L'esperimento condotto nel 2015 a Seraing, un piccolo centro vicino a Liegi in Belgio, ha mostrato le potenzialità delle metafore come spazio di costruzione di senso condiviso e delle pratiche politiche narrative. I ricercatori hanno identificato nel teatro delle marionette un importante *medium* verso la comunità locale (che ne compie una fruizione simile alla comunità siciliana con i Pupi). *L'epos*, ancora vivo, è stato attualizzato attraverso la figura di Tchanché: un lavoratore coraggioso e anarchico della tradizione popolare. Sono stati costruiti, attraverso sessioni di co-progettazione, diversi *plot* in

cui Tchanché combatte con il diavolo (le grandi imprese che hanno contribuito alla scomparsa delle piccole attività locali), supportato dalla Fata Bianca (i *designer* coinvolti nel processo). Le successive sessioni di co-progettazione e messa in scena hanno consentito di raccogliere importanti *input* sulla percezione delle comunità locali rispetto ai processi trasformativi in essere e alle possibilità di miglioramento.

Oltre all'importante lavoro di ascolto che può essere così compiuto c'è anche una fondamentale dimensione dialogica realizzata attraverso la messa a disposizione di dati per orientare le scelte di chi opera sul mercato o fornisce servizi alla pubblica amministrazione (*open government*), o meccanismi innovativi di *public private partnership* (nuovi strumenti legislativi come i Patti di Collaborazione ma anche nuove modalità di ingaggio che superino i limiti dei bandi di gara come la piattaforma.gov). Anche il *decision making* di attori privati si relaziona con le narrazioni in atto, come testimonia la creazione da parte della Rockefeller Foundation di un fondo (Zero Gap) in cui confluiscono investimenti privati volti a colmare il delta finanziario necessario a supportare il raggiungimento degli SDG. In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- facilitando l'ascolto delle comunità;
- stimolando comportamenti virtuosi;
- facilitando il *policy design* attraverso pratiche innovative;
- agevolando la creazione di meccanismi innovativi di *public-private partnership*.

#### VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Questa fase esula da quanto previsto dall'*Open Book of Social Innovation*. Abbiamo visto, tuttavia, come il tema della valutazione sempre più possa costituire un discrimine tra *marketing* e reali intenzioni di cambiamento. La valutazione assume un grande rilievo per le imprese sociali, sia in dialogo con l'orientamento in materia dettato a livello europeo (CESE, 2013), che rispetto a quanto previsto dalla riforma del Terzo Settore che la pone come obbligo per le realtà che partecipano a bandi pubblici, nazionali e internazionali, e per gli enti con entrate superiori al milione di euro. Come recita il Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 art. 7 comma 3) "per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". L'economista Stefano Zamagni ha in più occasioni evidenziato come "valutare" significhi "dare valore" e non meramente misurare e giudicare. Per questa ragione anche nel coordinare il Tavolo di lavoro sulla valutazione dell'impatto sociale presso il Ministero del Welfare, da cui emergeranno le linee guida per la valutazione di impatto, Zamagni ha promosso un approccio che renda gli enti sociali

protagonisti della realizzazione del modello metrico con cui misurare la propria efficienza. L'equilibrio tra scientificità/comparabilità e auto-determinazione rende molto avvincenti le sfide che si porranno per lo *storytelling* anche nell'ambito della valutazione, non solo rispetto alle imprese sociali ma anche rispetto a tutte le progettualità che mirano a un cambiamento sistemico e alle politiche che saranno messe in atto dai diversi decisioni politici.

In questa fase la narrazione può supportare il processo:

- verificando la profondità del cambiamento generato nella vita delle persone;
- rendendolo riconoscibile;
- permettendo che riverberi in nuove pratiche, politiche e strutture.

### **CONCLUSIONI**

Le riflessioni condivise in questo articolo, nate dall'intervento e dalle conversazioni che lo hanno preceduto e seguito, sono state la preziosa occasione per provare a ordinare i pensieri su come raccontare il cambiamento contribuisca ad abilitarlo e a portarlo nella vita delle persone. O, più semplicemente, per capire nella nostra pratica quotidiana di innovatori sociali a cosa serve raccontare.

Provando a raccogliere quanto emerso in punti:

#### **• L'arte di ascoltare**

La narrazione permette di mappare i sistemi, facendo emergere istanze di cambiamento, peculiarità, *trend*, leve di cambiamento ma anche barriere e limiti.

#### **• Raccontare per riconoscersi**

Facilita il riconoscimento delle persone all'interno dei sistemi, agevolando la loro collaborazione nel valorizzare il contributo specifico di ognuno e delle relazioni che è in grado di costruire.

#### **• Saper nominare il cambiamento per orientarlo**

Costituisce un'importante bussola nel costruire il cambiamento verso cui si vuole andare, permettendo di monitorare la sua realizzazione e accogliere il contributo di quanti sono coinvolti nel processo.

#### **• Dare un posto al disordine**

Valorizzare le esperienze condotte, anche lì dove l'esito è stato diverso da quello progettato, apprendendo dall'imprevisto.

#### **• La narrazione come strumento di immaginazione collettiva**

Permette anche a realtà distanti di collaborare e generare intelligenza collettiva.

#### **• Cambiare la nostra narrativa del mondo**

Rende evidenti i cambiamenti sistemici, trasformando il modo in cui raccontiamo il mondo che ci circonda e il modo in cui portiamo il nostro contributo al suo miglioramento.

# NUOVE GEOGRAFIE

## DESIGN CIVICO E INNOVAZIONE SOCIALE

Il termine rigenerazione urbana non può essere inteso come mero sinonimo di riqualificazione urbanistica ma al contrario come processo complesso prima di tutto sociale capace di produrre effetti socio-spaziali contestuali e duraturi nel tempo, di incidere nella "città di carne" come in quella di "pietra". Ciò impone una riflessione sulla idea stessa di città: tramontato il modello novecentesco, con conseguente impoverimento del patrimonio di pratiche e usi condivisi e con una drammatica restrizione dello spazio pubblico, la nuova *civitas* spesso divisa, ineguale e conflittuale, fatica a trovarsi a casa in città attraversate da feroci linee di confine e separazione. Occorre ripartire da nuove parole che parlino di una città porosa, di un sistema aperto che al concetto di confine opponga quello di soglia e che veda una rinnovata interoperatività tra comunità di luogo e *policy maker* affinché quelle scintille – quella normalità trasformativa – possano fondare un nuovo urbanesimo finalizzato alla creazione di città meno deterministiche, più accessibili e inclusive. E anche aperte al cambiamento. Responsabilità, *legacy*, rete, partecipazione, co-creazione, *publicness*, prossimità sono alcune delle parole che raccontano i processi di rigenerazione urbani capaci rendere lo spazio risorsa disponibile, bene comune, luogo di attivazione del *commoning*. Se l'innovazione sociale spesso nasce da azioni quotidiane capaci di trasformare il contesto, la sua evoluzione verso forme più durature e strutturate richiede una visione politica di lungo respiro, una collaborazione, una alleanza tra agenti ed enzimi del cambiamento e *policy maker* per la creazione di ecosistemi abilitanti.



## CITTÀ DI CARNE, CITTÀ DI PIETRA

“Siamo condannati a vivere tempi interessanti”, così un proverbio cinese indica le sfide che le nostre città sono condannate ad affrontare e con loro noi *policy maker*, comunità di pratiche, comunità di saperi, cittadini.

Questi tempi interessanti ci impongono il rigore, intanto, di dare nuovo significato alle parole svuotandole di una retorica ambigua che rischia di rendere sfocato l'indispensabile, il necessario, il pertinente. Rigenerazione urbana, comunità, identità: tra le tante, queste sono parole usurate da disambiguare, in modo da ripensare profondamente l'idea stessa di città e, con essa, delle politiche e delle pratiche di cambiamento.

Questa condanna impone l'urgenza di cambiare i paradigmi concettuali, ripensando alle pratiche, alle politiche, all'idea stessa di città, di territori, di comunità e di diritti di cittadinanza.

Le nostre città, abitate da “corpi sociali in travaglio”, hanno bisogno di nuovi modelli interpretativi. Come racconta il geografo Franco Farinelli<sup>1</sup>, la modernità – la prospettiva lineare del Portico degli Innocenti del Brunelleschi a Firenze, il capitalismo finanziario della Repubblica di Genova – nasce nelle città italiane: lo spazio, il territorio, la staticità delle istituzioni statuali, lo *standard* e la misura. Lì, afferma Farinelli, è nato il *Made in Italy*: l'esportazione di modelli immateriali che hanno permeato i secoli della modernità occidentale fino a oggi.

Le nostre città hanno esportato modelli immateriali, concezioni del mondo. Oggi, però, quei modelli non bastano più: serve ripensare, scavare nella crosta delle nostre città perché emerga un nuovo urbanesimo capace di ridare senso ai luoghi e riaffermare un inedito *genius loci*, “lo spirito del luogo che gli antichi riconobbero come quell'*opposto* con cui l'uomo deve scendere a patti per acquisire la possibilità di abitare.”<sup>2</sup>

Un nuovo urbanesimo che ci consenta di parlare di città come corpo – fatto di carni, ossa, muscoli e neuroni specchio ammalati – e non soltanto come scheletro – insieme di infrastrutture rigide e fisiche. Corpo, città di carne che contiene, ma non si esaurisce, nella città di pietra.

Il primo termine da disambiguare è rigenerazione urbana, troppo spesso utilizzato come sinonimo di trasformazione, riqualificazione urbanistica, intervento sull'*hardware* della città di pietra.

Rigenerare – dal lat. *regenerare*, *re-generare* – significa ridare vita, generare nuovamente. In biologia il termine rimanda “all'organismo animale o vegetale da rigenerare sia in seguito a lesioni o traumi sia come rinnovamento proprio del ciclo vitale dell'organismo”.<sup>3</sup>

Le nostre città sono corpi, ecosistemi nei quali si rompono e si ricostruiscono continuamente equilibri, si frammentano i legami sociali, si acuiscono disuguaglianze culturali e sociali.

Abbiamo ereditato dal '900 città obsolete, fragili, disseminate di vuoti urbani, spazi senza funzione, patrimonio fisico senza prospettiva. *L'URBS* ammaccata e invecchiata fatica a contenere una *CIVITAS* disordinata, complessa, frammentata, molecolare, conflittuale, ineguale.

La perdita degli usi del Novecento ha determinato un impoverimento delle pratiche sociali e culturali di riappropriazione dello spazio pubblico, schiacciato tra rendita fondiaria ed economica, istinti securitari, privatizzazione e chiusura dei luoghi pubblici su cui l'urbano ha fondato storicamente, almeno in Italia ed in Europa, il suo modello di società.

I *policy maker* agiscono in un contesto inedito dal punto di vista delle dinamiche sociali e produttive/economiche, che stentano a riconoscere, a intercettare e a sollecitare perché spesso manca una visione d'insieme: la città come organismo, appunto. Non la somma dei suoi pezzi, non lo spazio lineare della modernità di cui parla Farinelli, bensì l'immaterialità della sfera che ha sempre lati nascosti, in ombra e imperscrutabili.

I *policy maker* agiscono con i vincoli della finanza pubblica che non consente slanci in avanti: la contrazione della spesa corrente, prima ancora di quella per gli investimenti, impone un'attenzione inedita alla qualità dei progetti di riqualificazione, al pensiero sulla gestione e la manutenzione ordinaria degli

spazi pubblici, alla qualità delle relazioni sociali e comunitarie che ciascuno intervento produce. Impone una visione a medio-lungo termine delle trasformazioni/riqualificazioni che non si accontenti del *rendering* progettuale, ma si ponga il problema del dopo. Dell'eredità. Della *legacy*, direbbero gli inglesi. Ed è esattamente nella *legacy* – nella città che lasciamo o orientiamo quando interveniamo – che i processi di rifunzionalizzazione degli enormi vuoti urbani che il '900 ci ha caricato sulle spalle acquistano senso se capaci di accogliere e rivitalizzare questo corpo sociale in travaglio che sono le nostre città.

Un rinnovato urbanesimo deve generare la consapevolezza che la qualità della vita nelle città è direttamente proporzionale alla qualità degli spazi urbani, alla permeabilità, accessibilità e sostenibilità della loro infrastrutturazione sociale, alla capacità di rimettere in moto capitale economico partendo dal loro capitale sociale. Questo è possibile se nell'idea di rigenerazione degli spazi si pensa alla ricomposizione dei conflitti e delle s-conessioni, all'inclusione e alla coesione di tutti i pezzi che compongono la città. Se si rendono le città "porose", come scrive Richard Sennet, capaci di far attraversare i confini e non costruire frontiere di segregazione.

"Le nostre, sono città congelate, sovradeterminate, sia nelle forme visive sia nelle funzioni sociali. (...) Avere a che fare con funzioni e spazi ambigui è complicato, me ne rendo conto. Ma è ciò che ci rende cittadini adulti". Dobbiamo "trovare un'alternativa alle *smart city*, che sono sistemi chiusi, con funzioni, forme e usi tecnologici definiti. In confronto a una *smart city*, assolutamente determinata, un sistema aperto vuol dire maggiore contingenza, maggiore ambiguità, maggiore differenza, e dunque minore determinazione, prevedibilità, omogeneità e coerenza. Richiede ogni giorno molta capacità di interpretazione, perché implica il cambiamento".<sup>4</sup>

Il cambio di paradigma implica l'abbandono di un impianto deterministico e funzionalista della pianificazione urbana, sapendo che questo aumenta – certo – il rischio dell'imprevedibilità in un contesto meno normato – meno rassicurante nei suoi *standard* e nelle sue procedure. Sapendo tuttavia che può, nello stesso tempo, intercettare i pori e le energie delle nostre città. Questo è possibile se alla parola "rigenerazione urbana" associamo quella di responsabilità. Etica, politica, amministrativa ma, in ultima analisi, collettiva, civica.

Perché le pratiche rigenerative hanno la necessità, per avviarsi, di connettere gli attori istituzionali, quelli economici e sociali, le comunità di pratiche e di saperi che agiscono – nonostante loro – nell'arena urbana in modo spesso sconnesso, talvolta conflittuale, più spesso ignorandosi reciprocamente. Hanno bisogno di attori locali che si mettano in gioco e scommettano collettivamente su una strategia di futuro capace di mettere in rete risorse, competenze, saperi.

Come scriveva il Cardinal Martini parlando di Gerusalemme "non c'è più bisogno di una città ideale quanto, piuttosto, di un'idea di città".<sup>5</sup>

Le pratiche rigenerative hanno bisogno di un innesco, di una scintilla che accenda processi di rigenerazione. Gli inneschi accendono fuochi non distruttivi se intorno hanno un ecosistema ricettivo e capace di ascoltare, orientare, connettere, costruire.

Qualcosa sta succedendo, anche nel nostro paese: i processi di rigenerazione di luoghi e di funzioni, in modo ancor carsico e precario – da Bologna a Milano, da Trento a Napoli, da Bari a Palermo o Messina ma anche in centri più piccoli – fanno emergere dei nuovi costruttori di società locale. Talvolta inconsapevolmente, più spesso dichiaratamente emersi nel solco di un civismo che agisce con forme inedite in un campo – quello della politica – riportando al centro l'agire, la prassi, la riappropriazione dei luoghi della città.

D'altronde, come scrive Chantal Mouffe: "i confini tra la pura attività intellettuale, l'azione politica e il lavoro si sono ormai dissolti, e il lavoro post-fordista ha assorbito in sé molti tratti dell'azione politica. Questa trasformazione getta le basi per nuove forme di rapporti sociali, in cui la cultura ed il lavoro possono assumere nuove configurazioni".<sup>6</sup>

Sono spesso processi innestati da "city maker" eterodossi rispetto alle logiche tradizionali della pianificazione, che superano l'obsoleto approccio interventista basato sulla "immediata cantierabilità" dei lavori pubblici, delle "opere" più o meno grandi, delle infrastrutturazioni più o meno pesanti. Spesso propongono e, quando ce la fanno, impongono una nuova generazione di interventi e di possibilità, caratterizzati da forti dosi di innovazione sociale nelle politiche abitative, nella mobilità, nell'organizzazione delle forme della produzione e del lavoro, nella co-gestione di servizi di *welfare* urbano.

Attivare, far crescere, creare le condizioni di innesco di questa latente "capacità di trasformazione urbana" è il ruolo che dovrebbero assumere le politiche e gli interventi di rigenerazione e trasformazione urbana di fronte alla complessità e alla problematicità del contesto attuale.

Incrementare e governare la "capacità di trasformazione urbana" significa evitare le scorciatoie un po' rassicuranti che qualificano il *design* urbano, il segno architettonico, il ripristino della qualità edilizia e l'incremento della dotazione infrastrutturale come unica cura del male delle città, per confrontarsi invece seriamente e consapevolmente con la sostenibilità ambientale, l'innovazione sociale e la compatibilità economica della città e delle sue trasformazioni.

Rigenerare la città, quindi, come processo di riattivazione di tessuti lacerati. Per chi e per cosa agire, però? Quali sono le comunità a cui riferirsi, gli abitanti della città sui cui e con cui attivare scintille e inneschi?

Entrano in gioco, come il termine rigenerazione – ambiguo e polisemico –, altre parole che hanno bisogno di essere disambiguate. Sono parole che sono diventate “calamite semantiche”: a seconda del significato che gli viene attribuito disegnano visioni di società tra loro antitetiche.

I termini comunità e identità, per esempio, in italiano si declinano nello stesso modo al plurale e al singolare.

Quando sono singolari – la comunità, l'identità – diventano parole armate con le quali disegnare un dentro ed un fuori, un *limes* – che per metonimia significa frontiera fortificata, muro, confine – contrapposto al *limen*, soglia. Confine poroso, appunto. Da attraversare continuamente perché l'incontro con l'alterità – sociale e culturale – diventi nuova linfa e nuova relazione e quindi nuovo capitale sociale da investire nella città.

Identità e comunità – al plurale – devono essere disambiguate e riarticolate intorno ai luoghi, agli spazi porosi delle città che ancora ci sono anche se deformi e disordinati. È lì, nelle faglie telluriche di questi corpi sociali in travaglio abitanti dell'urbano, che possiamo capire se riusciamo a disarmare queste parole perché ci consegnino un sentiero, una traiettoria di futuro. Esile, lieve, parziale. Ma che riesca, ancora una volta, ad andare oltre guardando più in là. Oltre i confini, oltre il limite. Oltre gli spazi angusti ed asfittici delle piccole patrie identitarie e rancorose. Creando soglie, *limen* da attraversare e non muri, confini sociali e fisici invalicabili.

Le nostre città sono abitate da tracce di comunità – plurali, conflittuali, globali o localissime – che hanno bisogno di processi generativi per riconoscersi come comunità di prossimità, in cui condividere il destino di abitare lo stesso spazio nello stesso tempo. Parlare di “comunità di prossimità” depotenzia il termine da quel portato salvifico quanto teleologico della comunità come *Gemeinschaft* di cui parlava Ferdinand Tönnies<sup>7</sup> contrapposta alla *Gesellschaft*, alla società dell'epoca moderna.

Nelle nostre città coesistono le une con le altre: costruire il perimetro della prossimità dentro il quale condividere interessi, percorsi, intrecci e diversità significa porsi il tema della convivenza, della coabitazione, della libertà di appartenenza e di attraversamento da una comunità all'altra, dei processi inclusivi e, in ultima analisi, della democrazia e della giustizia sociale.

Questo significa ricucire, rigenerare i tessuti di comunità che non si riconoscono, che confliggono e si ignorano. Significa identificare ed attivare le **comunità di cura**: quelle che abitano i luoghi dell'incontro, del riconoscimento, della responsabilità, della cura (pubblici, privati, intermedi, ibridi). Significa però fare i conti, entrare in relazione con quelle **comunità del rancore** o **comunità Enclave**: quelle “comunità chiuse dal localismo maligno dei tanti in preda alla

paura di diventare ultimi che cercano il capro espiatorio quando la comunità si fa maledetta, alla ricerca dell'*Heimat* del sangue, del suolo e delle religioni”<sup>8</sup>. Significa allargare il perimetro della prossimità a chi abita la città ma è assente, laterale – perché non ne condivide il linguaggio o, semplicemente, non ha voce e parola per partecipare: gli stranieri, i nuovi cittadini, i giovani. Coloro che oggi, nell'arena urlante delle città impaurite, diventano oggetto di scontro tra la cura e il rancore e vengono privati di soggettività e protagonismo.

Questo è un agire profondamente politico a cui i rigeneratori – se intendono entrare nei corpi vivi della città di carne – non possono sottrarsi: non esistono esiti senza processi e non esiste *téchne* che possa sostituirsi al *logos*. Soprattutto oggi che abbiamo bisogno di affrontare i lati in ombra della sfera per capire come progettare il futuro.

### Note

1. F. Farinelli, *L'invenzione della Terra*, Sellerio, Palermo, 2007
2. C. Norberg-Schulz, *Towards a phenomenology of architecture*, London Academy, 1980; trad. it. *Genius loci. Paesaggio ambiente architettura*, Electa, Milano, 1974.
3. Dizionario Treccani.
4. R. Sennet, *Building and Dwelling. Ethics for the city* (1943); trad. it. *Costruire e abitare. Etica per la città*, Feltrinelli, Milano, 2018.
5. C. M. Martini, *Verso Gerusalemme*, Feltrinelli, Milano, 2004.
6. C. Mouffe, *Il conflitto democratico*, Mimesis, Milano, 2015.
7. F. Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft* (1887); trad.it. *Comunità e società*, Editore Laterza, Roma – Bari, 2011.
8. A. Bonomi, *Sotto la pelle dello Stato – rancore, cura, operosità*, Feltrinelli, Milano, 2010.



# CITTÀ E POLITICHE DEL QUOTIDIANO

## PROGETTI DI VITA E NUOVE FORME DI GOVERNANCE PER UNA NORMALITÀ TRASFORMATIVA<sup>1</sup>

### INTRODUZIONE

La rigenerazione urbana, intesa anche e soprattutto come la (ri)costruzione del tessuto sociale, culturale ed economico delle città è, e sarà ancora di più nel prossimo futuro, il campo d'azione e di sperimentazione di nuove forme sociali e nuove modalità di *governance*. L'intervento propone alcune riflessioni su questo tema che derivano dalla pratica del *design* per l'innovazione sociale e dall'approccio alla città "dal suo interno": un modo di vederla e agire su di essa che assume il punto di vista e il punto di azione dei suoi abitanti. E che, per questo, richiede di partire da una riflessione sulla quotidianità delle persone che la abitano e di considerarla come un terreno per l'azione politica. Per farlo partirò da un caso recente, avvenuto in USA, che mi ha colpito, che penso possa insegnarci molte cose e che possa introdurre efficacemente il tema che qui vorrei trattare.

### DIVERSE IDEE DI QUOTIDIANITÀ

1. *"The reason any of this stuff – politics, ndr – matters is that it affects us in the everyday... it's about how politics can make our everyday better or worse."* Questo è Pete Buttigieg, sindaco di South Bend, candidato alle primarie democratiche per la Presidenza USA, in un'intervista del 20 Marzo 2019, per *Esquire*<sup>3</sup>. Quest'af-

fermazione potrebbe essere un segnale che qualcosa di nuovo sta emergendo nella politica del Partito Democratico americano. Un nuovo senso su ciò che è importante per la politica, e che si potrebbe sintetizzare nell'espressione: *everyday life matters*. Occorrerebbe però capire meglio di che vita quotidiana si sta parlando. E, quindi, quali siano le politiche che dovrebbero essere promosse e sostenute.

*"Anything is possible: today was the day a group of dedicated, everyday New Yorkers & their neighbors defeated Amazon's corporate greed, its worker exploitation, and the power of the richest man in the world."*<sup>4</sup> Questo invece è un *tweet* di Alexandria Ocasio-Cortez. Il suo riferimento agli *"everyday New Yorkers"*, e alle idee che hanno animato la loro battaglia, può essere un buon punto di partenza per rispondere alle precedenti domande.

Quello cui Ocasio-Cortez si riferisce è un caso noto: Amazon, per decidere dove costruire il suo secondo *headquarter*, indice una vera e propria asta pubblica tra le città nordamericane promettendo di portare nel luogo prescelto molti posti di lavoro (25.000, secondo Amazon) e chiedendo, in cambio, dei vantaggi economici. New York vince la gara con la proposta di un'area nel Queens e la promessa di sostanziosi sgravi fiscali. Il Governatore Cuomo e il Sindaco De Blasio (entrambi democratici) stipulano l'accordo e lo sostengono con entusiasmo. Ma qualcosa non va come tutti credevano. Gli abitanti del quartiere, le organizzazioni e i politici locali dicono che, a quelle condizioni, non se ne fa niente. Per cui Amazon, sdegnata dell'affronto che le viene fatto, ritira il progetto.

Le condizioni inaccettabili cui qui ci si riferisce erano attinenti ai consistenti vantaggi fiscali di cui si è detto, il tipo di lavoro che sarebbe arrivato, che solo in minima parte avrebbe interessato gli abitanti del quartiere, il rifiuto di Amazon di permettere al sindacato di entrare in azienda e la trasformazione del quartiere che tutto questo avrebbe comportato. E quindi l'impatto negativo sulla qualità della vita degli *"everyday New Yorkers"*.

La lotta che ha portato Amazon ad abbandonare l'idea di avere il suo secondo *headquarter* a New York è politicamente rilevante da molti punti di vista. Quello che qui vorrei discutere è lo scontro che vi è stato tra due diverse visioni della città. E quindi anche della vita quotidiana in essa.

Da un lato c'è stata una visione tipicamente neoliberalista, ben rappresentata dal Governatore Cuomo quando dice: "Amazon ha scelto di venire a New York perché siamo la capitale del mondo, nonché il luogo migliore dove fare affari. Abbiamo gareggiato, e vinto, nella competizione nazionale per lo sviluppo economico più ferocemente contestata degli Stati Uniti"<sup>5</sup>. Questa rappresentazione rimanda dunque a una città vincente e competitiva, a sua volta popolata

di cittadini che sono anch'essi vincenti e competitivi. Il che produce una quotidianità proposta come il luogo in cui, per questi cittadini, tutto è accessibile. Cioè tutto è accessibile per chi ne ha i mezzi. Questa visione ha però un lato nascosto che raramente viene ricordato: se ci sono città e cittadini competitivi e vincenti, significa che vi sono anche – e sono la maggioranza – città e cittadini perdenti (o che, adottando questi stessi criteri di successo, si sentono tali). Che ne è di loro? Che ne è della loro quotidianità?

Non aver posto questa domanda, o meglio, non aver neppure riconosciuto che questa domanda potesse porsi, ha portato all'emergere di un'altra città e di un'altra quotidianità: la città i cui cittadini, non essendo o non sentendosi vincenti, si ripiegano su se stessi, carichi di un (giustificato) rancore verso tutti quelli che considerano i vincenti. Una quotidianità di solitudini connesse che, abbracciando idee simmetriche a quelle del neoliberalismo dominante, si propongono di costruire forme sociali chiuse, costruite sull'ostilità a ciò che appare diverso e nuovo.

Contro tutto questo, il fronte dei cittadini e delle organizzazioni di base che ha bocciato il progetto di Amazon a New York ha proposto un'altra idea di quotidianità: "se Amazon si fosse trasferita qui – dice Hazra Rahman, leader di una delle organizzazioni promotrici dell'iniziativa contro Amazon – ci sarebbe stato un aumento nel prezzo di qualsiasi cosa che abbiamo intorno. Al momento, tutto è alla nostra portata – gli ospedali, la spesa, il mercato, i generi alimentari"<sup>6</sup>. Qui, l'espressione "tutto è alla nostra portata"<sup>7</sup> esprime in modo semplice un'altra idea di quotidiano e di città: tutto deve essere accessibile per tutti, anche per quelli con meno risorse economiche. Va notato che questa qualità urbana non è un prodotto che si può produrre e comprare sul mercato. È una condizione che emerge da una fitta e stratificata rete di relazioni resa possibile dalla prossimità degli attori coinvolti e dalla diversificazione dell'ecosistema urbano. In breve è una qualità la cui esistenza va intesa come bene comune. Questa visione della città e della quotidianità ha contribuito a vincere un'importante battaglia politica a New York. Riconoscendone l'importanza dobbiamo però anche riconoscere che, così come fino a ora è stata espressa, ha dei limiti. E partire da qui, dalla sua forza e dai suoi limiti, per articolare una visione più ampia e propositiva.

Proporre come criterio di benessere "everything within reach for all - tutto è alla nostra portata" è certamente un passo avanti rispetto alle classiche formulazioni basate sulla disponibilità di consumi. Come anticipato, è anche un passo in direzione opposta alla mercificazione dei beni comuni operata dal neoliberalismo. Però, mantenere ciò che di buono ancora c'è (e che il neoliberalismo tende a distruggere) è una proposta giusta ma conservativa. E oggi servirebbe avere

anche una proposta in positivo che indichi non solo come opporsi al degrado degli ecosistemi socio-tecnici e naturali in cui operiamo, ma anche cosa fare per rigenerarli. Una *quotidianità rigenerativa* in cui i temi tipici e specificatamente locali del quotidiano si intreccino con quelli globali, colti nella loro dimensione locale. Una quotidianità che, lungi dall'essere il luogo della *routine*, delle scelte minime, degli interessi limitati, a cui spesso la si associa, sia uno spazio aperto a diverse e fondamentali sfide progettuali.

A mio parere, una politica – che intenda prendere sul serio l'idea di riferirsi alla vita delle persone, senza cadere nella trappola di un localismo senza visione o, peggio, nella proposta reazionaria di luoghi e comunità che pretendono di riproporre un ritorno al passato – è da qui, da quest'idea di quotidianità aperta, dinamica e progettuale, che dovrebbe partire.

#### INNOVAZIONE SOCIALE E NORMALITÀ RIGENERATIVA

Esiste questo tipo di quotidianità? L'innovazione sociale ci dice che sì: malgrado la forza di altri modi di essere e di fare oggi dominanti, l'idea di una quotidianità rigenerativa è praticabile. Osservando la società contemporanea nella sua contraddittoria complessità troviamo infatti diversi casi che ci dicono come potrebbe essere: persone che condividono spazi e servizi, adottando forme di abitare collaborativo. Oppure che, amando le piante, partecipano alla cura di un giardino di vicinato. O che hanno il diabete ed entrano in un gruppo di mutuo aiuto. La lista potrebbe continuare coprendo ogni area delle attività quotidiane. In ciascuno di questi casi, le persone coinvolte hanno scelto di lasciare il ruolo tradizionale di consumatori e utenti, per diventare attori sociali, partecipi nella produzione di valori che essi riconoscono come tali. E lo hanno fatto in modo tale da ottenere un duplice risultato: raggiungere obiettivi cui, da soli, non avrebbero mai potuto arrivare e, proprio perché la collaborazione richiede fiducia reciproca e capacità di dialogo, contribuire a rigenerare il tessuto sociale.

Non solo: molte tra queste iniziative hanno anche un positivo effetto ambientale. Per esempio: l'abitare collaborativo può ridurre il consumo di spazio, materiali ed energia; le nuove reti alimentari possono promuovere l'eco-agricoltura; i *community garden* possono ridefinire il ruolo del verde e della natura in città; la mobilità alternativa può ridurre la dipendenza dall'auto. E, in modo più diretto, comunità locali possono organizzarsi per gestire le energie rinnovabili, il ciclo dei rifiuti o quello dell'acqua.

Infine, queste attività spesso producono nuova occupazione: un'occupazione di qualità che, essendo distribuita sul territorio, concorre a rigenerare gli ecosistemi locali e a rendere praticabili forme di economia circolare.

L'innovazione sociale ci mostra, dunque, che è possibile pensare e praticare una *quotidianità rigenerativa*. E che questa può essere raggiunta con politiche del quotidiano pensate e praticate come attività progettuali aperte e dinamiche. Gli esempi che ho fatto fin qui appaiono però come micro-politiche del quotidiano: processi messi in atto alla scala locale, capaci di incidere solo su sistemi che sono a loro volta locali.

La questione che si pone dunque è se e come questa quotidianità possa estendersi, e quindi se e quanto l'emergente interesse per il quotidiano cui stiamo assistendo nel dibattito pubblico possa trasformarsi in politiche concrete riferite a un quotidiano rigenerativo. Capace cioè di rigenerare gli ecosistemi sociali e ambientali e produrre lavoro di qualità. E di farlo a larga scala.

Dieci anni di esperienza sul terreno dell'innovazione sociale ci dicono che si può. Gli esempi non mancano e li possiamo trovare in tutti i campi del quotidiano. Qui ne userò uno ben noto: il cibo e le reti alimentari che collegano produttori e consumatori. Molti anni fa piccoli gruppi di persone hanno iniziato pratiche agricole e alimentari basate su coltivazioni biologiche e sul valore della vicinanza tra produzione e consumo e tra produttori e consumatori. Da tali esperienze sono nate cooperative di produttori e di consumatori e si è sviluppata l'idea della *community-supported agriculture* (in cui si realizza un rapporto di mutuo supporto tra agricoltori e cittadini). Si sono sviluppate esperienze di agricoltura urbana.

Qualche decennio dopo, queste pratiche si sono consolidate e diffuse. Il risultato è che, oggi, è molto aumentato il numero di persone che possono aver accesso a prodotti biologici. Ma non solo: intere città stanno sviluppando strategie che vanno in questa stessa direzione. Un recente studio della Commissione Europea dice come ciò stia avvenendo: "*Cities implement their food-related activities differently: some develop comprehensive strategic documents and long-term plans, while others still work on separate policies and actions, often led by different city departments*".<sup>8</sup> La lettura di questo testo ci fa capire che non esiste una sola politica cui riferirsi. Si tratta invece di una complessa *governance* finalizzata a rendere possibile una trasformazione complessa: la creazione di nuove reti alimentari che, basandosi su un nuovo rapporto tra cittadini e alimentazione e tra città e campagna, mantengono la qualità rigenerativa delle idee e delle pratiche da cui si era partiti. Infatti, esse, rendendo accessibili a molti i prodotti di qualità (gli alimenti biologici), promuovono un'agricoltura e un sistema di distribuzione sostenibili; creano reti sociali collegando in vario modo agricoltori e consumatori; e producono opportunità di lavoro di qualità (in agricoltura e nella trasformazione dei prodotti). In breve, come si diceva, estendono la possibilità di vivere una *quotidianità rigenerativa*.

Considerazioni simili potrebbero essere fatte in altri terreni del quotidiano. Per esempio, in quello dell'abitare, con l'evoluzione dai primi *co-housing*, realizzati da piccoli gruppi di persone molto determinate, ai più articolati e accessibili progetti di abitare collaborativo, ad ampi programmi di *social housing*, inteso non solo come l'offerta di abitazioni a basso prezzo, ma anche come la costruzione di comunità di inquilini che progettano e gestiscono spazi e servizi collaborativi<sup>9</sup>. Oppure, come altro esempio, possiamo considerare il tema delle attività manifatturiere in città, con il passaggio da iniziative innovative, ma relativamente isolate, di produzione digitale (i *fab lab* che nello scorso decennio sono emersi in diverse parti del mondo), alla creazione di nuove reti produttive locali che integrano la produzione digitale con preesistenti attività artigianali e piccole industrie. E che, così facendo, generano anche nuove opportunità di lavoro all'interno delle città.<sup>10</sup>

Questi esempi, e altri che si potrebbero fare, ci mostrano che politiche rigenerative del quotidiano possono evolvere da micro-trasformazioni isolate (e portate avanti da gruppi di persone particolarmente impegnate) a processi capaci di influenzare diverse scale, compresa quella più ampia. Ci dicono anche che questo risultato si ottiene solo se si realizza un incontro virtuoso tra iniziative dal basso e l'intervento di diversi attori economici e istituzionali. Il che, a sua volta, richiede che l'innovazione sociale si combini con quella culturale ed economica. Il che, in definitiva, richiede una parallela innovazione politica. Il fine comune di queste attività deve produrre ciò che nel mio libro *Politiche del quotidiano* chiamo normalità trasformativa: "modi di fare e di pensare che, pur diventando normali in un dato contesto (cioè: normali per chi le adotta), non lo sarebbero affatto in altri contesti. La normalità trasformativa è dunque una discontinuità locale, in contrasto con le pratiche dominanti nel sistema socio-tecnico più vasto in cui si colloca".<sup>11</sup>

In conclusione, mentre l'esordio di un'innovazione sociale richiede l'attivismo di un gruppo di persone disposte a dedicare molto tempo ed energie al loro progetto, la sua evoluzione verso una maggiore accessibilità richiede anche una nuova politica. Una politica che, riconoscendone il valore, collabori a produrre un ecosistema tecnico, economico e normativo favorevole. Un ecosistema in cui un numero sempre maggiore di persone possa avere non solo la possibilità di vivere meglio, ma anche la possibilità di vivere bene in un quotidiano rigenerativo. E, così facendo, diventare agenti della transizione verso una società più resiliente e sostenibile.

## PROGETTI DI VITA E POLITICHE DEL QUOTIDIANO

In definitiva, queste esperienze ci dicono che è possibile immaginare una vita quotidiana in cui le persone, decidendo di collaborare tra loro, ottengono dei risultati che coniugano il proprio interesse personale, con quello della comunità, della società nel suo insieme e dell'ambiente. Ci dicono inoltre che, affinché tutto ciò possa accadere, è necessario che tra le persone si sviluppi un'inedita capacità progettuale. In altre parole, ci dicono che la quotidianità rigenerativa richiede una diffusa progettualità.

Chi vive una quotidianità rigenerativa sono persone capaci di progettare e di intraprendere. E il loro quotidiano è luogo in cui, momento per momento, essi utilizzano questa loro capacità, per fare delle scelte e articolare il loro *progetto di vita*.

Questo modo di vedere le cose, che ha il suo retroterra teorico nelle proposte di Amartya Sen e Martha Nussbaum<sup>2</sup>, ci permette di parlare della quotidianità in termini di libertà e di progettualità: due temi che, mi pare, possono dare la forza e il respiro necessari a fare del tema della quotidianità un pilastro importante di una nuova politica.

Però, a partire da qui, c'è un secondo passo da fare: come anticipato, occorre che l'insieme dei progetti di vita di cui questa quotidianità si compone si configuri come un processo sociale di apprendimento. Il che significa: ognuno di essi, a modo suo, deve orientarsi verso la sostenibilità. Quest'ultima affermazione, è certamente problematica: la libertà di scelta nel progettare la propria vita sembra in contrasto con la necessità di rispettare dei vincoli. È vero: questo contrasto esiste. Però, come i casi d'innovazione sociale di cui si è parlato ci mostrano, questa tensione tra libertà (di scelta) e vincoli (per la sostenibilità) può essere superata. E anzi, può essere lo stimolo che dinamizza i processi di apprendimento e la capacità progettuale diffusa.

Ma la quotidianità rigenerativa è faticosa. Più precisamente, richiede impegno di tempo e attenzione. Un tempo e un'attenzione che sono tanto maggiori quanto più l'ambiente in cui ci si trova ad agire è ostile. Dallo scontro con questa difficoltà nasce l'energia che alimenta l'innovazione sociale, di cui si è detto. Di qui emerge anche la domanda di un'innovazione tecnologica e istituzionale capace di creare le condizioni operative più favorevoli (tali per cui questi modi di fare, e la quotidianità che ne deriva, diventino accessibili a un maggior numero di persone). Ed è qui che, in definitiva, le attività collaborative (che potremmo chiamare le politiche del quotidiano) dovrebbero incontrare una nuova politica: una politica capace di riconoscerle, sostenerle e accompagnarle nella traiettoria verso forme più mature e sostenibili. Una politica che crei ecosistemi tecnici, economici e normativi in cui le persone possano coltivare ed esprimere

al meglio le loro capacità. Compresa quelle necessarie per contribuire al processo sociale di apprendimento di cui la nostra società ha disperato bisogno.

## Note

1. Questa presentazione si basa largamente sui contenuti del mio libro *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità, 2018.
2. "Il motivo per cui tutto questo – la politica, ndr – ha importanza è che ci influenza nel quotidiano... ha a che fare con il modo in cui la politica può migliorare o peggiorare la nostra vita quotidiana".
3. <https://www.esquire.com/news-politics/a26861236/peter-buttigieg-interview/>
4. <https://t.co/nyvm5vtH9k> — Alexandria Ocasio-Cortez (@AOC) February 14, 2019. ("Tutto è possibile: oggi è il giorno in cui un gruppo impegnato di newyorkesi di tutti i giorni e loro vicini hanno sconfitto l'ingordigia aziendale di Amazon, il suo sfruttamento dei lavoratori, e il potere dell'uomo più ricco del mondo").
- 5, 6, 7. <https://citylimits.org/2019/02/14/what-everybody-is-saying-about-the-amazon-pullout/>
8. European Commission, "Food in cities: study on innovation for a sustainable and healthy production, delivery, and consumption of food in cities", Written by Anja De Cunto, Cinzia Tegoni, Roberta Sonnino, Cécile Michel, Feyrouz Lajili-Djalai, July 2017 - [https://ec.europa.eu/research/openvision/pdf/rise/food\\_in\\_cities.pdf](https://ec.europa.eu/research/openvision/pdf/rise/food_in_cities.pdf), p 17 (Trad. it. "Le città sviluppano le attività legate al cibo in modo differente: alcune sviluppano documenti strategici e integrati e piani a lungo termine, mentre altre lavorano ancora su politiche e azioni separate spesso portate avanti da servizi e dipartimenti diversi" NdC).
9. Questo è ciò che propone, per esempio, Fondazione housing sociale, <http://www.housing-sociale.it/en>
10. Questo è ciò che propone, per esempio, il programma Milano Manifattura, promosso dal Comune di Milano. <https://www.manifattura.milano.it/manifattura-milano-english>
11. E. Manzini, *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità, 2018.
12. A. Sen, M. Nussbaum (eds.), *The Quality of Life*, Oxford University Press, New York, 1993, Introduction.

# L'INNOVAZIONE SOSTENIBILE

## COSTRUIRE COMUNITÀ E MERCATI

Le possibili declinazioni e contaminazioni tra valore sociale e valore economico rappresentano la sfida delle imprese coesive con l'obiettivo di rendere la solidarietà generativa fattore produttivo e di mantenere un equilibrio tra interesse pubblico e redditività, tra protagonismo sociale e sostenibilità economica. Ciò implica spesso l'adozione di nuovi modelli di *business* e di *governance* orientati ai progetti e non alla struttura, aperti ai territori e alle comunità. In relazione alle nuove sfide intersettoriali di un mondo fatto di crescente complessità e in riferimento a sistemi necessariamente reticolari e multifiliera, le imprese innovative devono essere capaci di mettere in campo strategie di pianificazione e valutazione nel medio lungo termine, di "costruire" delle comunità attorno ai progetti, di attivare partenariati orizzontali e ibridi, di tessere relazioni nuove e durature. E anche, non da ultimo, di identificare, perimetrare e costruire nuovi mercati, facendo nel contempo emergere le nuove alleanze *profit* e *non profit* e le nuove frontiere di una crescita sostenibile. Perché ciò avvenga, per poter immaginare futuri più umani e per disegnare l'imprevedibile, è necessario un radicale cambio di paradigma.



# PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE STRATEGICA PER L'INNOVAZIONE

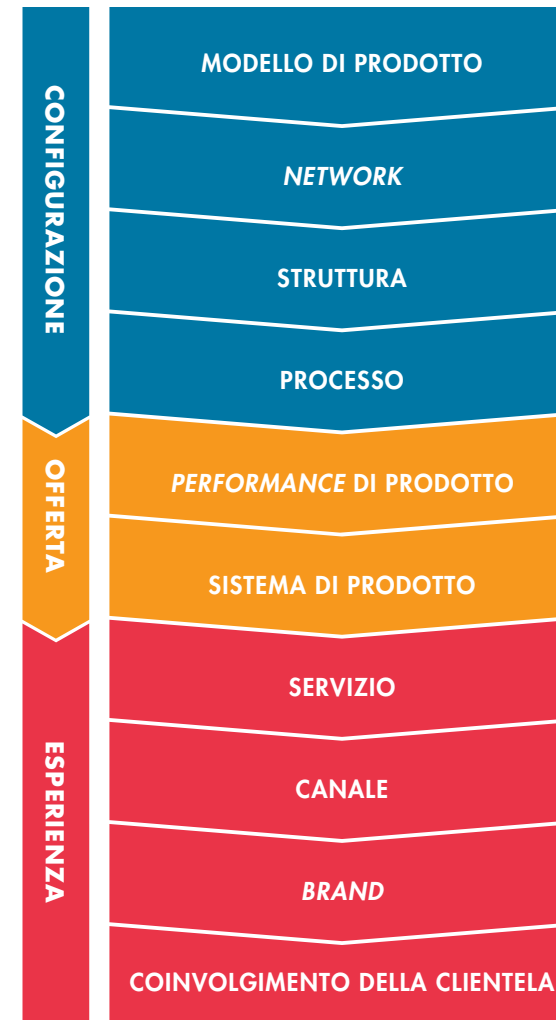
*Non tutte le imprese creative sono innovative.  
Non tutte le imprese innovative sono creative.*

Partiamo da questa considerazione per riflettere sul fatto che, per qualsiasi impresa, l'innovazione, per essere efficace, deve essere introdotta a seguito di una scelta strategica. Per questo, va messa in rapporto:

- alla sua *mission*;
- ai suoi obiettivi;
- al suo ambiente operativo: clienti, fornitori, *stakeholder*, concorrenti;
- ai problemi che deve risolvere.

L'innovazione, intesa come attività strategica, ha dunque a che fare con il valore prodotto e trasmesso o fornito, i rapporti con gli utenti/clienti, le infrastrutture, cioè le risorse e i processi, i modelli di reddito, per risolvere i problemi in modo più efficace possibile rispetto ai costi.

Dove innovare?



Il modello di Keeley e colleghi<sup>1</sup> che ispira tale contributo propone una mappa dei luoghi chiave dell'innovazione di impresa. Ogni impresa, sulla base delle proprie scelte strategiche, usa una sua combinazione di aree di innovazione.

## INNOVARE LA CONFIGURAZIONE

Questi tipi di innovazione sono focalizzati sui processi più profondi di un'impresa e del suo sistema di *business*: i modelli di profitto, le reti, la struttura, il processo.



## I MODELLI INNOVATIVI DI PROFITTO

Rappresentano la ricerca di nuovi modi per trasformare in denaro l'offerta di un'impresa e le altre fonti di valore. I migliori rispecchiano una profonda conoscenza di ciò che clienti e utenti apprezzano realmente e di dove potrebbero trovarsi nuove opportunità di guadagno o di *pricing*.

Esempi:

- abbonamento: creare flussi di cassa prevedibili, chiedendo ai clienti un pagamento anticipato per avere accesso al servizio o al prodotto nel tempo;
- *freemium*: offrire servizi di base gratuiti, facendo pagare invece una tariffa per le caratteristiche avanzate o speciali;
- iscrizione: pagamento su base temporanea, per offrire agli iscritti accesso a località, offerte o servizi;
- pacchetti: vendere a prezzi vantaggiosi in un'unica soluzione beni o servizi acquistabili separatamente;
- pezzi disaggregati: i clienti acquistano e pagano solo ciò che desiderano;
- *pay per use*: si paga solo ciò che si utilizza effettivamente;
- licenze: usare beni o servizi in modo determinato, a seconda del tipo di pagamento.

Casi di modelli innovativi di profitto nelle Imprese Culturali e Creative (ICC):

- abbonamento: teatri, musei;
- *freemium*: nei musei gratuita la visita alla collezione permanente, a pagamento le mostre temporanee;
- iscrizione: Cral, circoli di consumo;
- pacchetti: ARTECARD<sup>2</sup>, RomaPASS<sup>3</sup>;
- pezzi disaggregati: articoli di riviste *online*, acquistabili separatamente;
- *pay per use*: TV *pay per view*;
- licenze: molti *software*.

## INNOVAZIONI DI RETE

Nel mondo iperconnesso di oggi, nessuna azienda può o dovrebbe fare nulla da sola.

Le innovazioni delle reti di appartenenza e di riferimento consentono alle imprese di trarre vantaggio dai processi, dalle tecnologie, dalle offerte, dai canali e dai marchi delle altre aziende, come da qualsiasi componente del *business*.

Esempi:

- alleanze: condividere rischi e ricavi, per migliorare il vantaggio competitivo individuale;
- collaborazione: associarsi ad altri per trarne comune vantaggio;
- mercati secondari: collegare i propri prodotti secondari, di scarto o sottoprodotto con coloro che li richiedono;

• *partnership* complementari: sfruttare risorse, condividendole con imprese che servono mercati simili con prodotti diversi.

Casi di innovazioni di rete nelle ICC:

- alleanze: reti di cinema<sup>4</sup>;
- collaborazione: reti museali<sup>5</sup>;
- mercati secondari: locazione di spazi museali per attività culturali e non<sup>6</sup>;
- *partnership* complementare: luoghi della cultura/scuole/trasporti turistici/alberghi.<sup>7</sup>

## INNOVAZIONI DELLA STRUTTURA

Le innovazioni della struttura sono focalizzate sull'organizzazione degli *asset* dell'azienda – beni tangibili o intangibili e risorse umane – in modo tale da creare valore.

Possono riguardare qualsiasi cosa: dai sistemi avanzati di gestione dei talenti a configurazioni sperimentali nella disposizione di grandi macchinari.

Esempi:

- disegno organizzativo, ovvero fare in modo che la forma corrisponda sempre meglio alla funzione;
- esternalizzazione/*outsourcing*: affidare a un soggetto esterno la gestione di una parte del processo produttivo;
- standardizzazione delle risorse: ridurre i costi di gestione standardizzando le risorse.

Casi di innovazioni della struttura ICC:

- disegno organizzativo: risanamento del Teatro dell'Opera di Roma<sup>8</sup>;
- esternalizzazione/*outsourcing*: servizi aggiuntivi museali (biglietteria, guardaroba, caffetteria, *bookshop*, visite guidate, ecc.);
- standardizzazione delle risorse, come loghi, divise, formati di stampa, ecc.

## INNOVAZIONI DI PROCESSO

Le innovazioni di processo coinvolgono le attività e i processi che producono l'offerta principale di un'impresa.

Richiedono un cambiamento drastico rispetto al "solito modo di fare impresa", per mettere in grado l'azienda di usare capacità uniche, di funzionare in modo efficiente, di adattarsi rapidamente e di sviluppare i margini più alti nel mercato.

Esempi:

- *crowdsourcing*: esternalizzare, anche con meccanismi competitivi, parte dei processi produttivi, anche creativi;
- efficienza dei processi: creare o produrre di più, impiegando meno materiale, energia e tempo;

- generato dall'utente: mettere i propri utilizzatori al lavoro per creare e curare contenuti che potenziano l'offerta dell'impresa;
- produzione *on-demand*: ridurre il magazzino producendo su ordinazione.

Casi di innovazione di processo nelle ICC:

- *crowdsourcing*: design di logo<sup>9</sup>;
- efficienza dei processi: il caso SAS<sup>10</sup>;
- generato dall'utente: Starbucks White Cup Contest<sup>11</sup>;
- produzione *on-demand*: stampa di libri.<sup>12</sup>

#### L'INNOVAZIONE DELL'OFFERTA

Questi tipi di innovazione sono focalizzati sui prodotti o servizi fondamentali di un'impresa, o su un insieme dei suoi prodotti e servizi.

#### INNOVAZIONI DELLA PERFORMANCE DI PRODOTTO

Le innovazioni della *performance* di prodotto sono rivolte al valore, alle caratteristiche e alla qualità dell'offerta di un'azienda. Questo tipo di innovazioni coinvolgono sia prodotti completamente nuovi, sia aggiornamenti ed estensioni di una linea che aggiungono un valore sostanziale.

Esempi:

- facilità di utilizzo: prodotti semplici, intuitivi, facili da usare;
- *focus*: prodotti o servizi progettati per destinatari specifici;
- personalizzazione: consentire che i prodotti o i servizi possano essere modificati per esigenze particolari;
- prodotto superiore: offerta di disegno, qualità, prestazioni superiori;
- sostenibilità: progettare i prodotti o i servizi per un minore impatto ambientale;
- *styling*: conferire al prodotto uno stile, un'immagine o un'aura appetibili per il cliente.

#### INNOVAZIONE DEL SISTEMA DI PRODOTTO

Le innovazioni del sistema di prodotto si basano sul modo in cui i singoli prodotti e servizi si connettono, o si raggruppano, per creare un sistema forte e modulare. Questo risultato è favorito da una serie di fattori: interoperabilità, modularità, integrazione e altri modi di creare connessioni utili tra offerte altrimenti distinte e disparate.

Esempi:

- complementi: vendere elementi collegati, secondari e aggiuntivi dei propri prodotti o servizi;
- estensioni: prevedere l'aggiunta di funzionalità ai propri prodotti o servizi, anche da parte di terzi;

- sistemi modulari: fornire una serie di componenti che possono essere usate indipendentemente, ma che aggiungono funzionalità se messe insieme;
- pacchetti di prodotti: vendere prodotti diversi insieme, come offerta unica.

Casi di innovazione di prodotto nelle ICC:

- complementi: contenuti aggiuntivi (es. filmati *backstage*, versioni plurilingua, ecc.) nei DVD di un film;
- estensioni: catalogo di mostra, *merchandising* ispirato a film o serie tv.
- sistemi modulari: film in una rassegna cinematografica, molte serie tv.

#### INNOVARE L'ESPERIENZA DEGLI UTENTI/CONSUMATORI

Le innovazioni di questo tipo riguardano la clientela di un'impresa e il suo sistema relazionale.

#### INNOVAZIONI DI SERVIZIO

Le innovazioni di servizio assicurano e favoriscono l'utilità, la *performance* e il valore apparente di un'offerta. Rendono un prodotto più facile da provare, usare e apprezzare. Rivelano caratteristiche e funzionalità che i clienti potrebbero lasciarsi sfuggire. Risolvono problemi e appianano le difficoltà nella fruizione da parte del cliente.

Esempi:

- comunità di utenti – servizi di supporto: fornire una risorsa condivisa per assistenza su beni o servizi o la loro estensione;
- *concierge*: servizi *premium* per attività che i clienti non hanno tempo di fare;
- programmi fedeltà: benefici, premi o sconti per i clienti affezionati;
- servizio personalizzato: usare le informazioni fornite dai clienti su se stessi per fornire un servizio su misura;
- servizio superiore: garantire una esperienza nettamente superiore a quella dei concorrenti;
- *total experience management*: fornire una esperienza unica lungo l'intero ciclo di vita del prodotto/servizio.

Casi di innovazioni di servizio nelle ICC:

- comunità di utenti – servizi di supporto: abbonamenti, carte, comunità *social* di museo o teatri;
- *concierge*: area giochi o servizio *babysitter* per teatri o musei;
- programmi fedeltà: sconti su acquisti (es.: riduzioni sul costo dell'ingresso successivo), omaggi;
- servizio personalizzato: *mailing list* intelligenti per la segnalazione di eventi (mostre, concerti, incontri ecc. mirati);
- servizio superiore: ascesa alla cupola del santuario di Vicoforte (CN)<sup>13</sup>;
- *total experience management*: carte *corporate* di musei.<sup>14</sup>

## INNOVAZIONI DI CANALE

Le innovazioni che riguardano il canale comprendono tutte le modalità con cui l'offerta dell'impresa entra in contatto con i suoi clienti e i suoi utenti. Se l'e-commerce è emerso come forza dominante in anni recenti, i canali tradizionali, come i luoghi fisici, continuano a essere importanti, specialmente quando si tratta di creare un'esperienza coinvolgente.

Esempi:

- offerte specifiche per il contesto: studiare offerte valide solo temporaneamente e su misura per particolari circostanze;
- diversificazione: moltiplicare i canali e adottarne di nuovi;
- *go direct*: saltare i canali tradizionali e raggiungere direttamente i consumatori;
- distribuzione indiretta: utilizzare altri soggetti per raggiungere gli utenti finali;
- canali non tradizionali: individuare e adottare canali inediti;
- presenza *pop-up*: creare ambienti temporanei per presentare e distribuire la propria offerta.

Casi di innovazioni di canale nelle ICC:

- offerte specifiche per il contesto: abbonamenti regalo (cinema, teatro, musei) per strenne, festività, eventi speciali;
- diversificazione: libri in edicola, al supermercato, ecc.
- *go direct*: *crowdfunding* per produzioni dal vivo, *street art*, ecc.
- distribuzione indiretta: Young Guru/Silver Guru;
- canali non tradizionali: musei su YouTube/Instagram/Twitter/FB;
- presenza *pop-up*: *stand* di riviste/teatri in fiere, festival, eventi.

## INNOVAZIONI DEL MARCHIO

Le innovazioni del marchio contribuiscono a far sì che i clienti e gli utenti riconoscano, ricordino e preferiscano le offerte dell'impresa a quelle dei suoi concorrenti o sostituti. I più grandi distillano una "promessa" che attrae i compratori e che comunica l'idea di un'identità distinta. Il marchio è un disegno, un segno, un simbolo, una o più parole, ecc., usati in modo unico per creare una immagine che identifica una impresa o un prodotto e li differenzia dai concorrenti (identità aziendale). Nel tempo, questa immagine viene associata a un dato livello di credibilità, qualità e di soddisfazione nella mente del consumatore (posizionamento). In questo modo, rendendo visibili i benefici e il valore che rappresentano, i marchi aiutano i consumatori confusi a scegliere in un mercato complesso e affollato.

Esempi:

- certificazione: sviluppare un marchio o un logo che comunichi e assicuri alcune caratteristiche desiderabili nell'offerta di terzi;

- combinazione: combinare marchi per rafforzare le caratteristiche chiave di ognuno o per accrescere la credibilità di un'offerta;
- etichettatura: fornire a beni fatti da altri una confezione con il marchio della propria azienda;
- posizionamento di valore: schierare il marchio a favore di una idea o di valori importanti ed esprimerli coerentemente in tutti gli aspetti dell'azienda.

Casi di innovazioni nel marchio di ICC:

- certificazione: il progetto *Rijksstudio* del Rijksmuseum<sup>15</sup>;
- *co-marchioing*: The Global Fund & Gap, "PRODUCT (RED)"<sup>16</sup>;
- etichettatura: MAXXI e RefugeeScArt<sup>17</sup>;
- posizionamento di valore: editoria sostenibile.<sup>18</sup>

## INNOVAZIONI NEL COINVOLGIMENTO DEL PUBBLICO

Le innovazioni nell'ambito del coinvolgimento del pubblico riguardano la comprensione delle aspirazioni profonde di clienti e utenti e l'utilizzo di queste conoscenze per sviluppare connessioni significative tra loro e l'azienda.

Esempi:

- autonomia e autorità: permettere agli utenti di disegnare la loro esperienza;
- comunità e appartenenza: facilitare connessioni profonde, per far sentire le persone parte di un gruppo o di un movimento;
- cura: creare un punto di vista specifico per costruire una forte identità aziendale e dare a chi la segue esattamente ciò che vuole;
- attivazione delle esperienze: estendere al massimo la nozione di ciò che è possibile, per offrire una esperienza finora improbabile;
- semplificazione delle esperienze: ridurre la complessità e concentrarsi sul garantire in modo impeccabile esperienze specifiche;
- padronanza: fare sì che i clienti acquisiscano grandi competenze o conoscenze approfondite in merito a qualche attività o qualche progetto;
- personalizzazione: modificare un'offerta *standard* per consentire che il pubblico proietti su di essa la propria identità;
- *status* e riconoscimento: offrire elementi che conferiscono significati, permettendo agli utenti e a coloro che interagiscono con loro di sviluppare e coltivare aspetti della loro identità;
- fantasia e personalità: umanizzare l'offerta con piccoli abbellimenti del modo in cui il marchio e i messaggi manifestano la propria vitalità.

Casi di innovazione nel coinvolgimento del pubblico di ICC:

- autonomia e autorità: visite autogestite alla National Gallery di Londra<sup>19</sup>;
- comunità e appartenenza: *community theatre*<sup>20</sup>;
- cura: il minimalismo del marchio Muji<sup>21</sup>;
- attivazione delle esperienze: le visite *emozionali* al Teatro della Concordia<sup>22</sup>;

- semplificazione delle esperienze: museo per tutti<sup>23</sup>;
- padronanza: Boston Theatre Experience<sup>24</sup>;
- personalizzazione: Progetto *Menmosyne*<sup>25</sup>;
- status e riconoscimento: il *database* degli emigranti consultabile *online* di Ellis Island<sup>26</sup>;
- fantasia e personalità: il mio museo.<sup>27</sup>

## Note

1. L. Keeley et al., *Ten Types of Innovation. The Discipline of Building Breakthroughs*, Wiley and Sons, New York, 2013.
2. <http://www.campaniartecard.it>
3. <http://www.romapass.it>
4. <http://www.europa-cinemas.org>
5. <https://www.museidimaremma.it>
6. <http://www.museibologna.it/documenti/70923>
7. <https://www.arthotel-milano.it/partnership-convenzioni>
8. [https://operaroma-c02.kxcdn.com/wp-content/uploads/2017/04/annual\\_report\\_2015.pdf](https://operaroma-c02.kxcdn.com/wp-content/uploads/2017/04/annual_report_2015.pdf)
9. <https://www.crowdspring.com/how-it-works/>
10. <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>
11. <https://news.starbucks.com/news/starbucks-invites-you-to-decorate-its-iconic-white-cup>
12. <https://ilovebooks.it>
13. <http://anno europeo2018.beniculturali.it/eventi/magnificat-salita-visita-alla-cupola-del-santuario-vicoforte>
14. <https://www.maxxi.art/corporate-maxxi>
15. <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>
16. <https://www.theglobalfund.org/en/private-ngo-partners/red>
17. <http://www.refugeescart.org>
18. <http://www.mondadori.com/about-us/a-sustainable-approach>
19. <https://www.nationalgallery.org.uk/visiting>
20. <https://www.aact.org/community-theatre-history>
21. <http://www.muji.eu/pages/about.asp?PT=100>
22. [https://viaggiart.com/it/news/visite-emozionali-al-teatro-della-concordia-il-piu-piccolo-del-mondo\\_156412.html](https://viaggiart.com/it/news/visite-emozionali-al-teatro-della-concordia-il-piu-piccolo-del-mondo_156412.html)
23. <http://childrensmuseums.org/about/acm-initiatives/museums-for-all>
24. <https://camd.northeastern.edu/theatre/experiential-learning-co-op/boston-theatre-experience>
25. <https://www.micc.unifi.it/projects/mnemosyne>
26. <https://www.libertyellisfoundation.org/passenger>
27. <https://youtu.be/vojbQNpi1jI>

## NON SOLO SOLDI: LA RELAZIONE PRIMA DI TUTTO

La sostenibilità, anche economica, è senza dubbio un elemento centrale nella progettazione e nella realizzazione di qualsiasi iniziativa, in ambito *profit* e *non profit*.

Il Terzo Settore, in particolare, vive un percorso di evoluzione e maturazione che pone al centro dell'attenzione una riflessione complessiva sulle strategie e sulle leve di sostenibilità, da cercare attraverso il complesso di strumenti che caratterizzano il *fundraising* – disciplina ormai sempre più centrale nel ciclo di vita delle organizzazioni e dei relativi progetti.

A questo proposito è necessaria una premessa preliminare: la definizione del perimetro semantico e concettuale che consenta di inquadrare in modo corretto e coerente l'attività di *fundraising*.

Ci sono diverse definizioni di *fundraising*, anche a livello scientifico, che ne mettono in evidenza di volta in volta caratteristiche diverse.

Volendone identificare una che contempra gli aspetti fondamentali, si può sostenere che esso sia “l'insieme delle attività strategiche di sviluppo sostenibile che hanno per oggetto il futuro di un'organizzazione e i suoi progetti specifici”.

È una definizione utile a evidenziare i concetti fondamentali che sono almeno due:

- il fatto che sia un'attività strategica che quindi implica la definizione *a priori* di una strategia. Il concetto di strategia è centrale per qualunque organizzazione quando si parla di sviluppo: è opposto a quello dell'improvvisazione,

dell'urgenza e dell'emergenza, tre condizioni negative che possono danneggiare o diminuire di molto l'efficacia dell'attività di *fundraising* e che sono invece spesso la condizione abituale in cui ci si muove;

- l'obiettivo di sostenibilità, cioè di un percorso di crescita e sviluppo per l'organizzazione in un orizzonte temporale che non è e non può essere solo “oggi”, ma è quello del futuro, del medio-lungo termine.

L'attività di *fundraising* per essere efficace ha effettivamente bisogno di un tempo di maturazione che consenta di consolidare i risultati, in una prospettiva che non è di pochi mesi, ma è tipicamente più lunga, almeno biennale. Il che non significa che non devono arrivare risultati fin da subito, ma che per essere risultati realmente attendibili e valutabili, su cui sia possibile poi implementare ulteriori strategie di sviluppo o revisione, l'orizzonte temporale che ha senso considerare è più prolungato.

La definizione proposta non fa nemmeno riferimento al denaro in maniera semplice e diretta come potrebbe far pensare il termine di matrice anglosassone che utilizziamo: e questo sarà il punto centrale di questo contributo.

Uno degli aspetti che più rende attrattivo il *fundraising* è solitamente il fatto che lo si vede esclusivamente, o prevalentemente, come il modo di avere risorse finanziarie. Sicuramente è anche questo, ma è importante comprendere prima di procedere che stiamo parlando di un complesso di attività che ha molto più a che fare con la pianificazione strategica.

Riprendendo un concetto espresso da quasi tutti i maggiori esperti di *fundraising* a livello internazionale (basti citare, tra gli altri, Gail Perry, Simone Joyaux, Ken Burnett, Valerio Melandri), possiamo – e dobbiamo – dire che “*fundraising is not about the money*”: è una questione di relazioni e coinvolgimento.

Un concetto strettamente collegato a tutto ciò che riguarda il *fundraising* come percorso strategico è quindi quello di *engagement* che – certamente un po' più fluido – si presta a più interpretazioni e più ambiti di applicazione. In maniera generica possiamo dire che riguarda l'impegno e la partecipazione attiva a temi e problematiche sociali, politiche ed economiche ma, ancora più in generale, il coinvolgimento del “consumatore” (se siamo in ambito *profit*) o del “sostenitore” (se ci muoviamo in ambito *non profit*), finalizzato alla condivisione di un messaggio, allo svolgimento di un'azione, alla partecipazione a un'iniziativa.

Il coinvolgimento e la partecipazione sono ingredienti fondamentali nella costruzione di strategie di *fundraising* e sostenibilità, perché sono quelli che portano alla creazione di una base di fiducia che a sua volta diventa lo snodo di un circolo virtuoso che aumenta le possibilità di coinvolgimento e di partecipazione e quindi di sostenibilità anche economica per le organizzazioni e per i progetti che portano avanti.

Parlare di *fundraising*, quindi, significa parlare di un percorso di valorizzazione partecipata che coinvolge il soggetto che lo mette in atto e tutti quelli che possono avere un interesse alle sue attività, al suo sviluppo, alla sua capacità di essere produttore di attività innovative o di interesse collettivo.

Il *fundraising*, in questa ottica, non andrà più guardato come “semplice” attività di ricerca di fondi, ma come l'azione di costruzione di relazioni qualificate con il mondo che ci circonda, che ha come conseguenza la sostenibilità economica ma che, senza la premessa relazionale necessaria, non è raggiungibile o lo è in modo discontinuo e precario.

### A PROPOSITO DI “RELAZIONI”

Proprio perché parliamo di relazioni una distinzione fondamentale è quella che c'è a monte tra le relazioni che esistono nel mondo *profit* e quelle che esistono nel mondo *non profit*.

Nel primo caso la relazione è quella tipica tra cliente e impresa: c'è uno scambio di beni o servizi a fronte di un corrispettivo economico di mercato, quindi regolato dal “*do ut des*”. In ambito *non profit* la relazione tra l'organizzazione e i suoi progetti e chi decide di sostenerli si fonda su un presupposto diverso. Quello che avviene è uno “scambio di beni non equivalenti”: da un lato un sostegno economico (donazione), dall'altro un bene simbolico di natura meta-economica (dal *gadget*, a un invito per un evento), il cui valore economico in sé è di norma molto inferiore a quello dell'importo ricevuto. In questo caso il meccanismo regolatore è quello della “*reciprocità*”.

Un esempio molto semplice: se decido di sostenere una realtà con una donazione che prevede il mio inserimento in una cerchia di sostenitori (tipo “gli amici di...”) lo scambio è quello tra l'ammontare della mia donazione e un bene simbolico: il senso di appartenenza.

Comprendere la differente natura delle relazioni, e l'opportunità di sviluppo che può avere lavorare su quelle rientranti in questa seconda categoria, fornisce la chiave di accesso all'utilizzo del *fundraising* come leva di coltivazione e di fidelizzazione dei tanti soggetti che possono essere coinvolti in operazioni di condivisione (prima) e di sostegno economico (poi) a un progetto con ricadute sociali e/o culturali.

### GLI INGREDIENTI ESSENZIALI NEL FUNDRAISING

Il primo aspetto su cui è necessario concentrare l'attenzione è quello identitario: partiamo sostanzialmente dalla missione che è un aspetto centrale proprio perché rappresenta quella che possiamo vedere come “la carta d'identità dell'organizzazione”.

Quella cioè che ne *dovrebbe* definire i tratti distintivi e rappresentativi.

La missione incarna gli aspetti identitari profondi ed è il terreno sul quale avviene l'adesione valoriale dei potenziali sostenitori. È il risultato che cerchiamo di ottenere quando facciamo attività di *fundraising*, perché è il passaggio che ci porterà ad ottenere anche risorse.

L'identità di un'organizzazione non rappresenta “cosa fa”, ma le ragioni per cui essa esiste, il bisogno – “in senso lato” – a cui l'organizzazione risponde.

E poi essa è fatta dei valori e dei principi che (l'organizzazione) rappresenta, quelli in cui crede.

Non è un esercizio di stile: definirsi in maniera chiara ed efficace è la base per uscire all'esterno, così come uscire all'esterno è la base dell'attività di *fundraising*. Con “uscire all'esterno” ci riferiamo a tutte le attività di comunicazione, e ancora più in generale di interazione, che l'organizzazione ha con il mondo oltre la propria soglia reale o virtuale.

La missione rappresenta ovviamente la solidità delle radici di un progetto e quindi la reputazione di chi lo propone. E nei fatti, proprio perché comunica le ragioni profonde per cui un'organizzazione esiste, è anche il motivo per cui qualcuno dovrebbe sostenerci.

“Perché qualcuno dovrebbe sostenerci?": questa è infatti la domanda di partenza che chiunque faccia attività di *fundraising* dovrebbe porsi, individuando le ragioni perché qualcuno dovrebbe “darci la sua attenzione e il suo denaro”. Se non si trova una risposta convincente e solida, significa che occorre definire o ridefinire la propria missione in maniera meno autoreferenziale e più declinata per essere colta all'esterno in chiave di sostegno anche finanziario.

Un secondo punto cardine è: chi dovrebbe sostenerci? In altri termini, “a chi parliamo” e “a chi vogliamo parlare”?

Si tratta di un tema essenziale nelle attività di *fundraising*.

A questo proposito è doveroso citare Henri Rosso, universitario americano, considerato un po' il padre fondatore del *fundraising*, il primo ad averne definito gli aspetti strutturali in maniera scientifica.

Uno dei principi sui quali si basa tutta la disciplina e sui quali Rosso ha molto insistito riguarda l'identificazione e lo sviluppo dei cosiddetti “costituenti” che sono al cuore dell'attività di *fundraising*.

Ma chi sono questi costituenti indicati da Rosso col nome di *constituency*?

Sono semplicemente tutti i soggetti interessati o interessabili a quello che facciamo e che siamo.

Questo significa, riprendendo le parole di Rosso, che il punto di partenza, un punto centrale per la riuscita dell'attività di *fundraising*, è l'identificazione e lo sviluppo di tutte queste categorie di soggetti. La ricerca dei potenziali sosteni-



tori – di qualsiasi natura siano – è un argomento cardine nella pianificazione del *fundraising*. Anzi, è l'essenza stessa dell'attività.

Dovrei riuscire a parlare in modo efficace a tutti i soggetti interessati o interessabili a quello che faccio, perché ho bisogno di stabilire, coltivare e sviluppare una relazione con loro.

Un fattore determinante che influenza tutto, infatti, è legato alla quantità e alla qualità del sistema relazionale dell'organizzazione che fa *fundraising*.

L'analisi del capitale di relazioni attuale e potenziale è qualcosa di centrale, non opzionale: conoscere l'ampiezza, le specificità, l'origine e l'andamento nel tempo di queste relazioni consente di prendere decisioni quando si disegna un piano di reperimento risorse. Ci sono strumenti e campagne più o meno adatti a determinate categorie di *target* e la cosa più sensata è conoscerle e definirle prima di partire, non dopo.

Una metodologia di lavoro “classica” nel *fundraising* è la cosiddetta “mappatura delle relazioni”. È un'attività concettualmente semplice, che si tramuta anche visivamente in uno schema in cui sono visibili tutte le categorie di soggetti, interessate o interessabili a quello che l'organizzazione propone, insieme alla loro dimensione quantitativa e al grado di vicinanza.

Basta un semplice grafico a cerchi concentrici in cui siano evidenti i diversi livelli di vicinanza (o di distanza) dal *core*, cioè l'organizzazione, il progetto da sostenere, le persone che lo sviluppano. Quello che conta è che si arrivi a un risultato che serva allo scopo: avere un quadro delle diverse categorie di “destinatari” a cui si potranno indirizzare le campagne di *fundraising*, con una indicazione quantitativa utile a essere incrociata con i fabbisogni definiti.

È da qui che deve arrivare la risposta alla faticosa domanda “a chi chiedo?": ai vari *cluster* di soggetti che ci conoscono o ci possono conoscere, che sono stati, sono o possono essere interessati ai progetti che abbiamo, a stringere collaborazioni, a partecipare a eventi, o – alla fine – a erogare denaro.

E se non sembrano promettenti o sufficienti? È l'occasione per ragionare sul perché e valutare strategie di allargamento della propria rete. È essenziale per lo sviluppo e la crescita, o il consolidamento, a cui si punta. Si tratta di uno strumento che vale come “generatore di spunti”: far emergere *stakeholder* a cui non si era pensato, categorie di soggetti con cui è possibile stabilire una *partnership* che non porti fondi, ma che consenta di abbassare di molto il fabbisogno, un determinato settore produttivo che potrebbe avere interesse anche economico a legarsi ai nostri progetti e sostenerli, ecc.

Ma alla fine, chi sono questi potenziali (o reali) finanziatori?

Sono quelli che tecnicamente si definiscono i “mercati” del *fundraising*, in cui si entra tenendo conto delle loro caratteristiche e del fatto che gli strumenti di

ingaggio cambiano di volta in volta: le persone fisiche, le aziende, le fondazioni, raggruppate nei *cluster* che ne definiscono le caratteristiche, l'interesse e la vicinanza al soggetto che fa attività di *fundraising*.

Il risultato finale sarà una specie di galassia al centro della quale c'è l'organizzazione e attorno, più o meno vicino, ci sono determinate categorie che ruotano e hanno dimensioni quantitative e gradi di interesse diversi.

Questo è un esercizio non fine a sé stesso, ma è assolutamente centrale per pianificare l'attività di *fundraising*. Avremo la base imponente su cui appoggiare una strategia, un piano. Avremo l'indicazione su quali saranno i vari *target* a cui le nostre campagne saranno dirette, quale impatto quantitativo potremo avere. Questo ci servirà per capire se il fabbisogno economico che ci siamo posti è ragionevole o non coerente con il potenziale dell'organizzazione, perché sarà appoggiato sulla base relazionale reale, più o meno sviluppata.

Il risultato di questo lavoro, quindi, sarà rappresentato dall'identificazione e dalla migliore profilazione dei destinatari delle nostre campagne: un risultato importante.

#### **DAGLI ELEMENTI FONDANTI ALLA STRATEGIA E ALL'OPERATIVITÀ**

Abbiamo stabilito che fare *fundraising* non significa “parlare di soldi”, ma costruire relazioni credibili e solide che possano portare anche come risultato un sostegno economico. E abbiamo messo l'accento sui due elementi fondamentali su cui si costruisce tutto: la definizione di un'identità comprensibile e condivisibile all'esterno e la definizione dell'universo relazionale che sta intorno al progetto o all'organizzazione che lo propone.

Consolidate le fondamenta, il passaggio successivo sarà quello della pianificazione.

La pianificazione: un concetto opposto all'approccio di urgenza con cui solitamente ci si muove per l'attività di raccolta fondi. Occorre abituarsi a pensare una “strategia”, che significa fare scelte, dare priorità, integrare canali di finanziamento diversi, da raggiungere con strumenti specifici.

L'aspettativa non deve essere di risultati immediati: il “tutto e subito” non esiste. L'orizzonte temporale di riferimento non può che essere almeno a medio termine, pur sapendo che i primi risultati devono arrivare presto.

Nel *fundraising* il punto di partenza è la definizione del fabbisogno da coprire. Dal fabbisogno discende il concetto, non solo teorico, ma anche molto pratico, di “piano di *fundraising*”.

Cos'è un piano? Uno strumento concreto che mette insieme tutto ciò che serve a muoversi immediatamente su un livello operativo, gli elementi che quindi dovranno essere chiari e definiti per fare un “*fundraising consapevole*”:

- a. il fabbisogno economico;
- b. un orizzonte temporale;
- c. i *cluster* di potenziali finanziatori, quantitativamente (quanti ne servono per “coprire” il fabbisogno?) e qualitativamente (rivolgeremo le richieste solo agli individui? O alle aziende? O a un *mix*? Poi considereremo le fondazioni ecc.);
- d. l'oggetto della richiesta di supporto o *partnership* (la “proposta di valore”);
- e. gli strumenti di *fundraising* e coinvolgimento migliori (non sono tutti uguali: un *mailing* cartaceo è diverso da una *newsletter*, un progetto di *crowdfunding* non c'entra nulla con un evento e ancor meno con una campagna lasciati);
- f. le “campagne”, cioè i “contenitori comunicativi” dentro cui stanno i punti c, d, e;
- g. gli indicatori per valutare l'andamento rispetto alle aspettative e agli sforzi prodotti.

Un piano di *fundraising* non è altro che uno strumento di lavoro che fa da guida a tutti gli elementi raccolti, dal fabbisogno al *target*. Non deve essere qualcosa di teorico, ma utile da subito per tenere sotto controllo le azioni da compiere. Un metodo empirico e funzionale per costruirlo si basa sul principio che il *fundraising* non è “piatto”, quindi non ha senso considerare il fabbisogno e suddividerlo in tante quote uguali da cercare *random* nelle varie categorie *target*. Solitamente lo si suddivide in almeno tre macro-fasce che rappresentano le diverse quote di contributo economico attese e richieste, dal più alto al più basso.

Seguendo la statistica, la maggior parte del fabbisogno dovrà essere coperto dai contributi più alti (fascia 1 e 2) che saranno di meno (X e Y = quanti sono dipenderà dalla vastità del *target*), ma di importo più rilevante. La quota residua, circa il 33% mancante, potrà derivare da tanti piccoli contributi (Z), quelli che tipicamente vengono dai tanti piccoli sostenitori, utenti, amici, affezionati.

X CONTRIBUTI DI FASCIA 1	AMMONTARE COMPLESSIVO ATTESO: 33,33% DEL FABBISOGNO
Y CONTRIBUTI DI FASCIA 2	AMMONTARE COMPLESSIVO ATTESO: 33,33% DEL FABBISOGNO
Z CONTRIBUTI DI FASCIA 3	AMMONTARE COMPLESSIVO ATTESO: 33,33% DEL FABBISOGNO

Il risultato derivante da ogni fascia è dato da un numero variabile di contributi e di un importo altrettanto variabile, che si sceglie in funzione della situazione in cui si agisce.

L'obiettivo è evitare la casualità. Non “devo raccogliere la somma e chiedo un generico sostegno a 360°”, ma “a partire dal fabbisogno complessivo, definisco quanto chiedere ai *cluster* di potenziali *stakeholder* individuati nella mappatura, suddivisi per categoria e tipologia”. E per ognuno sarà definito il contenuto

comunicativo e lo strumento di ingaggio.

Muovendosi su questa traccia potranno essere costruite le campagne di richiesta adatte, riducendo di molto il rischio di andare per tentativi casuali

È un metodo funzionale a compiere tre passi essenziali nell'attività di *fundraising*:

1. definire *a priori* l'importo delle richieste di contributo (che siano donazioni, sponsorizzazioni, proventi da vendita di servizi, ecc.) e non lasciare al caso e alla generosità altrui la scelta di quanto ci deve essere dato;
2. pensare a cosa offrire in cambio, di materiale o immateriale, per il contributo ricevuto. Sono quelli che si definiscono *reward* e che sono tipici e ormai abituali nel *crowdfunding*, ma molto meno nell'impostazione di campagne tradizionali;
3. avere più contenuti ed elementi da comunicare con creatività, perché tutte le campagne di successo hanno alle spalle una comunicazione efficace che diventa non solo aiuto per una semplice richiesta di fondi, ma ulteriore occasione per comunicare missione, valori, progetti da condividere con i destinatari.

### IN CONCLUSIONE: COSA NON DEVE MANCARE MAI

Sulla base di quanto detto, gli elementi di successo del *fundraising* (quelli che devono sempre esserci) sono:

- la definizione chiara e coinvolgente della missione e dell'identità su cui si cerca adesione, l'identificazione del motivo per cui qualcuno dovrebbe fare qualcosa per noi. Quando si progetta una campagna di raccolta la regola è mettersi sempre nei panni del destinatario e chiedersi “perché dovrei dare il mio denaro per questo?": occorre trovare una risposta convincente;
- l'individuazione delle diverse categorie di soggetti potenziali sostenitori (la mappatura dei *cluster* degli *stakeholder*): chi sono, quanti sono, che tipo di relazione e di interesse hanno o possono avere;
- l'inclusione di tutti i cosiddetti “mercati del *fundraising*”: individui, imprese, fondazioni (più si ampliano le categorie, più si riduce il rischio di non raggiungere l'obiettivo);
- la diversificazione degli strumenti del *fundraising*. Sono molteplici (ma sono un numero finito) e vanno scelti sulla base dell'efficacia (cioè dell'essere adatti al destinatario, alle capacità di utilizzo dell'organizzazione, al tipo di obiettivo che si pone). In ordine decrescente di efficacia, si segnalano: incontri *face to face*, telefonata personale, *mailing* personalizzato (cartaceo), *e-mailing* personalizzato, *mailing* generico, *e-mailing* generico, eventi, punti espositivi, *digital fundraising*, pubblicità e comunicazione sui media.

## FUTURO + UMANO

In questa breve riflessione affronteremo la prossima sfida che coinvolgerà il mondo: comprendere i tempi e le forme dell'umano e del dis-umano, in una partita a scacchi tra le distopie possibili e le risorse di umanità che la nostra esistenza ci dispensa. Una sfida irrevocabile e senza esclusione di colpi che già oggi si gioca tra le forme sempre più raffinate di intelligenza artificiale e le sfumature sempre più variegata della sensibilità umana. La soluzione che proporremo sarà: (Tecnologia + Empatia) = (Umano2). E cioè: la tecnologia – raffinata espressione di creatività – quando incontra l'empatia, produce umanità alla seconda potenza. È da questo paradosso che bisogna ripartire: l'intelligenza artificiale nel medio-lungo termine contribuirà a far emergere e maturare la vera potenza dell'umano che da sempre si muove tra capriccio e genialità. Il futuro sarà comunque più umano: la tecnologia più raffinata rappresenta infatti la scintilla dell'umano all'ennesima potenza. Saremo noi a dover decidere in che termini e in quale direzione. Umana è la sperimentazione tecnologica che conduce all'intelligenza artificiale, umana la ricerca di talenti e qualità che non siano riproducibili algoritmicamente. Il (futuro + umano) può essere addizione di (tecnologia + empatia), ma anche antinomia di (artificiale + biologico), o ancora utopia di (*performance* + diritti umani), ma anche distopia di (potere + capriccio). Dipenderà solo da noi. Dovendosi misurare con l'intelligenza predittiva delle macchine, saremo costret-

ti – nostro malgrado – a misurarci con il bene e con il male della nostra imprevedibile condizione: *umana troppo umana*, avrebbe detto Nietzsche. Arrivando a individuare fino in fondo il segreto della nostra grandezza e della nostra miseria: l'affezione, la fragilità e la potenza del pensare. Un pensare che si distilla nella tradizione millenaria di filosofie, cosmologie, religioni che si tramandano da secoli, ma anche nei sogni utopici e i rischi distopici della tecnoscienza.

L'ipotesi di lavoro è chiara e semplice: la categoria dell'intelligenza artificiale potente nella computazione ma assente nella "visione altra" che poi fonda la costruzione del futuro – aiuta a mettere in risalto – come contraltare – l'intelletto umano e ciò che di imperscrutabile risiede in ogni intelligenza: intuizione, sensibilità, riconoscenza, speranza, ma anche distruttività, cinismo, efferata violenza. Quando parliamo di uomini come belve, facciamo un torto al mondo animale: profondamente crudeli possono essere solo gli uomini, nel momento in cui riflettono e progettano di esserlo.

Dovendo affrontare il *machine learning* e governare l'apprendimento automatico, l'umano sarà costretto – suo malgrado – a comprendere lo straordinario mistero della sua unicità. Arrivando finalmente a individuare il segreto poetico della propria grandezza: l'affettività come nocciolo duro della propria esistenza, della propria soggettività. Finalmente potremmo valorizzare – come scrive Edgar Morin – "l'aspetto più prezioso e fragile del reale: la bellezza, la bontà, l'amore".<sup>1</sup> Sembra buonismo a buon mercato ed è invece il distillato prezioso della saggezza millenaria che filtra dalla cosmologia più raffinata: dal taoismo al buddismo *zen*. La categoria stessa dell'intelligenza artificiale dimostrerà la propria inadeguatezza, almeno in termini di definizione, mettendo in rilievo l'imperscrutabile valenza umana che risiede in ogni intelligenza: fragilità, esitazione, sorriso, carezza. Soluzioni imprevedute, risolutive: tornando sui problemi e risolvendoli con un pensiero lungo. E allora risulterà evidente l'inevitabile confusione che la metamorfosi in atto ha generato in un tempo sbandato che è costretto a ridefinire le mappe del proprio pensare e quindi del proprio agire.

La bussola che l'intelligenza artificiale pretende di fornire è solo funzionale, computazionale, ma sempre *meaningless*, e, senza quel significato che solo noi possiamo dare alle cose, non fornisce quella mappa del mondo, non garantisce quel senso (il *meaning*) così necessario al pensiero strategico più profondamente umano. Intriso di quel sentimento utopico che è la speranza.

I capricci come quelli dei bambini, la passività – dovuta alla confusione delle troppe scelte possibili, la superficialità dei troppi diritti, ma anche la bassa risoluzione del digitale che accettiamo perché più veloce e accessibile – dove ci condurranno? Il caos – che a volte appare un inevitabile destino in preda alla labilità dell'informazione, al *fake*, alla mancanza di garanzie – metterà a rischio

la nostra capacità di comprensione?

Le macchine *non sperano* e questo rimarrà il nostro vantaggio incommensurabile: il valore aggiunto dell'umano è la tensione utopica verso un futuro che si desidera. Gli uomini e le donne sono macchine desideranti e tali continueranno a essere in modo radicale, nel bene e nel male. Il nostro futuro dipenderà dalla qualità dei nostri desideri e da una intatta capacità di sperare.

La scommessa risiede nella capacità dell'umano di attivare la sua intelligenza più profonda nutrendosi in modo sensato dei nuovi dati che avrà a disposizione e che non costituiscono un mondo alternativo, ma piuttosto il carburante per nuove forme di intelligenza, meno orientata a desideri immediati (che diventano capricci) e impegnata invece nella costruzione strategica di un mondo migliore, all'interno di un quadro equilibrato di diritti e doveri, su cui continua a fondarsi la convivenza umana. Si tratterà di arginare i rischi e i vizi che si intravedono in una società orientata al cinismo, all'indifferenza e al narcisismo di ritorno: il rischio non risiede nelle macchine e nella loro intelligenza (comunque per certi versi portentosa) ma nella capricciosa stupidità tutta umana, che potrebbe segnare irrimediabilmente il nostro tempo. Sfidando l'enorme potenza dei giganti del Web che vogliono in qualche modo liberarci dalla nostra libertà, per scelte automatiche, più semplici e confortevoli, ma anche prive di quel piacere del rischio che ci rende così umani.

Per affrontare questa sfida e vincere la scommessa, bisognerà trasformare il capriccio in gusto, la passività in ingegno, il caos in qualità (vedi lo schema). In questa sfida bisognerà attivare – tutte insieme e contestualmente – curiosità, passione e cura. Non solo curiosità che da sola può essere dispersiva, non solo passione che facilmente si trasforma in monomania e ossessione, non solo cura che ha bisogno di nuovi orizzonti per rimanere sana e vitale. Non vogliamo per-

1 CAPRICCIO	2 PASSIVITÀ	3 CAOS
CURIOSITÀ	PASSIONE	CURA
GUSTO	INGEGNO	QUALITÀ

dere la qualità della vita, delle relazioni, e neanche l'alta definizione delle nostre esperienze, della musica che ascoltiamo, delle fotografie che osserviamo, del cibo che mangiamo. Non vogliamo perdere il gusto, l'ingegno, la qualità. In questo triplice passaggio risiede anche il futuro strategico dell'*italian way*, del nostro vivere e pensare. Con l'esperienza del gusto si tratta di sperimentare le occasioni, di connettere le generazioni, di ampliare la gamma possibile di esperienze eccellenti. Con la sfida dell'ingegno sarà necessario dimostrare il talento, espandere la qualità della vita, far evolvere la tradizione. Nella dimensione della qualità, che significa qualità della vita, benessere ed "essere bene", emergerà il rispetto per il territorio, la cura per i dettagli, l'educazione dei clienti.

In questo passaggio finale – decisivo per il *made in Italy* e per le sorti del nostro Sistema Paese – si tratta, lo ripetiamo, di far evolvere la curiosità in gusto, la passione in ingegno applicato, e la cura in qualità inimitabile.

Ciò significa indicare alle giovani generazioni nuove attività professionali. In futuro avremo sempre più bisogno di "facitori italiani". *Designer e chef*, agricoltori e artigiani, in grado di proporre una nuova esperienza di vita. Dal capriccio generico che imperversa nel mercato e nel web, impregnato di narcisismo, irrilevanza, impazienza, bisognerà tornare a definire e proporre il gusto italiano, che implica sensibilità estetica, saper fare, discernimento. Dalla passività che spesso deriva da un eccesso di scelta, dall'ubriacatura irresponsabile del troppo, da una condivisione superficiale del peggio, da una bassa risoluzione delle esperienze a cui spesso conduce il digitale massificato (nella musica, nella fotografia, nell'informazione) – si dovrà risalire verso l'ingegno che si nutre di talento, interdisciplinarietà, versatilità. Dal caos – che a volte appare un inevitabile destino della libertà incondizionata – e da persone in preda alla labilità dell'informazione, al *fake*, alla mancanza di garanzie – bisognerà far riemergere la qualità, sostenuta dalla certificazione, dalla rifinitura, dalla sostenibilità. Tutti elementi presenti nel DNA del *Made in Italy*, e questo sarà il compito degli "*italian doers*": preparati e competenti, in grado di produrre e raccontare l'alta qualità dei prodotti italiani e prima ancora i segreti di una esistenza ad alta risoluzione.

La scommessa è una: in futuro il mercato globale non vorrà perdere il gusto, l'ingegno, la qualità. Gli *italian doers* – attraverso la straordinaria esperienza del gusto italiano attraverso cui tutti noi siamo cresciuti – dovranno far sperimentare le occasioni, connettere le generazioni, ampliare la gamma possibile di esperienze eccellenti. Per un futuro + umano.

#### Note

1. Da un'intervista a Edgar Morin, *La mia Hiroshima personale*, lo Donna, Corriere della Sera, 7/11/2013.

## ECONOMIA E POLITICA DELLA CULTURA IN TEMPI COMPLICATI

Il cambiamento, inatteso e radicale, che la società sta attraversando in questi anni genera diverse reazioni, coprendo tutto il possibile spettro che va dalla nostalgia rancorosa all'entusiasmo acritico. Comunque le cose vadano a dipanarsi (nessuno può ragionevolmente prevederlo) è tempo di riassetto del glossario che sotto etichette tecniche custodisce principi, valori e ogni tanto tabù e luoghi comuni. In una società pervasa da metriche dimensionali e di natura finanziaria l'economia diventa – a dispetto del suo nobile passato filosofico – una cassetta degli attrezzi per generare reddito, e tende a sottovalutare le questioni legate alla disuguaglianza e alla capacitazione; la politica, dopo decenni di corpi intermedi (ma era un lungo dopoguerra) passata a un leaderismo a buon mercato, enfatizza le fasi rituali come il voto formale e trascura i processi di confronto, discussione e mediazione; la cultura, anch'essa trascinata nel vortice muscolare, si atrofizza in erudizione e privilegia gli effetti speciali sulle opzioni dialogiche. Economia, politica e cultura cercano il consenso, e, per ottenerlo e possibilmente conservarlo, drenano il loro orizzonte a poche nozioni appetibili per la stampa *prêt-à-porter*: lo *spread* invece della distribuzione del reddito, i sondaggi invece delle dinamiche sociali, le mostre degli impressionisti invece dell'innervamento negli spazi urbani.

La questione di fondo risiede nella percezione della società, che tuttora è interpretata in modo sommariamente binario, cosa che conduce a una lettura pigra e del tutto infondata dell'esperienza culturale: chi è colto conosce già il “messaggio”, chi è ignorante non potrà mai affrancarsi. Di fatto le cose vanno all'opposto: si nasce ignoranti e attraverso un percorso soggettivo e magari scomposto ma progressivo e sistematico si acquisisce un grado sempre più elevato di cultura, ossia di capacità di interpretare criticamente i linguaggi creativi. Tutto questo, se analizzato da una prospettiva non pregiudiziale, potrebbe generare una rivoluzione in tutte le fasi della filiera culturale e, di riflesso, nei suoi processi economici e nel disegno delle politiche che la incoraggiano e la sostengono. Una società che si è compiaciuta di riconoscersi in musei e teatri, grazie alla loro capacità di restituire un passato mai davvero posseduto, adesso si sfilaccia in un *patchwork* di competenze, visioni, intuizioni creative e opzioni professionali in buona parte da inventare, e di un passato posticcio non intende fare alcun uso. Sembra paradossale, ma la società contemporanea può essere interpretata, e risulta strutturata, in base alla propria visione del futuro. La cultura non è più conservazione rituale del passato, ma visione prospettica che meriti una combinazione densa di memoria e immaginazione.

L'economia, in questa prospettiva, è uno snodo di valore. Che la cultura possa produrre reddito e valore aggiunto è innegabile, ma in questo non si distinguerebbe da alcun altro comparto dell'economia e della società. Ma genera senso di appartenenza, capitale sociale, qualità della vita urbana, riqualificazione territoriale, inclusione sociale, allocazione delle risorse, atmosfera creativa. Nessun altro comparto dell'economia è capace di esercitare questo impatto così formidabile e unico sulla società. Così, se l'economia si misura e si valuta in termini qualitativi, la cultura stessa ridefinisce sé stessa in chiave di processo e di percorso: non più una lista di oggetti consacrati – a torto o a ragione, comunque in modo controvertibile – da esperti convenzionali, ma un percorso complesso di apprendimento critico che si arricchisce con il tempo, si intensifica grazie al pluralismo, si condivide in modo moltiplicativo. La cultura come descrizione della società e la cultura come fenomeno antropologico finalmente si riavvicinano e si saldano insieme. A valle del mutamento metodologico si colloca la necessità di rilocalizzare la cultura negli spazi urbani, estraendola dall'isolamento dorato in luoghi speciali ma arroccati al di fuori di percorsi urbani ordinari, e innervandola nei gangli relazionali di una società difficilmente definibile a causa della sua sofisticata complessità.

Il primo strato d'azione è dunque rappresentato dal tessuto urbano, che può generare valore a patto di ridefinire le proprie gabbie di spazio e di tempo, di fluidificare i percorsi cittadini, le connessioni con il territorio, la perme-

abilità tra luoghi pubblici e aree private, magari attivando forme di gestione e fruizione comune, di partecipazione progettuale, di produzione condivisa di azioni creative e culturali. In questo quadro la politica diventa cruciale, a patto di svincolarla dalla lunga e calcificata stagione dei bandi *erga omnes*, e di indirizzarla verso uno scambio negoziale trasparente con i gruppi sociali e i portatori d'interesse strategico: questi dovrebbero indicare le voci dell'impatto che progettano di generare sulla società e sull'economia del territorio, l'amministrazione potrebbe offrire infrastrutture, servizi, tecnologia, formazione e assistenza, in modo da lasciare soltanto il capitale culturale al giudizio e all'adesione del pubblico, destinatario imprescindibile della progettazione culturale. La cultura, dal canto proprio, dovrebbe rapidamente liberarsi dalle zavorre simboliche, meta-etichette e in fondo semantiche che tuttora la pervadono dopo averla musealizzata per la condivisione di un club più attento alle certificazioni sociali che non al metabolismo critico. È questione di linguaggio, di protocolli formali, di orientamento ipertestuale, di ibridazioni multidisciplinari. Non c'è più tempo da perdere incatenandosi agli assessorati e al ministero reclamando i fondi di una volta. Non esistono più i sussidi di una volta, ed è un bene. In questo modo la temperie di questi anni, che vede rideclinarsi concetti e progetti dell'economia e della politica, accompagnerà con decisione la cultura a spostarsi dal limbo comodo della burocrazia assistita verso l'ecosistema più coraggioso e responsabile dell'impresa culturale.



# LA GOVERNANCE PER L'INNOVAZIONE

## MODELLI E FORME ORGANIZZATIVE

Il tema della *governance* potrebbe essere derubricato come tema squisitamente tecnico, scollegato da quella capacità visionaria e progettuale che consente all'uomo di darsi un mondo di cui altrimenti sarebbe privo. Eppure se è vero che "fare cultura" significa immaginare pezzi di futuro, è altrettanto vero che aprire il campo alle possibilità, generando innovazione in un sistema, implica la necessità di conoscere quel sistema che si vuole cambiare, di riuscire a coinvolgerlo e a gestirlo con efficienza e trasparenza, coniugando crescita economica e impatto sociale. Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale, le parole chiave per una nuova rivoluzione copernicana parlano di partecipazione, coinvolgimento e responsabilizzazione delle comunità, co-progettazione, partenariato orizzontale, *governance* multilivello e intersettoriale... Parole che si basano su una concezione "inedita" o semplicemente non spesso assunta nell'elaborazione di strategie pubbliche così come nei modelli organizzativi dell'impresa. Perché ciò diventi patrimonio condiviso, è necessario adottare modelli di valorizzazione del patrimonio incentrati sul concetto di bene comune che prescindano dalla singola titolarità e dal valore nominale, con l'obiettivo di creare sistemi di gestione integrati su scala territoriale, capaci di coinvolgere il privato già nelle fasi di adozione delle scelte strategiche. Diventa fondamentale riconoscere la cultura quale leva di sviluppo territoriale ed elemento di riconnessione della catena di valore, imparando a valutare, come ci raccomanda l'Europa, non solo il valore "economico" ma anche quello sociale delle gestioni, inaugurando una stagione nuova nel rapporto tra pubblico e privato, impegnati insieme per la crescita sostenibile di territori e comunità.



## PER UNA NUOVA CULTURA DELLA GESTIONE E DELLA VALORIZZAZIONE COME RESPONSABILITÀ COLLETTIVA E IMPEGNO CONDIVISO

Cultura è un termine fortemente polisemico ed è praticamente impossibile ridurre *ad unum* un ragionamento che riguardi i suoi molteplici aspetti, le modalità di gestione, le incombenze della pubblica amministrazione, la qualità degli apporti privati ecc.

Eppure è sempre più forte la tendenza alla semplificazione, con il riferimento a termini omniinclusivi che sviano spesso dalla comprensione dei singoli aspetti di cui si compone il variegato mondo della cultura così come noi la intendiamo, come pure di categorie ormai di uso comune, come “tutela” *versus* “valorizzazione” o “pubblico” *versus* “privato”. Formule prive di significato se non applicate a fattispecie ben definite e difficilmente ricavabili da modelli astratti.

Per affrontare il tema scelgo dunque di seguire un filo preciso, quello dell'evoluzione normativa nel nostro Paese che segna e segue (come sempre accade) l'evoluzione della concezione della materia nella cultura comune e le problematiche a essa connesse.

Vi è un luogo comune, diffuso purtroppo non solo tra discenti e orecchianti, commentatori distratti, ma anche tra autorevoli addetti ai lavori, che fa risalire all'articolo 9 della Costituzione della Repubblica Italiana la presunta distinzione tra “tutela” e “valorizzazione”, attribuendo le competenze della prima allo Stato.

Ora, anche fosse così, lo Stato non è il governo né tantomeno un ministero, lo Stato si articola in molti livelli e competenze. Tuttavia quella parolina magica non è presente né nell'articolo 9 né in alcun altro passaggio della Costituzione del '47.

L'art. 9 recita infatti: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica [cfr. artt. 33, 34]. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione”.

Dunque il soggetto titolare e responsabile della tutela non è identificato nello Stato ma nella Repubblica, ossia in ognuno di noi. E la tutela del patrimonio è posta allo stesso livello, anzi dopo, rispetto alla promozione dello sviluppo della cultura.

Nel primo capoverso vengono, per giunta, richiamati i successivi articoli 33 e 34, quelli riguardanti la scuola. Il rimando è denso di significati, in essi infatti si attesta che “l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento” e che “enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione”. Si assegna cioè all'iniziativa privata pari dignità rispetto a quella pubblica in materia di promozione della cultura.

Vero è che con la riforma del Titolo V del 2001, nel tentativo un po' goffo di bilanciare il decentramento di alcune competenze (tra le quali la “valorizzazione” dei beni culturali), viene, per la prima volta, introdotto il criterio di una attribuzione esclusiva allo Stato, ma solo per definire gli ambiti di competenza normativa, non certo amministrativa e gestionale.

Questo errore, o meglio questa forzata lettura della legge costituzionale, determina una carenza di attribuzioni agli organi amministrativi territoriali, un regime di perenne conflitto tra questi e i funzionari del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e, non ultima, una generale deresponsabilizzazione degli organismi non dipendenti dal ministero, nonché dei singoli cittadini.

Eppure lo spirito che animò i costituenti era quello introdotto nell'ordinamento italiano dalla legge 1089 del '39, con la quale, per la prima volta al mondo, si stabiliva che i beni artistici e monumentali sono sottratti alla proprietà privata in quanto beni collettivi, cioè di tutti noi, che ne siamo al tempo stesso custodi e fruitori.

Il tema però è rimasto sostanzialmente estraneo al dibattito giuridico (e alle pratiche amministrative) almeno fino a metà degli anni '70 quando iniziò a diventare un argomento rilevante sulla spinta di nuove esigenze, dettate anche dalla nascita spontanea di iniziative diffuse e di una più generale coscienza del fatto che tra le responsabilità della pubblica amministrazione vi fosse anche quella di “promuovere”, sostenere, coordinare la cultura.

Il primo evidente sintomo di questa nuova visione è l'istituzione nel comune di

Roma di un assessorato che non esisteva altrove, quello alla cultura: una delega affidata al giovane architetto comunista Renato Nicolini. Siamo nel 1976 e per la prima volta viene assunta da un organismo pubblico una responsabilità in settori che, tranne rari casi (enti lirici, teatri stabili e, naturalmente, musei), erano affidati esclusivamente all'iniziativa privata. L'operazione suscitò anche polemiche, ma i risultati dell'attivismo di quell'assessore, l'incidenza che le sue iniziative ebbero sul tessuto sociale della città, la presa d'atto che i tempi richiedevano ormai tale impegno da parte della pubblica amministrazione, determinarono un fenomeno di immediata emulazione, introducendo in maniera stabile questa nuova competenza all'interno di tutte le amministrazioni locali, comuni, province e regioni.

Si afferma dunque e si diffonde una pratica di intervento del pubblico in totale assenza di norme, regolamenti, giurisprudenza che ne indichino procedure e ne stabiliscano confini e competenze. Sono anni di grande creatività ed effervescenza, di libertà (che sconfina spesso nell'arbitrio), di sperimentazione.

Non è casuale il fatto che, appena due anni prima, era stato istituito, a opera di Giovanni Spadolini che ne assunse la titolarità, il Ministero per i beni Culturali e Ambientali (le "Attività" furono aggiunte soltanto in seguito), sottraendo competenze ad altri due ministeri, Pubblica Istruzione (Antichità e Belle Arti, Accademie e Biblioteche), Ministero degli Interni (Archivi di Stato) nonché alla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Discoteca di Stato, editoria libraria e diffusione della cultura).

Tutto il comparto si muove per quasi un ventennio in maniera piuttosto caotica, producendo però sostanziali modificazioni nella visione della cultura come servizio e nel riconoscimento di una pluralità di competenze, parallele e convergenti.

Volendo fissare una nuova data di svolta dobbiamo infatti aspettare il 1993, anche in questo caso sono due eventi paralleli che registrano il mutamento in atto. Da un lato l'introduzione dell'elezione diretta dei sindaci (poi dei presidenti di regioni e province) e, dall'altro, le novità introdotte dal ministro Alberto Ronchey.

Nel primo caso la centralità attribuita al primo cittadino carica gli esecutivi degli enti locali e territoriali di nuove aspettative e di maggiori responsabilità. Ma questo coincide con la constatazione dei limiti che la pubblica amministrazione ha nella possibilità di gestire istituzioni che non sottostanno alla rigidità della normativa e all'inerzia della burocrazia. Nascono dunque, e si moltiplicano, figure giuridiche che – come vedremo – surrogano funzioni pubbliche con strumenti di natura privatistica.

Il ministro Ronchey, dal suo canto, introduce una novità destinata a cambiare

la concezione dei beni culturali e le sue modalità di fruizione: con la legge n.4 del 1993 viene introdotta la possibilità di affidare all'esterno la gestione dei servizi aggiunti (*book shop*, somministrazione, biglietteria, guide) per migliorarne l'efficienza rispetto a quanto la struttura ministeriale è in grado di garantire.

Questa novità comporta due conseguenze di prospettiva: i servizi vengono correttamente individuati come componenti strutturali della fruizione del bene, cioè come aggiunta di valore all'offerta; si riconosce la legittimità dell'affidamento di tali attività ad aziende private, dunque *profit*, rompendo un tabù che vedeva lo sfruttamento economico dei beni come una sorta di loro tradimento. Torniamo al tema delle aziende pubbliche o partecipate. Come detto, gli enti locali (ma anche l'amministrazione centrale) cominciano a dotarsi di strumenti più agili, che godano di una flessibilità non consentita alla P.A, sia in termini di contratto di lavoro che di appalti, e che siano potenzialmente in condizione di competere col mercato.

Un caso significativo, sia pure con esiti controversi e non sempre brillanti, è quello degli enti lirici, trasformati per legge in fondazioni.

E, in effetti, la fondazione, nella sua forma anomala cosiddetta "di partecipazione", diviene una delle figure giuridiche più comunemente adottate: a Roma sia l'Auditorium che la Festa del Cinema vengono affidati a fondazioni cui concorrono più enti pubblici, ma aperte anche alla possibilità di includere privati; a Torino, Venezia, Brescia le fondazioni raccolgono diversi musei; Barumini in Sardegna, poi il MAXXI, Matera e molti altri casi vanno a formare il vasto arcipelago delle Fondazioni. Questo tipo di ente consente, appunto, ai privati di "partecipare" al loro governo, per la durata delle loro contribuzioni (la fondazione non ha un pacchetto azionario).

Vi sono poi società in senso proprio: nel caso della cultura non si registra la nascita di società per azioni, mentre sono frequenti quelle a responsabilità limitata, soprattutto per la gestione di servizi. Di regola l'attività di questi, come di altri soggetti, è regolata da un contratto di servizio con l'ente affidante.

Una forma molto particolare, come sottolineato dal suo stesso nome, è quella dell'"azienda speciale" un soggetto strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto approvato dal consiglio comunale o provinciale, che esclude, però, la possibilità dell'ingresso di privati nel suo governo; dai privati può tuttavia accettare sponsorizzazioni e altre forme di liberalità.

Con caratteristiche analoghe, ma un grado di autonomia più limitato, è l'"istituzione", a Roma, ad esempio, di un ente cui è affidata la gestione del sistema delle biblioteche.

Vi sono poi i consorzi, strutture create per la gestione associata, da parte di una

pluralità di enti pubblici, di uno o più servizi e funzioni.

A questi modelli organizzativi si sono aggiunti, in tempi più recenti, altre forme associative di carattere misto, come le “fondazioni di comunità” o “patti di collaborazione”.

Un campo di innovazione parallelo è quello delle sponsorizzazioni. Anche in questo caso possiamo fissare nel 1993 la data in cui gli enti locali comprendono di poter usufruire di questa forma di finanziamento per proprie iniziative. Tuttavia manca una normativa che regoli le modalità di tali dazioni. Non è detto che questo sia un male: nell'assenza di norme le pubbliche amministrazioni sono più libere di avventurarsi su un terreno inesplorato, senza rischi e senza limiti, se non uno: i denari acquisiti da un ente pubblico non possono essere destinati a un fine preciso ma entrano nel calderone generale della sua finanza, minando alla base le caratteristiche di un contratto di sponsorizzazione. Ecco che allora ognuno si organizza come può per aggirare l'ostacolo: le aziende partecipate possono essere usate a questo scopo oppure è lo stesso *sponsor* a farsi carico dell'intera iniziativa, senza far transitare i soldi attraverso le casse dei comuni.

Sulle sponsorizzazioni torneremo ma occorre qui soltanto precisare che, nel corso degli anni e in mancanza di una cultura specifica da parte degli amministratori, queste hanno assunto più la forma di attività di pubbliche relazioni delle aziende nei confronti della P.A. che di un vero reciproco scambio.

È solo nel 1999, con il D. Lgs. n. 490, che si tenta di unificare le norme attraverso un Testo Unico in materia di beni culturali, volto alla riorganizzazione della normativa nazionale precedente e al recepimento delle Convenzioni internazionali, nonché dei regolamenti e delle direttive della Comunità Europea. La sua principale funzione è quella di tutelare i beni culturali e paesaggistici. Ma è nel 2004, col ministro Urbani, che sarà varato un “codice” dei beni culturali.

Con il D. Lgs. n. 42/2004 si provvede al riassetto e alla codificazione in materia di beni culturali e ambientali, spettacolo, sport, proprietà letteraria e diritto d'autore. Il “Codice dei beni culturali e del paesaggio”, a differenza del Testo Unico, di natura puramente compilativa, è una normativa organica che fa riferimento al nuovo concetto di “patrimonio culturale”, superando la preesistente dicotomia beni culturali/beni paesaggistici. Inoltre, accanto alla funzione di tutela, delinea i concetti di fruizione e valorizzazione.

Molti degli aspetti relativi alla gestione, di cui fin ora abbiamo parlato, non trovano però spazio neanche in questo testo.

Un vero terremoto arriva inatteso nell'estate del 2010. In piena furia da *spending review* viene varata quella che fu definita la “finanziaria estiva” che preve-

deva una serie di restrizioni per tutte le aziende, enti, associazioni, comunque partecipate da denaro pubblico. Si tratta del decreto legge n. 78/2010, convertito in legge n. 122/2010.

La norma delinea infatti uno scenario in cui viene limitato l'intervento pubblico con conseguenze fortemente lesive dell'autonomia degli enti locali, senza per altro tener conto delle peculiarità degli enti preposti alla cultura: limiti di spesa per mostre, convegni e pubblicità – pari al 20% di quanto previsto per le rispettive voci nel bilancio degli enti nel 2009 (art. 6, c. 8); divieto di spesa per sponsorizzazioni (art. 6, c. 9); limite di spesa (50% di quelle effettuate nel 2009) per missioni, anche all'estero (art. 6, c. 12); divieto di corrispondere indennità agli organi e per la partecipazioni agli organi collegiali (art. 6, c. 2); l'adeguamento degli statuti al fine di ridurre il numero dei componenti degli organi di amministrazione e di quelli di controllo (art. 6, c. 5).

È una radicale inversione di rotta della cultura giuridica maturata in materia negli ultimi venti anni, senza discussioni, senza approfondimenti, senza confronti. Basti sottolineare, tra le altre assurdità, il fatto che ridurre a cinque i membri dei consigli di amministrazione cancella d'un colpo il motivo per cui gli stessi erano state concepiti, impedendo di fatto ai privati di impegnare risorse e *know-how* nelle aziende pubbliche.

Negli anni successivi si susseguiranno provvedimenti legislativi, regolamenti attuativi e atti giurisprudenziali che, nel tentativo di regolare questa complessa materia, renderanno sempre più complessa l'attività di interpretazione e attuazione delle prescrizioni, portando spesso alla paralisi.

Per avere un quadro degli effetti prodotti dal combinato disposto degli ultimi aggiornamenti del Codice dei Beni Culturali e del parallelo Codice degli Appalti, in mancanza di studi svolti dai diretti interessati, bisogna ricorrere alla Corte dei Conti che, con la sua deliberazione 4 agosto 2016 n. 8/2016G “Iniziativa di partenariato pubblico-privato nei processi di valorizzazione dei beni culturali”, compie una dettagliata analisi sul quadriennio di attuazione delle norme citate, nella quale si attesta il sostanziale fallimento dell'attività di partenariato pubblico-privato nel campo delle sponsorizzazioni e, ancor più, del *project financing*. Nel documento si può leggere: “dovranno essere motivo di riflessione, per l'amministrazione, le ragioni da individuare in concreto per le quali il ricorso al *project financing* sia stato addirittura nullo nel periodo preso in considerazione dall'indagine, pur essendo ormai pacifica la sua applicabilità anche con riferimento alle opere c.d. fredde”.

L'organismo di controllo contabile individua tre principali cause all'origine di questo fallimento:

- la sostanziale inadeguatezza culturale dell'amministrazione, che tende a “re-

sistere” a forme di collaborazione che rischierebbero di sottrarre porzioni di prerogative per decenni attribuitele in forma esclusiva;

- la difficoltà di agire in un quadro normativo quantomeno ambiguo;
- la mancanza di reali condizioni di redditività per gli investitori.

Riportiamo un altro stralcio dello studio: “peraltro, le imprese saranno propense ad investire nel settore culturale solo in presenza di reali possibilità di rendimento (*project financing*) oppure di un effettivo ritorno di immagine (sponsorizzazione), avendo trovato poca fortuna, sinora, in Italia il fenomeno del mecenatismo”.

A questo noi aggiungerei che, anche a causa delle tre condizioni sopra elencate, si è andata diffondendo la pratica di bandire forme di affidamento che mischiano gestione imprenditoriale e svolgimento di servizi, forse nell'illusione di garantire surrettiziamente all'imprenditore la prospettiva di un ritorno certo, a fronte dei risicati e incerti margini di guadagno nella parte imprenditoriale. È quasi superfluo affermare che tali tentativi abortiscono spesso già in fase di partecipazione alla gara.

Gran parte della confusione, creata da una normazione eccessiva e contraddittoria, deriva dal fatto che essa procede per compartimenti stagni ed è squisitamente improntata a una cultura giuridica che non tiene conto della specificità della materia regolata.

Significativo è l'esempio delle sponsorizzazioni rese alle pubbliche amministrazioni; queste, come si è visto, si sono strutturate nel loro esatto contrario, cioè come attività – per usare un eufemismo – di pubbliche relazioni e, di conseguenza, quando si è inteso disciplinare la materia, si è regolato lo *status quo*, cioè una fattispecie tutt'affatto diversa rispetto a quella nominale. Con la inevitabile conseguenza che non ha funzionato. Sarebbe stato sufficiente consultare un esperto di *marketing* o le aziende stesse per evitare tale distrazione.

Il complesso dei fenomeni sopra descritto ha determinato disorientamento, paura, deresponsabilizzazione del funzionariato e un ulteriore arroccamento nel recinto delle singole competenze, accentuando (se possibile) la conflittualità tra enti diversi se non addirittura tra rami della stessa amministrazione. Pur in presenza di dichiarazioni, impegni, documenti che invocano il coordinamento, l'inclusione, l'integrazione progettuale.

Alla luce di quanto visto si può arrivare alla conclusione che le sperimentazioni fatte in questi anni possono soltanto aver avuto il merito di indurre a una riflessione più approfondita sull'argomento e consentito di effettuare una prova empirica degli strumenti per attualizzarlo. Ora però bisogna far tesoro dell'esperienza e, senza sprecare ulteriori risorse, mettere istituzioni e norme al passo con i tempi e le esigenze.

Provo dunque a sintetizzare alcune azioni urgenti per uscire dall'*impasse* e definire modalità di intervento evolute ed efficaci.

**1. La semplificazione delle procedure a norme invariate e, parallelamente, una chiarificazione del quadro normativo.** Occorre che tutti i soggetti pubblici coinvolti definiscano, in maniera preventiva e congiunta, linee guida che siano di stimolo e conforto per il funzionariato pubblico nell'attivazione di strumenti di collaborazione tra enti e tra questi e le imprese e diano agli imprenditori certezze sui processi e attendibili aspettative di guadagno. In tale direzione è sicuramente da privilegiare la procedura negoziata che qualche amministrazione sta attivando ma che è ancora frenata da timori e rischi.

**2. Una visione non burocratica degli affidamenti.** Molti dei tentativi di cessione o affidamento in gestione di beni pubblici (non solo quelli identificati come “culturali”) sono falliti perché non tenevano conto di due aspetti:

- l'assenza di garanzie sulla praticabilità del progetto, dovuta al successivo intervento di regolamenti e organi che agiscono in maniera indipendente e spesso contraddittoria: uffici tecnici, Asl, Vigili del Fuoco, Soprintendenze, amministrazioni locali ecc.;
- l'assenza di una previsione di *marketing*, di piani di fattibilità e individuazione di mezzi di promozione integrata con le altre risorse dell'Amministrazione o, più in generale, del territorio, che lascia all'esclusiva fantasia del contraente l'onere di prevedere uno sviluppo della gestione.

**3. Lo sviluppo di sistemi territoriali integrati di valorizzazione.** Questo aspetto è particolarmente rilevante quando si tratta di insiemi di beni distribuiti su aree vaste e legati tra loro da elementi comuni, strutturali o tematici (stazioni ferroviarie dismesse, case cantoniere, fari, manufatti collocati su percorsi come cammini o ciclovie). Perché il meccanismo possa funzionare non ci si può limitare ad aspettare che arrivino proposte separate sui singoli beni, ma debbono essere accentuati gli aspetti di rete e preventivamente individuate funzioni specifiche e generali, servizi comuni, piani di comunicazione e promozione, oltre che la soluzione anticipata di tutti gli aspetti concessori e regolamentari. Per intenderci: se metto sul mercato le case cantoniere debbo immaginare che diventino una rete per l'ospitalità, con un marchio, degli indicatori di qualità e prezzi, un coordinamento d'immagine, un disciplinare per l'accoglienza, deroghe specifiche per l'adeguamento, piani di promozione, un coordinamento con le istituzioni culturali presenti sul territorio. Viceversa, come infatti è successo, il tentativo è destinato a fallire.

#### 4. L'immissione di competenze per il *management*, l'innovazione e la progettazione strategica.

Ma su tutti gli interventi specifici deve prevalere quella che è stata definita l'“eccezione culturale”, cioè il riconoscimento di un particolare valore sociale dell'impresa culturale, sia essa pubblica o privata, e il ripristino di quelle prerogative che la mettano in condizione di operare con criteri di flessibilità e competitività, indicando misuratori chiari di *accountability*, con la fissazione di obiettivi che tengano conto delle specificità e superino l'asfittica logica di bilanci contabili. Avviandoci alla conclusione è però necessario anche ricordare l'esistenza di buone pratiche, destinate a fare da traino e, come sempre successo, precorrere gli adeguamenti strutturali.

Oltre alla sperimentazione in corso da parte di alcune regioni e gruppi di comuni attraverso strumenti quali Aree vaste, P.I.C. (Piani Integrati per la Cultura), Distretti, vi sono consolidati campi di attuazione della programmazione strategica e integrata. Un esempio che ha alle spalle un'esperienza solida è rappresentato dalle procedure di accreditamento dei siti Unesco, che impongono uno sforzo notevole di visione e individuazione degli strumenti per una *governance* duratura. Sulla stessa lunghezza d'onda è l'istituzione europea delle “Capitali della cultura”: al di là del riconoscimento attribuito, il valore maggiore dell'iniziativa sta proprio nelle modalità della candidatura. I territori che affrontano la selezione debbono comunque progettare e svolgere tutte le azioni connesse allo scopo, ricerca e messa in forma dei dati, ipotesi di collaborazione, individuazione delle linee strategiche, disegno dei modelli gestionali. Tale impegno non si limita a essere una forma, seppure utile, di allenamento alla progettazione, ma rappresenta un lavoro che può comunque essere utilizzato dagli enti e dalle comunità coinvolte. Su questa scia è felice l'intuizione del Governo italiano di istituire, in forme analoghe, le “Capitali Italiane della Cultura”, prassi imitata, scendendo di livello, dalla Regione Lazio a vantaggio delle città presenti sul proprio territorio.

Il primo serio tentativo di promuovere una cultura della collaborazione territoriale e della progettazione strategica da parte del MIBAC, infine, è costituita dall'esperimento in corso, denominato MuSST, Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali. La Direzione generale Musei con questo programma intende sostenere i Poli Museali Regionali nella promozione di reti territoriali, nella valorizzazione partecipata e nella creazione di sistemi culturali integrati. È un percorso che si è avvalso del supporto di Federculture Servizi, la società di cui sono presidente, e che ha registrato, sia pure con qualche resistenza e defezione, l'adesione di molte direzioni che hanno avviato progetti pilota ancora in corso di realizzazione.

Chissà che proprio tale iniziativa non sia il germe di quella nuova cultura della gestione che tutti gli operatori si aspettano.



# PUBBLICO E PRIVATO NELLA GESTIONE DELLA CULTURA: VERSO UN NUOVO RAPPORTO DI PARTENARIATO

## LA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE: SCENARIO E CRITICITÀ TRA POLICY PUBBLICA E IMPRESA PRIVATA

Il *focus* del mio intervento è rappresentato dalle **imprese culturali per la gestione del patrimonio** e parte da una premessa di fondamentale rilievo: le politiche di fruizione (articolo 102 del Codice dei beni culturali) e di valorizzazione (articolo 111) possono essere messe in atto solo se la risorsa culturale diventa oggetto di processi di trasformazione (immateriale), che ne rendano possibile l'uso da parte dell'utenza e ne valorizzino l'elemento di servizio. Tutto ciò è quello che io chiamo "gestione", pratica allo svolgimento della quale il codice dei beni culturali chiama in causa il settore del privato.

Come si legge al comma 1 dell'articolo 111 del Codice, "le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione e organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni e al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6". A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati". E con questo si dimostra che il "legislatore", allorché immaginava i protagonisti di questi processi (del tutto nuovi per la pubblica amministrazione), aveva piuttosto chiaro in mente che il privato avrebbe dovuto giocare un ruolo decisivo. Pro-

babilmente, aggiungo io, sia per la sua capacità di organizzazione, ma anche (e forse soprattutto) per la naturale tensione che il privato ha nella ricerca di soluzioni e nella messa in campo di idee innovative.

La gestione è evidentemente un mezzo, uno strumento; una buona gestione, una gestione trasparente, efficace ed efficiente, può perseguire obiettivi sociali garantendo nel contempo la redditività privata e dunque la sostenibilità economica dell'impresa<sup>2</sup>. Come d'altronde recita l'articolo 111 al comma 4, la valorizzazione a iniziativa privata è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale.

**Favorire e potenziare le imprese culturali coesive** capaci di coniugare valore sociale e valore economico, promuovendo forme innovative nella loro configurazione, diventa non solo una opportunità, ma anche una esigenza a fronte di un sistema di valorizzazione del patrimonio che ci restituisce dati evidenti circa l'accessibilità e la fruizione dei beni. A titolo di esempio, basti il dato del 2017 sui musei: su 450 musei statali, 17 risultano chiusi e 40 con aperture parziali e discontinue.

**Senza "gestione" e senza buona gestione non c'è valorizzazione e quindi neanche sviluppo economico e impatto sociale sui territori.**

In questo contesto, l'apporto del privato nella gestione dei beni culturali è per me fondamentale almeno per tre ragioni:

- **il privato è il soggetto per eccellenza che può apportare al sistema nel suo complesso idee creative e modelli di *business* nuovi** per diversificare le fonti di ricavo. Un dato su tutti, per avere una dimensione di quanto il tema dei modelli di *business* rappresenti una reale opportunità: il 60% dei musei, prevalentemente pubblici, ha incassi inferiori a 20.000 euro. Ogni museo statale ricava – in media – 1 euro a visitatore dalla vendita di servizi aggiuntivi. Lo spazio per nuove fonti di reddito è davvero sconfinato e, su questo, penso che il privato – se adeguatamente incentivato – possa giocare una straordinaria partita;
- **il privato può garantire le adeguate competenze:** il sistema richiede nuove capacità, nuovi linguaggi, l'intuito nel comprendere i bisogni e la reattività a saper modificare le proprie strategie. Si tratta di competenze particolarmente sviluppate nel privato;
- **tensione al risultato e propensione al rischio.** Le nuove sfide, infine, prevedono la capacità di sapersi assumere dei rischi, così come in ogni processo di innovazione. Penso che il privato, anche su questo, sia decisamente più allenato e, dunque, più pronto.

Ciò a cui abbiamo assistito invece in questi anni è la riserva di una ingiusta aspettativa di ruolo nei confronti dello Stato, del Ministero e più in generale del settore pubblico. Chiamato, il più delle volte, a esercitare un ruolo da

impresa, a dispetto della naturale postura che ha caratterizzato, negli anni, la formazione della macchina pubblica.

E tutto ciò ha creato un paradosso. Lo scenario entro il quale ci muoviamo vede il settore pubblico (Stato, Enti locali, ecc.) allo stesso tempo regolatore, arbitro, finanziatore, proprietario del campo e giocatore. Un tale sistema può mai funzionare? E in tale scenario, quale spazio rimane per l'impresa privata, per chi cioè veniva indicato dal codice come il protagonista auspicabile dei processi di innovazione in questo campo? In sintesi: si può fare impresa culturale in un settore così fortemente presidiato e regolato?

Il perseguimento di finalità pubbliche, quali quelle delle politiche culturali, è assolutamente conciliabile con le finalità (anche di lucro) di una impresa privata; ma di fronte a un settore pubblico che appare debole nell'esercitare la delega (poiché ha difficoltà a dettare gli indirizzi e ancor maggior difficoltà a saper controllare nel merito i risultati), la conclusione è: "chi fa da sé fa per tre". E molto spesso non fa neanche per sé.

Ma dietro alla retorica del *management* della cultura (migliaia di convegni, migliaia di *paper*, migliaia di manifesti), cosa si è fatto realmente per scardinare modelli ormai anacronistici nel rapporto pubblico/privato (leggasi la legge Ronchey, pietrificata nelle tavole della legge e mummificata nei processi di attuazione), andando a disegnare nuovi modelli capaci di tenere alta la leva sociale attraverso un inedito protagonismo delle imprese culturali?

A livello normativo il quadro prevede un sistema di concessioni statali basato sulla logica disegnata dalla legge Ronchey (del 1993, cioè più di 25 anni fa) che continua nella sua vecchia (ma allora assai valida) logica del sinallagma cliente-fornitore, dove il privato è sostanzialmente un venditore di servizi e il pubblico un cliente da accontentare. Quindi ognuno al suo posto, e non certo un rapporto di partenariato. Tra l'altro, la scarsa capacità di esercitare il controllo da parte della pubblica amministrazione ha alimentato e ancora alimenta il rischio di avviare processi di privatizzazione senza poterne presidiare la qualità né monitorare la capacità nel perseguire l'interesse pubblico.

Qual è stato e quale continua a essere il risultato della legge Ronchey? Il panorama delle gestioni del patrimonio è gravato da un significativo immobilismo: la situazione del 2017 è identica a quella del 2002. Si contano 411 servizi attivati per lo più alla fine degli anni '90, il sistema dell'offerta è discontinuo e parziale (sui 450 luoghi della cultura statali solo 150 hanno attivi i servizi al pubblico), e il totale degli incassi stimato a livello nazionale è di circa 50 milioni all'anno per una somma di 13 milioni di scontrini emessi. Stiamo dunque parlando di una media di ricavo di circa 4 euro per utente. Ogni persona che compra, cioè, spende 4 euro.

Forse qualche esempio può essere esemplificativo. Se a Locri il *bookshop* del museo archeologico incassa 3.800 euro all'anno e al Mausoleo di Teodorico dal servizio di audio guide si ricavano 198 euro, a Orvieto la situazione appare ancora più critica, perché il *bookshop* fattura solo 52 euro (dati SISTAN). A fronte di questi dati sui beni culturali "minori", ci sono poi quelli di altro segno che riguardano i trenta "grandi attrattori". Basti citare il caso della Galleria Borghese, con un sistema di servizi aggiuntivi che incassa oltre 2.500.000 euro. Le idee creative e innovative – anche attraverso un nuovo ruolo dell'impresa privata – devono dunque concentrarsi nel rilancio del patrimonio museale e culturale diffuso nel territorio, spesso poco accessibile ma con potenzialità enormi sia sotto il profilo dell'ampliamento dell'accessibilità, della diversificazione significativa dei pubblici e della costruzione di forme inedite di fruizione, sia per quel che attiene la strutturazione di nuovi modelli di offerta e di configurazione della gestione.

Si tratta di mettere in campo, però, un nuovo approccio alla questione in generale, e a quella delle imprese culturali per la gestione del patrimonio nello specifico, virando da un modello di tipo "assistenzialistico" a un nuovo regime, in cui il pubblico sappia creare le condizioni per permettere alle imprese di "fare impresa". Il sistema degli incentivi a favore delle imprese culturali ha nel tempo stratificato una serie di iniziative il cui risultato ultimo è tutto da verificare, ma non certo quello di aver raggiunto l'obiettivo sancito dal Codice dei beni culturali nel 2004, e cioè quello di far concorrere alla gestione dei beni culturali le imprese private. Eppure il sistema dei fondi pubblici per la nascita e lo sviluppo di imprese culturali continua a proliferare, come emerge da alcuni esempi:

- a. l'asse 2 del PON Cultura per il periodo di programmazione 2014-2020 stanziava 114 milioni di euro, di cui spesi – al marzo 2019 – solo 25 (circa il 20%);
- b. la Delibera CIPE del febbraio 2018 ha stanziato altri 30 milioni di euro per le imprese culturali;
- c. nel settore del Cinema solo nel 2018 sono stati previsti 422 milioni di euro, con un significativo incremento per il 2019;
- d. il Fondo Unico per lo Spettacolo dal Vivo (FUS) distribuisce risorse per circa 300 milioni di euro;
- e. sul fronte della fiscalità di vantaggio, si segnalano le agevolazioni previste nella legge di bilancio 2018 per le imprese culturali e creative, con particolare riferimento alla misura del credito di imposta – 500 mila euro nel 2019 e 1 milione di euro 2020 – che non ha visto mai i decreti attuativi rimanendo lettera morta.

## UN NUOVO RUOLO DEL SETTORE PUBBLICO NELLE POLITICHE CULTURALI E NEL RAPPORTO COL PRIVATO

Tale scenario impone alcune riflessioni sul rapporto pubblico/privato, che in Italia:

- si basa quasi esclusivamente sul rapporto risorse/prestazioni/servizi (ed è, dunque, costruito secondo logiche molto distanti da quelle di due *partner* con obiettivi convergenti);

- segue un paradigma che vede un forte e articolato sistema di finanziamenti pubblici a sostegno della nascita e dello sviluppo di aziende culturali.

La questione però non deve essere generalizzata né tantomeno semplificata: senza l'intervento pubblico i biglietti della scala di Milano costerebbero 250 euro; senza i fondi pubblici ci sarebbero pochissimi musei aperti. Ma è altresì vero che un sistema fondato esclusivamente su una politica di incentivi finanziari pone il serio rischio – a parità di qualsiasi altra condizione – di sterilizzare i processi creativi di innovazione dei modelli di *business* di cui oggi si sente un disperato bisogno.

Il tema da portare in primo piano diventa dunque quello dei ruoli: **il Pubblico, che deve per me essere chiamato a svolgere la guida, l'indirizzo e il controllo; il privato, invece, a esercitare la capacità di impresa.** Il pubblico deve cioè saper rappresentare l'orizzonte, deve saper chiarire gli obiettivi politici e di programma cui tendere, deve scegliere a chi far gestire, deve indirizzare e deve saper esercitare un controllo sulla forma (a garanzia della necessaria oggettività ed equità che richiedono l'erogazione di un servizio pubblico) ma anche sui risultati e sul valore creato (per chi si opera, con quale effetto, producendo quale cambiamento nelle sfere individuali e collettive?). Diventa in sintesi fondamentale che il pubblico sappia programmare ed esprimere una visione, perché solo così l'impresa culturale potrà diventare lo strumento attraverso il quale la *policy* pubblica raggiunge i suoi obiettivi. In assenza di questa visione l'impresa culturale diventa, da mezzo, fine stesso delle politiche, dando adito a pericolose e scivolose confusioni.

Restando nell'ambito delle politiche nazionali, invece, vale la pena constatare una necessità di migliorare l'atteggiamento programmatico, sforzandosi verso una pianificazione di lungo periodo: la direttiva del Ministro – ad esempio – è di cadenza annuale, così come – sempre ad esempio – è la programmazione dei lavori pubblici del Mibac. Eppure qualche tentativo negli ultimi anni ci è stato: nella riforma del FUS del 2015 si introduce la logica del finanziamento (e, dunque, della programmazione) triennale, così come nella legge 140 del 2014, quella con la quale si costituiva un fondo speciale per gli interventi straordinari di tutela, per un importo di 100 milioni l'anno, si finanziavano interventi triennali. In tale scenario, bisogna dunque interrogarsi come debba la *policy* pubblica dare respiro alle imprese culturali che, evidentemente, avrebbero bisogno di

un sistema quanto più possibile certo per investire, scommettere, rischiare. Ed è invece proprio l'assenza di un quadro certo di medio periodo nelle strategie dell'ente proprietario, cioè del soggetto che delega alla gestione le imprese culturali, uno dei fattori di maggior rischio di questo settore.

Le politiche pubbliche dovrebbero dunque disegnare il quadro, la cornice, il sistema entro il quale le imprese culturali sono chiamate ad agire, pretendendo poi da esse un piano strategico capace di porsi quale strumento di attuazione di obiettivi, azioni e risultati condivisi. Alle politiche pubbliche spetta la responsabilità di immaginare e disegnare quel futuro che le imprese e gli operatori culturali sono chiamati a co-progettare e ad attuare, secondo una logica che al concetto di mera erogazione di prestazioni, sostituisca un paradigma di segno opposto e di stampo generativo.

D'altronde, i decreti ministeriali che hanno portato alla istituzione di 30 musei autonomi prevedono solo un "progetto di gestione che comprenda le attività del museo" e non già un "piano strategico pluriennale". A dimostrazione della necessità di incrementare le competenze nell'ambito della pianificazione strategica d'impresa nel settore culturale, basti leggere i documenti prodotti da queste istituzioni per notare come solo alcuni tra essi riescano a mettere in pratica una reale capacità di programmazione e pianificazione. Una eccezione è rappresentata dal caso virtuoso del Museo Archeologico Nazionale di Napoli che infatti, come conseguenza di una ottima capacità di programmazione e di lungimiranti idee gestionali, rappresenta un caso virtuoso in termini di incremento e diversificazione dei pubblici e di posizionamento nell'immaginario collettivo come destinazione di primo livello.

È però interessante segnalare come le politiche pubbliche non vedano ancora in questi strumenti di programmazione un oggetto sul quale costruire il monitoraggio e la valutazione nel merito, andando a riconfigurare il rapporto tra obiettivi, risultati attesi e impatti. I sistemi di valutazione del risultato creato devono invece diventare imprescindibili corollari di politiche pubbliche capaci di costruire rapporti col privato basati sulla co-progettazione, l'*accountability*, l'efficienza.

È un dato di fatto: tutto il sistema di contribuzione pubblica è basato sui controlli formali, *ex ante* e di legittimità amministrativa. Un dato davvero difficile da intaccare. Dagli anni '90 si è provato a cambiare rotta: prima con il D. Lgs. 286 del 1999, poi con il decreto legislativo 150 del 2009, sulla valutazione della *performance* o, ad esempio, con il tentativo dell'allora Ministro Barca di porre l'attenzione sui risultati, con la nuova agenda della programmazione dei Fondi Strutturali per il settennio 2014-2020. Ma ancora oggi nei contratti con i concessionari dei servizi al pubblico dei musei italiani non sono previsti mecca-

nismi di valutazione della *performance*. E anche laddove si faccia valutazione, questa spesso rimane un esercizio di stile che non ha effetti sulle concessioni (non è mai, per esempio, previsto l'incentivo economico sui risultati). In altri settori rispetto a quelli del patrimonio culturale si registrano, invece, importanti innovazioni. Il FUS, per esempio, ha adottato un meccanismo che va nella direzione qui auspicata perché, mentre prima finanziava i costi (a maggiori costi sostenuti dalla istituzione, corrispondevano maggiori finanziamenti), ora finanzia le *performance*, i risultati attesi e raggiunti (attività svolte, pubblico ingaggiato, ecc.): a maggiori risultati il nuovo sistema fa corrispondere maggiori finanziamenti.

Si pone, da questo punto di vista, un problema più generale di *empowerment* delle competenze della pubblica amministrazione: passare da una logica amministrativo-formale a una logica di risultato diventa passaggio ineludibile se si vuole pervenire a un sistema efficace ed efficiente di gestione del patrimonio pubblico. Su questi aspetti, la Fondazione Scuola dei Beni Culturali, creata nel 2016 dal Mibac per rafforzare il sistema di competenze gestionali per il patrimonio culturale, è attiva con la sua offerta formativa ed è particolarmente attenta a queste necessità.

C'è poi il grande tema del rinnovo delle concessioni. A oggi per esempio, al netto di alcuni casi "isolati" (Paestum, Tarquinia e Ravenna – luoghi della cultura statali nei quali sono state rinnovate le concessioni negli ultimi anni), le concessioni dei beni statali vivono in regimi di *prorogatio* da molti anni. Rinnovare le concessioni con nuove gare non è fatto esclusivamente relegabile alla necessità di garantire correttezza e regolarità amministrativa, quanto piuttosto fondamentale leva per generare cambiamento, per favorire la valorizzazione, per ampliare l'accessibilità, per potenziare la sostenibilità. Ecco, a proposito di ruoli, di questo dovrebbe occuparsi con crescente attenzione il settore pubblico.

C'è poi un grandissimo tema di qualità delle politiche, davvero molto grande per poter essere trattato in questa sede. Ma vorrei solo toccare un punto relativo alla prospettiva, all'angolazione dalla quale si elaborano le politiche di valorizzazione, poiché particolarmente importante nella costruzione di un ruolo più centrato per l'apparato pubblico.

Ultimamente assistiamo a un fenomeno straordinario che riguarda i musei statali, nei quali i visitatori sono passati da 38 a 50 milioni in soli 4 anni, con un incremento del 30%. A fronte di tale dato incoraggiante permane però ancora una situazione di esclusione e di marginalità sociale e culturale. Secondo i dati Istat, famiglie della provincia, persone a basso reddito, anziani e giovani disoccupati per il 50% circa non fanno nessuna attività culturale in un anno (e il 30%

ne fa una o due al massimo). A differenza di quanto accade in Gran Bretagna, dove le politiche sono in gran parte incentrate sulla "domanda" (cioè sui destinatari) al fine di favorire e potenziare la partecipazione delle fasce escluse e dei giovani con il coinvolgimento significativo delle scuole, da noi l'angolazione di elaborazione politica è quasi sempre quella dell'"offerta" (cioè dei luoghi, degli eventi, delle mostre, degli itinerari, dei percorsi, delle aperture, ecc). Secondo modelli incentrati sul bene e non sull'utente, si finanziano l'apertura dei musei, la costruzione di nuovi complessi, le recite teatrali, la realizzazione delle mostre, come se non ci fosse un mercato e una utenza che possa fruire dei servizi erogati, o come se comunque non fosse quello del coinvolgimento un obiettivo primario. La realtà è che noi la "domanda" non la conosciamo, sappiamo pochissimo dei 50 milioni di visitatori dei musei statali, da dove vengono, "chi sono", cosa fanno e perché lo fanno, se è la prima o la quinta volta che visitano il bene culturale. Questo dato è in assoluta controtendenza rispetto a quanto avviene in altri settori produttivi concentrati nella analisi di mercato con una precisione capace di fotografare alla perfezione gli utenti. Ma anche le politiche culturali non possono più esimersi dall'esame della domanda che ormai consuma cultura ovunque: in metropolitana, sui *tablet*, sui telefonini. Tale scenario impone certamente nuovi paradigmi alla base della costruzione della *policy* perché domande complesse richiedono soluzioni altrettanto complesse. Un esempio interessante, e di controtendenza, è rappresentato da quei progetti (sul modello di app18) che finanziano la domanda, cioè gli utenti di servizi culturali, invertendo la logica: ci si interessa, in questi casi, del pubblico, poiché lo si ritiene in grado di esprimere delle preferenze e di contribuire – attraverso un consumo consapevole, libero e autoregolato – alla realizzazione della politica di valorizzazione e fruizione. Sta di fatto però che questo, da noi, accade poco e che siamo ancora molto lontani dalla logica anglosassone che, con la sua massima attenzione ai clienti-consumatori, rafforza il concetto dei servizi culturali come prodotti di aziende di servizio culturale.

Lascio per dovere di brevità l'analisi della *governance* dei musei autonomi che rappresenta un primo passo importante nelle politiche di valorizzazione culturale attraverso il rafforzamento delle macchine che ne devono garantire il funzionamento.

#### **UNA NUOVA STAGIONE DI LIBERALIZZAZIONI PER LE IMPRESE CULTURALI**

Spostandoci invece sul fronte e sul ruolo delle imprese che erogano servizi culturali, credo che la conseguenza delle auspiccate trasformazioni del pubblico come sopra citate, che andrebbero dunque a configurare un settore pubblico più forte, centrato sul ruolo di programmatore e controllore, che sappia frenare o mettere le ali ai gestori privati dei beni culturali, potrà essere quella di una

progressiva liberalizzazione di un settore che reputo eccessivamente regolato. In sostanza, se e solo se si riuscirà a meglio focalizzare il ruolo del pubblico nel perimetro come sopra descritto, allora si potrà inaugurare una nuova stagione di “liberalizzazioni” affinché quelle aziende, responsabilizzate, coinvolte e quindi valutate nel merito, possano manovrare le leve del cruscotto, liberando la loro creatività, inventando e raccogliendo i risultati positivi o negativi delle loro azioni.

Un processo di liberalizzazione che potrebbe lavorare su alcuni ostacoli attraverso iniziative volte a:

- **Lasciare autonomia al privato nel fissare i prezzi dei biglietti** secondo una politica coerente con il contesto e in grado di intercettare la domanda reale, di stimolare quella potenziale e di contribuire a fare emergere quella latente (è il caso per esempio del Museo Egizio che ha fatto una promozione 2 x1 per la comunità araba o del Museo nazionale di Pietrarsa nel quale il sabato con la famiglia paga solo un adulto). Se si analizzano i dati (circa 200 milioni di introiti per 50 milioni di visitatori, con una media di 4 euro a biglietto, 26 milioni di persone non paganti, di cui 15 milioni in siti gratuiti) appaiono evidenti i margini di crescita anche adottando strategie mutuare da altri ambiti della *sharing economy* (Airbnb, che con la funzione *smart price* definisce automaticamente il prezzo in funzione dell'andamento della domanda, Groupon che fissa sconti sui biglietti a fronte di un acquisto di gruppo, o ancora i last minute);
- **Lasciare al privato la decisione sugli orari di apertura** sempre in base a una attenta analisi territoriale ma anche nell'ambito di strategie di posizionamento in scenari allargati. Prendiamo per esempio il caso di Torrecchiara (Parma), un sito che il sabato è aperto dalle ore 8.10 alle ore 13.50, perdendo il flusso potenziale di visitatori del pomeriggio. Possiamo porci qualche domanda semplice: chi va al museo alle ore 8.10? E chi può ricordarsi questi orari che sono contrari a qualsiasi strategia di comunicazione? Altro esempio viene dalla città di Firenze la cui (peraltro ricchissima) offerta appare altamente frammentata e sconnessa negli orari di apertura. O ancora pensiamo al caso di Sirmione, dove diversi anni fa non si riuscì a rimodulare gli orari di apertura delle Grotte di Catullo secondo una logica più coerente con i tempi dei turisti, perché il personale consumava le ore disponibili nei giorni feriali e per di più d'inverno. Lo stato dovrebbe dare delle regole minime e lasciare al privato-gestore la decisione, sempre ovviamente in forte coerenza con l'obiettivo ultimo del perseguimento dell'interesse pubblico. E, perché ciò accada, si dovrebbe forse anche pensare di più al ruolo dei custodi, che potrebbero contribuire – con meccanismi flessibili di utilizzo del tempo – alla creazione di valore;
- **Liberalizzare la comunicazione e l'uso delle immagini.** Grazie alle novità

- introdotte dall'Art Bonus, dal 2014 è possibile fotografare manufatti esposti nei musei ma sempre senza flash e rigorosamente a uso personale. Per qualsiasi altra pubblicazione della foto va chiesta l'autorizzazione e bisogna pagare dei canoni che, per fare l'esempio di alcuni poli museali, sono fissati a ben 51,65 euro per immagine. Il Museo Egizio rappresenta l'unico caso di museo ad avere le foto in licenza libera, qualcosa che altrove rappresenta prassi comune. Pensiamo per esempio al Rijksmuseum di Amsterdam che, per finalità di *marketing*, ha liberalizzato anche le licenze per uso commerciale. È d'altronde quasi antistorico nel mondo di Instagram, Europeana, Google, Facebook dover pagare un bollettino postale per pubblicare la foto dell'anfiteatro di Ferentino;
- **Liberalizzare la circolazione delle opere d'arte** perché il sistema normativo attuale ha un carattere iper-protezionistico che fa sì che un privato non solo non possa prestare un quadro senza autorizzazione, ma addirittura non lo possa neanche spostare all'interno di uno stesso spazio. È solo del 2017 la riforma che ha stabilito che sotto i 13.500 euro di valore l'opera, anche se realizzata più di 70 anni fa, possa circolare senza autorizzazioni;
  - **Liberalizzare il mercato del lavoro.** Un'epoca “fluida”, che registra la mancanza di figure professionali nuove e ibride capaci di affrontare le nuove sfide intersettoriali di un sistema meticcio a complessità crescente, suggerirebbe, per esempio, di passare da una logica di riconoscimento delle professioni<sup>9</sup> a una nuova logica di riconoscimento delle competenze utili a svolgere queste professioni sempre più complesse e trasversali;
  - **Permettere al gestore di scegliere e gestire il personale:** un privato che assume il rischio di gestire un bene culturale deve, a mio modo di vedere, poter reclutare, assumere, valutare e licenziare il personale con cui collabora, nell'ambito delle regole che ne definiscono il perimetro di azione. Per fare impresa, per farlo in un contesto in cui il *know how* è la risorsa più importante del servizio offerto, la questione del personale assume evidentemente un ruolo centrale. Si tratta dunque di una grande scelta, di un grande disegno che dovrebbe chiarire meglio il ruolo dell'impresa culturale nella gestione e, di conseguenza, chiarire chi fa cosa tra pubblico e privato e da quale parte stanno le competenze e il relativo personale;
  - **Definire concessioni lunghe per sviluppare dei business plan di respiro e con investimenti alla base,** in inversione di tendenza rispetto alla situazione attuale che registra un tempo medio delle concessioni di 4 anni (attualmente previsto nel bando, ma non già nella sua attuazione, stante il sistema di proroghe in cui versa tutto il sistema): una misura che reputo assolutamente insufficiente se al privato si intende chiedere l'assunzione di rischio attraverso l'effettuazione di investimenti;



• **Coinvolgere i gestori nella progettazione degli interventi strutturali**, secondo il modello che ha per esempio portato alla apertura del nuovo museo dell'acropoli di Atene nel quale le scelte architettoniche vennero prese in funzione delle scelte gestionali indicate dal direttore neo nominato. In Italia spesso si registra una discrasia tra contenitore e contenuto (o funzioni d'uso), col primo progettato in assoluta indipendenza dalle funzioni che deve andare a ospitare e in assenza di piani di gestione e di fattibilità studiati per raggiungere obiettivi di efficienza, sostenibilità e accessibilità. Nella progettazione dei nuovi siti o nella riqualificazione di quelli esistenti, si dovrebbero prevedere, a mero titolo di esempio, spazi grandi per non rendere poi necessario un eccessivo presidio umano a controllo delle troppe sale, un sistema di gestione del clima efficiente, un *bookshop* posizionato nel posto più giusto per interessare più visitatori possibili, biglietterie automatizzate per risparmiare sul personale di biglietteria e controllo accessi (con controllo a campione, come avviene da sempre ad esempio nelle metropolitane di tutto il mondo);

• **Incentivare il lavoro in rete, puntando alla creazione di sistemi culturali.** L'incentivo pubblico affinché ciò accada è per me indispensabile, proprio perché il distretto culturale non è un distretto industriale e quindi non nasce da solo. Nel distretto industriale esistono relazioni amicali e familiari, connessioni di filiera tra le varie imprese, una specializzazione, quindi un sistema di conoscenze diffuso su un settore specifico, un interesse diretto poiché, in quanto formato da aziende *for profit*, i privati raccolgono con il reddito di impresa il successo delle scelte di aggregazione. In sintesi, per dirla con Sacco e Pedrini, i distretti esistono perché esiste l'*homo distrectualis*. Nel caso dei sistemi culturali invece ci deve essere una mano pubblica che incentivi la creazione di reti, come per esempio nel caso del progetto MUSST che ha visto l'attivazione di inedite relazioni basate sulla rinuncia alle sovranità particolari per la realizzazione di progetti più complessi.

Molto, **in conclusione**, c'è da fare. A partire da chiarire definitivamente quale sia il disegno del rapporto tra pubblico e privato in un contesto di forti mutamenti. Una volta chiarito questo, si tratterà di mettere in moto alcune (piccole) riforme legislative, un buon numero di riforme nei programmi di azione e rafforzare il sistema di competenze a sostegno di questo nuovo disegno (sia nel pubblico, sia nel privato). Fatto questo, potranno essere finalmente liberate le energie di imprenditori, gruppi, aziende, associazioni, volontari nella gestione dei beni culturali, al fine del rafforzamento delle politiche pubbliche di valorizzazione e fruizione del patrimonio. Così come, ormai 15 anni fa, spiegava il Codice.

### Note

1. Si legge all'articolo 6 del codice:  
"la valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio".
2. L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa [365, 2082; 670, n. 1 c.p.c.].
3. L'Art. 9-bis. Professionisti competenti ad eseguire interventi sui beni culturali, introdotto dall'art. 1 della legge n. 110 del 2014, recita: "In conformità a quanto disposto dagli articoli 4 e 7 e fatte salve le competenze degli operatori delle professioni già regolamentate, gli interventi operativi di tutela, protezione e conservazione dei beni culturali nonché quelli relativi alla valorizzazione e alla fruizione dei beni stessi, di cui ai titoli I e II della parte seconda del presente codice, sono affidati alla responsabilità e all'attuazione, secondo le rispettive competenze, di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, restauratori di beni culturali e collaboratori restauratori di beni culturali, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, in possesso di adeguata formazione ed esperienza professionale".



## IL PATRIMONIO CULTURALE D'EUROPA, BENE COMUNE, RESPONSABILITÀ COMUNE

L'invito a riflettere a come ripensare le forme di *governance* e gestionali nel settore culturale, per favorire e stimolare l'innovazione, coniugando allo stesso tempo redditività e impegno sociale, mi offre l'occasione per tirare un primo bilancio dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018.

L'anno è stato, infatti, un vero e proprio laboratorio per l'innovazione a base culturale su scala europea. E la spinta innovativa è stata alimentata proprio dal desiderio di sperimentare nuovi modelli di *governance*, più partecipate e partecipative, più aperte e inclusive.

Come siamo arrivati a questo risultato? Facciamo un piccolo passo indietro. Fra il 2013 e il 2015 in Europa c'è stato un dibattito molto intenso sui nuovi approcci per la gestione sostenibile del patrimonio culturale. Globalizzazione, transizione digitale, crisi economica e altri fattori stanno infatti trasformando velocemente e radicalmente il settore della cultura e del patrimonio culturale. Si pensi solo alle conseguenze dell'invecchiamento della popolazione, combinate al blocco delle assunzioni e ai tagli di bilancio nel settore pubblico, che rendono difficile a chi è sulla soglia della pensione "formare sul campo" e quindi trasmettere preziose conoscenze e competenze alle nuove generazioni, mentre le giovani leve, spesso più attrezzate ad affrontare le sfide di oggi, pensiamo al digitale, non possono portare nelle istituzioni nuova linfa, energia e idee.

In ambito di Unione europea, gli operatori hanno approfittato del sostegno offerto dall'Agenda europea per la cultura per interrogarsi su come ripensare, sperimentare, aprire nuove strade nell'organizzazione, *governance* e gestione della cultura e del patrimonio. Si pensi ai tanti rapporti dei gruppi di esperti operanti nell'ambito dell'Agenda europea per la cultura dal 2008 ad oggi e al *Dialogo strutturato con la società civile / Voices of cultures*. Le organizzazioni culturali e gli operatori hanno inoltre potuto approfittare del sostegno alla cooperazione transnazionale offerto dal programma Europa Creativa, per cogliere le opportunità offerte dal digitale e dall'economia della condivisione o testando strategie di sviluppo territoriale a base culturale per trovare nuovi equilibri e modelli di sostenibilità. Un esempio per tutti: le Capitali europee della cultura. Questo intenso dibattito, che ha coinvolto istituzioni europee, amministrazioni nazionali e regionali e società civile, in pochi anni ha ridisegnato il quadro di *policy* europeo sul patrimonio culturale, mettendo d'accordo tutti sulla necessità di un approccio olistico, integrato e partecipativo al patrimonio, allineato con i principi chiave della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Convenzione di Faro). Ma era necessario fare attecchire queste nuove radici, riconoscendo e inserendo in un disegno sistemico gli approcci efficaci, orientando e stimolando l'intelligenza collettiva nella gestione del cambiamento.

**Approccio olistico** significa mettere al centro la persona e le comunità, guardando al patrimonio culturale come bene comune. In questo modo si dissolvono non solo le tradizionali barriere fra le dimensioni tangibile e intangibile e digitale del patrimonio, ma anche fra creazione e conservazione, che sono aspetti di un unico ciclo, perché prendersi cura del patrimonio culturale significa anche promuoverne la rigenerazione, sostenendo la creatività contemporanea. Guardare al patrimonio come bene comune significa anche spostare l'attenzione dalla proprietà, che genera il dilemma pubblico-privato, all'appartenenza, un concetto che rimanda all'insiemistica: siamo noi ad appartenere a un luogo, ed è nutrendo e coltivando questo legame che si attiva il senso di responsabilità dei cittadini e delle comunità verso il patrimonio culturale. Ricordando che il patrimonio, bene comune, è anche una responsabilità comune, e che per salvaguardarlo è fondamentale nutrire e coltivare nelle comunità locali, in particolare nelle giovani generazioni, la consapevolezza della sua fragilità e limitatezza, stimolando in tutti il senso di responsabilità verso la sua gestione sostenibile. L'approccio olistico inoltre va seguito in tutte le fasi, dalla pianificazione alla progettazione all'implementazione del progetto, chiedendosi sempre come generare benefici in tutte le dimensioni dello sviluppo

sostenibile: l'economia, la diversità culturale, la società e l'ambiente. Privilegiare una dimensione a discapito di altre, infatti, ad esempio investendo sul patrimonio ad esclusivo fine turistico, può peggiorare la qualità della vita dei residenti, minacciare la diversità culturale o creare danni all'ambiente.

**Approccio integrato** significa rompere i tradizionali "silos", mettendo a sistema diverse politiche e programmi. Non solo perché le opportunità per il patrimonio possono provenire da aree di *policy* diverse da quella culturale, sia a livello nazionale che europeo, ad esempio la ricerca e l'innovazione (per la gestione dei rischi naturali e antropici, i cambiamenti climatici, materiali e tecnologie per la conservazione e così via), le politiche di coesione, l'ambiente, lo sviluppo rurale, il digitale o il turismo sostenibile. Ma anche e soprattutto per generare benefici sulle comunità locali. E per questo serve associare agli investimenti per la conservazione altre azioni in campo sociale, dall'educazione alla ricerca, dalla coesione sociale alla riduzione della disoccupazione, per produrre benefici sui territori. Si vedano, ad esempio, le sperimentazioni realizzate in Svezia con il cosiddetto "Modello Halland", che hanno dimostrato che il patrimonio può trasformarsi in un vero e proprio "incubatore" di processi di innovazione se si apre a più ambiti disciplinari, consentendo l'interazione fra soggetti portatori di diverse conoscenze. Operatori che intrecciano saperi, si confrontano, trovano insieme terreni di mediazione sul terreno del patrimonio culturale, dove la ricerca incontra le conoscenze tradizionali, il turismo si confronta con la diversità culturale, le comunità dialogano con i professionisti del patrimonio e nascono partenariati creativi fra patrimonio culturale, artisti, imprese, salute, economia.

**Approccio partecipativo** L'approccio integrato richiede un'efficace *governance* multilivello e intersettoriale, che coinvolga i diversi portatori di interesse intorno a obiettivi comuni, per raccordare insieme le diverse politiche e azioni. E per questo motivo i nuovi modelli di *governance* partecipativa sono sempre più frequentemente oggetto di attenzione e ricerca. In particolare, da quando a novembre 2014 i Ministri della cultura dell'Unione europea vi dedicano le loro Conclusioni, il concetto entra in tutti i documenti di *policy* culturale. E la ricerca europea ha aperto due piste di ricerca su approcci partecipativi e innovazione sociale nella cultura nell'ambito del programma Horizon 2020. La riflessione sulla *governance* partecipativa ci mostra come il settore del patrimonio culturale possa ancora guardare con occhi nuovi al proprio ruolo nella società, che è anche quello di mediatori, capaci di costruire ponti fra diversi ambiti disciplinari e dialogare con le comunità locali.

Negli anni 2016-2018 un gruppo di 26 esperti provenienti da amministrazioni nazionali del patrimonio in 26 stati UE + Norvegia ha lavorato a questo tema nell'ambito del Piano di lavoro per la cultura 2015-2018. Il loro obiettivo, stabilito dal Consiglio dell'Unione europea, era di "individuare approcci innovativi alla *governance* multilivello del patrimonio materiale, immateriale e digitale, che coinvolgono il settore pubblico, soggetti privati e la società civile, affrontando anche la cooperazione tra diversi livelli di *governance* e settori politici". Un mandato ambizioso, che richiedeva di realizzare una mappatura delle diverse politiche pubbliche nazionali, di confrontare e comporre in un manuale di buone prassi, destinato ai responsabili politici e agli enti che operano nel campo del patrimonio culturale.

Consapevoli che la *governance* partecipativa del patrimonio culturale non è né la soluzione per tutti i problemi né un metodo *standard* da applicare in qualunque situazione, il gruppo elabora le proprie raccomandazioni partendo dall'analisi esperienze concrete, con l'obiettivo primario di traghettare un concetto astratto sulla riva della pratica. Si pone soprattutto il tema di come usare la partecipazione nella gestione/*governance* quotidiana e ordinaria del patrimonio culturale, di come sensibilizzare istituzioni e professionisti alla sua importanza e come e quando usarla nel miglior modo possibile.

E se il Consiglio parla di partecipazione attiva dei soggetti interessati nella definizione, pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi in materia di patrimonio culturale, ovvero lungo tutto l'arco del ciclo di *policy*, il gruppo decide pragmaticamente di mantenere un approccio aperto, analizzando anche esperienze parziali, perché le buone lezioni su come promuovere la partecipazione possono rivelarsi a ogni stadio. E di interpretare il termine "approccio innovativo" in senso ampio, perché non necessariamente le buone lezioni scaturiscono da idee completamente nuove, come testimoniano alcuni schemi presenti in diversi paesi, come ad esempio le iniziative "adotta un monumento". Piuttosto quindi l'innovazione è interpretata dal gruppo come un processo creativo, che vuol dire sperimentare ed esplorare vecchie e nuove idee o opzioni in contesti differenti. Mantenendo la mente aperta, senza focalizzarsi solo sul risultato finale, con coraggio, audacia e testando i limiti.

Le lezioni apprese sono in sintesi:

- focalizzare l'attenzione sull'interesse pubblico, sia per identificare un terreno comune fra partecipanti dai diversi interessi, a volte contrastanti (o addirittura in conflitto), sia per aumentare la consapevolezza sull'interesse pubblico difeso dagli esperti;

- costruire relazioni per facilitare l'inclusione sociale e aiutare le persone a uscire dall'isolamento, esprimersi, condividere e costruire nuove relazioni in una comunità. Ma bisogna darsi un po' di tempo per generare un genuino coinvolgimento, relazioni profonde, costruire fiducia;
- impegnarsi e supportare i processi, possibilmente a lungo termine, mantenendo la flessibilità per reagire alle contingenze e rispondere a bisogni e interessi delle comunità;
- formare il personale che necessita di competenze ed esperienze che dovrebbero poi essere valorizzate e condivise con altre istituzioni nell'ambito di reti;
- mantenersi aperti e ricordare che spesso il processo è più importante del risultato. La partecipazione dovrebbe essere introdotta in ogni fase del ciclo di gestione del patrimonio, coinvolgendo i partecipanti nella presa delle decisioni;
- l'approccio "dal basso" e "dall'alto" sono complementari. L'impegno da parte delle comunità locali è fondamentale, così come il loro coinvolgimento nei processi decisionali, nella formulazione delle strategie e nella selezione delle priorità, ma i migliori risultati scaturiscono combinando queste azioni con interventi dall'alto;
- partecipazione in tutte le fasi del processo: dallo sviluppo della strategia al completamento dei progetti e delle *policy*, al monitoraggio e valutazione;
- trasparenza, per evitare che si crei una barriera di accesso e fiducia da parte dei cittadini, che devono poter accedere a informazioni aggiornate e corrette su come vengono prese le decisioni, come funziona la gestione, da dove vengono i fondi;
- connettere tangibile, intangibile e digitale per espandere e approfondire partecipazione e coinvolgimento, come anche connettere il patrimonio alla storia delle persone che partecipano.

Il gruppo quindi ha prodotto alcune raccomandazioni indirizzate ai professionisti del patrimonio culturale e alle istituzioni, vere e proprie indicazioni pratiche, per aiutarli a passare dall'astratto al concreto e articolate in tre pilastri:

- creare le pre-condizioni (informare sulle possibilità di partecipare, identificare i portatori di interesse, sviluppare una visione comune, destinare risorse al processo, creare un ambiente favorevole allo scambio di conoscenze ecc.);
- fornire supporto (comunicare ed essere trasparenti, attirare e interagire, ricordare che bene comune significa anche responsabilità comune, lavorare sulla fiducia nelle istituzioni e nel ruolo dei professionisti, prestare attenzione alle "agende" e alle necessità di mediazione ecc.);
- assicurare la sostenibilità del processo (monitorare e valutare il processo, raf-

forzare la motivazione, promuovere i benefici per la comunità e così via).

Sono state anche elaborate raccomandazioni per i *policy maker*. A livello nazionale, ad esempio, si suggerisce di allineare i quadri legislativi con i principi della *governance* partecipativa del patrimonio culturale, in occasione delle revisioni periodiche, e di ratificare le convenzioni internazionali rilevanti, *in primis* la Convenzione Unesco sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali e la Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, entrambe del 2005. Occorre poi promuovere ricerca, scambio di buone pratiche, raccolta di dati e statistiche sull'impatto qualitativo della *governance* partecipativa del patrimonio e agire strategicamente quando si programmano i finanziamenti, partendo dalle evidenze. Si suggerisce inoltre di condividere le conoscenze professionali con il pubblico, in particolare i giovani e di promuovere la formazione e l'informazione.

A livello europeo il gruppo ha sottolineato la necessità di continuare a sostenere la ricerca nell'ambito di Horizon 2020, e promuovere e diffondere buone pratiche, per aiutare autorità nazionali e istituzioni del patrimonio a riposizionare o migliorare le loro politiche e incoraggiare un maggiore impegno verso la dimensione sociale del patrimonio culturale. Infine si raccomanda di promuovere e diffondere progetti che mostrino un forte impegno civico e un approccio inclusivo alla *governance* partecipativa e supportare lo sviluppo di strumenti metodologici e la misurazione dell'impatto della *governance* partecipativa del patrimonio. A tutti i livelli si dovrebbe infine promuovere la *governance* partecipativa attraverso formazione, seminari, conferenze, uffici di informazione pubblica, pubblicazioni, mostre, e così via.

Nel varare l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha colto l'occasione per testare approcci innovativi più olistici, incentrati sulle persone, inclusivi e lungimiranti. Partendo dalla sua stessa gestione, realizzata con approccio partecipativo e inclusivo. Una piattaforma di coordinatori nazionali ha attribuito il *Label* alle iniziative realizzate nei 37 Stati partecipanti, in linea con il principio di sussidiarietà. Per le attività realizzate a livello europeo la Commissione è stata assistita da un comitato di 38 rappresentanti della società civile e organizzazioni internazionali, incluse Unesco e Consiglio d'Europa. Tutte le istituzioni europee inoltre hanno dato il loro contributo, oltre alla Commissione, presente con almeno 15 servizi, il Parlamento europeo, il Consiglio dell'UE, il Comitato delle Regioni e il Comitato Economico e Sociale hanno promosso l'Anno. Questo approccio ha dato buoni frutti. Innanzitutto sono stati realizzati almeno 14.000 eventi e iniziative negli Stati, raggiungendo milioni di persone. Più di 900 progetti supportati da diversi pro-

grammi dell'Unione europea, da Interreg a Horizon 2020, da Erasmus + a Europa dei Cittadini, solo per citarne alcuni, hanno ricevuto il marchio dell'Anno europeo. Il programma Europa Creativa ha supportato inoltre 29 progetti di cooperazione culturale transnazionale selezionati attraverso una *call* dedicata all'Anno europeo, incentrata sui temi della dimensione europea del patrimonio e dell'interazione fra patrimonio e creatività contemporanea.

Il tema della dimensione europea del patrimonio è stato esplorato con particolare cura, dato che fra gli obiettivi dell'anno c'è proprio quello di migliorare la protezione e la condivisione del patrimonio culturale d'Europa, risorsa condivisa, e di sensibilizzare gli europei alla storia e ai valori comuni e rafforzare il senso di appartenenza a uno spazio comune europeo. In questo è stato utile riferirsi alla definizione di patrimonio comune dell'Europa che si trova nella Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Convenzione di Faro):

a. ... fonte condivisa di ricordo, comprensione, identità, coesione e creatività;  
b. gli ideali, i principi e i valori, derivati dall'esperienza ottenuta grazie al progresso e facendo tesoro dei conflitti passati, che promuovono lo sviluppo di una società pacifica e stabile, fondata sul rispetto per i diritti dell'uomo, la democrazia e lo Stato di diritto.

L'esperienza del *Label* del patrimonio culturale europeo, 38 siti che celebrano e simboleggiano gli ideali, i valori, la storia e l'integrazione europei, si è dimostrata preziosa per delineare meglio questa dimensione europea. Un esempio per tutti: il sito del Bois du Cazier, designato "Patrimonio culturale europeo", meglio noto come Marcinelle, una tappa ben nota nella storia mineraria del Belgio ma anche nella storia dell'emigrazione italiana per via del tragico incidente dove nel 1956 persero la vita 262 minatori di cui 136 italiani. Ma anche una tragedia europea che per la prima volta ebbe una risposta europea, dato che la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, da poco fondata, iniziò a trattare la sicurezza sul lavoro, dando origine al filone di normative europee. L'interpretazione del patrimonio può quindi aiutarci a superare le sfide cruciali dell'Europa di oggi, aumentando la consapevolezza "sui valori fondamentali dell'Europa come la democrazia, la libertà di parola, l'indipendenza del sistema giudiziario o il diritto alla *privacy*."

Per mettere in pratica i principi della trasversalità e dell'approccio integrato e partecipativo con l'Anno europeo del patrimonio culturale sono state inoltre varate 10 iniziative europee, articolate intorno a un'agenda condivisa e obiettivi comuni, e raggruppate in 4 pilastri (più un settore di attività internazionale).

Le iniziative nel primo pilastro, **Coinvolgimento**, miravano a sensibilizzare i cittadini, in particolare giovani e comunità locali, al valore del patrimonio culturale europeo. A questi obiettivi contribuiscono gran parte dei 29 progetti supportati dal *budget* dell'Anno europeo, selezionati nell'ambito del programma Europa creativa, e le edizioni speciali 2018 del Premio dell'Unione europea per il patrimonio culturale/concorso Europa Nostra, del Marchio del patrimonio europeo e delle Giornate europee del patrimonio, un'azione congiunta di Commissione europea e Consiglio d'Europa che ogni anno a settembre celebra il patrimonio europeo invitando i cittadini alla scoperta di luoghi e siti normalmente chiusi al pubblico. Nel 2018 è stata realizzata un'edizione speciale. Ad esempio, è stato chiesto alle comunità di raccontare storie che legano il loro patrimonio culturale all'Europa. Ne sono state selezionate 100 da 23 paesi, legate a luoghi spesso piccoli ma preziosi. Ad esempio in Italia fra i siti selezionati figura il sito nuragico Santa Vittoria di Serri o il Tuo paese museo a San Sperate vicino Cagliari, famoso per i suoi 260 murales realizzati negli anni sessanta dal muralista Pinuccio Sciola, che hanno trasformato il paese in una meta di artisti italiani e stranieri. Una storia che ci racconta come tutte le comunità, grandi o piccole, rendano l'Europa unica per storia e diversità. Sono inoltre state realizzate iniziative con le scuole, sia in partenariato con l'Unesco, che attraverso gemellaggi fra scuole nell'ambito della rete europea di insegnanti e-Twinning e prodotti strumenti didattici per insegnanti e allievi delle scuole primarie e secondarie, e un gioco *online* per avvicinare i giovani al patrimonio europeo.

Il secondo pilastro, **Sostenibilità**, si è incentrato sul patrimonio culturale nelle strategie di sviluppo locale, promuovendo buone pratiche di riuso del patrimonio industriale, religioso e militare europeo che generano benefici socio-economici nelle città e regioni. Oltre a progetti finanziati da Horizon 2020, ad esempio *ROCK* e *CLIC*, si sono tenuti in tutta Europa campagne di sensibilizzazione come *Work it out!*, una *performance* di danza elettronica pan-europea su musica composta da giovani musicisti 17enni, ispirata all'Ode alla Gioia di Beethoven, danzata da circa 3000 giovani il 1 maggio in 32 siti industriali della Rete europea ERIH. O la *Torcia* promossa da Future for Religious Heritage che raccoglie storie personali legate al patrimonio religioso.

Il terzo Pilastro, **Protezione**, ha visto ICOMOS all'opera per definire principi di qualità per gli interventi finanziati da fondi UE sul patrimonio culturale. Inoltre lo studio *Salvaguardare il patrimonio culturale dai disastri naturali e provocati dall'uomo*, ha mappato i sistemi e la *governance* di gestione dei rischi

nei 28 stati membri UE, spianando la strada a una migliore cooperazione in Europa su questo tema. Un secondo filone di lavoro si è concentrato sulla lotta al traffico illecito, producendo una nuova regolamentazione sull'importazione di beni culturali e attività di sensibilizzazione e formazione condotte insieme all'UNESCO per sensibilizzare il mercato dell'arte sulle implicazioni del commercio illecito di beni culturali e per le autorità degli Stati membri sul quadro giuridico e le modalità pratiche di indagine sui reati connessi al patrimonio. A queste azioni si affianca uno studio per comprendere meglio le rotte e i flussi di traffico illecito pubblicato a luglio 2019, e una piattaforma di enti di ricerca e attori pubblici e privati sul tema, finanziata da Horizon 2020. Queste azioni sono un esempio di quanto l'approccio integrato sia importante, perché sono possibili solo grazie al coordinamento fra i diversi servizi della Commissione che si occupano di cultura, dogane e tassazione, relazioni esterne, protezione civile europea e aiuto umanitario, ricerca e innovazione, le altre istituzioni europee, gli Stati, le organizzazioni internazionali e la società civile.

Infine il Pilastro **Innovazione**, oltre alle azioni di ricerca sul patrimonio culturale sostenute da Horizon 2020, ha affrontato il tema dei professionisti dei beni culturali, attirando i giovani e accompagnando l'adeguamento delle professioni legate al patrimonio al mondo digitale. Un gruppo di 26 esperti degli Stati membri dell'UE, nell'ambito del Piano di lavoro per la cultura 2015-2018, ha prodotto raccomandazioni per i ministeri della cultura e dell'istruzione, arricchite dal contributo di 33 *stakeholder*, nell'ambito del dialogo strutturato *Voices of Culture*. Ulteriori opportunità per professionisti e giovani sono state promosse nell'ambito del programma Erasmus +.

La promozione della partecipazione nella gestione del patrimonio culturale e dell'innovazione sociale, sulla linea della Convenzione di Faro, è stata portata avanti attraverso un progetto congiunto fra Commissione e Consiglio d'Europa, il progetto *The Faro Way*, per promuovere la ratifica della Convenzione di Faro negli Stati dell'UE.

Per fare lasciare un'eredità al termine del 2018 la Commissione ha lanciato il Quadro di azione europeo per il patrimonio culturale, che si fonda su 4 principi chiave: 1) approccio olistico 2) *Mainstreaming* e approccio integrato, 3) politiche basate sulle evidenze 4) Cooperazione *multi-stakeholder*. Il piano prevede 5 aree di azione e più di 60 azioni concrete da realizzare nel 2019 e 2020, con *focus* su politiche e programmi UE. Le linee di azione riprendono ed ampliano i pilastri dell'anno europeo, integrando alcune dimensioni mancanti:

Patrimonio culturale per:

Un'Europa inclusiva: partecipazione e accesso per tutti

Un'Europa sostenibile: soluzioni intelligenti per un'Europa coesa e sostenibile

Un'Europa resiliente: salvaguardare il patrimonio in pericolo

Un'Europa innovativa: mobilitare la conoscenza e la ricerca

*Partnership* globali più solide: rafforzare la cooperazione internazionale

È stato infine istituito il Forum del patrimonio culturale, un gruppo composto da esperti di Stati Membri, esperti, organizzazioni europee e internazionali il cui mandato è scambiare informazioni e buone pratiche, elaborare rapporti, opinioni, analisi e monitorare l'implementazione del Quadro di azione. Il gruppo si riunirà almeno una volta l'anno a partire dal 2019.

Con il quadro di azione la Commissione ha invitato stati e regioni ad elaborare anche loro un piano simile, su base volontaria. Da poco è giunta notizia della decisione della Finlandia di elaborare il proprio piano strategico, in linea con il quadro europeo.

Chiudo il mio intervento ribadendo che l'innovazione nella *governance* e nei modelli, se ben strutturata, intorno a un disegno chiaro e condiviso, è efficiente e porta lontano. Sarebbe utile che l'Italia rispondesse all'appello ed elaborasse un piano strategico per la cultura e il patrimonio.

## Approfondimenti

*Participatory governance of cultural heritage. Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts.* Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture - European Commission.

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language/en/format/PDF/source-69406289>

*Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale* (2014/C 463/01) OJ C 463, 23.12.2014, p. 1-3.

*European Year of Cultural heritage 2018 - 10 European Initiatives - Initiative n.9 All for heritage*  
[https://ec.europa.eu/culture/content/allheritage\\_en](https://ec.europa.eu/culture/content/allheritage_en)

M. Sani *EENC Participatory governance of cultural heritage. EENC Ad hoc question.* April 2015 <http://www.interarts.net/descargas/interarts2538.pdf>

M. Sani, B. Lynch, J. Visser e A. Gariboldi *EENC Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name (Work Plan for Culture 2015-2018)*, June 2015 <http://www.interarts.net/descargas/interarts2541.pdf>

*Voices of Culture. Brainstorming report. Participatory governance in cultural heritage.* July 2015 <http://www.goethe.de/mmo/priv/14903520-STANDARD.pdf>

*CHCfE Consortium (2015), Cultural Heritage Counts for Europe - Full report*, Krakow, International Culture Centre, 2015, <http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/outcomes/>

L. Dal Pozzolo, *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice bibliografica, Milano, 2018.

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2018), *Safeguarding cultural heritage from natural and man-made disasters. A comparative analysis of risk management in the EU*, Brussels <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8fe9ea60-4cea-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language/en/format/PDF/source-71040971>

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2018), *Participatory Governance of Cultural Heritage, Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts - Study*, Brussels <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>

C. Gustaffson, *A Trading Zone for Built Cultural Heritage Aiming at Regional Sustainable Development*, in ESA Research Network Sociology of Culture Midterm Conference. Culture and the Making of Worlds, 2010.

C. Gustaffson, *Conservazione del patrimonio e sviluppo socioeconomico*, in *Cartaditalia - edizione speciale: 2018 Anno europeo del patrimonio culturale, Anno IX, nuova serie - numero speciale - Novembre 2017*, Istituto Italiano di Cultura di Bruxelles, pag. 280.

Interpret Europe (2017), *Engaging citizens with Europe's cultural heritage: How to make best use of the interpretive approach*, Wiizenhausen: Interpret Europe [http://www.interpret-europe.net/fileadmin/Documents/publications/ie\\_engaging\\_citizens\\_with\\_europes\\_cultural\\_heritage\\_co.pdf](http://www.interpret-europe.net/fileadmin/Documents/publications/ie_engaging_citizens_with_europes_cultural_heritage_co.pdf)

E. Sciacchitano, *Dall'Europa, uno sguardo nuovo al patrimonio culturale*, in *Il Giornale delle Fondazioni*, 15.01.2015.

E. Sciacchitano, *Uniti nella diversità*, in *Il Giornale delle Fondazioni*, 20.12.2015.

E. Sciacchitano, *Il patrimonio culturale nelle politiche e nei programmi dell'Unione europea. Ampliando l'orizzonte, dalla conservazione all'innovazione*, in *Cartaditalia - edizione speciale: 2018 Anno europeo del patrimonio culturale, Anno IX, nuova serie - numero speciale - Novembre 2017*, Istituto Italiano di Cultura di Bruxelles, pp.30-41.



## GLI AUTORI

**LUCIO ARGANO** Consulente per PTSCLAS e redattore della Rivista di Economia della Cultura, insegna gestione culturale in Università Cattolica del Sacro Cuore e Università Roma Tre. Già Presidente Commissione Teatro del MiBAC, ha diretto la Festa del Cinema di Roma, Perugia 2019, Romaeuropa Festival, Teatro Popolare di Roma.

**SIMONA BIELLI** È Head of Programmes a Nesta Italia, dove guida le attività nelle aree educazione, comunità del futuro, salute e invecchiamento della popolazione, arte e patrimonio culturale. Arriva da un'esperienza triennale a Londra come Research and Programme Manager del *team* Digital Startup a Nesta. Si è occupata di gestire diversi progetti finanziati dalla Commissione Europea per supportare gli ecosistemi imprenditoriali europei, ad esempio facilitando le collaborazioni tra *startup* e grandi imprese. Prima di Nesta, è stata Head of Global Operations a Mind the Bridge dove ha gestito diverse attività volte a sostenere la creazione e lo sviluppo dell'ecosistema *startup* in Europa e negli Stati Uniti.

**SARA BIGAZZI** Esperta di strategie di comunicazione, appassionata di *design thinking* e *brand care*, svolge attività di consulenza e formazione per grandi marchi, enti pubblici e privati in ambito *profit* e *non profit*. È ideatrice e organizzatrice del Freelance Day in Toolbox Coworking, e consulente di comunicazione strategica per le organizzazioni culturali all'interno di Hangar Re-Inventare il Futuro. È fra gli autori di *La (quasi) impresa – manuale d'uso per operatori culturali*, Hangar, Sole24Ore, 2018.

**ANNALISA CICERCHIA** Primo Ricercatore presso l'Istituto Nazionale di Statistica, insegna Management delle imprese creative all'Università di Roma Tor Vergata e collabora con le Università Roma Tre e UniBZ per progetti di ricerca di economia e politiche della cultura. Membro dell'ICOM, del Comitato Scientifico della Fondazione Symbola, del Consiglio Direttivo dell'Associazione per l'Economia della cultura e della redazione della rivista Economia della cultura, è specializzata in economia della cultura, e, in particolare, in pianificazione strategica e valutazione delle politiche legate alle nuove forme di offerta, al sostegno della domanda, alla partecipazione culturale e alle dinamiche delle imprese culturali e creative e alle dinamiche legate al genere nel settore culturale e creativo.

**UMBERTO CROPPI** Esperto di comunicazione e *management culturale*, è Presidente della Fondazione Quadriennale d'arte di Roma e di Federculture Servizi Srl, membro della Commissione di studio per l'individuazione di politiche pubbliche di supporto e sviluppo del *design*. È stato Assessore alle Politiche Culturali e alla Comunicazione del Comune di Roma, direttore generale della Fondazione Valore Italia e direttore editoriale della casa editrice Vallecchi Spa, docente a contratto presso la facoltà di Scienze della Comunicazione de La Sapienza Università di Roma.

**ALBERTO CUTTICA** Laurea in Lettere e Filosofia, Master in Management al Politecnico di Milano, specializzazione in *fundraising* (Institute of fundraising, UK) e filantropia strategica (Fondazione Lang, Milano). Dopo una lunga esperienza nel settore universitario, dal 2013 è co-fondatore di ENGAGEDin, società di consulenza e formazione in *fundraising* e sviluppo strategico nelle organizzazioni *non profit*. Dal 2015 è referente per l'area *fundraising* del progetto Hangar Piemonte, nato per lo sviluppo delle organizzazioni culturali piemontesi.

**ILDA CURTI** Ha più di vent'anni di esperienza in *design*, sviluppo, gestione, organizzazione di strategie e progetti di sviluppo locale, politiche di rigenerazione urbana, progetti europei con una particolare attenzione all'inclusione sociale, studi sulle migrazioni, sviluppo culturale e multiculturale, contrasto alle discriminazioni. Docente, formatrice e consulente su politiche comunitarie, sviluppo locale, politiche di rigenerazione urbana e integrazione, progettazione culturale, ha svolto attività di ricerca in Italia e all'estero ed è autrice di numerose pubblicazioni. Presidente dell'associazione IUR – Innovazione Urbana e Rigenerazione, rappresenta il Comune di Bologna nella Fondazione Innovazione Urbana dal 2018.

**LUDOVICA DE ANGELIS** Socia fondatrice di Melting Pro, è esperta nella progettazione e gestione di interventi di formazione e riqualificazione professionale degli operatori del settore culturale promossi a livello nazionale ed europeo. Negli ultimi anni ha sviluppato analisi sulle tematiche dell'*audience development* e dell'*engagement* che hanno ispirato piani di sviluppo locale su base culturale. È autrice di articoli e pubblicazioni scientifiche su cultura, Europa e formazione continua.

**PAOLO DINI** è Associate Professorial Research Fellow nel Dipartimento di Media e Comunicazioni della London School of Economics, Senior Research Fellow nel Dipartimento di Informatica dell'Università del Hertfordshire e dal 2016 Consulente di Ricerca e Sviluppo per Sardex S.p.A. Ha un PhD (1990) e MS (1987) in Ingegneria Aerospaziale da Penn State e un BS (1983) in Ingegneria Meccanica e Aeronautica da UC Davis. Ha insegnato Fisica a Carleton College e St Olaf College, Minnesota, lavorato per Philips Research Labs, Londra, ed è stato capogruppo al MIT-Media Lab Europe, Dublino. Dal 2003 è a LSE, dove lavora sulle scienze sociali e dal 2012 a UH, dove lavora su temi di informatica teorica, matematica applicata e intelligenza artificiale. Nelle scienze sociali si interessa di teoria monetaria in contesti di sviluppo e di monete complementari come Sardex, di epistemologia e interdisciplinarietà e della costruzione sociale della tecnologia.

**JOHNNY DOTTI** Imprenditore sociale e pedagogo, amministratore delegato di ON impresa sociale e presidente di “è-one abitare generativo”, è professore a contratto presso l'Università Cattolica di Milano. È stato consigliere delegato e presidente di CGM e di Welfare Italia servizi. Tra i suoi ultimi scritti: *L'italia di tutti* (ed. Vita e pensiero, 2019), *Educare è roba seria* (ed. EMI, 2018) e *Condividere* (ed. Luca sossella 2018).

**EZIO MANZINI** Si occupa di *design* per innovazione sociale e ha fondato la rete DESIS. È Distinguished Professor on Design for Social Innovation a Elisava - Design School and Engineerin, Barcellona; Professore Onorario al Politecnico di Milano; e Guest Professor Tongji University, Shanghai, Libri più recenti: *Design, When Everybody Designs*, MIT Press 2015 e *Politics of the Everyday*, Bloomsbury, 2019 (edizione italiana *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità, 2018).

**MARIA GRAZIA MATTEI** Giornalista e critica d'arte, Maria Grazia Mattei ha speso gran parte della vita ad esplorare i territori del digitale. È fondatrice e CEO di MEET (www.meetcenter.it), centro internazionale per la cultura digitale di Milano nato dall'evoluzione di Meet the Media Guru con Fondazione Cariplo. Ha curato l'edizione italiana della mostra *Pixar. 30 anni di animazione*, esposta al Palazzo delle Esposizioni di Roma nel 2018.

**FEDERICO MENTO** Laureato in antropologia culturale presso l'Università La Sapienza, ha conseguito il Dottorato di ricerca in scienze etnoantropologiche nel medesimo Istituto, con una tesi relativa agli studi urbani in America Latina. Dal 2000 al 2003 si è occupato di progettazione sociale presso l'Associazione Ora d'Aria, organizzazione attiva nel reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute. Dal 2006 al 2008, ha lavorato presso il Ministero delle Politiche Giovanili e Sport, sviluppando l'area legata allo sport per tutti. Dal 2012 al 2019 ha diretto Human Foundation, mentre dal 2015 è Segretario generale presso Social Value Italia. Siede, inoltre, nel Board di Social Value International.

**MARCELLO MINUTI** *Phd*, economista della cultura. Da venti anni si occupa di attività di ricerca, consulenza e formazione sui temi del *management* culturale. Attualmente è Coordinatore Generale della Fondazione Scuola dei Beni Culturali, Mibac. È stato componente del Nucleo di Valutazione degli investimenti del Mibac. Ha fondato e diretto, per oltre 10 anni (2006 - 2016), una delle principali società di consulenza economica del settore (Struttura Consulting).

**FRANCESCO MORACE** Sociologo e saggista, lavora da più di 30 anni nell'ambito della ricerca sociale e di mercato. È Presidente di Future Concept Lab e ideatore del Festival della Crescita. Consulente strategico di Aziende e Istituzioni a livello internazionale, tiene conferenze, corsi e seminari. Docente di Social Innovation al Politecnico di Milano. È autore di oltre 20 saggi, tra cui il recente *Futuro+Umano. Quello che l'intelligenza artificiale non potrà mai darci*, (2018). Partecipa dal 2014 alla trasmissione radiofonica *Essere e Avere* di Radio24 con la rubrica settimanale “Il ConsumAutore”. Cura rubriche dedicate ai *trend* su diverse testate tra le quali Mark Up e Millionaire.

**MASSIMO NOVARINO** con una formazione in filosofia politica presso l'Università di Torino, è da oltre 35 anni impegnato nel Terzo Settore; ha ricoperto ruoli di responsabilità nazionale in Amnesty International e nel Centro Studi Sereno Regis di Torino. Dalla metà degli anni novanta è impegnato nella cooperazione sociale, in particolare nell'ambito delle politiche attive del lavoro ed è presidente del Consorzio Idea Agenzia per il Lavoro. Dal 2006 opera presso il Forum Nazionale del Terzo Settore dove è responsabile dell'Ufficio Studi e documentazione.

**CHIARA PREVETE** Avvocato esperta di diritto ambientale e Dottoranda in Diritto Pubblico dell'Economia (La Sapienza di Roma), ha conseguito un Master in “Gestione e Controllo dell'Ambiente: tecnologie e management per il ciclo dei rifiuti a.a. 2011/2012” (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa). È membro del comitato scientifico di Ambiente & Sviluppo e del comitato editoriale della Rivista Giuridica dell'Urbanistica. Il suo progetto di ricerca è sul modello di gestione delle case popolari, con una comparazione del modello italiano con quello inglese, e con un particolare *focus* sul modello partenariale sociale europeo e la *tenants participation*.

**MONICA ANGELA GRAZIA SCANU** Nata a Olbia, architetto, *PhD* in Tecnologie dell'Architettura, dal 2015 dirige la sede di Cagliari dell'Istituto Europeo di Design, scuola fondata da Francesco Morelli nel 1966 a Milano. Da febbraio 2018 è Presidente del FAI – Fondo Ambiente Italia – della Sardegna. Si occupa di *design*, architettura, ambiente, innovazione. È stata presidente della casa editrice Architetti Roma Edizioni sino a gennaio 2018, e consigliere dell'Ordine degli Architetti di Roma. Ha fatto parte dello *staff* dell'Assessore alla Cultura e della Comunicazione di Roma Capitale negli anni 2008 – 2010 per i temi *design*, architettura e cultura internazionale. Collabora con Sardinia Post dal 2018 e con Artribune.

**ERMINIA SCIACCHITANO** Funzionario architetto del Mibac e dottore di ricerca in Rilievo e Rappresentazione dell'Architettura e dell'Ambiente con lunga esperienza nella cooperazione culturale internazionale e nella ricerca negli ambiti della economia creativa, della valorizzazione del patrimonio, della gestione sostenibile e partecipata dei beni comuni, dal 2014 si occupa dello sviluppo delle politiche culturali e di economia della cultura presso la Direzione generale Educazione e Cultura della Commissione Europea. Nel 2018 è stata l'Advisor scientifico dell'Anno europeo del patrimonio culturale. Lavora ai documenti di *policy*, curando l'analisi delle politiche nel settore culturale ed elaborando documenti strategici e di orientamento e nuove azioni. Segue le negoziazioni inter-istituzionali e le consultazioni con i Servizi della Commissione, Consiglio e Parlamento europeo e le parti interessate. Ha curato inoltre due gruppi di lavoro di esperti istituiti nell'ambito dell'Agenda europea per la cultura sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale e su Abilità, competenze e trasferimento di conoscenze nelle professioni per il patrimonio culturale.

**VALERIA SINISCALCHI** È professoressa di antropologia (*directrice d'études*) all'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS, Centre Norbert Elias, Marseille). Le sue attività di insegnamento vertono sull'antropologia degli spazi economici. Tra le sue tematiche di ricerca, le politiche ambientali, i distretti e il lavoro industriale, le mobilitazioni nel campo della produzione e del consumo alimentare. Ha fatto ricerca nel Sannio beneventano, nelle Alpi francesi e all'interno del movimento Slow Food. Attualmente lavora sulle produzioni casearie in Sardegna, e in particolare sulla circolazione, sulla regolazione e la "vita politica" dei pecorini sardi. Tra le sue pubblicazioni, *Antropologia culturale, un'introduzione* (Carocci 2001, 2009). Ha curato i seguenti volumi: *Frammenti di economie. Ricerche di antropologia economica in Italia* (Pellegrini, 2002); con Carole Counihan, *Food Activism. Agency, Democracy and Economy* (Bloomsbury 2014); con Krista Harper, *Food Values in Europe* (Bloomsbury 2019). Sta preparando la monografia *Slow Food. The economy and Politics of a Global Movement* (Bloomsbury).

**AZZURRA SPIRITO** *Community-led project designer* impegnata nello sviluppo di pratiche innovative per comunità e sistemi di rete, facilita il dialogo tra privato-pubblico-comunità, supporta la strutturazione di proposte progettuali, sviluppa strategie di ingaggio e collaborazione accompagnando la sperimentazione di nuove modalità e strumenti per la gestione partecipata. È parte della rete internazionale CivicWise. Ha lavorato per oltre 4 anni in SocialFare | Centro per l'Innovazione Sociale, il primo centro italiano interamente dedicato all'innovazione sociale per sviluppare soluzioni innovative alle pressanti sfide sociali contemporanee generando nuova economia.

**ANTONIO TAORMINA** Analista culturale, consulente, già direttore di enti dello spettacolo, presso l'Università di Bologna insegna "Progettazione e Gestione delle attività di spettacolo" e coordina il Master in "Imprenditoria dello spettacolo". Autore di saggi e articoli, ha curato di recente il volume *La formazione al management culturale*. È membro del Comitato Scientifico della Fondazione Symbola e del Comitato di direzione della rivista "Economia della Cultura".

**SUSANNA TORNESELLO** Esperta in *management* culturale e comunicazione istituzionale, si è occupata di progettazione e produzione di eventi collaborando con enti pubblici, associazioni e aziende, con particolare attenzione alla valorizzazione degli attrattori e dei beni identitari. Ha approfondito inoltre i temi dell'accessibilità sensoriale e della sostenibilità ambientale degli eventi culturali. Dal 2014 collabora con la Fondazione Sardegna Film Commission per lo sviluppo di progetti legati a cinema, audiovisivo, animazione e *video-game*, curando anche l'elaborazione e l'analisi dei dati di *performance* dell'ente.

**MICHELE TRIMARCHI** Professore ordinario di Economia pubblica, insegna Cultural Economics all'Università di Bologna e nei più importanti corsi *post-lauream* in gestione della cultura in Italia e all'estero. Scrive di economia e politiche della cultura, è esperto economico in progetti di cooperazione culturale internazionale per World Bank, Inter American Development Bank e Unesco. Ha partecipato come esperto a progetti UE. Ha coordinato diversi piani di gestione e studi di fattibilità e ha collaborato con amministrazioni pubbliche e con organizzazioni private italiane per il ridisegno delle politiche. Fa parte dell'*editorial board* di Creative Industries Journal, dell'European Expert Network on Culture, ed è esperto economico di IGCAT-International Institute of Gastronomy, Culture, Art and Tourism. È fondatore e presidente di Tools for Culture. Dal 2015 è vice-presidente della Fondazione Teatro Comunale di Bologna. Fa parte dell'*international council* della Creative Industries Federation.



**SARDEGNA  
RICERCHE**

**cambiaMENTI**, il programma di Sardegna Ricerche, diventa, con *Sentieri inediti*, spazio fisico di riflessione, confronto e dibattito per chiunque ami la contaminazione tra saperi, la multidisciplinarietà, le sfide complesse e intersettoriali, le domande difficili.

Questo volume raccoglie le riflessioni nate in un ciclo di incontri pensati per ragionare insieme di innovazione, creatività, cultura e futuri possibili tra nuovi modelli di lavoro e di produzione, competenze strategiche, nuove geografie, città collaborative, sostenibilità sociale ed economica, ibridazione, comunità attive e valore condiviso.

ISBN 978-8-89-424764-0



UNIONE EUROPEA  
Fondo europeo di sviluppo regionale



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÓNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



SARDEGNA  
RICERCHE