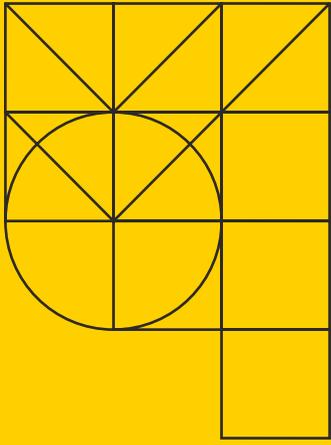




Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Cantiere Città

Letture e strumenti per la città culturale



2023

Scuola dei beni e delle attività culturali
Via del Collegio Romano 27 - 00186 Roma
www.fondazione scuolapatrimonio.it

Edizione cartacea

ISBN 979-12-80311-14-6

Edizione digitale

ISBN 979-12-80311-15-3

DOI 10.53125/979-12-80311-15-3

Licenza

L'edizione digitale del volume è pubblicata con licenza Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>). La licenza consente di condividere i contenuti con qualsiasi mezzo e formato, di modificare i contenuti per qualsiasi fine, anche commerciale, purché sia inserita una menzione di paternità adeguata, sia fornito un link alla licenza, sia indicato se sono state effettuate delle modifiche e i materiali modificati siano distribuiti con la stessa licenza dei contenuti originali.



Cantiere Città

**Letture e strumenti per
la città culturale**

A cura di
Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

VOLUME

A cura di

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Coordinamento editoriale

Francesca Neri (responsabile)

Roberta Fedele

Silvia Giordano

Agnieszka Śmigiel

Revisione editoriale

Chiara Braidotti

Progetto grafico e impaginazione

Milk Soup

RINGRAZIAMENTI

Ministero della cultura - Segretariato generale, Servizio VI - Eventi, mostre e manifestazioni

Indice

Note di apertura	7
Prefazione <i>Alessandra Vittorini</i>	8
Introduzione <i>Marcello Minuti</i>	10
Cantiere Città, l'esperienza di un percorso di accompagnamento per le dieci finaliste a Capitale italiana della cultura 2024 <i>Silvia Giordano e Agnieszka Śmigiel</i>	12
Modelli e strumenti di <i>governance</i> per strategie e azioni culturali	17
La <i>governance</i> tra ambito pubblico e privato per l'attuazione delle policy territoriali a base culturale <i>Francesca Velani</i>	19
Riflessioni sui possibili modelli organizzativi per le città culturali <i>Stefano Consiglio</i>	25
I modelli di <i>governance</i> per la valorizzazione del patrimonio culturale <i>Federico Caporale</i>	32
Processi collaborativi di progettazione per la rigenerazione urbana: visioni, strumenti e ispirazioni <i>Laura Caruso</i>	42

Cultura e cambiamento climatico	49
Città sostenibili, strumenti e politiche per affrontare il cambiamento climatico <i>Paola Dubini</i>	51
Cambiamenti climatici e patrimonio culturale: strumenti e strategie di tutela e prevenzione <i>Alessandra Bonazza</i>	57
Pratiche di rete per progetti culturali sostenibili	63
Progetti, territori, comunità: il difficile rapporto con la complessità <i>Damiano Aliprandi</i>	65
Le città tra cultura di prossimità e cultura divergente <i>Bertram Maria Niessen</i>	72
La cultura come infrastruttura progettuale della città <i>Tommaso Sorichetti</i>	75
Il fundraising per lo sviluppo locale a base culturale <i>Massimo Coen Cagli</i>	82
Strumenti per l'ideazione di azioni di fundraising <i>Massimo Coen Cagli</i>	88
Note conclusive	99
Conclusione <i>Francesca Neri</i>	101

La cultura come infrastruttura progettuale della città

Tommaso Sorichetti

Sineglossa

Nella scorsa decade l'Unione europea fissò obiettivi ambiziosi¹ e, allo stesso tempo, cruciali da raggiungere entro il 2020: riduzione della povertà e dell'esclusione sociale, riduzione dell'abbandono scolastico e aumento delle persone laureate, efficientamento energetico e riduzione dell'inquinamento, aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo, aumento dell'occupazione. Complici la pandemia, la guerra in Ucraina e un sistema socioeconomico globale preesistente che già acuiva i danni ambientali e le diseguaglianze sociali, molti di questi obiettivi sono purtroppo ancora lontani dall'essere raggiunti.

Nonostante gli oggettivi ostacoli che hanno rallentato il processo, alcune di queste sfide sarebbero state probabilmente comprese e affrontate con dei risultati più soddisfacenti se, invece che affidare ogni soluzione esclusivamente agli avanzamenti tecnologici, avessimo optato per un approccio alla conoscenza che facilitasse la convergenza tra discipline, saperi e competenze diversi, rimettendo al centro le comunità locali nel disegnare insieme alle pubbliche amministrazioni i futuri verso cui proiettarsi.

Diverse organizzazioni culturali negli ultimi anni hanno declinato in questo senso il loro ruolo e si sono occupate di sviluppare metodologie di *cross-fertilisation*, che consentono di mettere in comunicazione discipline che per troppo tempo hanno operato in parallelo. Come si può parlare di ambiente senza ragionare di mobilità o lavoro? O di cultura senza indagare il suo valore trasformativo in senso economico e sociale? Come si possono rendere vive le città senza parlare di rigenerazione, innovazione e tecnologia o, in altre parole, come è possibile agire in maniere irrelata sull'hardware e sul software di una comunità?

1. Per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in materia di ambiente, energia e clima entro il 2020, l'Unione europea ha previsto un insieme di politiche, strategie e legislazioni: una legislazione vincolante per ridurre le emissioni di gas a effetto serra, aumentare la quota di energie rinnovabili e migliorare l'efficienza energetica; una strategia per un'energia competitiva, sostenibile e sicura; una strategia per arrestare la perdita di biodiversità e di servizi ecosistemici; specifiche misure su produzione, consumo, gestione dei rifiuti e del mercato delle materie prime secondarie. Cfr. <https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/overall-targets-and-reporting/2020-targets_it> consultato il 19/12/2022.

Il New European Bauhaus: un'utile cornice

Nel gennaio 2021 la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ci ha offerto una cornice molto utile per capire come orientare le programmazioni e le attività di pubbliche amministrazioni, centri di ricerca, imprese e terzo settore in ottica transdisciplinare: il New European Bauhaus (NEB)².

Per funzionare e avere effetti positivi, sostiene von der Leyen, gli ingenti investimenti sulla transizione ecologica, il Green Deal europeo, devono poggiarsi su un approccio ibrido: il NEB è un progetto ambientale, economico e culturale che ha l'obiettivo di combinare design, sostenibilità, accessibilità e investimenti per realizzare la transizione europea. Sono tre i pilastri su cui si poggia questa vera e propria rivoluzione: bellezza, sostenibilità e inclusione.

Perché e cosa si intende per bellezza? Secondo il sito istituzionale del NEB «belli sono i luoghi, le pratiche e le esperienze che sono: arricchenti, ispirate dall'arte e dalla cultura, rispondenti ai bisogni oltre che alla funzionalità; sostenibili, in armonia con la natura, l'ambiente e il nostro pianeta; inclusive, perché incoraggiano il dialogo tra culture, discipline, generi e età»³. Si tratta di un paradigma rivoluzionario, che distingue l'Europa dalle altre superpotenze: grande attenzione ai processi che mettono al centro la comunità nel co-design delle città e all'impatto sull'uomo che le tecnologie producono.

L'Europa, recuperando un'attitudine rinascimentale in cui non si distingueva tra arte e scienza per produrre innovazione, traduce in un programma attuativo la necessità di associare benessere, lavoro, salute, città, ambiente e industria.

La struttura operativa creata dalla Commissione europea sul NEB ha contribuito alla diffusione di questa nuova sensibilità, anche predisponendo alcuni strumenti:

- manifesto operativo: *open call*, laboratori NEB LAB, progetti 'faro', tavole rotonde, festival e premiazioni;
- linee guida per pubbliche amministrazioni: nonostante ci si trovi ancora nella fase di co-design dell'iniziativa, sono già tanti i contributi⁴, sia teorici sia pratici;
- *networking*: una *community* di partner per costruire e sviluppare progetti con un orizzonte valoriale comune;
- fondi: molti programmi di finanziamento dell'Unione europea integrano e integreranno il NEB come un elemento di contesto o priorità, come ad esempio Horizon, LIFE e il Fondo di Sviluppo regionale europeo⁵.

2. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en> consultato il 19/12/2022.

3. Traduzione dell'autore dal sito <<https://new-european-bauhaus.europa.eu>> consultato il 19/12/2022.

4. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/get-inspired/selection-your-contributions_en> consultato il 19/12/2022.

5. Ad esempio, la European Urban Initiative ha emanato un bando rivolto ai Comuni con scadenza a gennaio 2023 e un finanziamento previsto di 50 milioni di euro.

Convergenza di saperi

Finalmente coloro che si occupano di innovazione sociale attraverso la convergenza di saperi hanno un quadro di riferimento condiviso europeo.

I partner ufficiali del NEB⁶ (in Italia al momento sono 84 e Sineglossa è uno di questi) promuovono e realizzano progetti ecosistemici con organizzazioni pubbliche e private, applicando i processi creativi alle sfide del nostro tempo, con l'obiettivo di sviluppare modelli virtuosi di sviluppo sostenibile.

Spesso la convergenza tra discipline umanistiche e scientifiche non avviene in modo naturale, come accadeva, invece, nel Rinascimento o con la Bauhaus. La separazione disciplinare attuata durante l'Illuminismo ha sicuramente consentito notevoli progressi in termini di conoscenza scientifica, ma ora siamo in grado di riconoscerne anche i limiti. Così come l'innovazione tecnologica, anche la pianificazione urbanistica, ad esempio, impatta sull'immaginario e sui comportamenti delle persone anche per secoli: è necessario, dunque, un approccio che preveda l'azione congiunta di cultura, arte, economia, psicologia, antropologia e tecnologia per operare scelte infrastrutturali entusiaste e partecipate, apprendimento sociale e benessere collettivo, che possano informare le infrastrutture con i progetti di chi le vive.

Per questo è necessario già ora – e sempre di più lo sarà in futuro – favorire ecosistemi ibridi all'interno di università, pubbliche amministrazioni e comunità locali.

Convergenza tra arte e scienza per le politiche pubbliche

Ci permettiamo uno sconfinamento nella materia delle politiche pubbliche. Secondo un modello ormai standardizzato, le quattro fasi principali che costituiscono il ciclo delle politiche pubbliche sono: identificazione degli obiettivi e delle priorità, formulazione, implementazione e valutazione, per poi tornare di nuovo a una formulazione aggiornata con i dati e le evidenze acquisite, secondo un principio iterativo. In ognuno dei quattro momenti è possibile realizzare attività che contemplino e coordinino contributi transdisciplinari, per aumentare le potenzialità e gli impatti delle politiche pubbliche. Quali obiettivi delle pubbliche amministrazioni possono essere favoriti dalla *cross-fertilisation*?

- acquisire e gestire *big data* in maniera etica e consapevole per sviluppare politiche pubbliche basate su evidenze;
- contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'ONU, che mettono al centro le persone;

6. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/official-partners_en> consultato il 19/12/2022.

- attivare dinamiche di partecipazione civica che favoriscano una democrazia sostanziale;
- aumentare l'uso consapevole della tecnologia, sia nelle istituzioni sia nella cittadinanza.

I processi di *cross-fertilisation* possono realizzarsi attraverso:

- il coinvolgimento *multistakeholder*, o multipartecipativo, nell'elaborazione e nella realizzazione delle politiche pubbliche: alla pubblica amministrazione spetta il compito di assumere sempre di più il ruolo di attore abilitante, che faciliti l'interazione tra competenze e *stakeholder* differenti, professionalità e discipline con punti di vista e strumenti diversi;
- ricerca e analisi eco-sistemiche che contemplino più livelli: ad esempio, antropologia, botanica, demografia, statistica, economia e psicologia possono fornire insieme ottimi strumenti e approcci per comprendere, prima di arrecare eventuali danni a un territorio, quali impatti avranno un certo tipo di politiche sulle prossime generazioni, sul suolo, sulla vegetazione, sulle risorse naturali che abitano la nostra città;
- collaborazioni con altre pubbliche amministrazioni, partenariati nazionali ed europei per generare occasioni di confronto, riflessione, condivisione di informazioni e casi pratici e permettere la co-creazione di modelli di intervento nonché opportunità finanziarie;
- collaborazioni con centri di ricerca, intesi come *hub* di innovazione e di interconnessione fra discipline e *stakeholder* europei;
- la creazione di un senso di empatia e attaccamento ai beni comuni: immettere arte e psicologia nelle politiche sulla mobilità urbana, per esempio, può comportare l'attivazione assieme alla cittadinanza di indagini che riguardino problemi e criticità e, quindi, processi di co-design tesi a individuare soluzioni pratiche che possano sviluppare contestualmente un sentimento di appartenenza;
- la disseminazione dei risultati delle politiche pubbliche, che spesso restano confinati in bacheche più o meno virtuali, attraverso l'arte contemporanea che agisce come strumento di relazione e garantisce l'incremento di canali e modalità di comunicazione, rivolgendosi al più ampio pubblico possibile.

Verso un'innovazione delle amministrazioni cittadine

Chiunque si sia trovato a cambiare i processi standardizzati all'interno di pubbliche amministrazioni sa bene quanto sia resistente l'inerzia da superare. Mutare mentalità, comportamenti e, soprattutto, procedure, rappresenta una grande sfida, anche quando si è consapevoli che il contesto è cambiato e i metodi fino a quel momento utilizzati non sono più funzionali.

L'ecosistema di cui le politiche pubbliche sono chiamate a prendersi cura richiede che scienza e umanesimo tornino a parlarsi e a lavorare insieme. Povertà, migrazioni, emergenza climatica, vivibilità delle città, disagi psicofisici sono temi interconnessi e non possiamo pensare di gestirli solo con politiche a compartimenti stagni.

Una società che affronta questioni complesse richiede soluzioni altrettanto complesse, ma questa transizione incontra molte difficoltà nelle istituzioni pubbliche. Solo per citarne alcune: uffici fortemente gerarchici che inibiscono l'emersione delle competenze interne, il lavoro di squadra e l'autonomia del personale; la separazione netta nell'attribuzione degli ambiti di intervento tra gli uffici; la difficile trasformazione dei modelli di lavoro consolidati.

Come facilitare quindi la transizione?

Siamo consapevoli che affrontare le sfide urbane utilizzando la lente del New European Bauhaus sia un processo che richiede grande volontà da parte delle figure apicali delle istituzioni coinvolte e una chiara strategia di medio-lungo termine. Il consiglio per le pubbliche amministrazioni è di dotarsi di procedure collaborative tra i diversi uffici, cominciando da quelli che hanno già sperimentato l'implementazione di progetti congiunti. Un altro suggerimento è di attivare azioni che non prevedano budget sostanziosi, fissando degli obiettivi chiari e misurabili, monitorandoli e dedicando risorse a figure professionali che possano seguire il processo e reindirizzarlo in caso di necessità. Fondamentale, a questo scopo, è formarsi a coordinare questa transizione: provare e testare, rimanendo aperti ai cambiamenti. E, soprattutto, mantenere salda la consapevolezza che per attivare un cambiamento profondo serve tempo, tentativi che possono fallire, ma che consentono di acquisire consapevolezza e competenze per strutturare strategie efficaci che incidano sulle città in maniera bella, sostenibile e inclusiva.

Casi pratici

Per offrire maggiore concretezza a queste argomentazioni, di seguito vengono riportati alcuni esempi di progetti sviluppati da Sineglossa, utilizzando una metodologia transdisciplinare per la realizzazione di attività *multistakeholder* e che rappresentano tentativi di coinvolgimento delle comunità con logiche e pratiche nuove.

Guide Nonturismo

Che si tratti di luoghi di montagna in aree interne o città inondate da turisti, tanto le istituzioni pubbliche quanto le persone che ci abitano si chiedono come si rigeneri un luogo, ovvero come si possa prendersene cura per viverci meglio.

Dal nostro punto di vista questo può essere fatto mobilitando narrazioni di comunità. Nonturismo è una collana di guide edita da Ediciclo. Il processo per la realizzazione di ciascuna guida Nonturismo – quattro sono già uscite e altre sono in fase di realizzazione – inizia con l'individuazione di un Comune interessato, la connessione con una rete di partner territoriali e l'individuazione delle risorse necessarie.

Con la curatela di Wu Ming 2⁷, la comunità locale viene invitata a partecipare a un percorso di redazione collettivo: artist3, storic3, antropolog3, economist3, botanic3 o sociolog3 svolgono brevi residenze con la cittadinanza, accompagnandola in attività che le consentono di riappropriarsi del patrimonio di memoria comune, per indagare il proprio presente e costruire nuovi immaginari futuri.

Il percorso di redazione consiste in un ciclo di incontri coordinati da un partner interno al territorio o alla comunità, a cui partecipano abitanti ed expert3, stimolando la trasformazione dei contenuti in uno *storytelling* collettivo.

Le redazioni terminano con la realizzazione di un oggetto-libro, che è allo stesso tempo una mappa per chi il luogo lo vive e per chi lo attraversa temporaneamente, uno strumento distribuito in tutte le librerie nazionali e nei canali digitali con cui far conoscere il cuore pulsante di un territorio.

Intelligenza artificiale relazionale

Ideato con il collettivo Art is Open Source (AOS), il progetto coniuga intelligenza artificiale, arte e co-design di comunità per trasformare i dati in conoscenza utile a comprendere e risolvere i problemi di uno specifico contesto territoriale: ad esempio, quali potenzialità e quali rischi ci sono dietro all'emersione dei gemelli digitali urbani⁸ o come i dati possono aiutare le città a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU. Aumentare la consapevolezza sul ruolo delle tecnologie nella quotidianità di ogni abitante ha un impatto positivo diretto sulla sua vita, perché consente di coglierne le opportunità anziché subirne passivamente gli effetti.

L'arte ha sia lo scopo di stimolare la disponibilità a collaborare per migliorare la convivenza umana sia quello di facilitare la relazione con l'intelligenza artificiale, spesso percepita con diffidenza, restituendola alla cittadinanza sotto forma di installazione artistica.

A differenza della maggior parte delle intelligenze artificiali, quella sviluppata in co-design con le comunità locali non agisce in maniera estrattiva, cioè accumulando dati

7. Pseudonimo di Giovanni Cattabriga; l'autore è stato coinvolto nel progetto di valorizzazione della Via degli Dei, cammino che collega Bologna a Firenze, che riscuote un notevole successo tra il pubblico più giovane.

8. Un gemello digitale urbano è una rappresentazione virtuale progettata per riflettere in modo preciso un oggetto fisico o un sistema complesso attraverso il quale eseguire simulazioni, studiare problemi e testare soluzioni da mettere poi in pratica nel mondo reale. Tali modelli sono spesso utilizzati per supportare i processi di pianificazione urbana, ad esempio per la progettazione della rete dei trasporti, per la preparazione in caso di calamità naturali, per la gestione del traffico e dei flussi turistici in specifiche aree della città.

allo scopo di profilare le persone e indirizzarne i comportamenti, generando profitti per un'azienda privata, ma in maniera relazionale, cioè mettendo in contatto le persone, rendendole agenti di trasformazione sociale.

Il progetto di co-produzione tecnologica pone il linguaggio artistico come strumento di riflessione sulle grandi questioni del presente; l'intelligenza artificiale apre al ripensamento delle città e consente di creare percorsi comunitari e vedere il prossimo futuro.

Conclusione

Francesca Neri

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Il progetto Cantiere Città è stato concepito ed elaborato per essere un percorso di *capacity building*, di apprendimento comune tanto per le città, con cui abbiamo condiviso otto mesi di scambi molto intensi, che per la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Le città non sono solo i laboratori in cui vengono ideate alcune politiche, ma anche le realtà che prendono parte alla loro attuazione, sono luoghi in cui le iniziative culturali accadono, un osservatorio privilegiato grazie al quale intercettare temi rilevanti, nodi critici, difficoltà attuative, soluzioni innovative, attori significativi ed esperienze pilota. Accomagnarle in questo processo di attuazione dei progetti culturali ci ha dato la possibilità di individuare una serie di temi e questioni che interessano, seppure in modi diversi, tutti i protagonisti del nostro percorso. Questo è di per sé un fatto piuttosto rilevante, dal momento che le città di Cantiere sono accomunate dall'aver partecipato all'iniziativa Capitale italiana della cultura condividendo l'idea che la cultura possa giocare un ruolo significativo nelle politiche di sviluppo territoriale, ma sono di fatto realtà molto diverse fra loro, per dimensioni e contesto.

La popolazione dei centri va dagli appena 18.500 abitanti di Sestri, ai 122.000 di Siracusa; volendo fare riferimento a dati quantitativi di semplice lettura riguardanti abitudini culturali e dotazioni di partenza, le province in cui le città candidate si trovano registrano, nel 2019, dati di affluenza nei musei statali diversissimi: si passa da Paestum (Salerno) e Pesaro (Pesaro-Urbino), con oltre 500.000 visitatori, alla provincia di Venezia (in cui si trova Chioggia), che ne totalizza quasi un milione, per poi arrivare alla provincia di Brindisi (in cui si trova Mesagne) e a quella di Grosseto, che raggiungono rispettivamente 37.500 e 48.500 visitatori circa, mentre Ascoli e Viareggio per lo stesso anno si assestano una appena al di sotto e l'altra al disopra dei 10.000 visitatori¹.

Malgrado le loro differenze, alcuni temi sembrano riguardare tutti i contesti. Il primo è quello della *governance*, affrontato in questo volume dai saggi della prima sezione. I Comuni sembrano avere difficoltà ad amministrare da soli la propria offerta culturale e, come appare chiaramente dai contributi qui raccolti, non esiste una soluzione oggettivamente migliore, ma vi sono varie possibilità da adattare ai diversi contesti. Si è allargato lo spettro

1. Da questa panoramica sono escluse la provincia di Vicenza, in cui non si trovano beni statali, e Siracusa, perché tutti i beni culturali in Sicilia sono di esclusiva competenza della Regione.

delle forme giuridiche di partnership possibili, che siano solo pubbliche o pubblico-private. La scelta della migliore forma giuridica da adottare e del modello organizzativo in cui calarla deve però discendere da una fase preliminare di riflessione approfondita sugli obiettivi che i partner condividono. All'interno del percorso individuale per le città, quasi in tutti i casi abbiamo infatti dedicato uno dei tre workshop previsti a riaprire la discussione su tali obiettivi, ad approfondirli, a capire se ci fosse una vera condivisione riguardo alle priorità da affrontare. Se uno sforzo notevole per le amministrazioni è quello di riunire gli *stakeholder* intorno a un tavolo, ancora più complesso appare il compito di chiarire quali siano le finalità con cui i vari soggetti hanno scelto di intraprendere quel cammino insieme e quali siano i risultati che si aspettano dall'azione del nuovo soggetto comune.

Al di là delle mode o della prevalenza temporanea di modelli e paradigmi, che indubbiamente esistono anche nel mondo delle politiche culturali, non è semplice individuare con esattezza le motivazioni per le quali le città cercano – e ottengono – il sostegno di altri partner per la gestione del patrimonio culturale. Abbiamo provato ad affrontare il tema declinando un piano strategico in maniera tradizionale, passando quindi da un obiettivo strategico a obiettivi operativi.

Tra i traguardi prefissati dalle città sembrano rientrare una migliore sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative culturali, un allargamento del pubblico (qualitativo e quantitativo), una maggiore efficienza nella gestione del patrimonio culturale, una riqualificazione delle proposte turistiche. La volontà di creare una struttura di *governance* non sembra invece riguardare in primo luogo la gestione diretta del patrimonio, ad esempio dei singoli musei o delle reti museali, questione per cui le città devono avere già individuato soluzioni nel tempo. Dalle prime interlocuzioni è apparso necessario proseguire nei processi di confronto finalizzati ad ottenere maggiore approfondimento e dettaglio sugli obiettivi e un loro *ranking*, per gettare le basi di una partnership capace di lavorare nel tempo in maniera coesa e sinergica.

La creazione di una partnership si configura come un processo complesso che richiede un impegno costante, risorse e tempi medio-lunghi. Per molte città la candidatura ha fornito un impulso significativo per raccogliere le forze del territorio e creare comitati promotori che possono rappresentare uno step funzionale a creare in seguito strutture permanenti. La riflessione sulla *governance* è solo uno dei modi in cui i centri affrontano il tema della rete. Nonostante il progetto Capitale italiana della cultura preveda come vincitrice un'unica città, o meglio, un'unica amministrazione², il tema dell'amministrazione cittadina come centro delle relazioni fra una pluralità di soggetti e della città stessa come fulcro di un'area vasta è stato più volte discusso. Si tratta di reti fra istituzioni pubbliche, imprese e terzo settore, fra centro e altri quartieri della città, fra capoluogo e territorio. Pesaro con le città

2. Bando per il conferimento del titolo di «Capitale italiana della cultura» per l'anno 2024, art. 2,1: «Possono candidarsi i Comuni, le Città metropolitane e le Unioni di Comuni».

della provincia, Paestum come capofila di una Unione di Comuni, Sestri assieme al Tigulio, Ascoli e il Piceno, il dossier di Grosseto che riguardava tutta la Maremma esplicitamente problematizzano il legame fra la città e ciò che la circonda, la necessità di trovare strumenti per coordinarsi a livello territoriale, di proporsi diversamente come destinazione di visite culturali.

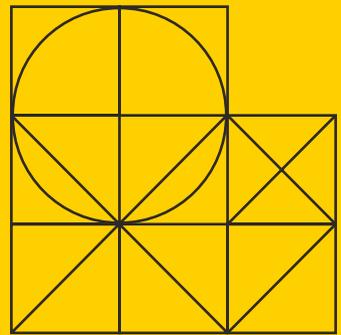
Questo aspetto sembra ineludibile. Le città per mancanza di risorse economiche e umane, di competenze, di prospettiva e visione (in questo sembra che lo iato fra i tempi contratti della politica e quelli dei processi culturali si allarghi sempre di più), per rafforzare e diversificare la propria offerta e per una giusta fiducia negli effetti positivi della collaborazione tendono a individuare percorsi di sviluppo collettivi.

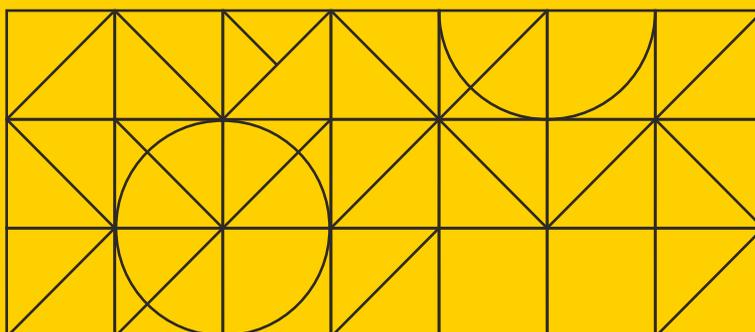
Da questa scelta di condivisione derivano interrogativi sugli strumenti da impiegare: coinvolgere una pluralità di soggetti esige metodi per gestire la progettazione partecipata. Su questo tema non tutte le città hanno esperienze consolidate alle spalle e poche sono le modalità codificate in maniera realmente operativa e utile. L'equilibrio fra condivisione ed efficienza va comunque individuato. Agli obiettivi collettivi si deve accompagnare l'individuazione di strumenti per la co-progettazione che permettano di arrivare a una sintesi e di far procedere il partenariato lungo la successione di tappe prefissata senza disperdere le forze e senza generare frustrazione.

L'ingaggio temporaneo di professionisti e progettisti può creare utili occasioni di crescita delle amministrazioni. Anche da questo punto di vista l'occasione della candidatura può costituire un momento di grande apprendimento per i dipendenti del Comune. Ma il trasferimento delle competenze deve trovare i suoi spazi e le sue modalità, deve assumere la centralità di un obiettivo strategico a cui dedicare azioni e risorse.

Un ultimo tema che mi sembra sia emerso in maniera interessante è quello del rapporto fra cultura e turismo. Tale tematica non è certo una novità, ma necessita di nuove letture. Soprattutto quando si parla di turismo culturale – concetto anch'esso da rivedere –, o meglio, della possibilità di prevedere anche persone non residenti all'interno dei target della propria offerta culturale è innegabile che le modalità di fruizione vadano ripensate. Fra le realtà che hanno partecipato a Cantiere ci sono destinazioni che già hanno sostanzialmente raggiunto i livelli di massima capienza turistica, almeno in alta stagione, e che stanno ragionando su quale direzione intraprendere. Le vecchie strategie messe in atto per destagionalizzare o deviare i flussi sembrano aver funzionato solo parzialmente; il turismo è un'industria molto conservativa. D'altro canto, la necessità di rendere le attività più sostenibili dal punto di vista climatico e ambientale e i nuovi obiettivi condivisi a livello europeo relativi al coinvolgimento delle comunità nella fruizione dei beni culturali creano un contesto totalmente diverso in cui pensare la promozione dell'offerta di luoghi e attività culturali. Cantiere Città si è offerto come un contesto in cui affrontare, non risolvere, questi temi.

La città di Calvino citata in apertura del volume offre risposte e pone domande, il percorso di Cantiere Città propone soprattutto domande, angolazioni con cui guardare alle domande stesse, strumenti con cui è possibile sperimentare, compagni di viaggio a cui rivolgersi.





Cantiere Città

Un percorso di valorizzazione per le città finaliste
a “Capitale italiana della cultura 2024”