

01

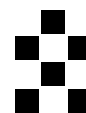
LEARNING LAB
DELLA FONDAZIONE
COMPAGNIA DI SAN PAOLO

EVIDENCE / GENNAIO 2026

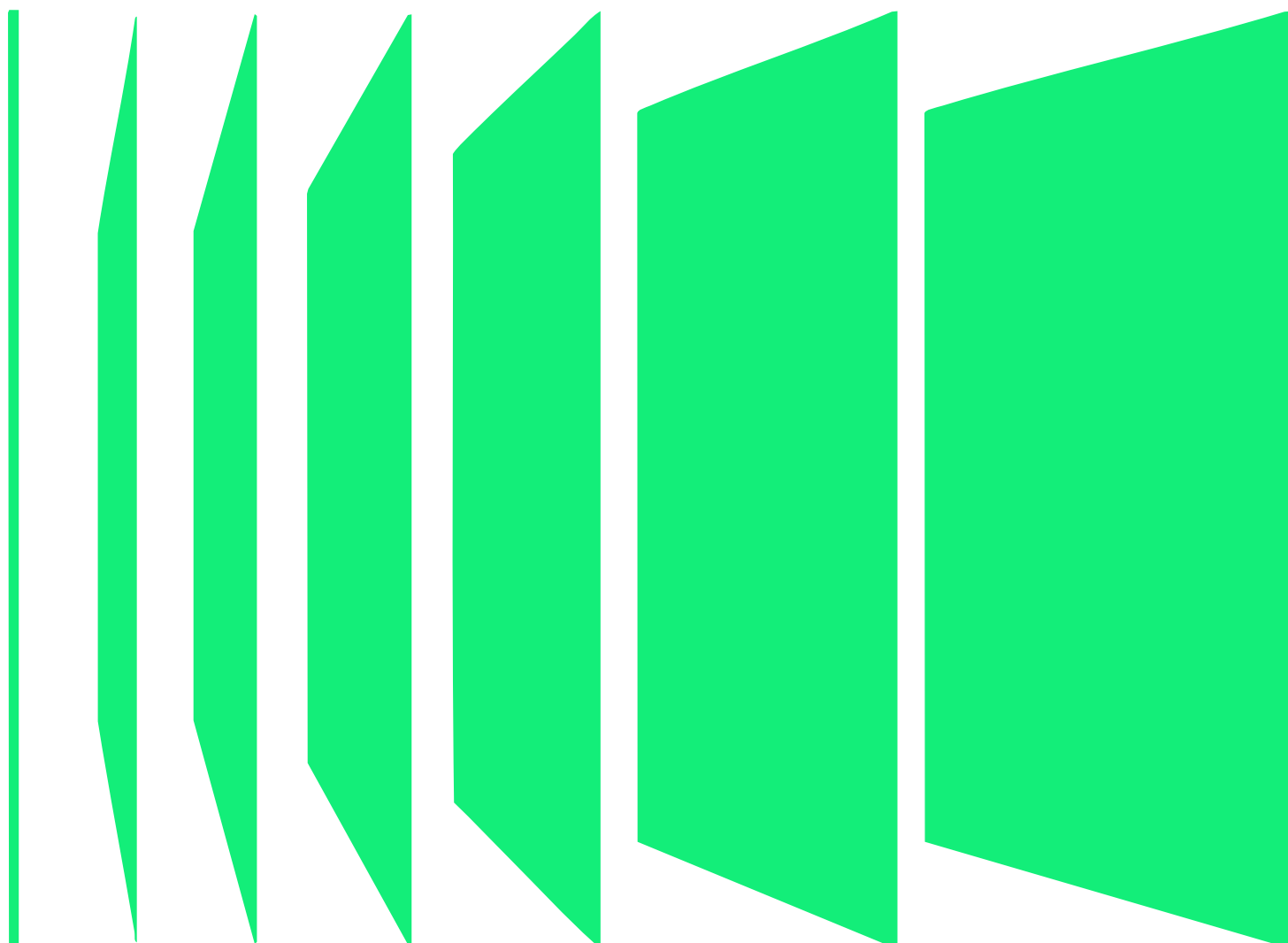
Spazi di partecipazione attiva

I risultati della valutazione del bando
SPACE - Spazi di PARtecipazione al CENTro

A cura di Filippo Barbera e Tecla Livi



Spazi di partecipazione attiva





QUESTO REPORT VALUTATIVO È INNANZITUTTO
UNO STRUMENTO DI LAVORO.
NASCE DALL'ESIGENZA DELLA FONDAZIONE
COMPAGNIA DI SAN PAOLO DI DOTARSI
DI UNA BASE CONOSCITIVA SOLIDA E CONDIVISA
PER COMPRENDERE MEGLIO IL COMPARTO
DEGLI SPAZI DI PARTECIPAZIONE E ORIENTARE,
IN MODO PIÙ CONSAPEVOLE,
LE STRATEGIE DI SOSTEGNO FUTURE.

Il percorso di valutazione prende avvio dall'esperienza del bando triennale *SPACE - Spazi di PARtecipazione al CEntro*, pubblicato nel 2021 in un contesto segnato dalla pandemia, dalle chiusure prolungate e da una forte incertezza per gli spazi aperti alla cittadinanza che aveva come caratteristica quello di erogare *unrestricted grant*. Attraverso *SPACE*, la Fondazione ha sostenuto 100 realtà con un investimento complessivo di 5 milioni di euro, affiancando il contributo economico con un insieme di azioni di accompagnamento, formazione e costruzione di una comunità di pratica tra i gestori. Un impegno che si inserisce in una riflessione più ampia sul ruolo degli spazi come infrastrutture sociali e culturali capaci di attivare partecipazione civica, generare legami e rispondere a bisogni dei territori.

Il report è il risultato di un processo di analisi costruito insieme: con gli alleati strategici di questo dispositivo (*cheFare*, *Arci Torino*, *Rete Case del Quartiere e labsus*), con gli enti gestori degli spazi, che hanno messo a disposizione dati, tempo e riflessioni; con il team di valutazione, che ha affiancato la Fondazione nell'interpretazione dei dati e negli approfondimenti qualitativi; con lo staff della Missione Partecipazione, che ha accompagnato l'intero percorso come occasione di apprendimento interno.

La scelta di rendere pubblico questo lavoro risponde alla volontà di condividere la conoscenza, di restituire valore alle esperienze coinvolte e di contribuire a un dibattito più ampio sul futuro degli spazi di partecipazione. Non un punto di arrivo, ma una base comune su cui continuare a lavorare.



L'attività di valutazione del bando *SPACE* si colloca all'interno di un ampio percorso di riflessione della Fondazione Compagnia di San Paolo sulle modalità per favorire e sostenere la partecipazione dei cittadini alla vita civile e sociale del Paese. In questo contesto, gli spazi di partecipazione sono un ambito interessante, in quanto infrastrutture civiche e culturali di prossimità, capaci di attivare la partecipazione, di produrre valore sociale e di contribuire allo sviluppo dei territori. A conclusione del triennio di sostegno 2021–2023, la Fondazione ha quindi ritenuto necessario affiancare alla rendicontazione delle attività e all'analisi dei dati di monitoraggio un esercizio valutativo strutturato, orientato non solo a misurare risultati, ma soprattutto a comprendere processi, traiettorie di cambiamento e fabbisogni emergenti del comparto.

La valutazione non nasce quindi con una finalità comunicativa o di rendicontazione, né con l'obiettivo di attribuire, in modo diretto e controfattuale, gli esiti osservati esclusivamente al sostegno erogato. Al contrario, si configura come una valutazione orientata all'apprendimento, volta a rafforzare la conoscenza di un ambito di intervento ancora poco sistematizzato dal punto di vista delle politiche pubbliche e filantropiche, e a generare evidenze utili a informare scelte future di programmazione e di policy. In questo senso, l'esercizio valutativo assume una duplice funzione: da un lato, approfondire gli effetti e i cambiamenti associati alla misura *SPACE*; dall'altro, contribuire alla costruzione di un quadro conoscitivo più ampio sugli spazi di partecipazione come fenomeno sociale, organizzativo e territoriale.

Dal punto di vista metodologico, la valutazione è stata progettata secondo un approccio mixed-method quali-quantitativo, articolato in più livelli di analisi e basato sull'integrazione di fonti informative diverse. L'impianto valutativo combina infatti:

- l'analisi dei dati amministrativi e di monitoraggio raccolti dalla Fondazione nel corso del triennio (form dei dati di candidatura e survey ex-post di raccolti di dati aggiuntivi sugli spazi del 2023);
- un approfondimento qualitativo attraverso interviste in profondità agli enti gestori degli spazi sostenuti, finalizzato a esplorare percezioni, processi di cambiamento, dinamiche organizzative e relazioni con i territori;



- un'estensione dell'analisi a una selezione di spazi non finanziati dal bando, con l'obiettivo di ampliare la lettura del contesto e di cogliere elementi di resilienza, adattamento e criticità anche al di fuori del perimetro diretto della misura.

Questa scelta metodologica risponde alla consapevolezza che fenomeni complessi e fortemente situati, come quelli indagati, difficilmente possono essere compresi attraverso un'unica lente analitica. L'integrazione tra dati quantitativi e materiali qualitativi ha permesso di leggere congiuntamente le dimensioni strutturali, organizzative e relazionali, restituendo una rappresentazione più articolata degli effetti della misura e delle trasformazioni in atto negli spazi.

Al tempo stesso, bisogna riconoscere alcuni limiti conoscitivi dell'approccio valutativo adottato. In particolare, l'assenza di un disegno controfattuale e la forte eterogeneità degli spazi analizzati non consentono di formulare stime causali puntuali sull'impatto della misura. I risultati vanno pertanto interpretati come evidenze ragionate e contestualizzate, utili a identificare pattern ricorrenti, apprendimenti e tensioni emergenti, piuttosto che come misurazioni esaustive e generalizzabili.

In questa prospettiva, la valutazione di SPACE si propone come uno strumento di riflessione condivisa tra Fondazione, spazi e attori pubblici e privati del territorio, capace di restituire valore all'esperienza maturata, di rendere visibili pratiche e competenze spesso poco riconosciute e di contribuire alla definizione di traiettorie future di sostegno più consapevoli, mirate e coerenti con la complessità di questo particolare fenomeno.

Sandra Aloia

Responsabile Missione Favorire partecipazione attiva,
Obiettivo Cultura

Simone Martino

Responsabile Ufficio Valutazione,
Direzione Learning



© 2026 Fondazione Compagnia di San Paolo
C.so Vittorio Emanuele II, 75 - Torino
www.compagniadisanpaolo.it
ISBN 979-12-985918-0-6

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.compagniadisanpaolo.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Noodles – Torino
Gennaio 2026



In Italia le iniziative di riuso collaborativo di spazi fisici da destinare a nuove attività e progetti di interesse collettivo sono sempre più numerose e sono di particolare interesse per il contributo che svolgono alla rivitalizzazione delle comunità e dei territori.

Rilevante per lo sviluppo e la valorizzazione di queste esperienze sui territori del Piemonte, della Liguria e della Val D'Aosta il ruolo svolto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo che, attraverso il bando *SPACE - Spazi di Partecipazione al Centro*, ha sostenuto oltre 100 spazi.

7

Anche in vista della successiva programmazione delle risorse per ulteriori misure dedicate al comparto, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha avviato un percorso valutativo per conoscere meglio gli spazi sostenuti e comprendere gli effetti del supporto erogato.



Tale percorso si è dispiegato lungo un **doppio driver di ricerca**, i cui contenuti ed esiti sono illustrati in questo Rapporto finale:

— Parte I

Riguardante l'indagine sistemica condotta sugli spazi di partecipazione sostenuti dal bando *SPACE*, a cura di Tecla Livi (coordinamento), Anna Misiani, Monica Postiglione e Chiara Sumiraschi, è stata condotta attraverso metodologie di analisi quantitativa e qualitativa e ha realizzato:

- una lettura quantitativa dei dati raccolti dalla Compagnia, attraverso il questionario ai soggetti gestori 2023 e le ROL di candidatura 2021-23, integrati puliti e validati in un unico dataset dal gruppo di lavoro;
- un approfondimento qualitativo attraverso trenta interviste in profondità agli Enti gestori degli spazi di partecipazione sostenuti da *SPACE*, per comprendere le caratteristiche degli spazi sostenuti, l'effetto del supporto che hanno ricevuto e la loro evoluzione.

— Parte II

Relativa all'analisi di una selezione di spazi non ammessi al sostegno del bando *SPACE* a cura di Filippo Barbera (coordinamento) e Monica Gilli, amplia la ricerca attraverso dieci interviste in profondità a Enti gestori di spazi che non hanno superato la candidatura al bando *SPACE*, al fine di comprendere la loro resilienza – intesa come capacità adattiva e propositiva – durante la difficile fase pandemica e post-pandemica.



Sommario

Executive summary / 12

Premessa / 20

a cura di Filippo Barbera e Tecla Livi

Parte I

Gli esiti del bando *SPACE* sugli spazi di partecipazione sostenuti

a cura di Tecla Livi, Anna Misiani, Monica Postiglione, Chiara Sumiraschi

Premessa / 27

SEZIONE A

I RISULTATI DELLA RICERCA

a cura di Tecla Livi, Anna Misiani, Monica Postiglione, Chiara Sumiraschi

A.1 Contesto di riferimento della misura *SPACE* 2021-2023 / 31

A.1.1 Obiettivi e logica di intervento della misura / 31

A.1.2 Gli spazi sostenuti e le risorse finanziarie assegnate / 38

A.2 Apprendimenti valutativi sugli esiti della misura *SPACE* / 44

A.2.1 Quali cambiamenti ha generato *SPACE* negli enti gestori? / 45

A.2.2 Quali trasformazioni sono in corso negli spazi? / 52

A.2.3 Come sta cambiando il ruolo degli spazi sui territori e per le comunità? / 59

A.2.4 Apprendimenti dall'esercizio sui dati di monitoraggio / 69

A.3 I principali fabbisogni di sostegno per dare un futuro agli spazi / 74

A.3.1 Preservare l'identità ibrida degli spazi / 74

A.3.2 Calibrare il sostegno in funzione delle specificità degli spazi / 75

A.3.3 Aprire al dialogo con la Pubblica Amministrazione / 78

A.3.4 Consolidare la Comunità di Pratica degli spazi culturali e civici / 81

A.3.5 Promuovere strumenti di monitoraggio condivisi / 83



SEZIONE B

IL METODO

a cura di Tecla Livi, Anna Misiani, Monica Postiglione, Chiara Sumiraschi

B.1 Analisi dei dati di monitoraggio / 86

- B.1.1 Sistema di monitoraggio di *SPACE* / 86
- B.1.2 Attività di raccolta dei dati condotta dalla FCSP / 88
- B.1.3 Attività di trattamento dei dati condotta dal valutatore / 88

B.2 Gli approfondimenti tramite interviste / 93

- B.2.1 Ambiti e temi di indagine / 93
- B.2.2 Selezione degli spazi da intervistare / 94
- B.2.3 Finalità e contenuto delle interviste rivolte agli spazi / 96
- B.2.4 Trattamento e lettura trasversale delle interviste rivolte agli spazi / 97

APPENDICI PARTE I

- 1. La traccia di intervista agli spazi / 98
- 2. Gli spazi intervistati / 101

ALLEGATI PARTE I

- 1. Database / 103

10

Parte II

Gli spazi non finanziati dal bando *SPACE*

a cura di Monica Gilli

- 1. La ricerca: obiettivi e campionamento / 105
- 2. Lo spazio, gli enti gestori e il modello di governance / 108
- 3. Il territorio in cui operano gli enti gestori / 111
- 4. Senza *SPACE*: gli spazi dalla pandemia alla fase post-pandemica / 113
- 5. Costruire l'engagement del pubblico: target, attività, sfide / 117
- 6. Gli spazi nel futuro: *policy recommendations* / 122



APPENDICI PARTE II

1. La traccia di intervista agli spazi / 124

INDICE DELLE FIGURE

1. Il bando *Rincontriamoci* / 34
2. Come è stato speso il contributo di *SPACE* / 37
3. Dove sono le nuove realtà intercettate da *SPACE* / 39
4. Anzianità anagrafica degli spazi / 40
5. Spazi sostenuti nelle tre annualità della misura *SPACE* / 41
6. Distribuzione territoriale dei contributi finanziari assegnati / 42
7. Persone impiegate negli spazi, confronto 2019-2023 / 47
8. Settori di attività, confronto 2019-2023 / 53
9. Principali settori di attività degli spazi / 54
10. Settori di attività, confronto 2019-2023 / 55
11. Numero di presenze annuali, confronto 2019-2023 / 63
12. Numero di persone attive negli spazi, confronto 2019-2023 / 64
13. Gli spazi intervistati / 95
14. I soci negli enti gestori / 110

INDICE DEI FOCUS

1. Domande valutative / 29
2. Le voci dei protagonisti / 35
3. Le voci dei protagonisti / 48
4. Le voci dei protagonisti / 48
5. Le voci dei protagonisti / 49
6. Sintesi delle evidenze principali / 50
7. Sintesi delle evidenze principali / 58
8. Le voci dei protagonisti / 59
9. Le voci dei protagonisti / 60
10. Le voci dei protagonisti / 62
11. Sintesi delle evidenze principali / 67
12. Altri contributi della FCSP agli enti e agli spazi sostenuti da *SPACE* / 71



Executive summary

PARTE I, PARTE II

La ricerca valutativa si è articolata secondo un doppio binario di indagine.

Da un lato il comparto degli spazi di partecipazione in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta è stato indagato prendendo in considerazione l'intero insieme degli spazi sostenuti dalla misura triennale *SPACE* (**Parte I** →). Questo insieme è stato prima analizzato attraverso un'analisi quantitativa svolta sul database integrato dei dati acquisiti dalla FCSP (ROL di candidatura degli enti nel triennio 2020-2023 e indagine-questionario del 2023). In un secondo tempo è stata impostata un'analisi in profondità da condursi prioritariamente attraverso la somministrazione a un campione probabilistico rappresentativo di 30 spazi di interviste semi-strutturate su questioni rilevanti individuate da quanto emerso dall'analisi quantitativa e dal confronto con la FCSP e i suoi stakeholder esperti.

Dall'altro lato l'analisi si è ampliata prendendo in considerazione dieci enti gestori di spazi che non avevano superato la candidatura al bando *SPACE* (**Parte II** →), privilegiando nella selezione spazi siti in città di piccole/medie dimensioni o in piccoli centri abitati, sia in Piemonte che in Liguria e tenendo conto dell'eterogeneità tipologica.



Spazi di Partecipazione al Centro: specificità e valore aggiunto di una politica

La ricerca valutativa sulla misura triennale *SPACE* della Fondazione Compagnia di San Paolo ([Parte I →](#)) restituisce un **modello programmatico e pragmatico di intervento particolarmente efficace**, che ha consentito di strutturare una risposta rapida e adeguata alle necessità emergenti e mutevoli degli spazi di partecipazione, ma anche il consolidamento di una rete di collaborazione che ha continuato a crescere durante i tre anni di attuazione della misura e che, tuttora, continua a operare attivamente.

L'efficacia della misura comincia nella sua genesi: i processi di **confronto attivo e continuativo** con i "partner strategici" della Fondazione – Labsus, *cheFare*, Arci Torino e la Rete delle Case del Quartiere di Torino, il loro **coinvolgimento nel processo di co-programmazione** e nelle successive azioni di accompagnamento della misura, grazie alla notevole esperienza di questi soggetti su temi specifici legati alla vita degli spazi di partecipazione, rappresenta un aspetto efficace e innovativo.

La misura *SPACE* è stata accolta con ampio consenso dagli spazi che ne hanno beneficiato, grazie all'approccio innovativo, la flessibilità e al supporto costante, elementi che ne hanno fatto un vero e proprio punto di riferimento per il rafforzamento degli spazi locali. Dalle testimonianze raccolte emerge un chiaro **valore trasformativo della misura**: una "*rivoluzione copernicana*" (Mastronauta), "*il sogno di ogni spazio*" (...) "*il bando che non c'era*" (Bocciofila Vanchiglietta), un "*trampolino di lancio*" (Il Puerto).

A differenza di altre forme di sostegno, spesso circoscritte e vincolate da procedure rigide, *SPACE* si è distinta per la **centralità accordata agli spazi come progetti autonomi**, indipendenti dagli enti gestori. Il respiro triennale del finanziamento, unito a procedure amministrative snelle e alla possibilità di rimodulare di anno in anno come investire il contributo, ha permesso agli spazi di adattare liberamente le risorse in funzione delle esigenze e dei cambiamenti, da un lato garantendo maggiore efficacia nella spesa del contributo, e, dall'altro stimolando una **riflessione strategica all'interno delle organizzazioni** e favorendo progettualità maggiormente in grado di rispondere alle necessità specifiche degli spazi.

La misura si è caratterizzata per la sua **capacità di accogliere e includere** anche spazi solitamente esclusi dai bandi tradizionali a causa della loro particolare funzione, natura o dimensione, e ha svolto un ruolo fondamentale nel conferire **legittimità e riconoscimento agli spazi** coinvolti, consolidandone identità e credibilità. Essere selezionati per questa iniziativa è stato percepito come un attestato di fiducia che ha rafforzato la visibilità e il rapporto con le istituzioni locali, contribuendo a migliorare il dialogo con gli attori del territorio.



Attraverso *SPACE* molti spazi hanno potuto **riflettere sul proprio operato con maggiore consapevolezza**, valorizzando i risultati raggiunti e riscoprendo il loro ruolo chiave all'interno dei territori. Questo li ha portati a **precisare la propria missione** per meglio rispondere alle esigenze locali e rafforzare il loro ruolo di presidi territoriali, di luoghi capaci di intercettare i bisogni e le dinamiche delle comunità locali, consolidando la propria funzione non solo come centri di aggregazione, ma anche come attori chiave nel promuovere lo sviluppo sociale e culturale del territorio.

Negli spazi con più enti partner nella gestione, *SPACE* ha contribuito a **rafforzare il modello di co-gestione**, facilitando la collaborazione tra le realtà coinvolte e incoraggiando una condivisione di risorse e obiettivi. Inoltre, la misura ha avviato un processo di **professionalizzazione delle risorse** che ha portato alcune organizzazioni a una gestione più strutturata, qualificata e stabile, e che in alcuni casi ha permesso il superamento di modalità esclusivamente volontaristiche.

La misura si distingue anche per aver incorporato **un'azione strutturata di accompagnamento**, attraverso la **Comunità di Pratica**, che ha incentivato lo scambio e la crescita condivisa tra gli spazi, non solo affrontando temi cruciali per la sostenibilità nel tempo degli stessi, ma anche rafforzando il **senso di comunità** e creando un ambiente di confronto in cui gli spazi hanno potuto condividere idee, sfide e soluzioni, e costruire reti e collaborazioni tra loro sui territori.

Le **poche criticità emerse** riguardano principalmente aspetti tecnici e procedure come ad esempio le tempistiche di invio delle candidature che sono state in taluni casi percepite come troppo serrate, o l'approccio premiale alla capacità di autofinanziamento degli spazi, senza tenere in adeguato conto i casi in cui la governance partecipata anche da soggetti pubblici esclude la possibilità di autofinanziarsi ad esempio svolgendo attività commerciali e di mercato. Tuttavia in certi casi la partecipazione a *SPACE* ha incentivato gli enti pubblici a farsi carico nella copertura dei costi ad esempio di manutenzione o ristrutturazione degli spazi.

Dalle evidenze valutative discendono alcune **indicazioni di policy** per il futuro sostegno agli spazi di partecipazione, di cui le principali sono sinteticamente riportate a seguire:

- **DARE CONTINUITÀ AL COINVOLGIMENTO DI PARTNER STRATEGICI NELLA CO-PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE:** il processo di co-programmazione tra la FCSP e partner informati e strategici è risultato efficace nel costruire una misura il più possibile vicino ai bisogni degli spazi. Mantenere questa modalità di co-programmazione, anche allargando e diversificando i partner coinvolti rappresenta un valore aggiunto significativo nella costruzione di politiche a favore di queste specifiche progettualità community led.
- **MANTENERE LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA MISURA:** assicurare che i modelli di contributo siano flessibili, che si indirizzino agli spazi, consentendo loro di adattare le risorse in base alle esigenze emergenti e di pianificare a lungo termine.



- **RAFFORZARE E ESPANDERE LA COMUNITÀ DI PRATICA:** dare continuità alla Comunità di Pratica degli spazi culturali e civici, facilitando scambi regolari di idee, esperienze e buone pratiche. La Comunità di Pratica dovrebbero includere non solo i gestori degli spazi, ma anche rappresentanti della Pubblica Amministrazione, esperti e partner strategici.
- **SOSTENERE LA LEGITTIMITÀ E LA CREDIBILITÀ** degli spazi sui territori curando in modo particolare la comunicazione sui territori ad esempio in fase di ammissione al finanziamento degli spazi o nei passaggi chiave.
- **SOSTENERE LA PROFESSIONALIZZAZIONE:** è essenziale continuare a promuovere Comunità di Pratica e opportunità di formazione per sviluppare competenze specifiche necessarie alla gestione degli spazi. Le politiche dovrebbero promuovere la professionalizzazione delle risorse umane negli spazi culturali, incentivando la stabilizzazione dei gruppi di lavoro e l’inserimento di nuove figure professionali.
- **PROGRAMMI DI FORMAZIONE CONTINUA:** è raccomandato sviluppare programmi di formazione continua per i professionisti che operano negli spazi culturali, affinché possano acquisire competenze aggiornate in gestione e organizzazione aziendale, community management, marketing e comunicazione, curatele di eventi culturali.
- **VALORIZZARE LE COMPETENZE IBRIDE:** è importante avviare percorsi di riconoscimento delle competenze ibride tipiche delle figure professionali che lavorano negli spazi, spesso non immediatamente riconducibili a categorie e ambiti consolidati, affinché non vadano disperse e possano essere valorizzate anche in altri territori o con altri committenti.
- **PROMUOVERE LA CO-GESTIONE:** incentivare modelli di co-gestione tra diversi enti gestori può migliorare l’efficienza operativa e rafforzare le relazioni con le comunità locali.
- **PROMUOVERE LA GOVERNANCE PARTECIPATIVA:** le politiche dovrebbero incoraggiare modelli di governance partecipativa che coinvolgano attivamente i membri della comunità nella gestione degli spazi, aumentando così il senso di appartenenza e responsabilità collettiva.
- **SOSTENERE INVESTIMENTI STRUTTURALI:** promuovere politiche che incentivino gli investimenti in ristrutturazione e rifunzionalizzazione degli spazi attivi, garantendo finanziamenti a lungo termine per migliorare le condizioni fisiche e funzionali delle strutture, anche nell’ottica dell’efficientamento energetico.



- **AMPLIARE L'OFFERTA DI SERVIZI:** incoraggiare gli spazi a diversificare ulteriormente la loro offerta di attività, sostenendo iniziative che rispondano a bisogni sociali emergenti e promuovano l'inclusione sociale.
- **FACILITARE IL DIALOGO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE** per incentivare le collaborazioni tra spazi e istituzioni pubbliche per co-costruire servizi e attività.
- **FACILITARE PATTI DI COLLABORAZIONE:** supportare la cultura dell'Amministrazione condivisa e la creazione di Patti di collaborazione tra gli spazi attivi, le amministrazioni locali e i cittadini al fine di gestire aree pubbliche e promuovere iniziative comunitarie.
- **INCORAGGIARE L'ADOZIONE DI MODALITÀ E STRUMENTI DI COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE** diversificati e che si adattino alle diverse esigenze delle comunità e **incentivare iniziative di volontariato** che coinvolgano i cittadini nella gestione degli spazi, creando opportunità per il coinvolgimento diretto nella comunità; **creare un framework comune per la raccolta e l'analisi dei dati** sulla partecipazione, che consenta agli spazi di avere informazioni omogenee e confrontabili, facilitando così l'adattamento delle risposte alle esigenze locali.
- **AFFRONTARE LE DIFFICOLTÀ CHE CARATTERIZZANO I CONTESTI MARGINALI,** elaborando strategie specifiche e iniziative mirate che considerino le peculiarità locali delle aree interne e montane.
- **MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DAGLI/NEGLI SPAZI:** rafforzare la costruzione di meccanismi condivisi e strumenti comuni di monitoraggio, fornendo supporto tecnico agli spazi per l'adozione di strumenti di ascolto e monitoraggio più strutturati, inclusi software per la raccolta dati e analisi delle esigenze locali, per migliorare la qualità dell'offerta, in modo da poter meglio apprezzare la portata delle politiche implementate e facilitare l'adattamento continuo delle strategie in base ai risultati ottenuti.



L'analisi svolta su dieci enti gestori di spazi che non avevano superato la candidatura al bando *SPACE*

(**Parte II** →), al fine di comprendere la loro resilienza, intesa come capacità adattiva e propositiva, durante la difficile fase pandemica e post-pandemica, con il lento ritorno alle attività sociali, ha invece evidenziato i seguenti apprendimenti:

— RESILIENZA E ADATTIVITÀ

Gli enti gestori nella maggior parte dei casi hanno trovato, con fatica e grande impegno, **vie alternative per sviluppare i loro progetti**, sia usando risorse proprie sia attraverso la partecipazione ad altri bandi diversi da *SPACE*. Gli enti gestori degli spazi che hanno superato il periodo pandemico hanno usato questo tempo di **inattività per definire meglio obiettivi e bisogni**.

— FRAMMENTAZIONE SOCIALE

La **fase pandemica ha acuito maggiormente la frammentazione sociale dei territori** sullo sfondo di una società, quella post-moderna, caratterizzata da globalizzazione, secolarizzazione, diseguaglianze economiche e sociali talvolta vistose, isolamento e individualizzazione dei percorsi di vita: in questo contesto l'attività delle associazioni e delle cooperative diviene ancor più importante.

— RETI

Aumenta la consapevolezza della **necessità di fare rete** per sviluppare i propri progetti. Sembra tramontata, fra gli intervistati, l'idea dell'imprenditore solitario e autosufficiente: 'fare rete' non è uno slogan retorico ma è una prassi interiorizzata, un lavoro sì impegnativo, ma che porta risultati, sia per gli attori piccolissimi e isolati, sia per quelli che vivono in contesti più strutturati. Fra i molti attori da coinvolgere vi sono le **scuole**, che per gli enti gestori costituiscono un formidabile bacino di giovani in ambito locale su cui fare engagement, mentre questi spazi possono offrire alla scuola la possibilità di rendere più appetibili e innovativi i programmi scolastici.



— DEFICIT ORGANIZZATIVI

Dal **punto di vista organizzativo e gestionale** emerge una governance 'democratica', con una buona rappresentanza quanto a genere e a fasce di età, principalmente costituita da un direttivo ristretto e una base assembleare; nonostante questa struttura snella coloro che coordinano gli enti affermano che il **carico organizzativo è talvolta mal distribuito** sia riguardo al contesto attuale – perché i e le socie non sempre partecipano alle attività organizzative e gestionali – ma ancor più riguardo allo scenario futuro, quando l'attuale direttivo dovrà lasciare la direzione a soggetti più giovani.

— ENGAGEMENT

Questo evidenzia il problema dell'**engagement** ad ampio spettro, da rivolgersi agli e alle adolescenti (il segmento più difficile da raggiungere), ai e alle giovani e alla comunità tutta. Dalle interviste emergono iniziative interessanti, soprattutto per i e le **giovannissime, finalizzate a fornire loro spazi di rappresentanza**, oppure di **autogestione**, un esercizio di responsabilizzazione importante perché le nuove generazioni sentano che gli enti e gli spazi sono un'occasione di sperimentazione, di realizzazione e di riconoscimento sociale.

— APPROCCIO AD ATTIVITÀ INTERGENERAZIONALI

Più difficile realizzare iniziative intergenerazionali, probabilmente perché il ruolo degli e delle anziane, nella società odierna che preme sull'innovazione tecnologica e sulla gratificazione immediata, ha difficoltà a 'sdoganare' la cultura tecnologicamente obsoleta e ispirata a gratificazione differita delle generazioni più anziane. Tuttavia, gli enti con una specializzazione artistica e performativa (come la banda del paese che fa concerti) offrono un modello di interazione intergenerazionale interessante, che garantisce maggiormente l'auspicato 'passaggio di consegna' nella gestione degli enti. In questo **modello eterarchico orizzontale**, i membri del gruppo (come una banda musicale) giovani o anziani che siano, hanno il medesimo status, tutti egualmente rispettati e considerati importanti per la buona riuscita dello spettacolo. Analogamente, attività di gruppo in cui i membri di diversa età lavorano assieme senza che il peso dell'età abbia effetti gerarchici (come una caccia al tesoro) porta a simili effetti positivi.



— LA NATURA VOLONTARIA DELL'ESSERE SOCIO

Il problema dell'engagement è anche legato alla natura volontaria della maggior parte delle attività organizzative e gestionali svolte dai e dalle socie. Donde la necessità di una riflessione sul **volontariato**, un'istituzione che tradizionalmente supporta il settore socio-assistenziale e culturale.

Due sono le considerazioni emerse: la prima, è che **il volontariato non deve sostituire l'azione dell'ente pubblico** o le sue mancanze. La seconda è che la **secolarizzazione della società**, che ha significato anche un minor controllo sociale della chiesa sulle attività del tempo libero dei suoi membri, **ha anche indebolito quel sistema di volontariato religioso** che si attuava attraverso le parrocchie nello spazio degli oratori, in cui i soggetti crescevano e acquisivano responsabilità sociali verso gli altri; un sistema, certo, a base religiosa all'interno di una società allora capillarmente cattolica, che era **però riuscita a interiorizzare il principio-base del volontariato**, ovvero un'attività svolta a favore degli altri o a favore di un progetto **avendone principalmente 'gratificazione' interiore**, oltre che di prestigio e riconoscimento sociale (dato il rilievo della chiesa nella società di allora). Nel nuovo scenario secolarizzato, con un indebolimento della capacità di engagement delle istituzioni cattoliche e un indebolimento della riserva morale costruita sui valori cattolici, soprattutto in ambito urbano, e con la nascita di istituzioni del volontariato laico che non sono ancora riuscite a penetrare con eguale capillarità nel tessuto sociale, **il problema della 'gratificazione' che deriva dall'attività di volontariato diventa cruciale e va probabilmente riformulato.**

È necessario ripensare l'attività di volontariato alla base degli spazi, individuando possibili 'forme di gratificazione e di riconoscimento' che attengono alla cittadinanza attiva, all'azione collettiva per i beni comuni locali, alla mobilitazione politica in senso ampio, alla costruzione di processi decisionali di governance sperimentalista, alla pressione democratica sulle istituzioni pubbliche e i partiti. Nuove forme dell'azione pubblica capaci di rinnovare il volontariato in una società diversa dal passato.



Premessa

a cura di Filippo Barbera e Tecla Livi

Arnaldo Bagnasco, nel suo lavoro *Fatti sociali formati nello spazio* (1999, Torino: Rosenberg & Sellier), definisce la "spazialità" come un elemento costitutivo dei fenomeni sociali. Critica quindi l'approccio che considera lo spazio un mero *contenitore neutro* delle dinamiche sociali, sostenendo invece che lo spazio partecipa attivamente alla loro formazione. Lo spazio è co-costruttore del "sociale". È, dunque, uno degli elementi che costituisce e permette il "sociale", inteso come associazione tra ciò che sociale non è (questa è la definizione di "sociale" data da Bruno Latour, *Riassemblare il sociale: Actor-Network theory. Mimesis*, 2022). Per questo lo spazio non è solo uno sfondo del "sociale", ma un elemento che contribuisce a costruire assemblaggi variabili e forme dell'azione tra persone, strutture economiche e dimensioni politiche. Lo spazio contribuisce così alla differenziazione territoriale, dal momento che le disuguaglianze sociali si riflettono nello spazio e, al tempo stesso, le caratteristiche spaziali possono accentuare o mitigare le differenze socio-economiche tra luoghi. La dimensione spaziale, poi, incide sulla governance locale e sulle strategie di intervento pubblico, con effetti sul welfare, i trasporti e l'accesso ai servizi. Lo spazio, infine, costruisce e struttura le identità collettive: il senso di appartenenza a un luogo influisce sui legami sociali e sulle dinamiche di coesione o esclusione. Bagnasco invita quindi a *fare spazio allo spazio*, riconoscendone il ruolo attivo nella formazione dei fatti sociali e superando visioni a-spaziali (quindi a-fisiche) della società.

Lo spazio occupa un ruolo importante anche nell'idea di sfera pubblica di Jürgen Habermas, nel suo classico *Storia e critica dell'opinione pubblica* (1962). Habermas descrive la nascita della sfera pubblica borghese nel XVIII secolo, legata a spazi fisici come i salotti aristocratici, i caffè e i club, le sale di lettura e i giornali. Questi luoghi permettevano ai cittadini di confrontarsi su questioni di interesse comune, separandosi sia dallo Stato sia dalla sfera privata. Nella società contemporanea, lo spazio della sfera pubblica non è più dipendente solo da luoghi fisici, ma si espande attraverso media tradizionali (giornali, TV) e, oggi soprattutto, spazi digitali. La contrazione degli spazi fisici e la loro progressiva sostituzione con spazi mediatici e/o digitali si accompagna a una maggiore segmentazione per linee di classe e di ceto, nonché alla loro privatizzazione per azioni di consumo individuale. Del canto loro, gli spazi digitali creano "bolle di partecipazione" che scoppiano in fretta e "camere dell'eco" che nutrono *bias* di conferma.

Al netto delle differenze di grado e di modello tra casi ed esperienze la cifra generale è comune (si veda F. Barbera, *Le piazze vuote*, Laterza, 2023). Da tempo, le attività che svolgiamo a distanza sono sempre più pervasive:

i nostri ruoli sociali di lavoratore,
consumatore, attivista e cittadino
si sono via via digitalizzati,
sino a prescindere dallo spazio fisico.



Esistono partiti digitali, azioni collettive che si sviluppano in rete, piattaforme di scambio ed economie virtuali, ambienti di lavoro, consumo e svago che nascono, crescono e si trasformano senza chiamare in causa la condivisione dello spazio e le sue proprietà. Sì, forse possiamo fare a meno dello spazio e vivere insieme a distanza. È davvero così? Dimenticarsi dello spazio significa trascurare i corpi delle persone e le loro conseguenze per l'agire in comune. La globalizzazione prima e la svolta digitale poi hanno derubricato l'importanza dello spazio fisico dell'interazione, quasi che fosse un elemento accessorio, se non eliminabile, dell'organizzazione sociale. Non è così. Come prima sottolineato, società e spazio non sono separabili: come nel nastro di Möbius non è possibile distinguere l'interno dall'esterno, così non è concepibile disgiungere la società dalla sua organizzazione spaziale. Anche la de-spazializzazione, in fin dei conti, è una conseguenza dell'organizzazione sociale nello spazio.

Habermas vede la sfera pubblica, e la sua dimensione fisica, come spazio di deliberazione democratica, in cui i cittadini partecipano attivamente alla costruzione del discorso pubblico. Tuttavia, le disuguaglianze sociali e spaziali influenzano l'accesso a questi spazi, creando barriere alla partecipazione democratica. Sebbene Habermas non sviluppi una teoria esplicita della dimensione spaziale della sfera pubblica, il suo lavoro implica che lo spazio (sia fisico che virtuale) è fondamentale per la comunicazione democratica. La sfida oggi è garantire che questi spazi diventino non solo accessibili, *inclusivi* e *porosi*, come indicato da Habermas. Oltre a queste caratteristiche, la rigenerazione degli spazi fisici – affinché sia veramente "istituente" – (cfr. Laura Mascino e Antonio De Rossi [Architetture istituenti | La dimensione spaziale dei processi rigenerativi →](#)), deve essere anche *performativa*. Spazi del "fare" insieme, non solo o non tanto del "discutere" insieme. Spazi, quindi, dove la parola segue l'azione in comune. Spazi non "logocentrici" potremmo dire. Spazi che abilitano l'azione-in-comune, che attivano processi di redistribuzione del potere di agenda e di *voice*, spazi grazie ai quali si agisce per poi trovare un accordo, non si cerca l'accordo per poi agire. Spazi per sperimentare, apprendere, confliggere, cooperare, progettare e attuare. Spazi abilitanti che agevolano forme dell'interazione faccia-a-faccia, o interazione situata, mediata dalla corporeità delle persone. Siamo corpi in azione nello spazio: corpi che scambiano, promettono, mentono, agiscono, negoziano, discutono, confliggono e cooperano attraverso l'organizzazione fisico-spaziale dell'interazione sociale. La compresenza fisico-spaziale dei corpi è la preconditione per generare stati di effervescenza collettiva, apertura alle voci di chi ha meno potere, ibridazione tra bisogni centrali e marginali, rimessa in discussione delle forme di potere e di rendita, attivazione di governance e di apprendimento.



Vale la pena citare per intero un passaggio di Mascino e De Rossi (*ibidem*): "Uscendo dalle tradizionali dicotomie oppostive, crediamo che fatti sociali e fatti fisici debbano procedere insieme. Le tante strutture realizzate negli ultimi decenni con finanziamenti europei e pubblici, e drammaticamente chiuse, sono la rappresentazione plastica di qualcosa che non ha funzionato. Non è solo, come si dice sempre, che è stato fatto il contenitore senza pensare al contenuto. C'è qualcosa di più. Sono spazi indifferenti, a catalogo, non esito di un processo allargato e d'insieme che produce e persegue necessità e desideri, ma semplici cascami di processi che separano il fare fisico dal fare sociale, verticalizzandolo in un processo autoreferenziale basato essenzialmente sul rispetto di norme, codici degli appalti, tempi da rispettare. Progettualità non pertinenti, mentre le categorie dell'appropriatezza, della pertinenza ci pare dovrebbero essere alla base di qualunque percorso rigenerativo e di ricostruzione di comunità, economie, welfare, culture. Fino a quando non si modificherà quella separatezza, quella verticalizzazione, una discreta parte degli spazi edificati resterà chiusa e abbandonata, avendo saputo rispondere solo alla propria conformità (per carità, necessaria ma assolutamente non sufficiente) normativa e procedurale."

Calando la questione nel perimetro del bando *SPACE*, ci chiediamo: quante volte negli ultimi sei mesi abbiamo avuto l'opportunità quotidiana di sperimentarci in ruoli di cittadinanza? Quanti spazi, edifici e infrastrutture sociali *per le persone* ha il quartiere in cui viviamo? Per il sociologo americano Eric Klinenberg (*Costruzioni per le persone. Come le infrastrutture sociali possono aiutare a combattere le disuguaglianze, la polarizzazione sociale e il declino del senso civico*, Ledizioni, Milano 2019), la risposta alla prima domanda dipende da quella alla seconda. Secondo Klinenberg, il benessere delle persone e la coesione del tessuto sociale si costruiscono non solo o non tanto sulla base di valori comuni, ma grazie alla presenza di *spazi pubblici condivisi*. Siano essi spazi tra le case come parchi, piazze e aree pedonali, oppure costruzioni progettate come edifici per le persone, o anche servizi di prossimità e infrastrutture sociali capillari, è l'organizzazione spaziale della vita quotidiana e i "ruoli" da questa generati a qualificare le nostre opportunità di cittadinanza. L'azione sociale è l'incontro tra un corpo-in-azione che eroga uno sforzo intenzionale (fisico e/o cognitivo) e un "posto" (un ruolo). I due (persone e ruoli) hanno proprietà diverse e in buona parte indipendenti. L'esito è funzione di entrambi: dello sforzo delle persone e delle caratteristiche del ruolo che la persona occupa. Senza spazi pubblici e infrastrutture sociali vengono a mancare i ruoli che permettono alle persone di agire come cittadini quotidiani, mentre abbondano i ruoli di consumo privato.



La stagione politica che viene definita come “neoliberale” – dagli anni Ottanta fino ai giorni nostri e con intensità e modelli diversi da Paese a Paese – si è accompagnata alla contrazione degli spazi condivisi, infrastrutture sociali e ruoli che danno forma alle nostre interazioni come *cittadini quotidiani* (sul tema si veda: S. Citroni, “L’associarsi quotidiano. Terzo settore in cambiamento e società civile”, Meltemi, Roma 2022). Non solo quindi come consumatori, famigliari, amiche al ristorante o in vacanza, lavoratrici o socie di un’impresa, ma come persone che compiono azioni entro ruoli di cittadinanza. La contrazione neo-liberale degli spazi pubblici e delle infrastrutture sociali ha *ridotto il repertorio di ruoli di cittadinanza a nostra disposizione*. Permangono, e sono aumentati negli anni, importanti spazi associativi legati all’attivismo civico, che Giovanni Moro ha qualificato con il concetto di “cittadinanza attiva”, intesa come “l’insieme di forme di auto-organizzazione che comportano l’esercizio di poteri e responsabilità nell’ambito delle politiche pubbliche, al fine di rendere effettivi i diritti, tutelare i beni comuni e sostenere i soggetti in condizioni di debolezza” (cfr. Giovanni Moro, [“La cittadinanza attiva: nascita e sviluppo di un’anomalia”](#), Treccani →). Del resto, come nota lo stesso Moro, si tratta di un fenomeno che vede nel tempo aumentare il numero delle organizzazioni e diminuire quello delle persone in esse impegnate come volontari o attivisti. La letteratura sul capitale sociale e l’associazionismo ha da tempo messo in luce il rapporto tra legami orizzontali nella società civile, fiducia e spirito civico (L. Sciolla, “Quale capitale sociale? Partecipazione associativa, fiducia e spirito civico”, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2/2003, pp. 257-290).





La ricerca conferma quanto emerge dalla letteratura sopra delineata, da cui il lavoro ha attinto allo scopo di costruire una direttrice tematica e semantica che potesse informare e supportare il percorso di definizione delle questioni valutative e dei caratteri dell'oggetto d'indagine.

In particolare, ad esempio, sul rapporto tra spazio fisico e spazio virtuale e le nuove generazioni, dalla ricerca emerge come tra i bisogni prioritari che i giovani esprimono fortemente ci sia quello di avere luoghi e spazi fisici per incontrarsi, studiare, lavorare, socializzare e confrontarsi, sebbene il tema del digitale sia rilevante nel contesto di una maggiore partecipazione dei giovani alla vita democratica. Guardando in particolare alle nuove generazioni, infatti, il termine accessibilità ha assunto un significato più ampio, estendendosi a comprendere il digitale e le nuove tecnologie. In linea, tuttavia, con gli obiettivi della Strategia dell'Unione Europea per la Gioventù 2019 – 2027, per assicurare una partecipazione piena e consapevole alla vita sociale, politica, economica e culturale da parte delle nuove generazioni, oltre a promuovere l'uso di forme innovative e alternative di partecipazione come gli strumenti di democrazia digitale,

risulta prioritario fornire ai giovani
luoghi e infrastrutture gestiti direttamente
da loro, caratterizzati dall'essere
autonomi, aperti e sicuri, accessibili
a tutti, che offrano supporto
professionale e assicurino opportunità
di partecipazione ai giovani.

24

In questa direzione vanno sul territorio del Piemonte, della Liguria e della Valle d'Aosta gli spazi di partecipazione, molti dei quali sostenuti da *SPACE*: spazi polifunzionali, nati spesso da processi collaborativi di recupero e riattivazione dal basso di beni abbandonati, dismessi o sottoutilizzati, dove si sperimenta un nuovo modo di produrre e fruire cultura fuori dagli spazi tradizionali e dove la pratica culturale convive e si contamina con la dimensione sociale, ibridandosi con altri servizi e funzioni (ad esempio di natura educativa, formativa, sociale, civica o aggregativa). Spazi dove spesso i giovani trovano risposte al desiderio di protagonismo e partecipazione attiva, sperimentandosi attivamente in ruoli di cittadini e cittadine nella co-creazione di visioni condivise di futuro. A questo proposito, la ricerca ha messo in luce come il bisogno di spazi emerga maggiormente nei giovani residenti nei comuni più piccoli e nelle aree marginali, a dimostrazione della necessità capillare di luoghi di studio, lavoro e aggregazione per le giovani generazioni.



Anche sul ruolo abilitante che svolgono questi spazi rispetto ai contesti e alle persone, la ricerca valutativa ha fornito prove empiriche a quanto delineato nella letteratura e interessanti spunti di riflessione. Gli spazi di partecipazione indagati possono infatti essere definiti "infrastrutture di prossimità capacitanti", capaci di attivare capitale sociale, competenze e risorse dei territori, di connettere energie di attori pubblici e privati, di far emergere bisogni e potenzialità dei territori/comunità e innescare partecipazione attiva e progetti di cambiamento sociale e economico contestualizzati e possibili. Sono dunque "piattaforme" relazionali a scala locale all'interno dei quali è possibile far emergere e leggere in chiave di prossimità la domanda sociale e organizzare risposte in maniera trasversale e integrata alle diverse sfide socioeconomiche dei territori, coinvolgendo direttamente le comunità e favorendo processi di empowerment e capacitazione collettiva.

Sono spazi che favoriscono la presa di parola di chi ha "meno voce", che danno spazio alle forme di conflittualità sui territori, riconoscendo al conflitto una natura potenzialmente generativa, innescando processi di coesione sociale e sviluppo dei territori, di inclusione, empowerment e partecipazione attiva, a beneficio delle comunità di riferimento. Nel loro essere "molto prossimi" ai bisogni espliciti o latenti delle comunità territoriali di riferimento, sono spazi, infine, capaci di rispondervi in modo tempestivo, perseguendo forme di collaborazione, mutualismo e cooperazione in grado di costruire relazioni di corresponsabilità tra i diversi attori e innescare meccanismi positivi di costruzione e consolidamento di capitale sociale sul territorio. Come prima sottolineato, si tratta di spazi "del fare", dove la dimensione performativa dell'azione-in-comune apre possibilità di futuro e di progetto che non richiedono un accordo dialogico pregresso "perfetto". Spazi non logocentrici, li abbiamo definiti a riguardo. Questo si traduce in un'offerta di servizi innovativi e talvolta ibridi, un'offerta improntata a maneggiare l'imprevisto e spesso in una logica di co-produzione con i beneficiari stessi. Nel farlo, queste pratiche suggeriscono una strada nuova e aperta al futuro – contemporanea – capace di leggere non solo i bisogni, ma anche le potenzialità e le aspirazioni delle comunità, quando non valorizzate o riconosciute dall'intervento pubblico.

25

Risulta interessante chiedersi se queste pratiche siano una reazione all'arretramento del welfare pubblico o possano considerarsi prodromi di una diversa forma istituzionale dell'agire dei cittadini nell'ambito dello sviluppo dei territori? E in questo senso: quale "potere normativo" possono avere le comunità come soggetto collettivo nei confronti dello spazio pubblico che attraversano? A riguardo, le risultanze del bando *SPACE* mostrano bene quale funzione possa ricoprire l'azione filantropica nel potenziare le opportunità di cittadinanza e il repertorio di ruoli pubblici a disposizione delle persone per agire come cittadini. Come scritto, una funzione di "inspessimento" fisico-spaziale della sfera pubblica in una delle sue componenti cruciali: le opportunità e i ruoli di cittadinanza. Funzione sempre più importante ma che rischia di rimanere monca se non nutre la rappresentanza politica e l'innovazione istituzionale, segnalando – *senza risolverlo* – i limiti di un modello sociale disintermediato dove le organizzazioni di rappresentanza (politiche e associative) e le istituzioni pubbliche sono state erose nei loro fondamenti.



PARTE I



Gli esiti del bando *SPACE* sugli spazi di partecipazione sostenuti

26



Premessa

In Italia le iniziative di riuso collaborativo di spazi fisici da destinare a nuove attività e progetti di interesse collettivo sono sempre più numerose e di particolare interesse per il contributo che svolgono alla rivitalizzazione delle comunità e dei territori. L'esperienza maturata sul campo in questi ultimi anni, e recenti studi e valutazioni, indicano come **la presenza sui territori di queste infrastrutture sociali e culturali di prossimità possa innescare processi collettivi volti allo sviluppo** socio-culturale (ma anche economico) dei territori e delle comunità. Queste iniziative, per il loro carattere situato, si sono dimostrate capaci infatti di favorire la ricostruzione dei legami sociali nella comunità e mettere in moto il capitale sociale, le competenze e le risorse dei territori in risposta a bisogni collettivi, svolgendo un ruolo chiave dal punto di vista civico, sociale, culturale e di coesione sui territori.

Tuttavia, come emerge anche da recenti studi e ricerche, questi processi collaborativi di recupero e riattivazione dal basso di beni abbandonati, dismessi o sottoutilizzati, incontrano **numerose difficoltà nel corso del loro sviluppo, che possono bloccarne le potenzialità di crescita, di innovazione e di impatto** sui territori. Sono molte le complessità che tali processi si trovano a dover affrontare: dalla riqualificazione dell'immobile alla relazione con i soggetti che detengono le risorse per il loro sviluppo; dalla scelta della forma giuridica o di governance più adeguata alla costruzione di partnership e reti; da aspetti amministrativi, organizzativi e gestionali a aspetti legati invece alla qualità della mappa di offerta e al rapporto con le comunità e i pubblici di riferimento.

27

La domanda che emerge da queste esperienze è orientata soprattutto al

riconoscimento del ruolo civico,
culturale e di coesione
che tali processi svolgono sui territori
e della natura di pubblica utilità
delle iniziative che portano avanti,
e alla loro messa a sistema

al fine di valorizzare quanto sperimentato e supportarne il consolidamento e nuovo sviluppo.



Rilevante per il riconoscimento, la messa a sistema e la valorizzazione di queste esperienze sui territori del Piemonte, della Liguria e della Val d'Aosta, il ruolo svolto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) attraverso la Missione "Favorire partecipazione attiva" dell'obiettivo "Cultura", che ha condotto una **importante riflessione sulle caratteristiche dell'ecosistema degli spazi** già attivi nel territorio, sulla partecipazione attiva e sul loro ruolo come infrastruttura civica e culturale di prossimità.

28

Questa riflessione è sfociata nel 2021 con la pubblicazione del **bando SPACE – Spazi di Partecipazione al CEntro**, rivolto agli spazi in un momento di forte difficoltà e incertezza causate dal Covid-19, dai lockdown e dalle chiusure e restrizioni dei luoghi aperti al pubblico durate per oltre 2 anni.

Con *SPACE*, la FCSP ha promosso non solo un sostegno in una fase difficile quale quella della pandemia, ma un **percorso strutturato di supporto** di queste esperienze in una prospettiva di durata triennale, con l'obiettivo di contribuire al rafforzamento dei modelli di gestione e delle competenze dei gestori e co-gestori, attraverso un contributo economico e attività di formazione, tutoraggio e confronto tra pari.



A fine 2023, chiuso il percorso di sostegno triennale, la FCSP ha avviato un'attività di valutazione – in parte condotta internamente e in parte attraverso un team di ricerca esterno – al fine di comprendere, al netto delle conseguenze della pandemia 2020-2021, se gli enti gestori fossero riusciti ad utilizzare le risorse economiche e l'accompagnamento messo a disposizione per rafforzarsi e consolidarsi sia nella gestione e progettualità interna dello spazio, sia verso il territorio e le comunità di riferimento, e poter così trarre indicazioni per la formulazione di traiettorie future di sviluppo e sostegno al comparto.

L'attività di valutazione serve anche ad **approfondire la conoscenza e la comprensione di questo comparto**, in particolare nella sua capacità di offrire servizi ed azioni sui territori e di favorire la partecipazione attiva di cittadini e comunità. Si tratta infatti di un settore solo in parte conosciuto poiché mancano ancora dati e studi che possano alimentare lo sviluppo di politiche dedicate.

Guardando ai risultati di una misura quale *SPACE*, che per il contesto di policy in questione ha rappresentato la principale opportunità di sostegno, il quadro conoscitivo che questa valutazione offre, può rappresentare un ulteriore passo per il riconoscimento e la messa a sistema delle esperienze, al fine di valorizzarne e supportarne in futuro lo sviluppo e il consolidamento.

FOCUS 1

Domande valutative

I QUESITI CHE HANNO INDIRIZZATO L'ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE

—
Come ha funzionato la misura triennale *SPACE*?

—
Quali effetti ha generato sugli spazi di partecipazione?

—
Quale ruolo svolgono oggi gli spazi sui territori e per le comunità di riferimento?

—
Come immaginano il loro futuro nel breve-medio periodo?

—
Quali fabbisogni di sostegno ne conseguono?



La Parte I del rapporto si articola a sua volta in due parti:

— SEZIONE A

Presenta i **principali risultati della ricerca valutativa** con l'ambizione di offrire possibili risposte ai quesiti di partenza, in particolare rispetto ai cambiamenti generati da *SPACE* sul funzionamento, l'organizzazione, degli enti gestori degli spazi e nella relazione tra questi e il contesto territoriale e la comunità di riferimento, sulla capacità di attivare partecipazione e costruire reti e relazioni sul territorio, sui loro bisogni e aspettative per il futuro; a partire da questi approfondimenti sono state delineate alcune proposte di intervento nell'ambito di future misure di sostegno.

— SEZIONE B

Illustra i **temi valutativi, il metodo e gli strumenti di indagine** utilizzati nelle diverse fasi in cui si è articolata la ricerca, dalla elaborazione dei dati di monitoraggio della FCSP (che si è svolta tra aprile e luglio 2024), all'indagine di campo (realizzata tra luglio e settembre 2024) per il tramite di interviste rivolte ad un set predefinito di spazi sostenuti nel corso del triennio di *SPACE*.



SEZIONE A

I risultati della ricerca

a cura di Tecla Livi, Anna Misiani, Monica Postiglione, Chiara Sumiraschi

A.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO DELLA MISURA SPACE 2021-2023

A.1.1 OBIETTIVI E LOGICA DI INTERVENTO DELLA MISURA

Publicato nel febbraio 2021 con una prospettiva di durata triennale (2021-2023), il bando *SPACE* era *"...rivolto a SPAZI (cioè luoghi fisici stabilmente organizzati), aperti alla cittadinanza con una propria frequenza costante, gestiti o co-gestiti da enti ammissibili all'erogazione di contributi della Compagnia che fungono da presidi culturali e civici dedicati a un territorio o una collettività specifica e quindi caratterizzati da una forte relazione con chi li frequenta; spazi di inclusione culturale e sociale, multifunzionali, eventualmente aperti all'uso spontaneo e informale da parte degli abitanti del territorio, sono gestiti secondo criteri di sostenibilità economica e interessati a rafforzarla"* (p. 2 del bando, *Finalità generali e obiettivi specifici del bando*).

La finalità di *SPACE* era quella di sostenere economicamente gli spazi, in un contesto connotato da difficoltà e incertezze a causa della pandemia da Covid-19, e contribuire al rafforzamento dei modelli di gestione e delle competenze dei gestori e co-gestori dei presidi – di tipo organizzativo, tecnico, gestionale e progettuale – anche attraverso formazione e consulenze finalizzate, a fine di rafforzarli e consolidarli nel loro ruolo sui territori e favorire la partecipazione civica e culturale di tutti i cittadini. A questo fine *SPACE* si proponeva di individuare:

- spazi che già rappresentassero un modello innovativo e funzionante del comparto;
- spazi che dimostrassero un potenziale e sui quali l'investimento avrebbe potuto generare un impatto sociale sostenibile nel tempo.

Il bando specificava tre categorie di soggetti potenzialmente ammissibili alla misura:

- **Nuovi centri culturali**
Spazi ibridi, polifunzionali, che si distinguono per innovazione culturale e civica, con spiccata attenzione alla sostenibilità gestionale, capaci di generare e talvolta attrarre imprese culturali; possono qualificarsi per un nucleo identitario legato alla performance, all'arte contemporanea, al cinema come ad altri tipi di produzione e/o distribuzione culturale, anche integrata con altre attività più di tipo aggregativo.



— **Centri culturali indipendenti**

Spazi nati dall'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, e per questo definiti "indipendenti", distinti da una lunga storia di relazione con il territorio e la comunità di riferimento alla quale rivolgono la propria attività continuativa e stabile di produzione artistico-culturale. Fatte salve le caratteristiche comuni sopra citate, anche in questo caso il modello economico si basa su una componente significativa di entrate proprie (quote associative, contributi degli utenti, biglietti ecc.) e l'obiettivo è la condivisione di valori culturali e/o il consumo culturale collettivo.

— **Centri di aggregazione civica**

Spazi polifunzionali che promuovono la partecipazione civica e nei quali l'aggregazione passa anche attraverso la cultura. Sono quindi i luoghi dello stare e del fare insieme, fortemente legati al territorio in cui sorgono, in cui si esercitano funzioni di welfare di comunità ovvero in un'ottica di auto-organizzazione collettiva, in costante dialogo con gli abitanti del circondario, intercettando anche bisogni non conclamati e cercando di rispondervi attivando gli stessi cittadini.

La formulazione del bando era caratterizzata per un approccio innovativo ed una focalizzazione particolarmente attenta e consapevole delle realtà cui la misura si rivolge, anche grazie all'attività di programmazione "informata" della Fondazione, aperta al confronto esterno, che ha rappresentato un presupposto rilevante per l'efficienza e l'efficacia dell'azione svolta da *SPACE* sui territori. A questo riguardo sono risultati decisivi alcuni aspetti delle fasi di impostazione e di costruzione della misura:

32

- una riflessione programmatica interna alla FCSP, che si è giovata del confronto aperto con **stakeholder e partner strategici** che hanno portato un contributo informato, specifico e di pratica, in particolare **Labsus** sull'accompagnamento all'attivazione di Patti di Collaborazione e le forme di co-gestione degli spazi, **cheFare** sul fenomeno degli spazi di partecipazione, attraverso analisi innovative e orientando il disegno delle linee di intervento, **Arci Torino** sulle reti di volontariato e l'inclusione sociale, **La rete delle Case del Quartiere** di Torino sulla gestione degli spazi;

labsus
LABORATORIO PER LA SUSSIDIARIETÀ

cheFare®

arci
Torino

**RETE DELLE CASE
DEL QUARTIERE**

- l'osservazione e la conoscenza del contesto di riferimento, attraverso una lettura incrementale ed evolutiva delle realtà territoriali da andare a sostenere e rafforzare.



Su queste condizioni di partenza hanno agito alcuni importanti fattori di natura congiunturale, in primis l'evento emergenziale della pandemia, con i traumi profondi che esso ha comportato a tutti i livelli della società, che ha conferito nuove priorità a fabbisogni e consapevolezze per l'agire sociale sui territori.

In questo contesto sono maturati importanti apprendimenti grazie all'esperienza acquisita dalla FCSP con il **bando Rincontriamoci attivo nel 2020** con caratteristiche prevalentemente emergenziali che ha dato un contributo economico a numerose realtà nei territori del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, facendo emergere il fermento delle pratiche di riattivazione dal basso, e generando attenzione verso queste iniziative e gli attori promotori. Si è così acceso un monitor sul ruolo e la centralità degli spazi ibridi con funzione di presidi di comunità di prossimità, che ha rivelato

“un panorama dal grande potenziale, non senza linfa nuova in termini di innovazione, con un riconoscibile ruolo civico, sociale e culturale, caratterizzato da differenti modelli di microeconomia e talvolta di impresa non profit. Un comparto, tuttavia, non ancora ben delineato e non trattato in modo sistemico da politiche specifiche, nonostante tali spazi generino valore sociale di forte impatto.”

(bando SPACE 2021, p. 2)

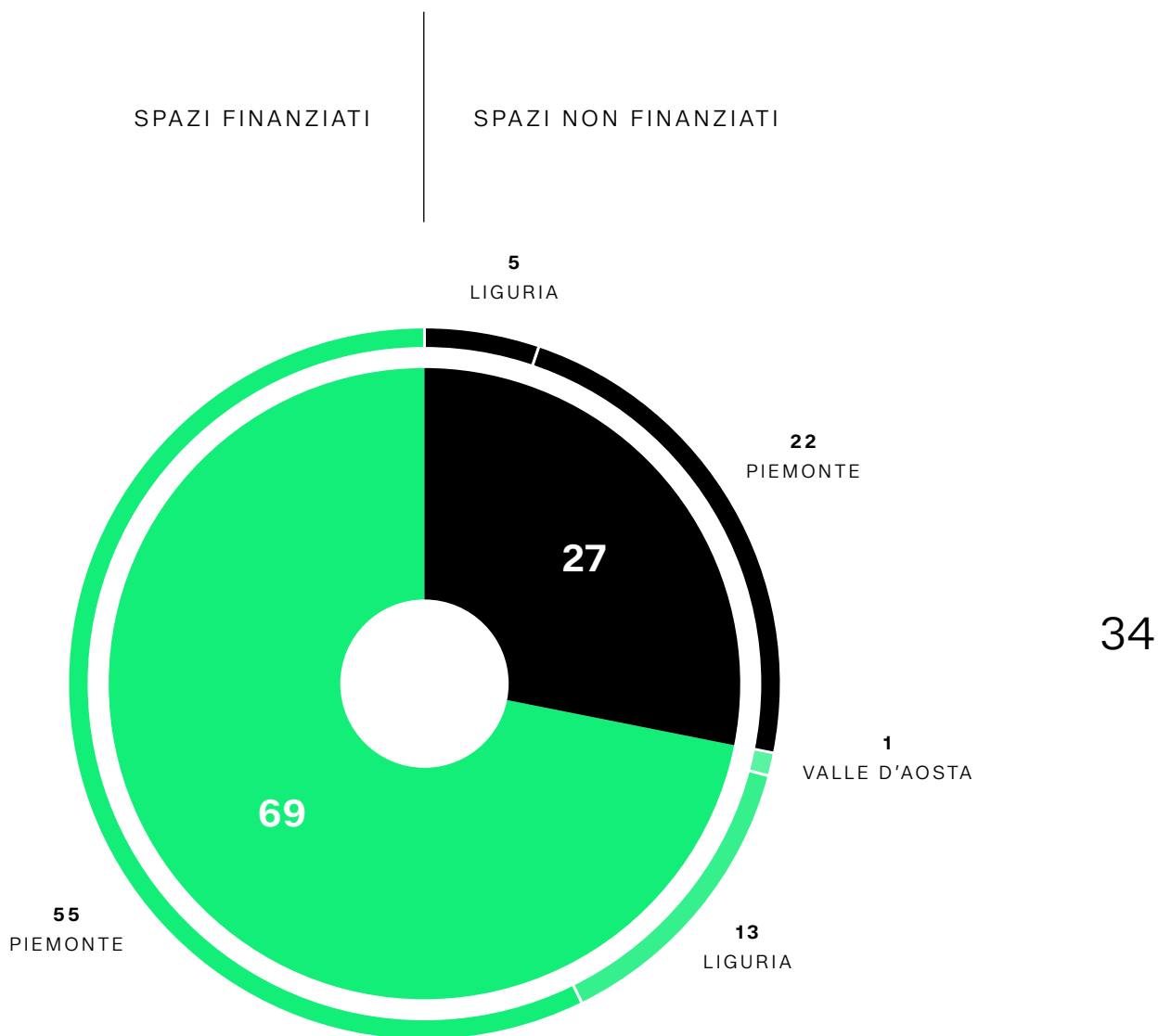
Dalle consapevolezze acquisite nasce nella FCSP l'intenzione di proseguire nel sostegno al comparto, trasformando la linea di sostegno più emergenziale in una più strategica allo scopo di rafforzare il sistema dei centri di aggregazione civica e culturale sul territorio.



FIGURA 1

Il bando *Rincontriamoci*

Fonte: Esiti del bando *Rincontriamoci* (nostra elaborazione)





FOCUS 2

Le voci dei protagonisti

—
“Il sogno di ogni spazio”, “Il bando che non c’era”
(Bocciofila Vanchiglietta)

—
“Un trampolino di lancio”
(Il Puerto)

—
**“La bellezza di mettersi attorno ad un tavolo
e fare brainstorming coi colleghi”**
(Giardini Luzzati)

—
**“Una rivoluzione copernicana, fondamentale per uscire
dalla preoccupazione della sopravvivenza ed entrare nell’ottica
dell’investimento”**
(Mastronauta)

—
“Un’eccezionale équipe di donne, lo sottolineerei tantissimo”
(Circolo Terracorta)

35

Tutti gli spazi intervistati hanno espresso apprezzamenti su logica, costruito, approccio e implementazione della misura, sottolineando positivamente alcune caratteristiche distintive del processo di funzionamento:

- la **centralità assegnata agli spazi** in quanto progetti essi stessi, e non limitata a singole o specifiche componenti progettuali tematiche;
- il **riconoscimento di un target specifico** di beneficiari, inclusi in un perimetro sufficientemente largo da considerare anche quelle realtà che sovente risultano escluse o difficilmente collocabili nei bandi tradizionali;



- la **dimensione temporale della misura** con la prospettiva di poter contare su un orizzonte triennale di sostegno;
- le attività della FCSP di **ascolto delle realtà sostenute e l'azione di accompagnamento collettivo** nel percorso di crescita intrapreso dagli spazi in un ambiente di lavoro improntato allo scambio collaborativo e non competitivo tra gli spazi, anche grazie a efficaci modalità e canali di relazione tra la FCSP e gli spazi;
- l'attenzione crescente alla cultura dei dati per **quantificare e misurare la performance** ed i risultati delle attività negli enti gestori e nelle organizzazioni coinvolte, stimolata in particolare dalla FCSP attraverso le attività di monitoraggio loro rivolte nel corso del triennio;
- la flessibilità nelle **possibilità di impiego del contributo**, unitamente a procedure tendenzialmente semplici e leggere soprattutto per i beneficiari. A questo riguardo, si rileva che maggior parte degli spazi (78 su 91) ha usato parte del contributo per interventi di ristrutturazione leggera e di rifunzionalizzazione degli spazi stessi. Dalle stime fornite, circa 1,2 milioni di euro sui 4,6 milioni di euro totali sono stati utilizzati per interventi strategici sulla struttura. Una quota altrettanto significativa (poco più di 1 milione di euro) è stata dedicata agli interventi strategici per l'attivazione di risorse umane. Una porzione relativamente modesta delle risorse (poco più di 500.000 €) ha riguardato l'organizzazione di oltre la metà degli spazi finanziati.

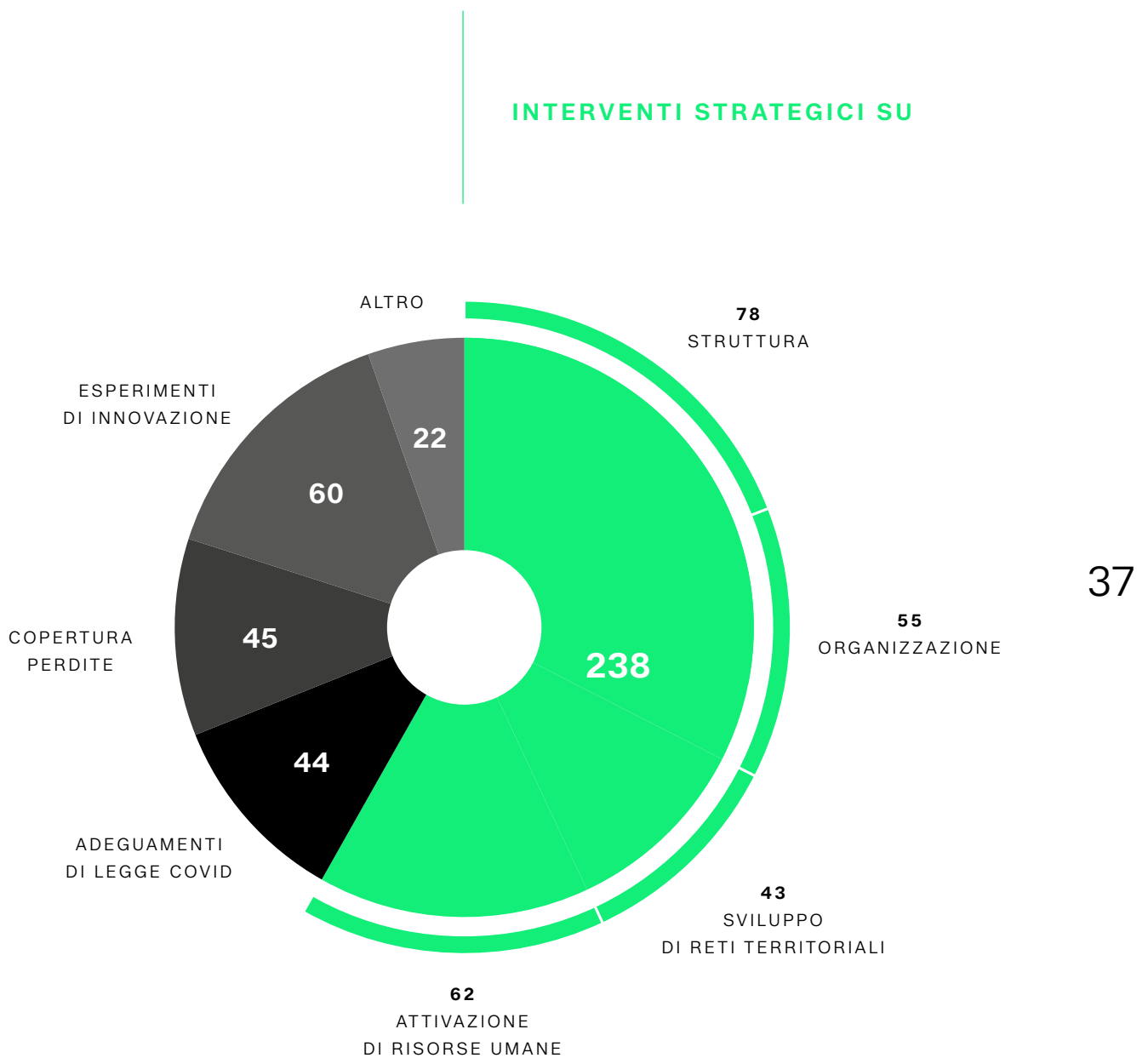
SPACE si configura quindi come un nuovo modello di intervento nello sviluppo di misure di sostegno da parte dei soggetti *grant making*. Tale approccio, fondato su relazioni fiduciarie tra soggetto programmatore/erogatore e beneficiari, affianca al contributo finanziario triennale anche altre forme di supporto e di accompagnamento, finalizzate non solo a far crescere la progettualità specifica, ma anche a favorire processi di empowerment più generali delle organizzazioni e delle persone (Comunità di Pratica). In questo modo *SPACE* ha aperto una strada al superamento di limiti e vincoli solitamente propri delle forme di sostegno più «tradizionali» quali: bando a progetto, innovazione a tutti i costi, tempi stretti, difficile interazione con i policy maker. Come si vedrà meglio nel seguito di questo rapporto, tutto ciò ha inciso in maniera significativa sulla motivazione degli spazi a mettersi in gioco e a liberare aspirazioni e capacità di guardare e progettare nuove opportunità di crescita, con la tranquillità di poter adottare uno sguardo lungo e dedicato alle prospettive di sviluppo.



FIGURA 2

Come è stato speso il contributo di SPACE

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)





A.1.2 GLI SPAZI SOSTENUTI E LE RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE

Il bando ha distribuito complessivamente in tre annualità **5 milioni di euro a 100 realtà**. È stata inoltre costituita una Comunità di Pratica tra i gestori – allargata poi anche a altri spazi che non avevano ricevuto il contributo – con l’obiettivo di rafforzare le competenze utili alla sostenibilità e allo sviluppo degli spazi, anche attraverso attività di networking e confronto tra pari.

3
edizioni del bando

5 mln
di euro erogati

100
realtà beneficiarie

38

Sono complessivamente **240 gli spazi che si sono candidati** al bando *SPACE* per il triennio 2021-2023:

- 4 su 5 si trovano in Piemonte,
- quasi la metà sono localizzati in area metropolitana (29 a Genova, 80 a Torino),
- 105 (44%) finanziati dal bando *Rincontriamoci* (2020).



SPACE ha anche intercettato **50¹ nuovi spazi**:

- 31 spazi non avevano partecipato a *Rincontriamoci*,
- per 19 spazi si trattava della prima candidatura a un'iniziativa di supporto della FCSP, la maggior parte di questi situati in piccoli comuni, aree interne o montane, e di costituzione recente; sono realtà meno strutturate e che in passato non avevano avuto opportunità e capacità di intercettare contributi, ma particolarmente interessanti dal punto di vista della capacità di stimolare e attivare partecipazione.

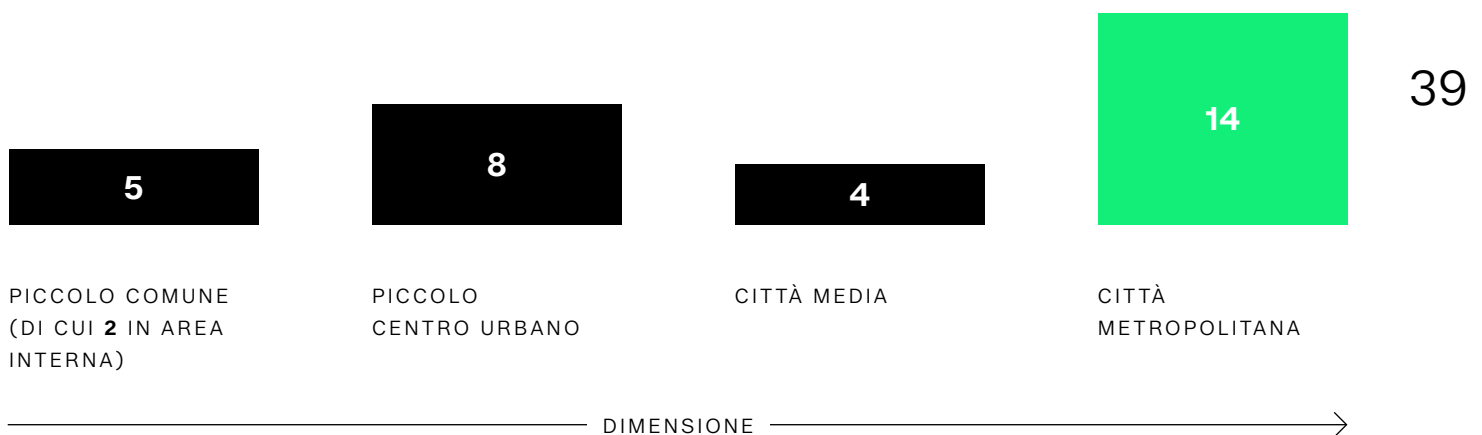


FIGURA 3

Dove sono le nuove realtà intercettate da SPACE

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)

1. Il numero potrebbe essere maggiore, in quanto tre spazi non hanno risposto alla survey.



Il profilo degli spazi sostenuti dal punto di vista dell'anzianità anagrafica è piuttosto variabile.

- In **Liguria** gli spazi sono tendenzialmente più recenti in rapporto al **Piemonte** che presenta maggiore varietà di spazi (da molto recenti a con origini più remote).
- Le città metropolitane di **Genova** e **Torino** presentano una varietà in termini di età degli spazi, suggerendo una continuità di creazione di nuovi spazi nel tempo.
- Le **città medie** e i **piccoli comuni** tendono ad avere spazi relativamente più recenti.

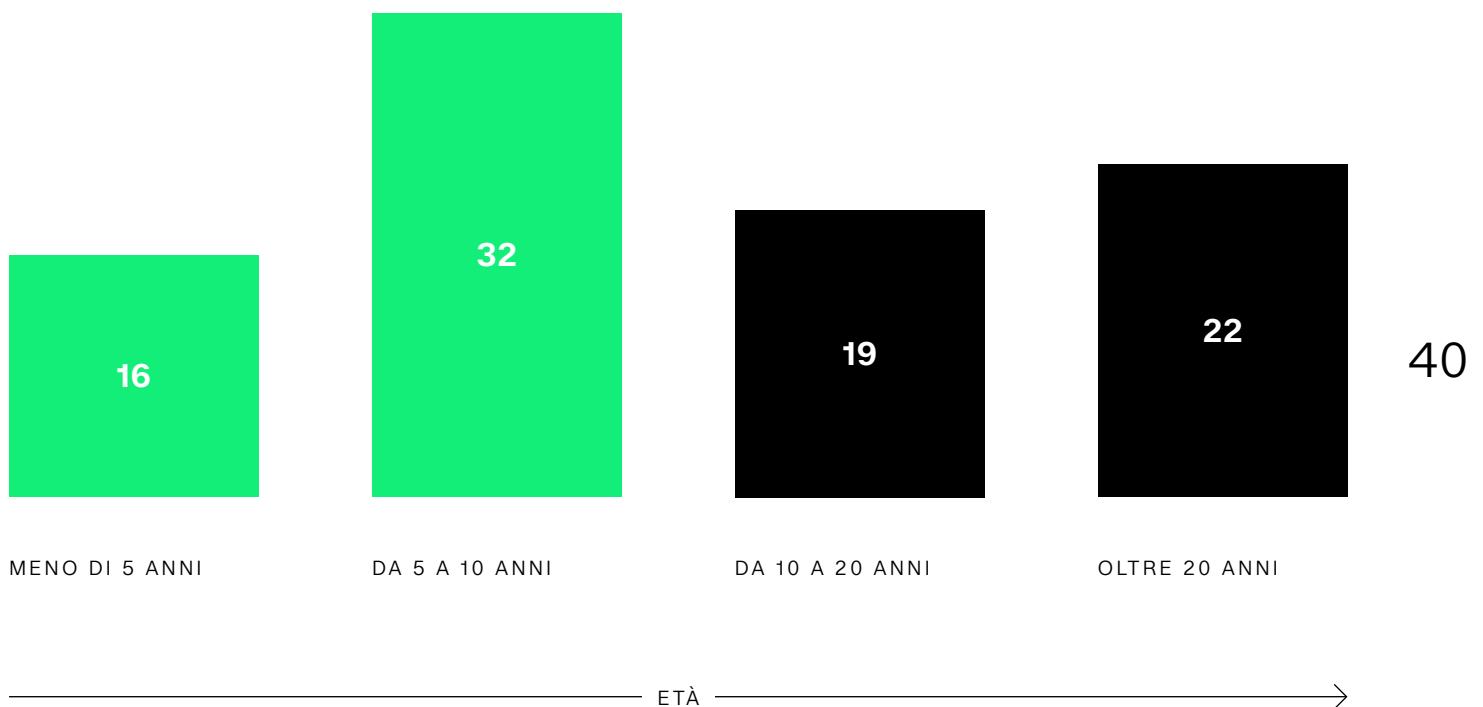


FIGURA 4

Anzianità anagrafica degli spazi

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)



Nel triennio 2021-2023 la FCSP ha investito complessivamente 5 milioni di euro:

- nel **2021** sono stati sostenuti 100 spazi per un impegno complessivo di € 1.500.000 (prima tranche),
- nel **2022** gli spazi sostenuti sono 99,
- nel **2023** sono 96 gli spazi che hanno completato il percorso *SPACE*.

Nel **2024** è stata realizzata l'attività di monitoraggio e valutazione di *SPACE*: a tutti gli spazi beneficiari del sostegno è stato somministrato un questionario con modalità CAWI (89 risposte valide sui 96 spazi totali).

I dati quantitativi raccolti attraverso il questionario sono alla base della successiva attività di valutazione.

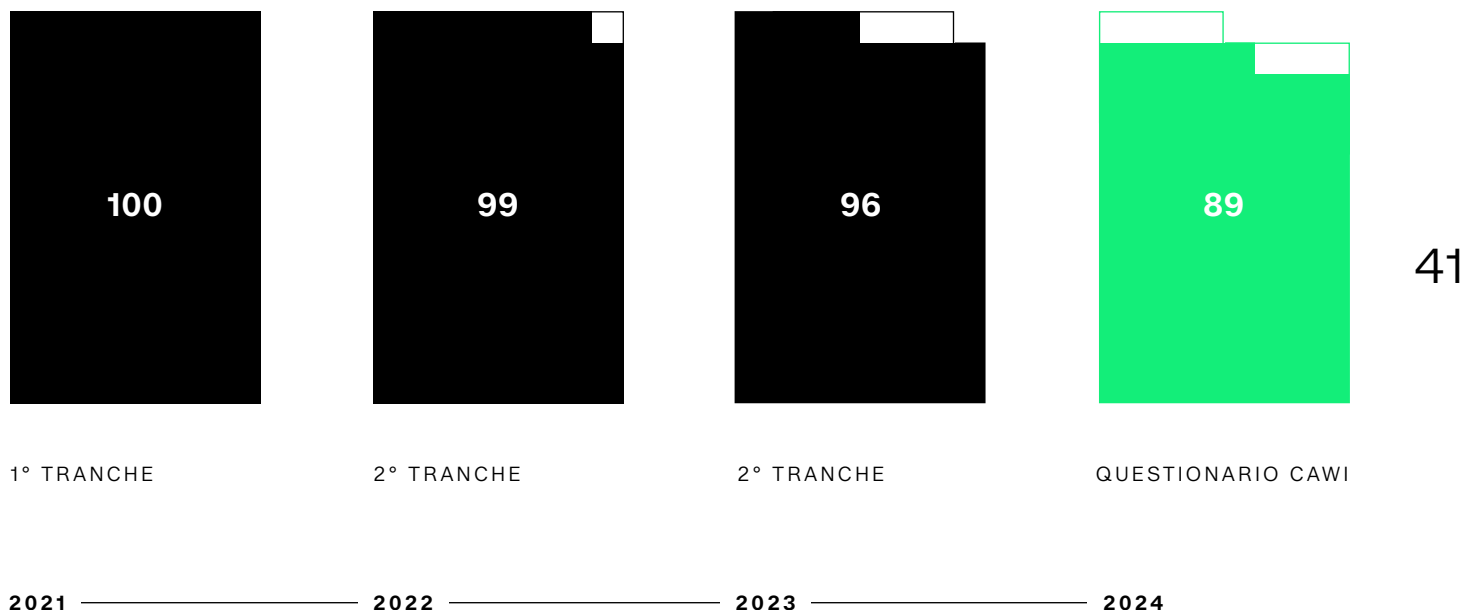


FIGURA 5

Spazi sostenuti nelle tre annualità della misura *SPACE*

Fonte: Survey per il monitoraggio di *SPACE* 2023 (nostra elaborazione)



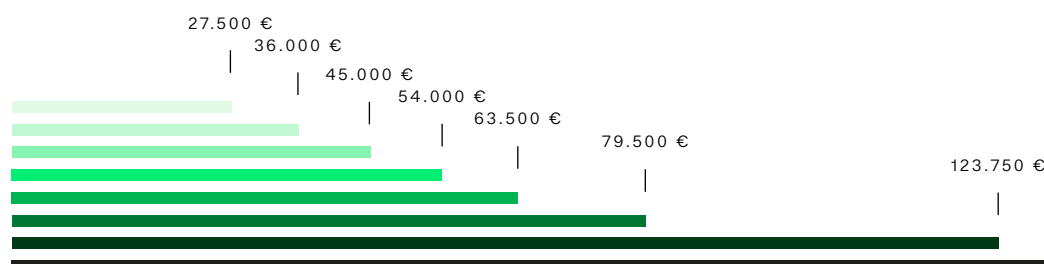
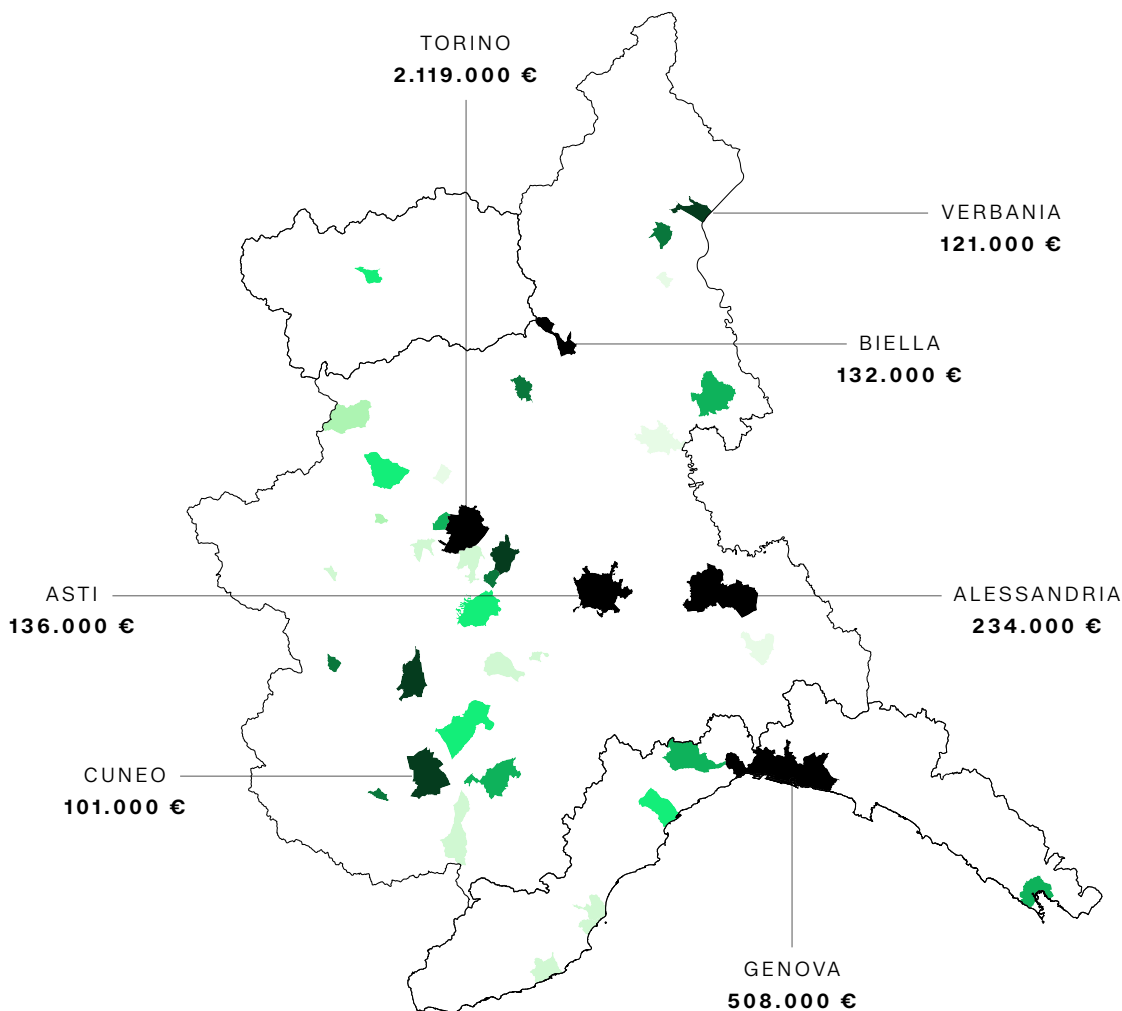
Nelle cartografie a seguire è visualizzata la **distribuzione territoriale dei contributi finanziari** assegnati dalla misura **SPACE**.

Oltre la metà dei contributi (2,627 mln di euro, il **52,1%**) è stata assegnata a spazi localizzati nelle città metropolitane di **Torino e Genova**.

FIGURA 6

Distribuzione territoriale dei contributi finanziari assegnati

Fonte: FCSP, esiti del bando SPACE 2021, 2022, 2023 (nostra elaborazione)

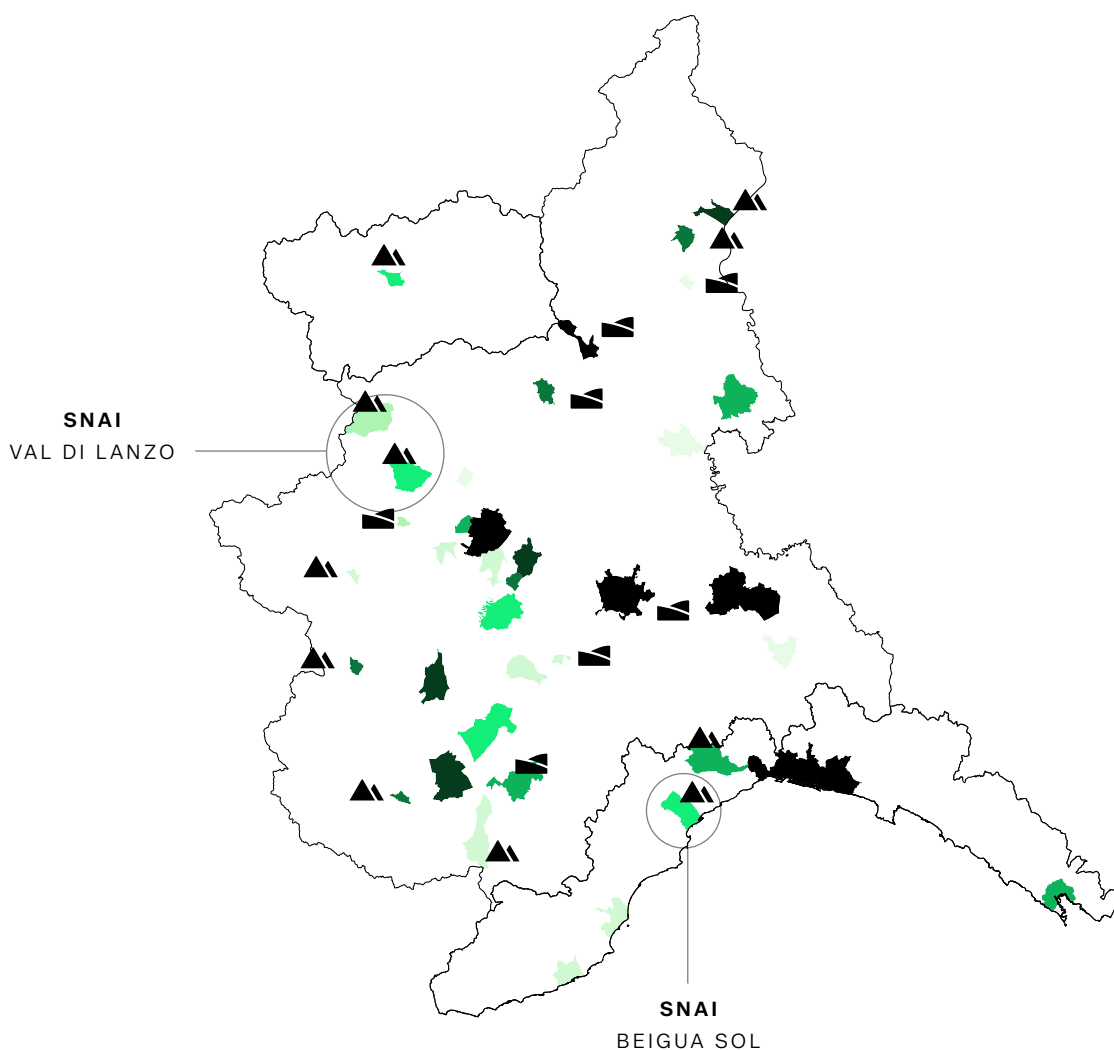




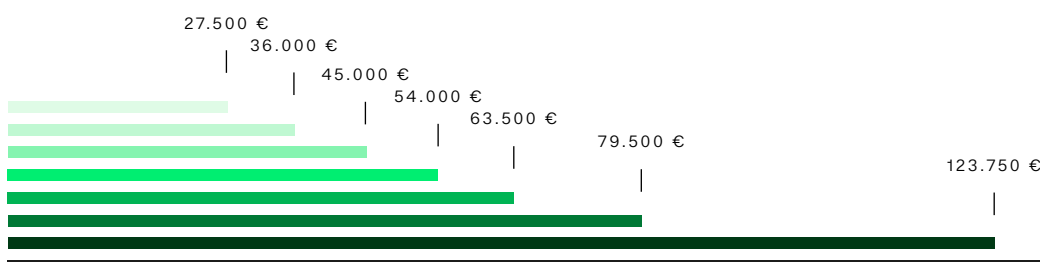
Un terzo delle risorse (1,675 mln di euro) è stato assegnato a 36 spazi localizzati in **piccoli centri urbani**, 11 dei quali (554.000 euro) in montagna; 3 di questi sono localizzati nelle due aree interne (SNAI) indicate nella cartografia.

▲ AREE MONTUOSE

▾ AREE COLLINARI



43





A.2 APPRENDIMENTI VALUTATIVI SUGLI ESITI DELLA MISURA *SPACE*

Il presente capitolo si basa sull'analisi quantitativa e qualitativa dei dati raccolti dalla FCSP attraverso la modulistica di candidatura al bando (ROL), la survey della FCSP tramite questionario (2023) e le trenta interviste ai gestori degli spazi condotte dai valutatori tra luglio e settembre 2024.

Le interviste condotte hanno permesso di raccogliere informazioni puntuali sui benefici e i cambiamenti percepiti dagli enti gestori che hanno ricevuto il contributo di *SPACE* dalla FCSP. Analizzandole insieme ai dati quantitativi raccolti dalla FCSP è stato possibile esplorare in profondità alcuni cambiamenti generati dal sostegno (economico e di accompagnamento) di *SPACE* e cogliere come la misura abbia inciso a diversi livelli sugli spazi – dalla loro dimensione fisica a quella gestionale e organizzativa – e quali effetti abbia generato sui contesti e sulle comunità nelle quali gli spazi sono inseriti.

Le sezioni che seguono presentano i principali risultati di questa analisi con riferimento alle domande di valutazione, offrendo una riflessione sui cambiamenti riscontrati in vari ambiti. Ogni sezione termina con una sintesi dei principali elementi emersi ai quali sono associate prime indicazioni di policy. Alcune di queste saranno riprese e maggiormente articolate nel **capitolo A.3** →.



A.2.1 QUALI CAMBIAMENTI HA GENERATO SPACE NEGLI ENTI GESTORI?

La quasi totalità delle realtà, come mostrano i dati e le interviste effettuate, ha messo in atto processi di riorganizzazione e razionalizzazione degli aspetti gestionali dello spazio, favoriti, in particolare, dalla prospettiva di durata triennale di *SPACE* che ha stimolato gli enti gestori a mettersi in gioco e liberare aspirazioni e capacità di guardare e progettare nuove opportunità di crescita, adottando uno sguardo di medio periodo sulle prospettive di sviluppo.

Anche l'accompagnamento fornito dalla Missione Partecipazione attiva attraverso lo sviluppo di una Comunità di Pratica e il confronto tra gli spazi ammessi a contributo, è stato identificato come fattore abilitante per il consolidamento delle organizzazioni, in quanto ha favorito l'aprirsi di nuove stagioni riflessive all'interno delle singole organizzazioni e tra gli enti co-gestori.

Dalle interviste emerge chiaramente il valore dell'accompagnamento che ha inciso in maniera significativa sulla presa di consapevolezza degli spazi, sul rafforzamento della loro identità, sulla messa a fuoco di bisogni interni di competenze e risorse, e sulle conseguenti azioni da pianificare e realizzare, sollecitando gli spazi ad attrezzarsi in tal senso, attraverso una maggiore stabilizzazione delle risorse, l'inserimento di nuove funzioni e figure professionali e l'attivazione di percorsi di formazione interna.

La maggior parte degli spazi ha avviato **percorsi di riorganizzazione delle mansioni e dei ruoli**, dei processi decisionali e della governance interna, per migliorare il coordinamento in generale dello spazio e delle attività, attribuendo a ciascuno più chiare e eque deleghe operative e maturando una maggiore comprensione di fabbisogni e professionalità. Questi processi hanno favorito:

- l'implementazione di modalità strutturate per facilitare la partecipazione ed il coinvolgimento nell'organizzazione di tutte le figure che a vario titolo contribuiscono al funzionamento dello spazio;
- una maggiore condivisione tra le figure apicali e le equipe per migliorare il coordinamento delle attività degli spazi;
- trasformazioni profonde sia sul fronte della cultura interna degli spazi, sia sul piano della governance e della leadership;
- in alcuni casi una revisione – a volte anche radicale – della intera catena decisionale dell'organizzazione.



È interessante osservare che sono stati gli spazi inizialmente “più tradizionali”, spesso legati all’erogazione di servizi di cooperative sociali, che hanno beneficiato maggiormente di questi specifici stimoli. In questi casi, nel processo di trasformazione spesso già in atto all’interno delle organizzazioni per un ripensamento della sostenibilità relativa a servizi e ambiti di attività post Covid, l’incontro con *SPACE* ha favorito un “cambio di passo”, interessando anche la dimensione valoriale e di senso di queste organizzazioni: maggiore apertura della propria governance, sviluppo di nuove competenze e valorizzazione della dimensione di “luogo” – inteso nel suo carattere abilitante, di innesco e fattore aggregante per la costruzione di soluzioni a matrice comunitaria – a partire dagli spazi già a disposizione delle cooperative.

Per questi spazi – nati su modelli della cooperazione sociale più tradizionale – *SPACE* è stato dunque stimolo a una **presa di consapevolezza e riconoscimento della propria nuova identità** e soprattutto delle potenzialità insite nella valorizzazione della dimensione di luogo, del radicamento territoriale, della prossimità e della trasversalità, avviando un processo di trasformazione dei modelli organizzativi interni che ha inciso poi sulla sostenibilità (in primis economica) delle attività e sulla risposta ai bisogni sociali delle comunità e dei propri territori. Questo ha reso le strutture più produttive e reattive nei flussi di lavoro e nel rispondere alle istanze/ sollecitazioni provenienti dalla comunità.

Tuttavia garantire la sostenibilità economica nel tempo continua a rappresentare una delle questioni più critiche per gli spazi e le organizzazioni.

46

Questa dipende da diversi fattori, molti dei quali legati a aspetti organizzativi e gestionali dell’ente gestore oltre che alla questione delle risorse umane che operano negli spazi: assicurare un lavoro di qualità alle risorse umane impiegate offrendo stabilità, retribuzioni adeguate e prospettive di crescita professionale e personale rappresenta un importante elemento di criticità per gli spazi, soprattutto in termini economici (le spese di personale sono infatti la principale e più consistente voce in uscita).

Le persone che lavorano all’interno degli spazi sono spesso figure professionali con titoli di studio elevati e con competenze articolate, diversificate e non immediatamente riconducibili a categorie e ambiti formativi consolidati. Tuttavia, alle competenze e alle professionalità coinvolte spesso non corrisponde un compenso adeguato e/o una continuità lavorativa. Questa fragilità si riflette inevitabilmente sulla solidità dei progetti e delle attività degli spazi stessi.

Lo dimostra innanzitutto il fatto che la maggior parte degli spazi abbia dedicato una parte significativa delle risorse assegnate ad **assicurare una qualche prospettiva di maggiore continuità lavorativa**, o per acquisire nuove figure professionali ritenute necessarie alla gestione dello spazio. Secondo la maggior parte degli intervistati l’impatto generato da questi benefici è stato rilevante per il rafforzamento dei modelli di gestione e delle competenze dei gestori e co-gestori degli spazi.



È inoltre aumentato il **riconoscimento del valore e dell'utilità di professionalità specifiche**: molti spazi hanno sentito l'esigenza di una maggiore professionalizzazione delle risorse, attraverso processi di formazione o l'inserimento di nuove funzioni e figure professionali specialistiche, o sono stati stimolati ad attivare funzioni strategiche per la gestione dello spazio, ampliando il gruppo di lavoro e avviando un processo trasformativo degli enti, basati su una logica di volontariato, o comunque caratterizzati da situazioni lavorative instabili e precarie. In questi contesti spesso il coinvolgimento delle persone si pone a cavallo tra attivismo, volontariato e riconoscimento contrattuale di una professionalità per cui si viene remunerati e ogni spazio ha un suo specifico e diverso equilibrio interno tra queste componenti.

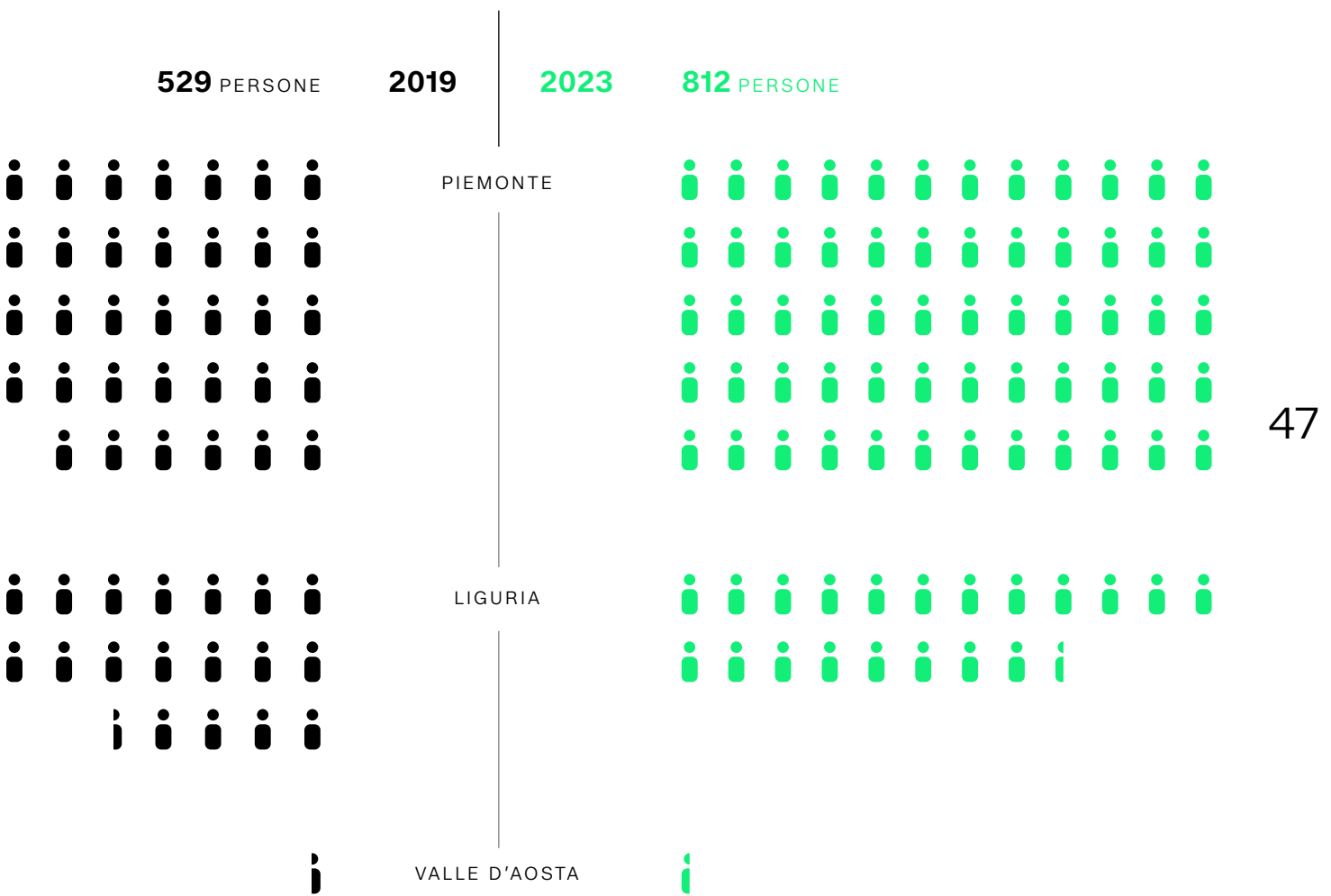


FIGURA 7
Persone impiegate negli spazi, confronto 2019-2023

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)



Tuttavia, la **questione del lavoro di qualità** resta, come è noto, un nodo critico nella maggior parte degli spazi per superare la fase di start-up e per il consolidarsi nel tempo degli stessi, superando la condizione di fragilità in cui spesso si trovano ad operare.

FOCUS 3

Le voci dei protagonisti

—
“Ti rendi conto di qual è il modello organizzativo di cui hai bisogno e per riuscire ad ottimizzare al meglio hai bisogno di avere persone che siano con te in maniera stabile e che quindi seguano più processi dell’organizzazione e stiano più tempo sulle cose [...] Ed è il motivo per cui alcune figure cardine stiamo appunto cercando di stabilizzare e perché anche lì ci sia un po’ più di chiarezza di quando sono volontari e quando sono operativi.”

(Spazio Nova)

—
“Secondo me è quello che più ci fa faticare è la gestione dei contratti. Cercare di garantire alle persone molto giovani che lavorano con noi o alle persone che sono diciamo neuro divergenti e quindi dei lavoratori molto complessi, riuscire a garantire dei contratti adeguati rappresenta la nostra maggiore criticità.”

(Bocciofila Vanchiglietta)

Nello specifico, molti spazi si sono dotati di **figure manageriali di coordinamento e di community management**. Ugualmente altre figure professionali, quali quella del progettista sociale, o funzioni – legate ad esempio ad aspetti di comunicazione e marketing o di gestione economica amministrativa e delle risorse umane – sono state ritenute cruciali per lo sviluppo degli spazi e integrate nei gruppi di lavoro.

FOCUS 4

Le voci dei protagonisti

—
“Quello che è cambiato fondamentalmente che abbiamo iniziato a dare molto più valore al riconoscimento di professionalità specifiche su degli ambiti tecnici specifici [...] abbiamo strutturato proprio un team di professionisti sempre tutti giovani anagraficamente attivi sui diversi ambiti che richiedono più professionalità quindi in particolare c’è sempre l’ambito amministrazione contabilità e la progettazione e la comunicazione [...] sono tutti part-time piccoli [...] ma è comunque un cambio enorme rispetto a prima che garantisce più qualità al modo in cui lavora la nostra associazione nel nostro spazio.”

(Il Kantiere)



Il riconoscimento del valore di professionalità specifiche e l'esigenza di una maggiore professionalizzazione delle risorse ha trovato risposte anche nell'avvio di **percorsi di formazione interna, spesso "on the job"**. Ciò ha riguardato soprattutto competenze ibride, a cavallo tra diverse discipline e ambiti, per le quali non esistono ancora veri e propri percorsi formativi e professionalizzanti. Emerge in particolare la competenza legata alla **gestione commerciale di un'attività di somministrazione** (bar / ristorante). Si tratta infatti di competenze molto specifiche legate alla gestione di un'attività prettamente commerciale, spesso determinanti per la sostenibilità degli spazi, ma spesso non presenti. In più di un caso questa si registra come una competenza che gli spazi anche dedicati alla somministrazione di cibo e bevande hanno dovuto costruire ex novo, tenuto conto del rischio che la gestione non competente di queste attività può comportare per l'intero progetto, dal momento che questa figura professionale assomma più profili: da un lato la capacità di svolgere attività di somministrazione all'interno degli spazi, e dall'altro altre competenze e capacità coerenti ed organiche con la natura ed il progetto dello spazio. È il caso del **barista sociale**: figura professionale che si va configurando in molti spazi, che alla gestione del bar affianca competenze legate alla postura collaborativa e alla dimensione sociale, svolgendo quindi una funzione di presidio dello spazio, punto di contatto e di accoglienza, e anche di tutoraggio degli inserimenti lavorativi di persone svantaggiate o dei volontari dello spazio.

I miglioramenti nella gestione dello spazio, una migliore distribuzione di ruoli e mansioni e la stabilità e continuità del gruppo di lavoro hanno inciso anche sulla **strutturazione delle attività dei volontari**, consentendo l'attivazione in molti casi di nuovi progetti di alternanza scuola lavoro e/o di servizio civile.

FOCUS 5

Le voci dei protagonisti

49

—
"Un altro cambiamento molto forte è che fino a prima di strutturare questa nuova figura di referenza nello spazio non eravamo abbastanza strutturati noi per garantire il tutor al servizio civile o all'alternanza scuola lavoro, e la forza di avere ora una referente dello spazio è che lei può essere tutor di altre persone."

(Il Kantiere)



La prospettiva triennale del contributo di *SPACE* ha consentito in alcuni casi di andare oltre le “urgenze quotidiane” e di avviare riflessioni e progettualità per lo sviluppo riferite alla co-gestione dello spazio e al rapporto tra i diversi enti gestori.

In questo senso, alcuni spazi hanno avviato progettazioni collettive, costruendo modalità di dialogo condivise, protocolli per lo scambio delle informazioni e la programmazione delle attività, mettendo a punto e sperimentando modelli di co-gestione più funzionali ed efficienti.

Il rafforzamento dell'organizzazione ha contribuito a un **miglior riconoscimento e posizionamento nel territorio e nelle comunità di riferimento**, determinando una migliore relazione sia con gli utenti sia con i diversi stakeholder del territorio e un aumento delle attività offerte dallo spazio, come meglio illustrato più avanti.

FOCUS 6

Sintesi delle evidenze principali

50

Ripensamento dei modelli organizzativi

La maggior parte degli spazi ha avviato una riorganizzazione interna che ha migliorato la governance e la leadership, favorendo un riconoscimento maggiore di professionalità specifiche e facendo emergere una necessità di maggiore professionalizzazione delle risorse.

Attivazione di funzioni strategiche

Molti spazi hanno attivato funzioni strategiche per la gestione, ampliando il gruppo di lavoro e integrando figure professionali essenziali come figure di coordinamento e community manager.





Formazione professionale

È emersa la necessità di sviluppare e consolidare competenze specifiche che sono cruciali per la sostenibilità degli spazi. Tra queste: gestione commerciale di attività di somministrazione, management e organizzazione aziendale, comunicazione e marketing, gestione delle risorse umane, curatela di progetti culturali.

Accompagnamento e formazione

L'accompagnamento fornito da *SPACE* attraverso la Comunità di Pratica ha dimostrato di essere un fattore abilitante per il consolidamento delle organizzazioni.

Modelli di co-gestione

Alcuni spazi hanno avviato progettazioni collettive per la co-gestione, migliorando il dialogo tra enti gestori e ottimizzando le attività attraverso protocolli condivisi.

Stabilità lavorativa

La stabilità lavorativa, retribuzioni adeguate e opportunità di crescita professionale per le risorse umane sono cruciali per la sostenibilità degli spazi. Molti spazi hanno investito una parte consistente delle risorse di *SPACE* per garantire situazioni occupazionali più stabili ai professionisti coinvolti e ampliare il gruppo di lavoro, passando da un modello basato prevalentemente sul volontariato a uno basato su un maggior riconoscimento anche economico delle professionalità coinvolte.

Valorizzazione della dimensione territoriale

La connessione con il territorio è fondamentale per garantire sostenibilità agli spazi nel tempo. Il rafforzamento dell'organizzazione ha contribuito a un miglior riconoscimento e posizionamento dello spazio nel territorio e nelle comunità di riferimento: è migliorata la relazione sia con gli utenti sia con i diversi stakeholder del territorio e si registra un aumento delle attività offerte dallo spazio.



A.2.2 QUALI TRASFORMAZIONI SONO IN CORSO NEGLI SPAZI?

Come evidenziato nel grafico (figura 2) del ← **capitolo A.1**, l'analisi quantitativa dei dati raccolti attraverso ROL e survey pre-post mostra come la maggior parte degli spazi (78 su 91) abbia destinato parte del contributo ricevuto a interventi di ristrutturazione leggera e rifunzionalizzazione. Secondo le stime fornite dai referenti, circa 1,2 milioni di euro su un totale di 4,6 milioni sono stati infatti investiti in interventi strategici sulla struttura.

Il contributo di *SPACE* ha avuto un impatto importante sugli spazi, dal punto di vista del **miglioramento delle condizioni fisiche e funzionali dei beni, dell'accessibilità e della relazione interno/esterno:**

- alcuni spazi hanno ad esempio, ristrutturato e attrezzato nuove sale registrazione e sale studio, allestito piccoli teatri, acquistato la connessione internet e Wi-Fi, arredato gli spazi esterni e migliorato l'accessibilità agli immobili;
- molti spazi hanno usato il contributo di *SPACE* per intervenire non solo sull'interno dello spazio, ma anche sull'esterno, attrezzando ad esempio spazi verdi limitrofi o spazi pubblici esterni e creando orti urbani;
- in alcuni contesti gli spazi sono andati oltre i propri confini, promuovendo iniziative culturali all'esterno delle proprie strutture, lavorando su spazi pubblici come piazze, orti e aree abbandonate, anche strutturando accordi formali tra diversi attori per la gestione di spazi pubblici o allargando la propria attività ad altri territori anche lontani;
- sono diversi gli spazi che hanno costruito con l'Amministrazione, i cittadini e altri soggetti del territorio Patti di collaborazione per la gestione e la cura di aree pubbliche antistanti lo spazio; lo strumento del Patto di collaborazione sembra aver funzionato molto bene per questa tipologia di attività.

Migliorando la funzionalità degli spazi si sono generati **effetti positivi sul rapporto con le comunità** e i pubblici di riferimento, portando a migliorare la relazione sia con gli utenti sia con i diversi stakeholder del territorio, e la capacità di ascolto e di risposta ai bisogni.

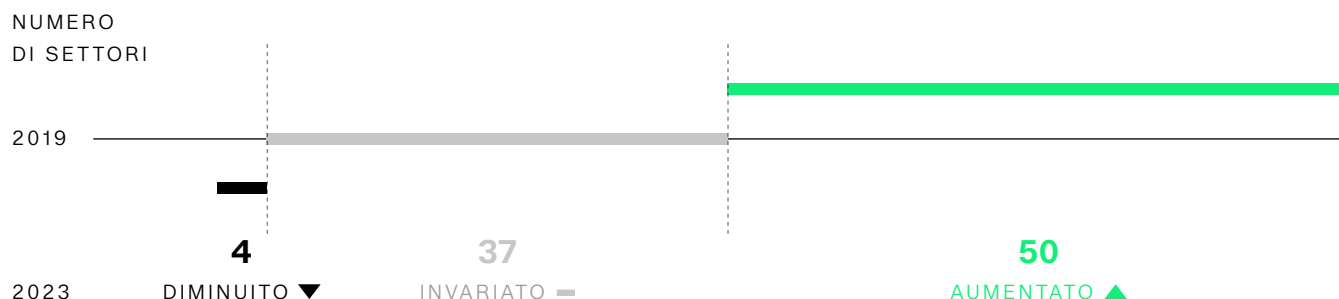


FIGURA 8

Settori di attività, confronto 2019-2023

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)

Gli spazi che hanno ricevuto il contributo di *SPACE* nei tre anni della misura hanno in generale **aumentato l'offerta di attività e servizi**. In particolare:

- le attività aggregative e ludico/ricreative, già centrali prima della pandemia, hanno registrato una crescita ulteriore in valore assoluto, con 88 spazi su 89 coinvolti in iniziative di aggregazione e socialità;
- le attività culturali sono aumentate in tutti gli ambiti, a conferma del potere trasformativo della cultura, capace di creare occasioni e opportunità di protagonismo civico, partecipazione e di inclusione sociale;
- i servizi di inclusione sociale e welfare di prossimità hanno visto incrementi significativi in tutti i settori, rispondendo alla crescente domanda sociale, soprattutto in seguito alla pandemia;
- le attività legate all'ambiente e alla valorizzazione del territorio, ai servizi per l'impiego, e alle iniziative sportive e di benessere hanno registrato una crescita significativa, con incrementi marcati in settori come gli orti urbani, l'orientamento al lavoro e le attività sportive;
- parallelamente si è osservato un forte aumento degli spazi ad uso libero, specialmente quelli dedicati al co-working, che riflettono i cambiamenti nel mondo del lavoro, le aule studio che invece rispondono al forte bisogno di spazi da parte dei giovani dove poter studiare o incontrare i propri coetanei.



In generale gli spazi portano avanti un'eterogeneità di attività che vanno dall'ambito culturale a quello aggregativo e ludico ricreativo, dal welfare di prossimità all'accompagnamento al lavoro per soggetti svantaggiati, da servizi per bambini e adolescenti a attività educative e formative, e altro ancora.



FIGURA 9

Principali settori di attività degli spazi

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)



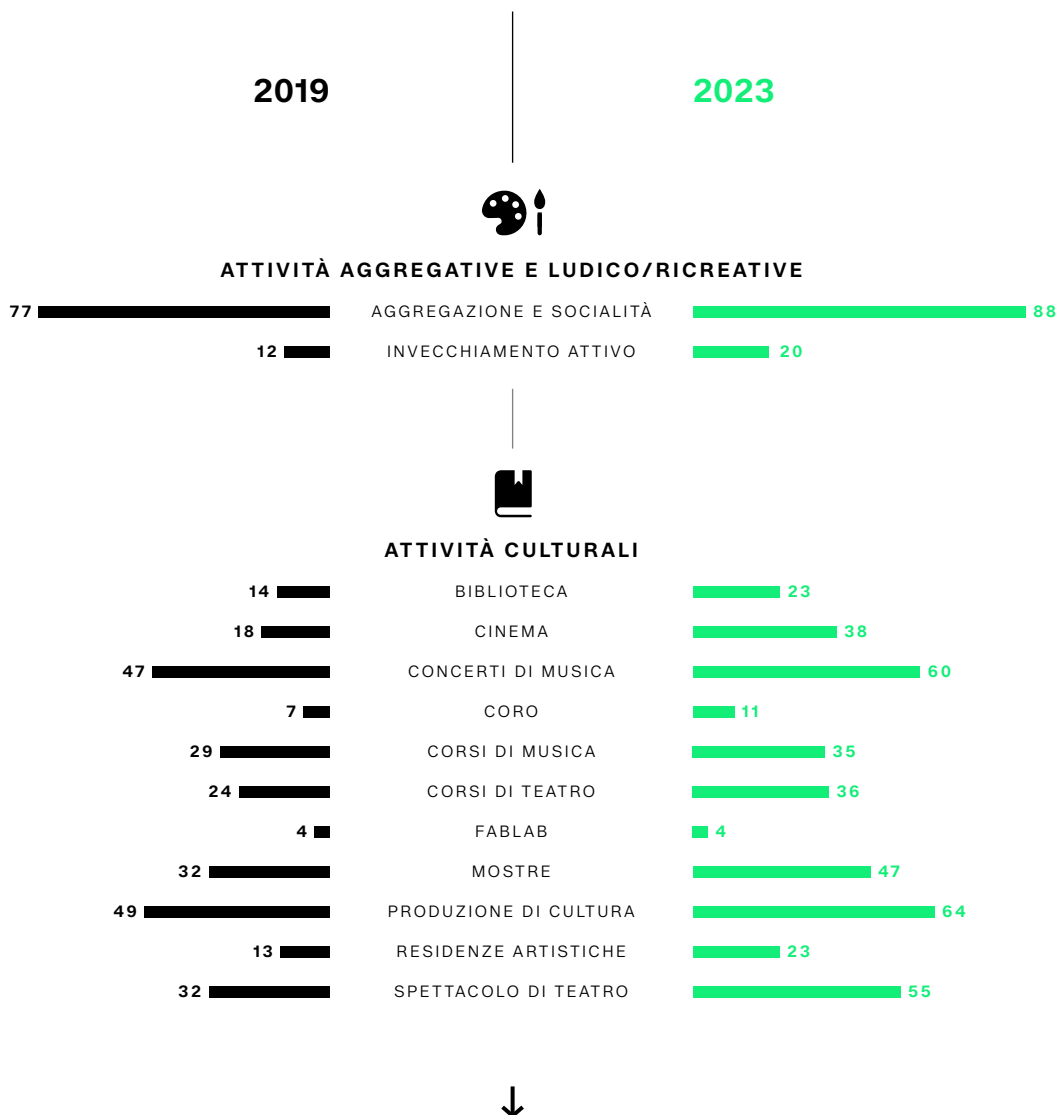
Vi è sempre una **forte contaminazione tra ambiti diversi** e in particolare tra la dimensione sociale e culturale: in quasi tutti i casi infatti le due dimensioni convivono all'interno delle attività che gli spazi costruiscono.

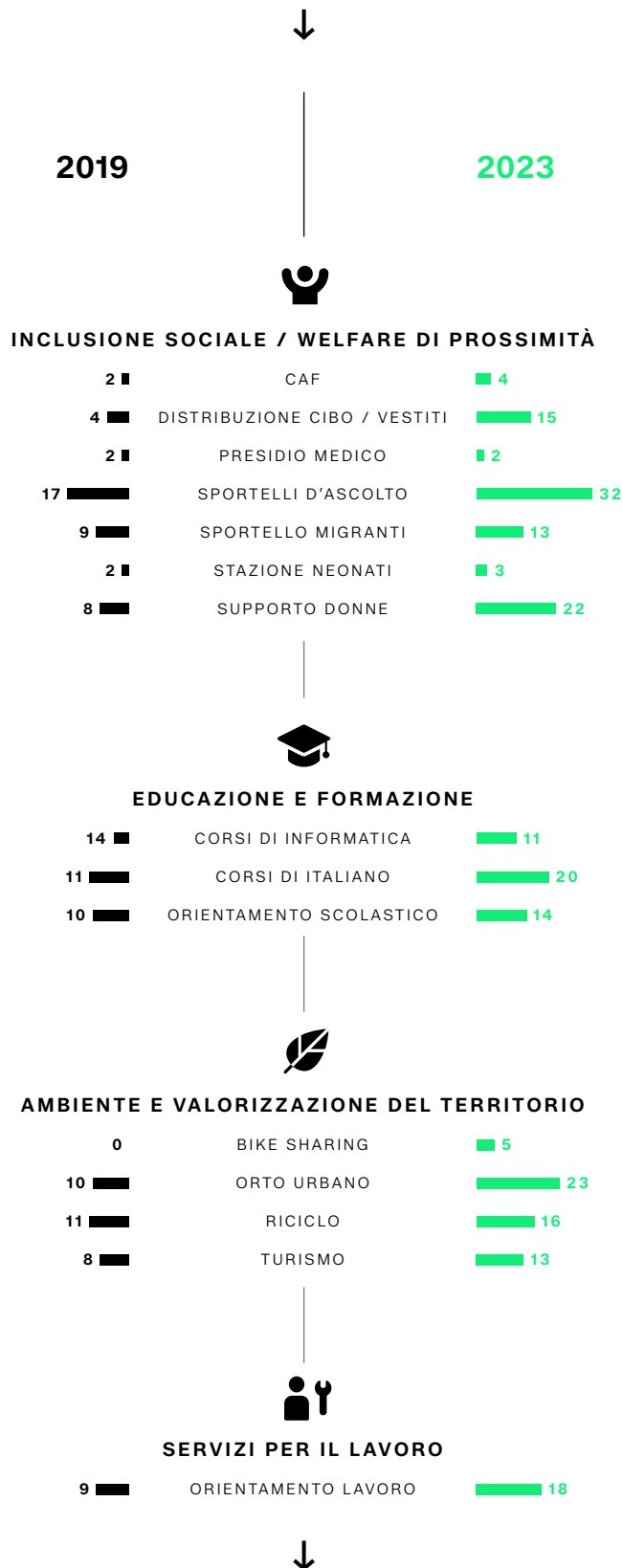
Anche le comunità di riferimento e i pubblici sono molteplici e differenti all'interno di ogni singolo spazio. Gli spazi inoltre si comportano da **connettori di energie** e attori del territorio e innescano di ulteriori progettualità: più è ampia la rete di attori che gravita e abita lo spazio più è ampia l'offerta di servizi che lo spazio mette in campo per le comunità.

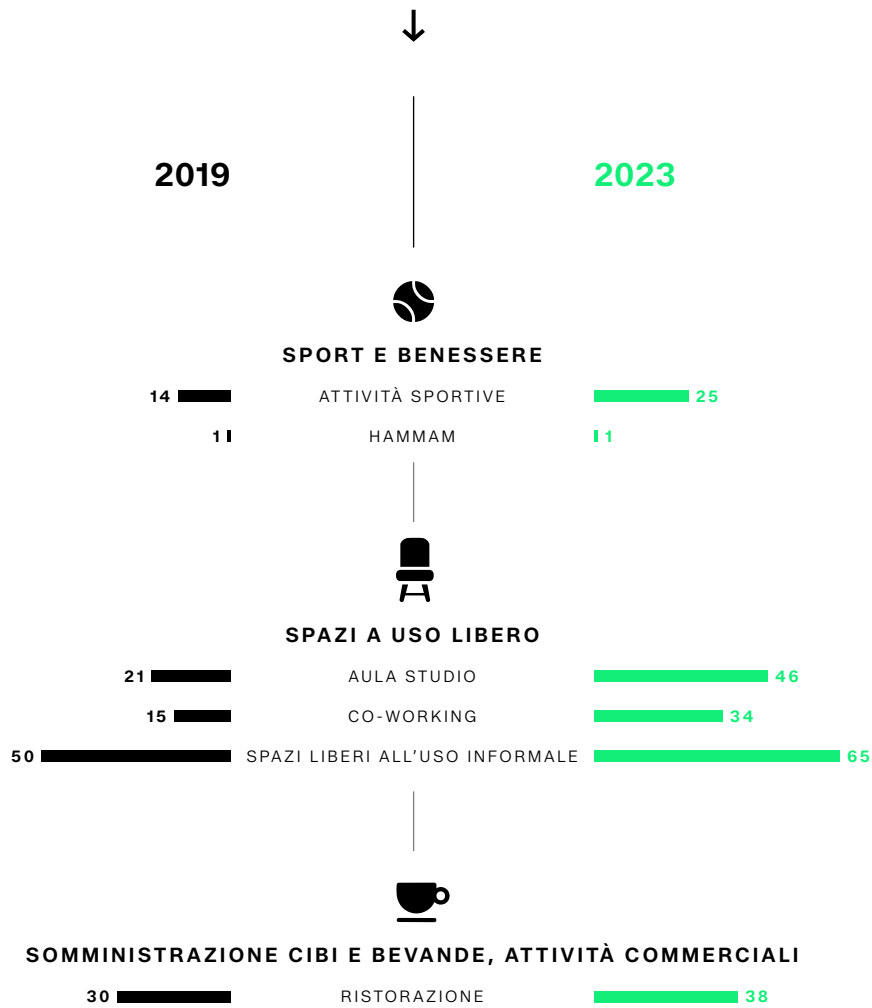
FIGURA 10

Settori di attività, confronto 2019-2023

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)









FOCUS 7

Sintesi delle evidenze principali

Investimenti in ristrutturazione e rifunzionalizzazione

La maggior parte degli spazi ha utilizzato il contributo di *SPACE* per interventi di ristrutturazione leggera, investendo circa 1,2 milioni di euro su un totale di 4,6 milioni. Questi interventi hanno migliorato le condizioni fisiche e funzionali degli spazi, aumentandone l'accessibilità e la funzionalità.

Espansione delle attività e servizi

Gli spazi hanno ampliato la loro offerta di attività, includendo iniziative culturali, aggregative, ludico-ricreative e servizi di welfare. Si è registrato un aumento significativo delle attività post-pandemia, rispondendo a una crescente domanda sociale.

Collaborazione con la comunità

Molti spazi hanno ampliato dialogo e collaborazioni con con enti pubblici, istituzioni locali e altre realtà territoriali, promuovendo iniziative culturali e sociali anche al di fuori delle loro strutture.



A.2.3 COME STA CAMBIANDO IL RUOLO DEGLI SPAZI SUI TERRITORI E PER LE COMUNITÀ?

Dalle interviste emerge come molti di questi spazi abbiano consolidato il proprio ruolo sui territori, affermandosi come punti di riferimento per la comunità: per la maggior parte degli spazi intervistati ricevere il contributo triennale da parte della FCSP ha rappresentato non solo un'opportunità di investire in progettualità con uno sguardo di medio periodo, ma anche un'occasione importante per costruire la propria identità e rafforzare credibilità sui territori in rapporto alle comunità, le istituzioni e la Pubblica Amministrazione.

FOCUS 8

Le voci dei protagonisti

—
"Credo che il sostegno di CSP sia percepito come un elemento di valore per l'amministrazione, che a sua volta aumenta la percezione di uno spazio "ben gestito", proprio perchè c'è questo supporto triennale allo spazio."

(Casa Gavoglio)

Questo ha favorito l'instaurarsi di **nuove collaborazioni, reti e alleanze** non solo tra gli enti gestori e le comunità, ma anche con altre realtà territoriali e con enti e istituzioni pubbliche: gli spazi hanno consolidato il loro ruolo di presidi territoriali, centri di aggregazione e di *utilities* per le comunità, dove i cittadini possono incontrarsi, stare insieme, partecipare a eventi culturali e sportivi, ma anche collaborare alla costruzione di iniziative comuni che coinvolgono organizzazioni e istituzioni locali. In particolare, anche su stimolo delle riflessioni condotte nella Comunità di Pratica, gli spazi hanno rafforzato il loro ruolo di "**piattaforme relazionali abilitanti**", capaci di attivare capitale sociale, competenze e risorse dei territori, facilitando la partecipazione attiva dei cittadini nella progettazione e gestione di eventi e attività e in progetti di cambiamento sociale e economico.

Il contributo della FCSP ha dunque aiutato gli spazi a essere riconosciuti come "presidi sociali" sui territori, che, accompagnando e affiancando l'offerta del welfare pubblico, in particolare a beneficio delle esigenze dei soggetti i più fragili, offrono spazi aperti e accoglienti, dove trovare ascolto, riconoscimento, opportunità di partecipazione attiva, animazione socio-culturale, inclusione.



Il riconoscimento del ruolo degli spazi sui territori si è consolidato anche nei confronti delle istituzioni pubbliche locali: la maggior parte degli spazi ha registrato un **rafforzamento nella legittimazione e credibilità** e un riconoscimento del ruolo sul territorio da parte delle Istituzioni e della Pubblica Amministrazione, che ha portato all'avvio di nuove collaborazioni, alla creazione di partenariati e progetti condivisi e a forme di co-progettazione di servizi e attività.

FOCUS 9

Le voci dei protagonisti

—
“Il Municipio (co-gestore dello spazio) ha deciso di stanziare dei fondi per mettere il riscaldamento nelle stanze e per completare i lavori della biblioteca, solo grazie alla presenza del contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo e al fatto che i fondi siano stati usati per rendere lo spazio accogliente e funzionale per le attività.”

(Casa Gavoglio)

In alcuni spazi queste collaborazioni con i servizi pubblici hanno portato a co-costruire servizi e attività dentro e con gli spazi, quei **“servizi pubblici ibridati”** per usare le parole di Ezio Manzini che in un suo recente libro, evidenzia lo sviluppo di un nuovo concetto di pubblico:

“un Pubblico che sappia anche riconoscere e stimolare le energie sociali diffuse nella società, nell’assunzione di fondo che senza metterle in campo non è possibile andare verso una società più equa, solidale ed ecologica.”

(Manzini, 2024)²



All'interno degli spazi si sperimenta dunque un **nuovo modello di welfare** che parte dagli spazi e dentro questi si ibrida con le diverse forme di partecipazione attiva e civica e con i servizi pubblici più tradizionali. Da segnalare a questo riguardo che la maggior parte degli spazi si relaziona in prevalenza con l'ambito dei servizi sociali e le ASL del territorio (ad esempio il centro di salute mentale o la neuropsichiatria per progetti con bambini e adolescenti).

Il contributo *SPACE*, quindi, non solo ha supportato lo sviluppo di attività culturali e sociali in maniera collaborativa con comunità e cittadini, ma ha anche rafforzato il **rapporto di fiducia tra comunità, spazi e istituzioni**, offrendo l'opportunità di dialogare e strutturare nuovi progetti integrati e condivisi, orientati al benessere della comunità, anche ad esempio attraverso l'avvio di Patti di collaborazione e/o Patti di sussidiarietà (Liguria), o la partecipazione degli spazi a Patti educativi.

Gli **strumenti dell'amministrazione condivisa** sono usati per la gestione condivisa degli spazi pubblici esterni allo spazio: è il caso per esempio di *Mufant* a Torino che attraverso un Patto di collaborazione interviene sulla piazza circostante anche coinvolgendo soggetti svantaggiati, o di *via Baltea* che in un percorso partecipato e di coinvolgimento degli abitanti di Barriera di Milano a Torino ha pedonalizzato gli spazi pubblici antistanti lo spazio, mettendo a punto con l'amministrazione un Patto di collaborazione, o ancora *l'Imbarchino*, sempre a Torino, che organizza giornate di pulizie e di cura condivisa degli spazi del "pratone" antistante lo spazio.

Si conferma, in questo senso, il ruolo degli spazi, a cui la letteratura fa ampiamente riferimento, di **"innesco" di processi più ampi di rigenerazione urbana e territoriale**.

L'aumentato dialogo tra i diversi soggetti di un territorio e le collaborazioni promosse dagli spazi hanno contribuito a un **cambiamento positivo nei territori**, consentendo di rispondere in modo più efficace alle necessità della popolazione. La maggior parte degli spazi intervistati si attiva infatti nel territorio di riferimento per offrire attività e servizi, prendendosi carico delle problematiche locali a cui difficilmente l'amministrazione riesce a far fronte in contesti territoriali che a seguito della pandemia da Covid-19 hanno visto in molti casi inasprirsi e ampliarsi le situazioni di criticità, ad esempio:

- attivando sportelli informativi e/o di reindirizzamento ai servizi del territorio e servizi di welfare di prossimità, in particolare rivolti alla povertà estrema e a target svantaggiati e persone fragili;
- divenendo punto di riferimento importante per giovani e giovanissimi soprattutto sui territori dove l'offerta per questo target è più carente, operando a contrasto della povertà educativa, attivando servizi di dopo scuola, estate ragazzi, progettualità con le scuole.



Nel fare questo gli spazi assumono un **ruolo di cerniera tra il territorio e la Pubblica Amministrazione**, confermando nuovamente la funzione che essi possono svolgere, di "innesco" di progetti di sviluppo sociale e economico contestualizzati e possibili. Nascendo sulla spinta delle comunità locali e del carattere dei territori, gli spazi infatti facilitano l'emersione e la lettura della domanda sociale agente nei territori, la messa a sistema delle risorse e competenze disperse nella società civile, stimolando le capacità delle comunità nella identificazione di risposte efficaci a problemi sociali emergenti.

FOCUS 10

Le voci dei protagonisti

"Perché gli enti pubblici sono spesso percepiti come distanti. Noi siamo fra l'amministrazione ed i cittadini, collante e cerniera (ma l'amministrazione ha raramente visione a riguardo)".

(Portineria di Comunità di Porta Palazzo)

"Ci siamo "integrati" ai servizi offerti dagli enti pubblici, allo scopo di fornire risposte multilivello e multidimensionali per rispondere ai bisogni della popolazione giovanile – promuovendo un approccio che tiene insieme le risposte istituzionalizzate e quelle informali e aggregative, riconoscendo a entrambe le modalità una ricchezza e un'importanza, nonostante la diversità (o proprio grazie alla loro diversità!)."

(Il Kantiere)



Al crescente riconoscimento del ruolo che gli spazi rivestono nei territori si accompagna la crescita della fruizione e della partecipazione alle attività che essi realizzano, come attesta il significativo aumento delle presenze annue negli spazi sostenuti, cresciute in media del 67% dal 2019 al 2023 (dati survey FCSP).

■ 2019 ■ 2023

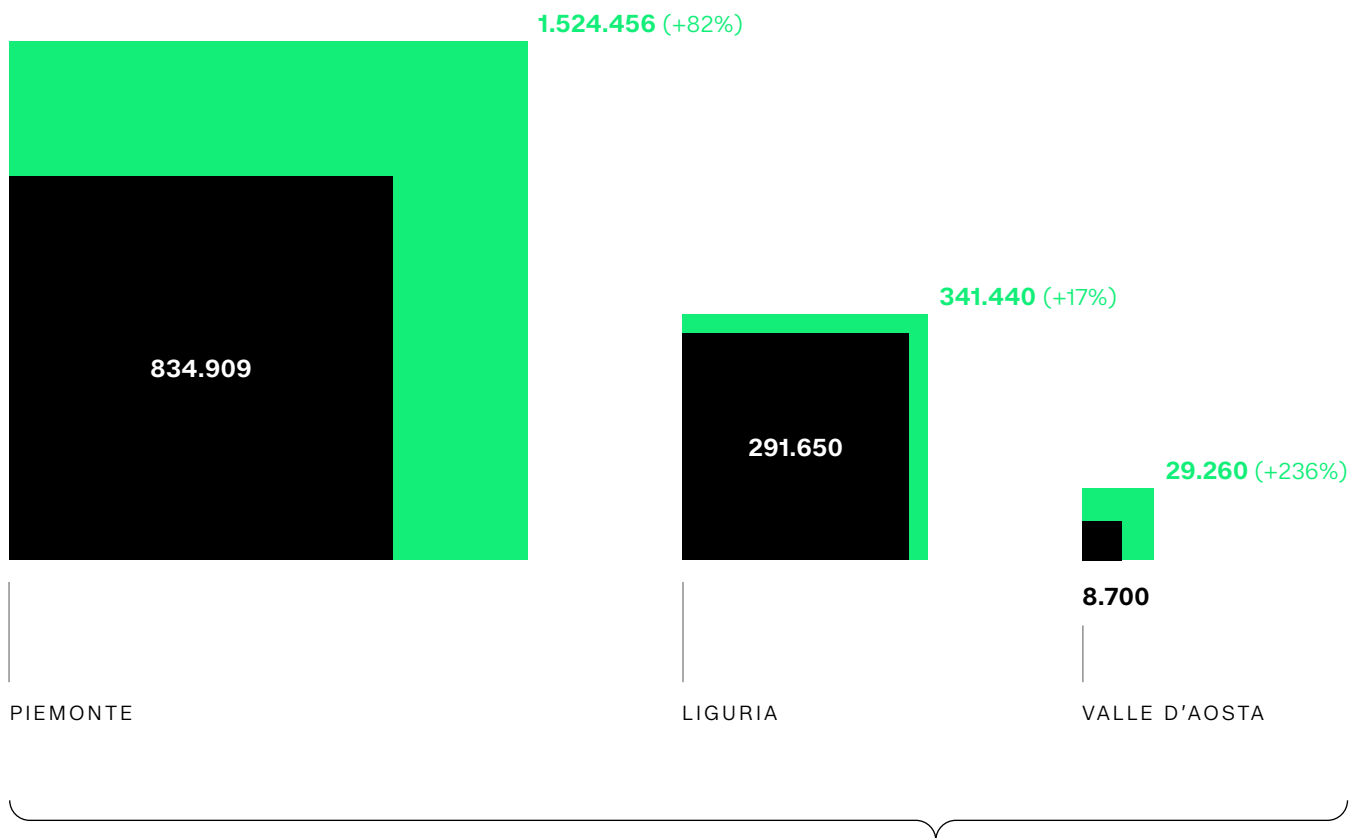


FIGURA 11

Numero di presenze annuali, confronto 2019-2023

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)



Un altro tema centrale emerso dall'indagine riguarda la **partecipazione attiva**; anche su questo fronte sia i dati sia le interviste mostrano l'aumento del coinvolgimento della comunità, con un netto incremento delle persone attivamente coinvolte nell'arco dell'anno negli spazi supportati dalla misura, che tra il 2019 e il 2023 sono passate da circa 21.000 a 35.500 (dati survey FCSP). Ciò nonostante i dati sintonano la diffusa mancanza negli spazi di strumenti di monitoraggio adeguati e una scarsa cultura del dato, ma soprattutto una certa disomogeneità nell'interpretazione della definizione di "partecipante attivo".

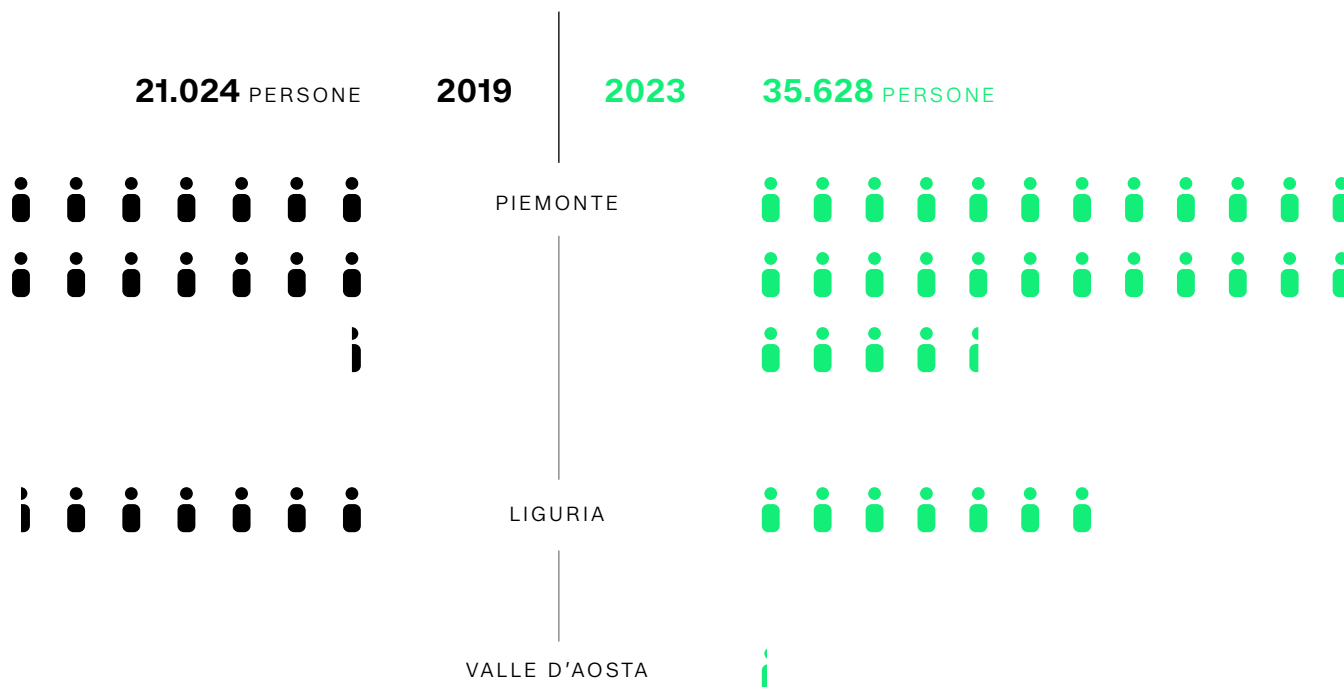


FIGURA 12
Numero di persone attive negli spazi, confronto 2019-2023

Fonte: Survey per il monitoraggio di SPACE 2023 (nostra elaborazione)

1.000 PERSONE

La maggior parte degli intervistati ha evidenziato come la misura abbia stimolato una **riflessione approfondita sul ruolo dei partecipanti attivi negli spazi**, sia a livello collettivo (nelle attività di accompagnamento della Comunità di Pratica) sia all'interno dei singoli enti. Questo processo ha aiutato i gestori a chiarire i profili dei partecipanti attivi e a definire le modalità di ingaggio e coinvolgimento più adeguate degli stessi nelle progettualità sociali, culturali e rigenerative promosse nei territori.



In questo ambito dalle interviste è emersa una **grande varietà di approcci utilizzati dai diversi spazi per incoraggiare la partecipazione**, che vanno dal coinvolgimento informale nella cura degli spazi e nell'uso autonomo degli stessi, alla partecipazione a cene o eventi condivisi, fino al coinvolgimento più strutturato degli utenti nei processi organizzativi, decisionali e di governance:

- molti spazi hanno utilizzato strumenti di progettazione partecipata, di audience development e audience engagement, coinvolgendo direttamente i cittadini in percorsi di co-progettazione di eventi, iniziative, attività e servizi;
- alcuni spazi hanno adottato un approccio più informale e flessibile, invitando la comunità a contribuire liberamente con idee, progetti e tempo alla gestione e alle attività degli spazi;
- in altre realtà, l'accesso autonomo e libero agli spazi, combinato con l'organizzazione di eventi di socializzazione informali, ha ridotto le barriere formali e incentivato una partecipazione attiva e responsabile della comunità;
- alcuni spazi hanno organizzato percorsi formativi e di accompagnamento, con l'obiettivo di preparare e orientare i partecipanti attivi, aiutandoli a comprendere meglio i ruoli e le modalità con cui agire e supportare le attività dei presidi;
- numerosi spazi hanno promosso incontri e riunioni per creare connessione tra i partecipanti attivi e costruire una comunità più coesa e consapevole del proprio ruolo e contributo nella gestione del presidio;
- un ruolo importante per la partecipazione attiva lo ha giocato il volontariato dei cittadini, sebbene alcuni spazi esprimano difficoltà a un coinvolgimento organizzato, strutturato e continuativo in tal senso.

A questa varietà di approcci alla partecipazione attiva ha corrisposto un **ampliamento della definizione di "partecipante attivo"**, a includere diverse modalità e livelli di partecipazione, anche attraverso la definizione di diversi gradi di partecipazione (bassa, media e alta), per adattarsi a vari livelli di impegno, consentendo una partecipazione flessibile e scalabile. Il concetto di partecipazione si è così espanso oltre i singoli cittadini, includendo anche consulenti e aziende profit, che, seppur in modo più indiretto e ancora troppo sporadico, possono contribuire attivamente alle attività dei presidi, dimostrando come la partecipazione possa estendersi a diverse realtà e arricchire le dinamiche di collaborazione tra la comunità e le altre istituzioni del territorio.



Rispetto al tema della partecipazione attiva le interviste hanno messo in luce **alcuni aspetti problematici**:

- innanzitutto, come accennato in precedenza, la definizione di “partecipante attivo” che presenta ancora aspetti non chiari e condivisi tra tutti i partecipanti alla Comunità di Pratica, lasciando spazio a interpretazioni diverse che rischiano di generare ambiguità nelle modalità di monitoraggio;
- la partecipazione in contesti meno ricettivi, marginali o caratterizzati da comunità meno definite, come ad esempio sono le aree interne e montane, dove è risultato più complesso incentivare una partecipazione stabile;
- la sostenibilità a lungo termine della partecipazione attiva, che richiede strategie di coinvolgimento sempre aggiornate per mantenere vivo l’interesse della comunità, comportando un costante bisogno di adattamento molto impegnativo e faticoso per i gestori degli spazi;
- la difficoltà di monitorare la partecipazione attiva, per via della mancanza, soprattutto nelle fasi di avvio della misura, di strumenti adeguati, l’onerosità che il monitoraggio sistematico comporta, l’assenza di criteri definiti a monte per identificare i partecipanti, con la conseguente carenza di dati quantitativi, utili anche per sviluppare valutazioni dell’impatto delle attività sui territori.

La misura ha avuto un ruolo anche nel rafforzare la **capacità di ascolto e monitoraggio delle necessità e bisogni delle comunità**, favorendo l’introduzione di strumenti più strutturati, spingendo le diverse realtà a dotarsi di modalità di raccolta dati più adeguate, che hanno consentito di tracciare meglio le attività e rispondere con maggiore precisione ai bisogni della comunità. La qualità dell’offerta si è infatti arricchita grazie anche ad una maggiore capacità di ascoltare, coinvolgere e rispondere efficacemente ai bisogni locali.



Ampia è la **varietà di strumenti utilizzati** per la raccolta dati e il monitoraggio delle esigenze, come:

- questionari rivolti al pubblico e ai cittadini;
- percorsi più strutturati di valutazione o di ascolto tramite focus group;
- uso mirato dei social media per raccogliere feedback strutturati;
- strumenti tecnologici e digitali per facilitare l'organizzazione delle attività, l'uso dei diversi spazi e la raccolta dei dati, responsabilità che in alcuni casi sono affidate alla cura del *community manager*, in altri sono confidate direttamente ai cittadini, inseriti nelle fasi decisionali e organizzative dell'ente, sempre nell'ottica di meglio rispondere alle esigenze e bisogni;
- modalità di ascolto meno formali, basate sul dialogo diretto e sulle relazioni interpersonali, sul dialogo informale e sull'interazione diretta che, pur non fornendo dati quantitativi dettagliati e strutturati, rappresentano comunque strumenti efficaci per la gestione del rapporto con la comunità e attraverso le quali viene mantenuta una connessione profonda con gli utenti.

Questa varietà di esperienze testimonia l'impegno degli spazi sostenuti da *SPACE* nel raccogliere e monitorare i bisogni locali, ma evidenzia anche l'opportunità di dotarsi di strumenti comuni di monitoraggio per rendere i dati e le informazioni raccolte più omogenee e confrontabili tra i diversi spazi. Un approccio coordinato di questo tipo faciliterebbe l'adeguamento delle risposte alle esigenze locali, permettendo agli spazi di affinare continuamente le loro pratiche e di adattarle alle specificità del territorio.

67

FOCUS 11

Sintesi delle evidenze principali

Consolidamento del ruolo degli spazi

Grazie al sostegno di *SPACE*, molti spazi hanno rafforzato la loro identità e credibilità, affermandosi come punti di riferimento per le comunità locali.





Co-progettazione con le istituzioni

La legittimazione degli spazi ha portato a nuove collaborazioni con le istituzioni pubbliche, creando opportunità per co-costruire servizi e attività.

Aumento della partecipazione

Si è registrato un aumento significativo delle presenze e della partecipazione attiva della comunità. Tra il 2019 e il 2023, il numero di partecipanti attivi è aumentato da 21mila a 35mila, evidenziando un importante aumento nel coinvolgimento della comunità.

Varietà di approcci alla partecipazione

Diverse modalità sono state adottate per coinvolgere i cittadini, dalla modalità informali a forme strutturate di coinvolgimento nei processi decisionali.

Criticità nella Partecipazione

Sono emerse difficoltà nella definizione di "partecipante attivo" e nella sostenibilità a lungo termine della partecipazione stessa, richiedendo strategie sempre aggiornate.

Strumenti di ascolto e monitoraggio

SPACE ha incentivato l'adozione di strumenti più strutturati per monitorare e ascoltare le esigenze della comunità, migliorando la qualità dell'offerta attraverso dati più precisi.

Necessità di strumenti comuni

La varietà degli strumenti utilizzati per il monitoraggio suggerisce la necessità di sviluppare approcci coordinati per rendere le informazioni più omogenee e confrontabili.

Difficoltà nei contesti marginali

La partecipazione attiva risulta più complessa in aree interne e montane, dove le comunità sono meno definite e ricettive.



A.2.4 APPRENDIMENTI DALL'ESERCIZIO SUI DATI DI MONITORAGGIO

L'analisi dei dati di monitoraggio rappresenta una fase cruciale per trasformare informazioni grezze in evidenze utili a orientare le politiche e le strategie future. L'attività svolta nell'ambito della valutazione di *SPACE* – dall'analisi del questionario, all'integrazione dei dati, alla loro validazione – ha consentito di disporre di un dataset solido e coerente, in grado di supportare analisi approfondite e attendibili.

Il processo realizzato ha non solo garantito la qualità dei dati analizzati, ma ha anche evidenziato sfide e opportunità legate alla raccolta e alla gestione delle informazioni. Di seguito, vengono presentati gli apprendimenti chiave emersi dall'analisi dei dati di monitoraggio, con particolare attenzione ai suggerimenti per migliorare la raccolta delle informazioni. Questi comprendono sia indicazioni di carattere generale, sia raccomandazioni puntuali sulle domande del questionario.

Le indicazioni di carattere generale riguardano aspetti trasversali che possono migliorare l'efficacia e la coerenza della raccolta dei dati, ottimizzando il processo di monitoraggio e riducendo il carico sui rispondenti. Nello specifico, si suggerisce di:

- **Utilizzare termini il cui significato sia chiaro e condiviso** prevedendo, in caso di necessità, note a piè di pagina con la spiegazione di cosa si intende con quella definizione.
- **Raccogliere i dati relativi alla situazione ex ante alla concessione del sostegno** in quanto:
 - al momento della concessione del contributo i beneficiari ricordano con maggiore chiarezza e precisione la loro situazione iniziale, mentre a conclusione dell'intervento i rispondenti potrebbero confondere dettagli o non ricordare correttamente informazioni cruciali sullo stato di partenza;
 - alla conclusione dell'intervento i beneficiari potrebbero sovrastimare o sottostimare la situazione pre-contributo in base ai risultati ottenuti, rendendo più difficile un confronto obiettivo tra la situazione "pre" e "post" (distorsioni dovute al *recall bias*);
 - i dati raccolti al momento del contributo sono fotografati in un preciso momento temporale, fornendo un punto di riferimento chiaro e oggettivo per l'analisi; se raccolti alla fine dell'intervento, potrebbero mancare di consistenza o subire alterazioni dovute al passare del tempo.



- **Privilegiare domande chiuse rispetto alle domande aperte**, poiché le domande chiuse:
 - forniscono un set di risposte predeterminate, garantendo che tutti i rispondenti interpretino e rispondano alla domanda nello stesso modo, rendendo i dati raccolti più uniformi, affidabili e coerenti;
 - riducono il bias interpretativo sia da parte del rispondente (che può comprendere in modo diverso la domanda) sia da parte dell'analista (che deve interpretare le risposte) e, così, aumentano la validità del questionario;
 - rendono immediatamente disponibili dati quantitativi che possono essere analizzati statisticamente;
 - consentono di confrontare con maggiore precisione i risultati tra diversi gruppi o di monitorare cambiamenti nel tempo;
 - riducono il carico cognitivo sui rispondenti, semplificando il processo di risposta e riducendo il rischio di abbandono che è maggiore per questionari lunghi o impegnativi.

- **Evitare di porre domande in cui si chiedono informazioni già in possesso** di chi conduce la survey per:
 - scongiurare la percezione di inefficienza che potrebbero avere i beneficiari se percepissero che chi conduce la survey non è in grado di gestire efficacemente le informazioni già in suo possesso;
 - massimizzare la coerenza dei dati; se una domanda richiede una risposta già disponibile, c'è il rischio che il beneficiario fornisca una risposta diversa, creando incongruenze nei dati e complicando l'analisi;
 - focalizzarsi sugli aspetti qualitativi; se non si formulano domande su dati noti, si può concentrare la survey su aspetti più qualitativi, ad esempio esperienze, percezioni e valutazioni soggettive, che offrono un valore aggiunto rispetto ai dati già raccolti.



FOCUS 12

Altri contributi della FCSP agli enti e agli spazi sostenuti da SPACE

Perché è importante disporre di dati su ulteriori contributi ricevuti dagli spazi?

Per valutare gli effetti del bando *SPACE* sugli spazi ammessi a contributo è importante considerare se e in che misura gli spazi hanno beneficiato di altre misure in modo da poter comprendere:

- **quanto possa incidere il contributo di *SPACE***, alla luce dei contributi aggiuntivi che potrebbero influenzare in misura rilevante i risultati ottenuti. Trascurare l'esistenza di altre risorse che, peraltro, potrebbero essere ingenti, potrebbe determinare una sovrastima degli effetti di *SPACE*, attribuendo all'intervento dei risultati generati anche dall'interazione con altre fonti di contributo;
- **la sostenibilità degli spazi sostenuti nel medio-lungo periodo.** Una dipendenza eccessiva da contributi, specialmente nei casi in cui non vi fosse una "base" di risorse proprie, potrebbe rendere gli spazi vulnerabili a variazioni nei contributi di terzi, mentre è importante che gli spazi sviluppino anche altre fonti di reddito, come quote associative, entrate da eventi, sponsorizzazioni, donazioni private o entrate da servizi offerti. D'altronde, la scarsità di risorse proprie è indicativa di una fragilità nella sostenibilità economica dello spazio.





Come si è organizzata la FCSP per raccogliere tali dati e informazioni?

Per disporre di dati e informazioni su ulteriori contributi ottenuti dallo spazio, la FCSP ha scelto di chiedere direttamente:

- al potenziale beneficiario, nel formulario da compilare per la Richiesta OnLine (ROL) del finanziamento, se *“Lo spazio è stato al centro di ulteriori contributi di CSP? (Si-No)”* e, in caso di risposta affermativa di descrivere i contributi ottenuti (*“Descrizione dei contributi ottenuti”*);
- al beneficiario, nel questionario di monitoraggio inviato in conclusione del progetto, se *“Lo spazio è stato candidato al bando SPACE o Rincontriamoci”, “I bandi SPACE o Rincontriamoci sono stati la prima domanda di sostegno al centro fatta alla Fondazione Compagnia di San Paolo?”, “In passato avete fatto domande di sostegno e finanziamento per il centro ad altre fondazioni o ad altri enti?”* e *“In quale anno avete fatto la prima domanda di sostegno/finanziamento?”*.

Ha funzionato?

Per testare la capacità delle risposte fornite dagli enti al formulario e al questionario sono stati analizzati approfonditamente i dati relativi a tre bandi della Fondazione Compagnia di San Paolo:

- *Rincontriamoci* (2020)
- *Energie per Bene* (2021/2022)
- *Next Generation We* (2021/2023)

La scelta di questi tre bandi dipende dal fatto che, nell'analisi delle risposte fornite nel ROL dai potenziali beneficiari di *SPACE*, sono quelli che hanno maggiormente fornito ulteriori contributi agli enti sostenuti da *SPACE*.

La Tabella 1 confronta i dati ottenuti con le due fonti utilizzate, le risposte fornite dai potenziali beneficiari al formulario per la richiesta on line di finanziamento e gli esiti dell'istruttoria e della valutazione delle richieste pervenute pubblicati sul sito di Fondazione Compagnia San Paolo.





In generale, le risposte fornite dai potenziali beneficiari rappresentano poco più di un terzo degli enti finanziati (*Rincontriamoci*, 37%; *Energie per Bene*, 39%; *Next Generation We*, 40%) e meno di un terzo dell'ammontare dei contributi concessi (*Rincontriamoci*, 35%; *Energie per Bene*, 21%; *Next Generation We*, 24%). Se è vero che per *Energie per Bene* e *Next Generation We* la discrasia potrebbe dipendere dal fatto che il formulario era specificamente rivolto ai finanziamenti dello spazio, mentre i bandi hanno concesso contributi all'ente, per *Rincontriamoci* lo spazio era anche il beneficiario.

TABELLA 1

Dati e informazioni su ulteriori contributi: confronto sull'affidabilità delle diverse fonti

Fonte: nostra elaborazione su risposte al formulario per la presentazione della domanda di finanziamento (2021) e sugli esiti dei bandi

Bando	Formulario		Esiti	
	n. contributi	importo	n. contributi	importo
Rincontriamoci	23	253.000 €	62	727.000 €
Energie per Bene	7	11.800 €	18	56.600 €
Next Generation We	8	140.625 €	20	579.515 €



A.3 I PRINCIPALI FABBISOGNI DI SOSTEGNO PER DARE UN FUTURO AGLI SPAZI

Il lavoro di sostegno condotto dalla FCSP in questi ultimi anni ha sicuramente contribuito al riconoscimento del ruolo che questa infrastruttura sociale e culturale svolge nell'attivazione della partecipazione civica del Paese e per la cura dei territori. Si tratta ora di consolidare le esperienze e promuoverle all'interlocuzione con le politiche pubbliche, consapevoli delle questioni rilevanti e inserite in un quadro organico d'interpretazione e possibilità d'azione.

Sulla base di quanto emerso dal lavoro di ricerca valutativa per far fronte alle complessità con cui si confrontano gli spazi e favorirne crescita, innovazione e impatto sui territori, le future misure a sostegno dovrebbero agire su diversi aspetti, presentati di seguito.

A.3.1 PRESERVARE L'IDENTITÀ IBRIDA DEGLI SPAZI

La ricerca ha messo in luce la **complessità e l'eterogeneità degli spazi** culturali e civici coinvolti, nei quali la misura *SPACE* ha stimolato una profonda riflessione sull'identità, facendo emergere al contempo la loro diversità e ricchezza, categorie non facilmente classificabili all'interno di definizioni chiuse e codificate. A questo riguardo gli spazi hanno rappresentato una certa difficoltà a definirsi all'interno delle categorie proposte dal bando, sebbene ne comprendessero il senso e la necessità, poiché ogni spazio riflette una pluralità di ruoli e missioni, influenzati da percorsi unici che ne hanno guidato la nascita e lo sviluppo.

74

Questa diversità si traduce in modelli ibridi in continua trasformazione, capaci di adattarsi ai cambiamenti del territorio e di rispondere in modo flessibile ai bisogni delle comunità.

Questa capacità di lettura del contemporaneo e il costante mutamento rappresentano punti di forza importanti per gli spazi, anche in un'ottica di sostenibilità nel tempo. Questi spazi, orientati alla coesione sociale e al benessere collettivo, si configurano come laboratori polifunzionali dove cultura, partecipazione e rigenerazione urbana e territoriale si intrecciano e dove la loro originalità emerge proprio dalla capacità di integrare dimensioni culturali, inclusione sociale e coinvolgimento comunitario.



La **cultura, intesa come strumento per costruire partecipazione**, relazioni sociali, riveste un ruolo cruciale e trasversale, rafforzando il senso di appartenenza e di identità. Per molti spazi la cultura rappresenta una potente leva per generare connessioni profonde all'interno delle comunità, creando opportunità per favorire la partecipazione e il dialogo e contribuendo a un benessere collettivo e a una crescita civica condivisa.

La **dimensione civica e sociale si intreccia** fortemente con quella culturale anche negli spazi che si definiscono presidi territoriali polifunzionali, dove prevalgono sulle attività culturali, le funzioni sociali, civiche e di empowerment della comunità.

Da queste considerazioni discendono alcune **indicazioni di policy**:

- **Riconoscere la diversità degli spazi**
Sviluppare politiche che riconoscano e valorizzino la pluralità di ruoli e missioni degli spazi culturali e civici, evitando categorizzazioni rigide che non riflettono la loro complessità.
- **Sostenere la cultura come strumento di partecipazione attiva**
Investire in iniziative culturali che favoriscano la costruzione di relazioni sociali e il senso di appartenenza, utilizzando la cultura per stimolare il dialogo e la partecipazione attiva.
- **Promuovere modelli polifunzionali**
Sostenere lo sviluppo di spazi polifunzionali che integrino cultura, partecipazione e rigenerazione urbana, facilitando l'accesso e l'autonomia creativa delle comunità.

A.3.2 CALIBRARE IL SOSTEGNO IN FUNZIONE DELLE SPECIFICITÀ DEGLI SPAZI

Il ricco panorama di esperienze esaminate è fortemente differenziato per contesti, tipologia di organizzazioni, funzioni e attività prevalenti, ma anche legato da alcuni elementi comuni, quali: il forte radicamento nel contesto e il rapporto di prossimità che creano con il contesto locale, la dimensione ibrida e la capacità di costituire spazi di co-creazione tra diversi attori, strutturandosi secondo governance improntate ad una dimensione orizzontale.



Per creare condizioni per interventi efficaci e favorire adeguate risposte alle esigenze delle comunità locali, le future misure di policy rivolte agli spazi dovrebbero essere calibrate in considerazione dei seguenti profili di specificità:

- lo **stadio di sviluppo dei progetti e di strutturazione dei soggetti** (enti), il grado di maturità delle pratiche e delle iniziative, più o meno consolidate, mature e con diversi livelli di riconoscibilità, ruolo civico, sociale, culturale e di coesione sui territori, in particolare nei piccoli centri urbani dove *SPACE* ha dato consapevolezza e auto-riconoscimento e nuove comprensioni circa la propria missione per il territorio, anche attraverso l'immagine riflessa dalla comunità di riferimento e degli altri attori territoriali;
- i **contesti territoriali in cui si trovano questi spazi** community led che in qualche misura influisce sulla loro missione, in genere più vocata all'inclusione e coesione sociale nei contesti urbani, dove solitamente è presente la domanda sociale, culturale e aggregativa (dove quindi vi sono precondizioni più favorevoli per la sostenibilità), e di conseguenza si sviluppa un'estrema varietà di funzioni e servizi integrati e un ampio bacino di competenze specifiche; una responsabilità più accentuata nei confronti dello sviluppo locale ed una sensibilità per la dimensione territoriale nel caso di realtà collocate in piccoli centri o in aree marginali e montane che affrontano sfide diverse legate alle specificità territoriali (accessibilità, stagionalità, temi ambientali, geometria variabile della comunità di riferimento) che ne influenzano profondamente il funzionamento e l'impatto (es. Rifugio la Sciverna, Salone Luminoso, Lago dei Camosci, Area Beppe Ferrando);
- la **sostenibilità, tema centrale** per queste realtà, ma in modo particolare dove l'isolamento geografico rappresenta una sfida importante, che complica l'accesso a risorse e servizi, ostacola la creazione di reti e la condivisione di esperienze con altre realtà, limita il reperimento degli operatori e dei volontari;
- le diverse forme e **modalità di partecipazione attiva**, considerato che quelle prefigurate nella Comunità di Pratica di *SPACE* non sempre sono risultate corrette alle peculiarità dei diversi territori, generando una possibile disconnessione tra le aspettative del bando stesso e la realtà locale;
- le **diverse nature giuridiche e forme organizzative** adottate dagli enti/spazi, più o meno articolate o tendenti verso modelli imprenditoriali, soprattutto nell'ottica di valorizzare le occasioni e le opportunità del confronto e dell'apprendimento reciproco tra realtà simili da questo punto di vista.



Da queste considerazioni discendono alcune **indicazioni di policy**:

- **Riconoscere la diversità degli spazi**
È essenziale riconoscere queste differenze per calibrare il sostegno in modo adeguato in base alle specificità territoriali e alle diverse tipologie di organizzazioni, considerando il loro stadio di maturità e sviluppo.
- **Adattare il sostegno ai contesti territoriali**
Le specificità territoriali influenzano profondamente il funzionamento e l'impatto degli spazi di partecipazione. Risulta importante prestare attenzione alle sfide specifiche a cui vanno incontro gli spazi nelle aree marginali e montane.
- **Distinguere le linee di sostegno a seconda del grado di maturità delle pratiche**
 - Misure con requisiti poco stringenti per favorire l'emersione di nuove progettualità, prevedendo strumenti di accompagnamento diretto alle organizzazioni candidate, allo scopo di tradurre in progetto esecutivo le idee e le proposte.
 - Misure volte a rafforzare dal punto di vista gestionale organizzativo le organizzazioni responsabili della gestione degli spazi in una fase successiva allo start-up.
- **Tenere in considerazione le specificità delle aree interne e montane**
Attraverso misure specifiche che tengano conto delle peculiarità di quei contesti, prestando particolare attenzione a investimenti dedicati al lavoro di rete, prevedendo tempi di avvio e sviluppo delle iniziative più lunghi rispetto a altri contesti e stimolando percorsi di formazione a livello locale, ma con un'attenzione a una dimensione più ampia.
- **Sostenibilità e accesso alle risorse**
L'isolamento geografico degli spazi nelle aree marginali e montane rappresenta una sfida significativa per l'accesso a risorse e servizi. Misure di supporto dovrebbero tenere conto di queste peculiarità locali, sviluppando linee di sostegno adeguate ai contesti fragili e marginali.
- **Dare maggiore stabilità alle risorse umane per la sostenibilità degli spazi**
Permane una difficoltà economica degli spazi nel strutturare, sostenere e garantire il giusto inquadramento contrattuale ed economico al personale necessario per il funzionamento delle attività e dello spazio stesso. È necessario che gli spazi riescano a garantire contratti stabili e adeguati per il personale che opera all'interno, consentendo così una gestione più efficace delle attività e una maggiore continuità nel servizio offerto.



- **Promuovere percorsi formativi**
Per rafforzare le competenze specifiche dei gestori può aiutare gli spazi può favorire una gestione più efficace ed efficiente degli spazi, incidendo anche sulle risorse umane.
- **Investimenti in competenze manageriali**
La presenza di figure manageriali esperte del contesto è fondamentale per garantire un supporto efficace alle iniziative nelle aree marginali. Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze locali contribuirà a rafforzare le capacità degli spazi.
- **Supporto alla partecipazione attiva**
Le modalità di partecipazione attiva devono essere progettate tenendo conto delle peculiarità locali, evitando disconnessioni tra le aspettative dei bandi e la realtà sul campo.

A.3.3 APRIRE AL DIALOGO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il ruolo del settore pubblico è strategico nel supportare lo sviluppo e il consolidamento dei processi di riuso collaborativo di spazi fisici per attività di interesse generale, a beneficio delle comunità e dei territori. Ugualmente, questi spazi rappresentano un'opportunità per le politiche pubbliche di territorializzare e ridisegnare alla scala di prossimità processi di coesione e di sviluppo socioeconomico locale.

78

Molte di queste esperienze, che guardano al patrimonio come "bene comune" di uso collettivo, del quale può farsi carico anche la cittadinanza, si sviluppano in beni pubblici dismessi, sottoutilizzati, abbandonati.

Il rapporto con la Pubblica Amministrazione è dunque indispensabile in molti spazi.

La maggioranza degli spazi sostenuti da *SPACE* è infatti di proprietà pubblica, per la quasi totalità si tratta di beni appartenenti ai Comuni, che li affidano agli enti gestori in regime di concessione a titolo gratuito o con diversi gradi di onerosità.



Tuttavia, **il dialogo e la collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e gli spazi non sono sempre lineari:**

- le difficoltà riscontrate discendono in primo luogo da intrinseche difficoltà delle istituzioni ad adattarsi pienamente alle dinamiche partecipative, che per natura richiedono flessibilità, capacità di ascolto e prossimità ai processi, disponibilità a sperimentare e spesso tempi rapidi di risposta;
- le criticità sono anche legate a cambi dei referenti interni alle amministrazioni o alle ristrutturazioni organizzative degli uffici, a difficoltà che intervengono al momento del rinnovo della concessione, ad un certo disinteresse di collaborazione in generale o scarsa volontà di intervenire sullo spazio e a scarsa cultura dell'amministrazione condivisa.

79

La maggior parte degli spazi ha registrato un **rafforzamento nella legittimazione e credibilità** e un maggiore riconoscimento del loro ruolo sul territorio, percepito in particolare nei confronti delle istituzioni e della Pubblica Amministrazione. In alcuni casi il riconoscimento ha portato all'avvio di **nuove collaborazioni** con la Pubblica Amministrazione e a **forme di co-progettazione** di servizi e attività anche dando vita a "servizi pubblici ibridati" dove funzionari della Pubblica Amministrazione e gestori dello spazio svolgono insieme funzioni e attività a beneficio delle comunità. Questo avviene principalmente con i servizi sociali e le ASL, che riconoscono agli spazi, per la loro dimensione di prossimità, la capacità di rispondere in maniera più efficace a bisogni e problematiche locali che al contrario l'amministrazione fatica maggiormente a gestire.



Da queste considerazioni discendono alcune **indicazioni di policy**:

- **Promuovere il riconoscimento del ruolo degli spazi sui territori**
Favorire il riconoscimento del ruolo civico, culturale e di coesione che gli spazi svolgono sui territori e della natura di pubblica utilità delle iniziative che portano avanti. Questo può facilitare da parte della Pubblica Amministrazione la concessione di agevolazioni ad esempio sul canone d'affitto, le utenze e/o le spese di manutenzione.
- **Facilitare il dialogo costruttivo**
Favorire opportunità di confronto tra enti pubblici, istituzioni locali, e gli spazi per far crescere realtà aperte a una relazione di apprendimento continuo e reciproco, condividendo un "vocabolario comune" e costruendo un "orizzonte di senso condiviso".
- **Stimolare progetti integrati**
Promuovere progetti integrati che coinvolgano gli spazi, le istituzioni pubbliche e le comunità locali, orientati a sviluppare servizi sociali e culturali in risposta a problematiche specifiche del territorio.
- **Monitoraggio e valutazione condivisi**
Costruire strumenti di monitoraggio e percorsi di valutazione condivisi tra spazi e Pubblica Amministrazione per riconoscere e valutare l'impatto e il valore pubblico delle attività svolte dagli spazi.
- **Rafforzare l'interlocuzione tra gli spazi e le politiche pubbliche**
Lavorando su un maggiore riconoscimento del ruolo e delle potenzialità degli spazi, creando tavoli di lavoro congiunti tra gli spazi e le istituzioni, facilitando la costruzione di un vocabolario comune e stimolando il dialogo e la cooperazione su temi rilevanti come la rigenerazione urbana e la gestione dei beni comuni.
- **Incentivare la rigenerazione degli spazi pubblici esterni**
Attraverso misure di sostegno specifiche che promuovano progetti di micro riqualificazione in collaborazione con cittadini, altri soggetti del territorio e enti pubblici locali. Questi interventi non solo potrebbero migliorare l'attrattività degli spazi, ma contribuire anche a rivitalizzare le comunità circostanti, creando opportunità per attività culturali e sociali.



A.3.4 CONSOLIDARE LA COMUNITÀ DI PRATICA DEGLI SPAZI CULTURALI E CIVICI

Il lavoro svolto all'interno della Comunità di Pratica ha offerto agli spazi formazione su temi specifici e **occasioni di empowerment** e ha creato **opportunità di networking, confronto e scambio** di esperienze. Concluso *SPACE*, la Comunità di Pratica ha continuato ad esistere ed a funzionare; sono infatti molti gli spazi che hanno ritenuto utile proseguire il percorso di accompagnamento della FCSP e hanno continuato a partecipare ai momenti di formazione e confronto.

Dai riscontri degli spazi emerge una decisa e diffusa percezione dell'utilità dell'attività, grazie ad un modello di lavoro percepito come efficace ed efficiente. Tra gli elementi di maggiore apprezzamento si segnalano:

- le occasioni di **scambio e confronto generativo** di spunti e riflessioni e il modo "strutturato e strutturante" di maturare apprendimenti attraverso il riconoscimento e la condivisione di problemi comuni, ma anche le possibili soluzioni, nel confronto con altre realtà/esperienze;
- l'opportunità di **staccarsi dalla quotidianità per dedicare del tempo alla riflessione** e alla discussione su quello che si sta facendo, valorizzando pratiche solitamente classificate come "non lavoro" nelle organizzazioni;
- la modalità di lavoro in rete, l'opportunità di fare networking, che si è in diversi casi tradotta in **nuove relazioni collaborative** tra spazi;
- la possibilità di conoscere in modo esteso l'universo degli spazi di partecipazione, anche grazie alla **costruzione di un "vocabolario condiviso"** che ha favorito reciproca comprensione tra le diverse realtà, ha incoraggiato riflessioni sulla propria identità (conoscersi e riconoscersi), e migliorato comunicazione e visibilità esterna;
- l'affinamento progressivo, le evoluzioni e i miglioramenti del metodo di lavoro nei tre anni;
- l'**interesse per i temi trattati** nei vari appuntamenti in cui si è snodata la Comunità di Pratica, in particolare co-progettazione, riforma del Terzo Settore, coinvolgimento con PA, partecipazione attiva, governance, gestione amministrativa e bilancio, che hanno aiutato gli spazi ad affrontare ed approcciare tematiche spesso mai prese in considerazione in precedenza;
- gli strumenti di indagine e di conoscenza interne alle organizzazioni, come l'esercizio di "mappatura" (self-assesment) dei soggetti e ruoli nello spazio e le attività pratiche condotte su questioni specifiche, o gli aspetti di gestione finanziaria;



- il conoscersi meglio anche grazie allo sguardo esterno degli esperti, che ha restituito alle organizzazioni le categorie per interpretare logiche e processi con cui gli spazi convivono nel quotidiano, ma spesso senza interrogarsi al riguardo.

Nel corso delle interviste sono emersi anche alcuni aspetti di fragilità, come:

- la **fatica/difficoltà di assicurare una partecipazione regolare** agli incontri in presenza, dati l'impegno ed il tempo richiesto, gli investimenti necessari sia in termini di personale sia di costi vivi, soprattutto per i piccoli enti, dal budget limitato, beneficiari di piccoli contributi di *SPACE*, aspetti che non erano risultati del tutto chiari all'avvio della misura;
- la **limitata possibilità di approfondire** il confronto su temi di particolare interesse (es. il centro di costo) a causa dell'eterogeneità e del numero eccessivo delle realtà coinvolte, dell'approccio multi tematico caratterizzante i singoli incontri;
- la sensazione di una **condivisione generica, effimera e confinata** al momento dell'incontro e non abbia tenuto conto di bisogni più specifici, della necessità di maggiore attività pratica, come nel caso degli enti più piccoli;
- la **difficoltà di trasferire modelli e strumenti** appresi all'interno degli enti, anche in ragione dei profili dei partecipanti in rappresentanza degli enti, e degli assetti gestionali degli spazi più o meno complessi e articolati (es. co-gestioni, presenza di "associazioni di secondo livello"), nonché del necessario "tempo di sedimentazione" delle sollecitazioni ricevute;
- la frustrazione **di chi non è riuscito a fare concretamente rete**, né ad attivare forme di collaborazione, difficile soprattutto per gli spazi più periferici e marginali o tra realtà territorialmente distanti.

82

Da queste considerazioni discendono alcune **indicazioni di policy**:

- **Dare continuità al percorso di accompagnamento**
Della Comunità di Pratica guidata dalla FCSP, articolando le attività future alla luce dell'esperienza maturata.
- **Creare tavoli di lavoro dedicati a temi specifici**
Organizzazione incontri in gruppi più ristretti, più focalizzati su specifiche aree tematiche, argomenti o ambiti di intervento (più che per ambiti geografici), su cui creare tavoli di lavoro dedicato, coinvolgendo chi effettivamente negli enti se ne occupa.



- **Prevedere forme di coinvolgimento e partecipazione della PA**
Per facilitare la comprensione del ruolo e del valore generato dagli spazi/ esperienze sui territori.
- **Favorire maggiore pro-attivazione da parte degli spazi**
Immaginando ulteriori percorsi volti a dare seguito alle esperienze di relazione e di conoscenza reciproca tra gli spazi.

A.3.5 PROMUOVERE STRUMENTI DI MONITORAGGIO CONDIVISI

Anche le attività di monitoraggio e raccolta dati richieste da *SPACE* hanno svolto un ruolo importante nell'aiutare gli spazi e i presidi territoriali a comprendere e migliorare sempre più il loro funzionamento, avviando riflessioni sul ruolo sui territori, impatto e potenzialità di sviluppo future.

In linea generale gli spazi hanno compreso la necessità e l'importanza della raccolta periodica di dati e informazioni che la FCSP ha organizzato a fini di monitoraggio, sebbene sia emerso un certo affaticamento nelle organizzazioni nel rispetto di tali adempimenti: l'**impegno richiesto agli enti** per la raccolta e fornitura dei dati – aspetto non chiaro a tutti gli enti ad avvio della misura – ha creato inizialmente qualche affaticamento nelle organizzazioni non pronte, soprattutto nel primo anno, a rispondere alla richiesta dati, in **mancanza di strumenti strutturati di automonitoraggio**. Difficoltà nell'uso della piattaforma informatica, diffusa sensazione che i processi di richiesta e scambio di dati fossero ridondanti e ripetitivi, tempi eccessivamente contratti per le attività di follow up, onerosità del carico di lavoro per produrre la documentazione richiesta, sono le principali criticità emerse in tal senso dalle interviste agli spazi.

Ciononostante, tutti gli spazi hanno convenuto sull'utilità ed i benefici conoscitivi derivanti dagli esercizi di monitoraggio, in quanto

lo sforzo richiesto ha portato ad una presa di consapevolezza sull'importanza dei dati e sui limiti da superare a tale riguardo, favorendo un processo di conoscenza interna delle attività svolte, dei risultati ottenuti, e di presidio delle azioni in corso rispetto agli obiettivi

e aprendo ragionamenti anche metodologici sui sistemi di monitoraggio e sul valore del dato quantitativo.



Ciò ha spinto diversi enti ad uscire da un approccio informale dell'osservazione dell'attività verso una strutturazione di migliori sistemi di monitoraggio e l'**adozione di metriche più puntuali** e codificate, prendendo contezza di alcune dimensioni, quali:

- **chi frequenta lo spazio** ("passaggi", presenze, partecipanti), sia dal punto di vista quantitativo (quanti sono), potendo poi operare confronti nel tempo, sia qualitativo – chi sono, perché vengono, cosa chiedono, ecc. – e poter quindi approfondire la conoscenza, sia della propria comunità di riferimento, sia dello spazio stesso attraverso la percezione di chi lo partecipa e lo vive;
- **chi opera o collabora a vario titolo nello spazio**, dando evidenza di alcune grandezze prima non considerate e da valorizzare (come il numero dei volontari attivi e dei collaboratori).

La consapevolezza della **qualità dei dati** che si è andata diffondendo negli spazi con un linguaggio comune, ha favorito anche **l'interazione e il dialogo con le istituzioni e la Pubblica Amministrazione**, particolarmente sensibili ai "numeri" quando si parla di impatto e di cambiamento prodotto dalle politiche.

SPACE ha consentito anche alle realtà meno strutturate di sperimentare sistemi di monitoraggio semplici e flessibili, trasformando la raccolta dati in uno strumento inclusivo e adattabile alle diverse esigenze dei singoli spazi.

Tutto ciò ha segnato un passo importante verso una gestione più consapevole e strategica da parte degli spazi, anche se si tratta di un percorso ancora in evoluzione, sul quale sono necessari ulteriori investimenti verso strumenti e approcci condivisi, soprattutto rispetto alle realtà meno strutturate.

84

Da queste considerazioni discendono alcune **indicazioni di policy**:

- **Sviluppare strumenti di monitoraggio condivisi**
Che possano uniformare la raccolta dei dati per garantire maggiore coerenza e confrontabilità nelle informazioni raccolte (anche tra i diversi spazi). L'adozione di metriche standardizzate permetterà di valutare in modo più efficace l'impatto degli spazi in risposta ai bisogni delle comunità.
- **Fornire formazione specifica e strumenti pratici**
Che rendano la raccolta e l'analisi dei dati più accessibili e intuitivi in particolare per gli spazi meno strutturati che possono avere difficoltà a implementare sistemi di monitoraggio efficaci.



→ **Coinvolgere attivamente le comunità nella definizione degli indicatori di monitoraggio**

Questo approccio partecipativo non solo aumenta la rilevanza dei dati raccolti, ma favorisce anche un senso di appartenenza e responsabilità tra i cittadini nei confronti degli spazi.

→ **Sostenere in maniera continuativa azioni di monitoraggio e valutazione**

Che abbiano per oggetto la misurazione dei risultati raggiunti a beneficio delle comunità locali nell'ottica di rafforzare il riconoscimento degli spazi e l'apprendimento collettivo, ponendo particolare attenzione anche agli aspetti di disseminazione e divulgazione dei risultati.





SEZIONE B

Il metodo

a cura di Tecla Livi, Anna Misiani, Monica Postiglione, Chiara Sumiraschi

B.1 ANALISI DEI DATI DI MONITORAGGIO

B.1.1 SISTEMA DI MONITORAGGIO DI SPACE

Per valutare l'efficacia del bando *SPACE – Spazi di Partecipazione al Centro*, la Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) ha sviluppato un sistema di monitoraggio strutturato attraverso una survey basata su CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), che ha permesso di raccogliere dati dettagliati e direttamente comparabili. Ogni spazio beneficiario del sostegno ha ricevuto un questionario³, volto ad esplorare diverse dimensioni chiave del progetto:

- **il ruolo del sostegno di SPACE** in un panorama più ampio di altre misure di sostegno. L'indagine ha cercato di contestualizzare l'intervento di *SPACE* rispetto ad altri contributi, forniti dalla stessa Fondazione o da altri enti nell'intento di distinguere l'effetto specifico di *SPACE* sugli spazi beneficiari e offrire una visione integrata del supporto economico complessivamente ricevuto da ciascuno spazio;
- **gli effetti quantitativi del contributo**: il questionario ha consentito di raccogliere i dati relativi ad indicatori quantitativi come, ad esempio, le presenze, i partecipanti, le entrate e altre variabili quantitative ritenute significative per valutare l'impatto del bando *SPACE*. Questi dati sono stati raccolti in due momenti distinti: in fase ex ante (2019), per comprendere la situazione iniziale, e in fase ex post (2023), al termine del triennio, al fine di quantificare il cambiamento generato dall'intervento, rilevando i progressi conseguiti in termini di crescita dell'utenza e della capacità economica;
- **la Comunità di Pratica e gli spazi di partecipazione**: il questionario infine ha esplorato due aspetti qualitativi di *SPACE*, focalizzandosi sulla creazione di reti collaborative e sulla partecipazione attiva. Le domande hanno analizzato il livello di engagement e la percezione dell'appartenenza alla Comunità di Pratica, verificando in che misura gli spazi abbiano beneficiato di scambi di competenze e della co-progettazione, elementi distintivi del modello *SPACE*.

3. Il questionario è stato inviato a tutti gli spazi che partecipano alla Comunità di Pratica, in un primo tempo riservata agli spazi beneficiari della prima annualità del contributo *SPACE*, poi ampliata ad altri spazi sostenuti attraverso altre misure dalla FCSP.



Per adattarsi alle diverse esigenze analitiche, l'indagine è stata organizzata in due sezioni distinte.

- **Per la prima parte, volta al monitoraggio delle dimensioni quantitative**, il questionario ha utilizzato domande principalmente chiuse, strutturate in modo da permettere il confronto standardizzato delle variabili misurate e garantire una lettura coerente e sintetica delle dinamiche di crescita e sostenibilità degli spazi beneficiari.

- **Nella seconda sezione del questionario, l'attenzione è stata rivolta agli elementi qualitativi e innovativi del progetto: la Comunità di Pratica e la partecipazione attiva.** Per raccogliere dati e informazioni sugli aspetti più sperimentali, sono state proposte diverse domande aperte che hanno permesso ai partecipanti di esprimere considerazioni personali, idee e sfide incontrate nell'implementazione. Questo tipo di domande, sebbene più complesso da analizzare per la varietà delle risposte, ha offerto una visione approfondita della percezione dei benefici apportati dall'intervento e ha consentito di raccogliere input non strutturati, che possono essere adoperati per identificare temi emergenti e valutare in modo più ampio l'efficacia del progetto *SPACE* nella promozione di spazi partecipativi e collaborativi.

Per ulteriori considerazioni specifiche sulla struttura e i contenuti del questionario si rinvia al

← [paragrafo A.2.4](#).



B.1.2 ATTIVITÀ DI RACCOLTA DEI DATI CONDOTTA DALLA FCSP

FASE 1

**Raccolta dei dati
nella fase iniziale**
(il database
della candidatura)

La raccolta di dati relativamente agli spazi beneficiari del sostegno di *SPACE* da parte della FCSP ha avuto inizio già nella fase di candidatura, nel corso della quale i soggetti che avevano presentato la richiesta di contributo dovevano fornire informazioni dettagliate relativamente a: anagrafica degli spazi, territorio di riferimento, servizi offerti, contributi ottenuti, entrate, personale, utenti, gestione e obiettivi specifici del progetto per cui era richiesto il sostegno, e risultati attesi rispetto a diverse dimensioni quali, ad esempio, l'accesso e la partecipazione del pubblico, la sostenibilità economica e le attività di rete.

Molti dei dati richiesti in questa fase costituiscono la *"baseline"* (punto di partenza) per misurare i progressi e i cambiamenti nel tempo, in modo da poterli confrontare con i risultati effettivamente ottenuti alla conclusione del bando.

—

FASE 2

**Raccolta dei dati
nella fase finale**
(il database delle risposte
al questionario)

Come anticipato, al termine del periodo di finanziamento, la FCSP ha somministrato un questionario online a tutti i referenti degli spazi partecipanti, utilizzando la metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Le risposte fornite sono state raccolte in un database in Excel che include variabili quantitative ed elementi qualitativi.

88

B.1.3 ATTIVITÀ DI TRATTAMENTO DEI DATI CONDOTTA DAL VALUTATORE

Questa attività ha rappresentato la prima componente della ricerca valutativa, propedeutica e funzionale allo svolgimento delle indagini di campo, e si è articolata nelle fasi descritte di seguito.

FASE 1

**Integrazione
dei dati**

Mantenere i due database – della candidatura e delle risposte al questionario di monitoraggio – separati avrebbe potuto generare inefficienze e ostacolare l'analisi dei dati, mentre integrare le informazioni in un unico file semplifica i processi operativi, riduce il rischio di errori legati a duplicazioni o incoerenze e facilita l'esecuzione di analisi più veloci e approfondite.



Per procedere con il processo di aggregazione, è stato necessario:

- **Individuare un campo condiviso tra i due database per collegare i record.**
Idealmente, questa integrazione sarebbe dovuta avvenire tramite una chiave di identificazione univoca (per esempio un codice ID assegnato a ciascuno spazio beneficiario).
- **Assicurarsi che la chiave comune fosse coerente in entrambi i database,** vale a dire che non ci fossero duplicati, non ci fossero record non corrispondenti e che i valori della chiave di identificazione fossero uniformi (per esempio stesso formato e assenza di errori ortografici).

Pertanto, è stata effettuata un'accurata analisi preliminare dei record, in modo da escludere i record non corrispondenti tra i database, vale a dire:

- per il file Excel della Richiesta OnLine (ROL) del 2021, eliminare le righe relative agli spazi che avevano presentato domanda di sostegno, ma non l'avevano ottenuta;
- per il file Excel del questionario di monitoraggio, rimuovere tutte le righe con contenuti non pertinenti ai fini della valutazione, vale a dire quelli relativi a spazi che non sono stati finanziati da *SPACE*⁴ oppure spazi che, pur essendo stati finanziati da *SPACE*, hanno risposto due volte al questionario⁵.

Il passaggio successivo è consistito nell'individuazione della chiave identificativa univoca, il "collante" che permette di collegare e confrontare le informazioni presenti nei due dataset, ossia quelle raccolte in fase di candidatura con quelle ottenute dal questionario. Poiché tale identificativo univoco non è stato previsto, si è scelto di utilizzare come chiave di collegamento il nome dello spazio⁶.

4. Fondazione Pace, Democrazia e Solidarietà ONLUS, Circolo Arci Canaletto, Associazione degli Operai - Società di Mutuo Soccorso, SPAZIO KAIRòS, BARRITO, Centro Studi Sereno Regis, Ri-percussioni Sociali, Cascina Roccafranca, S.T.Ort.I., Casa nel Parco, Orti al Centro, Casa del Quartiere di San Salvario, Fondazione Polo del '900, Polo del '900, Più SpazioQuattro, Palazzo del Tribunale, Casa di Quartiere 13D Certosa - Genova, officine CAOS, Alle Ortiche - Centro culturale ambientale, Cecchi Point, Casa del Quartiere BAGNI PUBBLICI DI VIA AGLIE', PIAZZA DOLCI IL NUOVO CENTRO DELLA CITTA', OFF TOPIC, Fondazione Dravelli, Il Circolo dei lettori.

5. Spazio BAC ha risposto due volte al questionario, la prima volta in modo incompleto. Peraltro, visto che il questionario consentiva di testare il questionario senza inviare le risposte "prima della fine del questionario vi verrà di chiesto di inviare il questionario, potete quindi scorrere e fare prove del questionario senza inviarlo", è verosimile che la prima compilazione (riga 177) sia stata fatta erroneamente. Pertanto, la riga 177 è stata eliminata dal database e per lo Spazio BAC è considerata valida la riga 224.

6. Campo "Nome dello spazio" nel file Excel con i dati delle ROL e "Nome" nel file con le risposte al questionario di monitoraggio.



Questa scelta, pur necessaria, ha richiesto un grosso impegno poiché **in nessun caso la denominazione dello spazio inserita nella ROL era la medesima denominazione utilizzata nella survey di monitoraggio** (per esempio a causa di abbreviazioni, spazi aggiuntivi, errori ortografici, ecc.). Di conseguenza, per evitare duplicazioni e assicurare che ogni spazio venisse rappresentato in modo unico e preciso all'interno del dataset, si è reso indispensabile un lavoro di verifica manuale dei nomi per uniformare le denominazioni e garantire una corretta associazione dei dati tra le due fasi.

FASE 2

Verifica e consolidamento delle variabili identificative

Dopo aver completato l'integrazione tra i due database, è stata effettuata una verifica approfondita delle variabili identificative, come comune, provincia, CAP e regione. Questa fase, cruciale per consolidare il dataset, ha avuto l'obiettivo di eliminare eventuali duplicazioni e ridondanze, garantendo un'unica registrazione per ciascuno spazio beneficiario. Il processo ha richiesto particolare attenzione alla coerenza e all'uniformità delle informazioni, correggendo eventuali discrepanze nei dati anagrafici e identificativi.

FASE 3

Arricchimento e standardizzazione dei dati

Una volta completata l'integrazione e la verifica dei dati identificativi, il database aggregato è stato arricchito con ulteriori informazioni rilevanti per l'analisi.

Innanzitutto, **sono stati aggiunti dati amministrativi relativi ai bandi della Fondazione Compagnia di San Paolo** rivolti espressamente agli spazi di partecipazione:

- l'importo del sostegno ottenuto da ciascuno spazio per *SPACE*, per fornire una base quantitativa utile a valutare l'entità del supporto ricevuto;
- la partecipazione a *Rincontriamoci* (l'eventuale ammissione a finanziamento e l'importo ottenuto), informazione utile così da inquadrare il percorso di ciascun beneficiario in base alle eventuali esperienze pregresse e alle forme di supporto ricevuto in passato.



Inoltre, per contestualizzare le analisi, le informazioni sulle caratteristiche del comune in cui ciascuno spazio ha sede, sono state integrate grazie ai database dell'ISTAT⁷, in modo da includere informazioni relative, ad esempio, alla popolazione residente, alle zone altimetriche, all'accessibilità dei territori e fornire un quadro di contesto più dettagliato e utile per interpretare i risultati.

Parallelamente, è stato intrapreso un lavoro di riclassificazione delle risposte aperte, finalizzato a ricondurre le informazioni a classi omogenee, rendendo i dati più strutturati, facilmente analizzabili e comparabili. Ad esempio, la numerosità della popolazione è stata utilizzata per qualificare i comuni in categorie specifiche⁸, mentre l'anno di fondazione degli spazi è stato suddiviso in classi temporali⁹, così da evidenziare eventuali differenze tra spazi di recente apertura e quelli con una lunga storia; numerose altre variabili sono state trattate con lo stesso approccio.

Questa riclassificazione si è resa necessaria per ridurre l'eterogeneità delle risposte e consentire analisi statistiche più solide. Le classi così create hanno permesso di evidenziare pattern e tendenze che sarebbero state difficilmente rilevabili analizzando dati non strutturati. Inoltre, questo approccio ha garantito una maggiore standardizzazione, facilitando il confronto tra spazi beneficiari e migliorando la capacità di interpretare le relazioni tra le variabili.

FASE 4

Validazione e preparazione dei dati per l'analisi

L'ultima fase del trattamento ha visto una rigorosa validazione del dataset integrato, con lo scopo di rilevare eventuali anomalie, incongruenze o dati mancanti. Questo controllo incrociato ha incluso la verifica della completezza delle informazioni e, in taluni casi, l'integrazione dei dati attraverso ulteriori contatti con i referenti degli spazi¹⁰. Questa validazione ha assicurato un dataset finale il più accurato e affidabile possibile, pronto per essere utilizzato nelle analisi quantitative e qualitative.

Questo processo articolato di trattamento dei dati ha permesso di costruire una base empirica solida, e, così, di interpretare con rigore gli esiti del bando *SPACE*.

7. [Sistema Informativo Territoriale delle Unità Amministrative e Statistiche](#) → , [ISTATDATI](#) → , [Classificazione delle Aree Interne 2021-2027](#).

8. Piccolo comune, piccolo centro urbano, città media, città metropolitana.

9. Oltre 20 anni fa; da 20 a 10 anni fa; da 10 a 5 anni fa; da meno di 5 anni.

10. Nell'ambito della valutazione complessiva di *SPACE* è stata condotta un'attività di verifica delle risposte al questionario pre-post compilato dai gestori degli spazi al fine verificare le informazioni inserite autonomamente nei questionari attraverso la realizzazione di 50 interviste strutturate (da remoto) ai gestori degli spazi che hanno risposto al questionario finalizzate a chiarire, precisare e integrare il contenuto di alcune risposte fornite, compresa trascrizione dei dati raccolti.



FASE 5

Analisi ed elaborazione dei dati

L'analisi e l'elaborazione dei dati hanno rappresentato la fase conclusiva del processo di trattamento dei dati, volta a produrre risultati utili per la valutazione complessiva del bando *SPACE*. Questa fase si è articolata in diverse tipologie di elaborazioni, ciascuna finalizzata a rispondere a specifici obiettivi valutativi:

Analisi descrittiva e confronti pre-post

- Presenze annuali: confronto tra il 2019 e il 2023, con analisi delle variazioni nel numero di presenze totali e nella media per spazio.
- Partecipazione e persone attive: confronto pre-post per il numero di persone attive negli spazi.
- Personale impiegato (FTE - Full Time Equivalent): confronto del numero di FTE pre e post *SPACE*.

Analisi di correlazione e regressione

- Relazione tra le entrate e le performance degli spazi: analisi della correlazione tra le entrate del 2019 e quelle del 2023.
- Effetti dei finanziamenti *SPACE*: analisi delle differenze nelle performance tra gli spazi che hanno ricevuto finanziamenti aggiuntivi e quelli che non li hanno ricevuti per stimare l'effetto del supporto finanziario sulle principali variabili di outcome (presenze, persone attive, FTE e entrate).

Analisi di classificazione e tipizzazione

- Tipologie di spazi: gli spazi sono stati classificati in base alla loro collocazione territoriale (città metropolitane, piccoli centri, aree interne) e alla loro storia (età degli spazi, data di fondazione).

Analisi statistica avanzata

- Analisi di varianza (ANOVA): è stata condotta un'analisi delle differenze tra gruppi (ad esempio, spazi in diverse regioni o con diversi livelli di finanziamento) per verificare la significatività statistica delle differenze osservate.
- Identificazione degli outlier: gli outlier sono stati analizzati separatamente, in quanto rappresentano casi atipici che potrebbero indicare buone pratiche o criticità da approfondire. Gli spazi con presenze o entrate particolarmente elevate sono stati esaminati per comprendere i fattori di successo specifici.

Questa ampia gamma di elaborazioni ha consentito di ottenere un quadro esaustivo e articolato delle dinamiche del bando *SPACE*, mettendo in evidenza i cambiamenti avvenuti nei diversi spazi e l'efficacia del sostegno ricevuto.



B.2 GLI APPROFONDIMENTI TRAMITE INTERVISTE

B.2.1 AMBITI E TEMI DI INDAGINE

L'attività di elaborazione e di analisi svolta sul database integrato dei dati acquisiti dalla FCSP (ROL di candidatura degli enti nel triennio 2020-2023, e indagine-questionario nel 2023), ha fatto emergere le questioni più rilevanti da affrontare attraverso la ricerca valutativa.

Tenuto conto di quanto già osservato dalla FCSP e soprattutto delle principali domande di ricerca previamente condivise, a partire da tali questioni è stata impostata l'analisi in profondità, da condursi prioritariamente attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate.

Il set delle questioni da esaminare, con le sue opportune e specifiche declinazioni è stato progressivamente consolidato anche attraverso il confronto tra i valutatori e alcuni portatori di conoscenza e testimoni privilegiati, quali i referenti della FCSP (Obiettivo Cultura – Missione Favorire partecipazione attiva e Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione), e i "partner strategici" della FCSP stessa (*cheFare*, Labsus, ARCI Torino, rete delle Case del Quartiere di Torino). Ne è emerso il seguente schema:

- **inquadramento della misura SPACE** nella politica della FCSP, aspetti di continuità e discontinuità rispetto alle precedenti misure (in particolare *Rincontriamoci*, ma non solo), conoscenze disponibili e l'analisi dei fabbisogni propedeutica alla costruzione della misura di sostegno, ricostruzione e analisi della procedura selettiva dei soggetti elegibili al sostegno dati i fabbisogni di partenza, modalità di allocazione ed erogazione del sostegno finanziario nelle 3 annualità;
- attività di **accompagnamento e di capacitazione degli enti/spazi** svolte dalla FCSP nei tre anni di erogazione del sostegno, con particolare attenzione alla Comunità di Pratica;
- **cambiamenti e trasformazioni vissute o agite dagli spazi**, osservabili durante, e a circa un anno dalla conclusione del sostegno offerto da *SPACE*, in termini di organizzazione, funzionamento, gestione, funzioni attivate, attività realizzate, livelli e tipi di coinvolgimento e partecipazione interna ed esterna all'organizzazione, nelle relative comunità di riferimento;
- **possibili correlazioni** – se, ove ed in che termini esse siano presenti – tra caratteristiche degli enti/spazi sostenuti, cambiamenti osservati nel periodo di attivazione della misura, effetti assegnabili in tutto o in parte al supporto ricevuto dalla FCSP.



TABELLA 2

Set delle domande di ricerca e relativi temi di indagine

Fonte: nostra elaborazione

Domande di ricerca	Temi di indagine
Come ha funzionato la misura triennale SPACE?	<ul style="list-style-type: none"> – Aspetti procedurali e di funzionamento della misura – Attività di accompagnamento e capacitazione della FCSP verso gli enti/spazi
Quali effetti ha generato la misura SPACE sugli spazi di partecipazione?	<ul style="list-style-type: none"> – Cambiamenti osservati negli enti gestori – Effetti osservati (dagli spazi) sui contesti, le comunità e i target cui gli spazi di partecipazione si rivolgono
Quale ruolo svolgono oggi gli spazi sui territori e per le comunità di riferimento?	<ul style="list-style-type: none"> – Mission e ruolo sui territori degli spazi e cambiamenti, trasformazioni, evoluzioni nel tempo
Come immaginano il loro futuro nel breve-medio periodo?	<ul style="list-style-type: none"> – Capacità degli spazi di immaginare, costruire, adottare una visione strategica
Quali fabbisogni di sostegno ne conseguono?	<ul style="list-style-type: none"> – Tipologie di fabbisogni che si profilano per il breve-medio termine negli enti e negli spazi – Modalità e strumenti di sostegno più opportuni

Ad esito di questo processo è stata impostata l'attività di campo diretta ad indagare le organizzazioni responsabili della gestione degli spazi sostenuti, attraverso la somministrazione diretta di interviste. Il primo step metodologico ha riguardato l'individuazione del gruppo significativo degli spazi da intervistare.

94

B.2.2 SELEZIONE DEGLI SPAZI DA INTERVISTARE

Per la selezione degli spazi da intervistare nell'ambito del progetto *SPACE*, è stata adottata una strategia di campionamento che ha coniugato rigore metodologico e flessibilità pratica.

Inizialmente si è proceduto con l'**estrazione di un campione probabilistico rappresentativo**, stratificato in base a due criteri: la distribuzione geografica (Liguria e Piemonte) e la dimensione demografica dei comuni. Tuttavia, tale approccio **ha evidenziato limiti operativi**, come una scarsa varietà interna nei sottogruppi estratti. Ad esempio, in Liguria il campione includeva principalmente realtà di piccolissima dimensione, escludendo spazi con entrate elevate o attivi da meno di tre anni, compromettendo così la rappresentatività qualitativa. Analoghe lacune sono emerse per il Piemonte.

Per superare queste criticità, si è optato per un **campionamento non probabilistico per quota**, che riprende la struttura stratificata per Regione e dimensione dei comuni, ma consente al valutatore una scelta mirata all'interno di ciascuna quota. Questa tecnica, nota anche come "scelta ragionata", è stata adottata per garantire una **copertura più equilibrata delle caratteristiche della popolazione** di riferimento, evitando



distorsioni derivanti da oscillazioni casuali in un campione di ampiezza ridotta. Sebbene la maggior parte degli spazi sia stata selezionata casualmente, si è intervenuti per integrare il campione laddove emergevano lacune significative, assicurando una rappresentazione diversificata e adeguata degli spazi di partecipazione, sia in Liguria che in Piemonte. Questa combinazione di approcci probabilistici e non probabilistici ha garantito una base solida per l'analisi qualitativa.

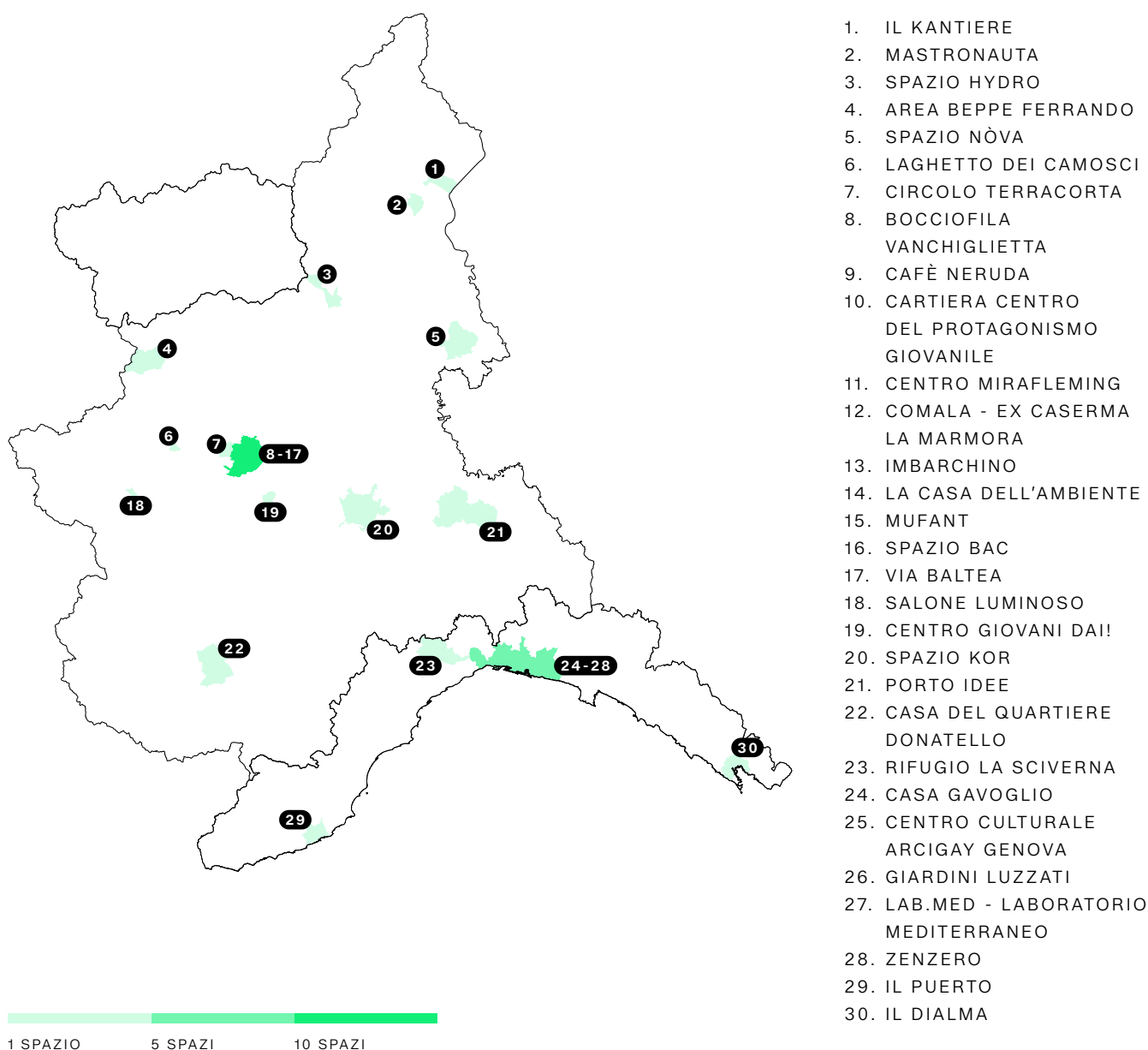


FIGURA 13

Gli spazi intervistati



B.2.3 FINALITÀ E CONTENUTO DELLE INTERVISTE RIVOLTE AGLI SPAZI

Preliminarmente ed in funzione dell'attività di somministrazione delle 30 interviste rivolte agli enti gestori degli spazi selezionati, è stata predisposta una traccia standardizzata delle principali domande da porre a questi soggetti.

Come di seguito sintetizzato, la struttura di base del tracciato dell'intervista si snoda attraverso una serie di ambiti di indagine, e su alcuni temi cruciali oggetto di specifica focalizzazione. Per il dettaglio delle singole domande si rinvia all'**appendice 1** → .

Articolazione di massima dell'intervista rivolta agli enti/spazi

- 0** Profilo dell'intervistato, dell'ente gestore e degli eventuali co-gestori.
- 1** Motivazioni dell'ente/spazio rispetto alla partecipazione alla misura *SPACE*.
- 2** Percezione degli effetti del sostegno *SPACE* negli enti/spazi in termini di organizzazione e gestione dello spazio, capacitazione dell'ente, risorse umane e competenze.
- 3** Percezione degli enti/spazi circa gli esiti prodotti del sostegno *SPACE* nei contesti e nelle comunità di riferimento, che include:
 - focus sulla nozione e sulle pratiche di "partecipazione attiva",
 - focus sui processi collaborativi (tra gli enti/spazi e con la PA, con altri soggetti).
- 4** Posizionamento e visione degli enti/spazi rispetto ai contesti/comunità di riferimento, fabbisogni e aspirazioni per il futuro a breve-medio termine.
- 5** Funzionamento della misura *SPACE* dal punto di vista degli enti/spazi, che include:
 - focus: il punto di vista degli enti/spazi sulla Comunità di Pratica,
 - focus: il punto di vista degli enti/spazi sulle attività di follow up e di monitoraggio (FCSP).
- 6** Proiezione/evoluzione nel tempo delle progettualità degli enti/spazi, indicazioni per future azioni di policy.



B.2.4 TRATTAMENTO E LETTURA TRASVERSALE DELLE INTERVISTE RIVOLTE AGLI SPAZI

Le interviste, condotte in forma diretta e con modalità a distanza (video chiamata), sono state audio registrate e quindi trascritte per il successivo trattamento, volto ad estrarre apprendimenti e conoscenza valutativa per rispondere alle domande di valutazione.

A tal fine è stata condotta un'attività di lettura trasversale dei testi delle interviste, organizzata per questioni – chiave attraverso cui le conoscenze derivanti dalle singole esperienze indagate sono state interrogate in modo sistematico e comparato, individuando aspetti comuni e profili di specificità dei diversi casi/contesti (tipo di spazi e soggetti gestori, progettualità realizzata attraverso *SPACE*).

I driver utilizzati per la lettura trasversale delle interviste sono sinteticamente elencati a seguire:

- **Cambiamenti nelle organizzazioni/enti gestori**
Esiti osservati sul gestore e cambiamenti in termini di partecipazione attiva nell'organizzazione dell'ente gestore, rapporto tra spazio e PA e altri rapporti ecosistemici, posizionamento e vision dell'ente nel proprio contesto di riferimento.
- **Cambiamenti negli spazi**
Autodefinizione dello spazio considerati i cambiamenti, collegati a *SPACE*, su contesti e comunità di riferimento, in termini di partecipanti attivi allo/nello spazio, uso di strumenti di monitoraggio; valutazione e ascolto dei bisogni di utenti e partecipanti.
- **Ruolo, senso, evoluzione della misura (sostegno e accompagnamento agli spazi)**
Profili di funzionamento della misura, della Comunità di Pratica, delle azioni di follow up e di monitoraggio e valutazione realizzate dalla FCSP (questionario 2019-2023, attività di valutazione interna ed esterna), elaborazione informazioni qualitative sugli spazi raccolte nel DB integrato, osservazioni su e indicazioni su future edizioni di *SPACE*.
- **Valore aggiunto della misura space nell'ottica e nell'esperienza degli enti/spazi**
Considerazioni valutative di sintesi in esito alla lettura trasversale sul valore aggiunto rappresentato dalla misura nei diversi contesti – spazi, organizzazioni, territori – indagati.



Appendici

APPENDICE 1

LA TRACCIA DI INTERVISTA AGLI SPAZI

Profilo dell'intervistato dell'ente gestore e degli eventuali co-gestori

- Potrebbe brevemente presentarsi? Che ruolo ha nella gestione dello spazio? Da quanto tempo è coinvolto?
- Potrebbe brevemente presentare l'ente gestore dello spazio e gli eventuali co-gestori?
- Potrebbe darci la vostra definizione dello spazio che gestite?
- Vi riconoscete (ancora) in una o più delle tre tipologie identificate nel bando *SPACE* (Nuovi Centri Culturali, Centri Culturali Indipendenti, Centri di Aggregazione Civica)?

Motivazioni dell'ente/spazio rispetto alla partecipazione alla misura *SPACE*

- Al di là della situazione contingente (data dall'emergenza pandemica) perché avete deciso di partecipare a *SPACE*?
- Quali erano i bisogni, progetti e aspirazioni che programmate di realizzare attraverso il supporto di *SPACE*?
- In che misura siete riusciti a realizzare quanto programmato?

Percezione negli enti/spazi degli effetti del sostegno *SPACE* su organizzazione e gestione

- Avete registrato cambiamenti che hanno influito nella gestione e nel funzionamento dello spazio? Se sì, quali e in che misura?
- Quali effetti (*attesi e inattesi, diretti e indiretti*) ritenete che il sostegno di *SPACE* abbia generato sulla gestione e sul funzionamento dello spazio che gestite?
- Quali competenze e figure professionali ritenete essenziali o comunque importanti per la gestione e il funzionamento dello spazio? Quali tra queste, o magari altre, sono state inserite, acquisite e/o consolidate con il supporto di *SPACE*? Con che modalità ciò è avvenuto? Sono ancora presenti/attive nell'organizzazione?
- Durante e/o a seguito del supporto di *SPACE* È cambiata la composizione delle entrate economico-finanziarie? Se sì, in che termini?





Percezione degli enti/spazi sugli esiti del sostegno SPACE nei contesti e comunità di riferimento

- Come si configura il contesto in cui è inserito il vostro spazio e la relativa comunità di riferimento? Quali sono i canali con i quali vi rapportate con essa?
- A quali bisogni specifici di tale comunità lo spazio offre delle risposte? A seguito di SPACE è cambiata la capacità di risposta ai bisogni e la relazione con la comunità? Se sì, come?
- Avete registrato cambiamenti nel contesto e nella comunità di riferimento? Ritenete possano essere collegati al sostegno SPACE?
- Come tenete sotto osservazione tutte queste dimensioni? Avete sviluppato strumenti di lettura e monitoraggio dei bisogni e delle tendenze del territorio?
- Come descrivereste i risultati conseguiti grazie a SPACE in termini di presenze nello spazio che gestite?

Focus sulla partecipazione attiva

- Come descrivereste la partecipazione della vostra comunità di riferimento? Chi è per voi il partecipante attivo, anche tenuto conto della definizione di "partecipazione attiva" della FCSP?
- Quali sono le forme di coinvolgimento e collaborazione formale e informale e come sono cambiate nei tre anni di SPACE? Pensate che SPACE abbia influito? Come?
- Cosa hanno significato per voi questi cambiamenti e come hanno influito sulla comunità partecipante?
- Avete sviluppato strumenti di monitoraggio e rendicontazione di queste trasformazioni?
- Avete sviluppato forme, modalità, strumenti per governare e gestire le relazioni con i vari tipi di partecipanti attivi?

Focus sui processi collaborativi (tra gli enti/spazi e con la PA, con altri soggetti)

- Come si configura il vostro rapporto con la PA? Se e come è cambiato negli ultimi anni e in che relazione con l'esperienza di SPACE?
- Esiste tra lo spazio e la PA qualche forma di collaborazione stabile e formale (Patti, PPP, altro) e/o prevedete di andare in quella direzione?
- Avete registrato altri cambiamenti in relazione all'ecosistema complessivo degli spazi e agli attori che lo compongono?

Posizionamento e visione degli enti/spazi rispetto ai contesti/comunità di riferimento

- Quali ritenete siano gli aspetti/caratteristiche attuali dell'ente/spazio più rilevanti per la sua durabilità? SPACE ha influito? Come?
- Come vi immaginate da qui a tre anni? Quali fabbisogni ravvisate nel breve medio termine?





**Funzionamento della misura SPACE
dal punto di vista degli enti/spazi**

- Come valutate la partecipazione al bando?
- Avete riscontrato problematiche o incontrato difficoltà nelle diverse fasi del processo di candidatura e attuazione della misura? Se sì, quali?

Focus sulla Comunità di Pratica

- A quante/quali attività avete partecipato? In base a quali criteri preferenziali? Come valutate questa esperienza in termini sia di utilità sia di eventuali criticità?
- Potreste meglio articolare la considerazione (emersa dalle risposte al questionario della FCSP) che la Comunità di Pratica ha rappresentato un'opportunità di contatto e di networking tra i partecipanti? Come è andata nel vostro caso?

Focus sulle attività di follow up (monitoraggio tramite questionario 2019-2023, valutazione interna ed esterna)

- Come valutate la partecipazione all'attività di monitoraggio svolta dalla FCSP attraverso il questionario 2019-2023? Avete tratto apprendimenti o maturato maggiori consapevolezza (sulla vostra attività, sui contesti e sulle comunità di riferimento, sull'importanza della misurazione dei risultati per aumentare la conoscenza della propria azione)?
- Cosa pensate dell'attività di valutazione realizzata dalla FCSP sulla misura SPACE? Cosa sareste maggiormente interessati a sapere?

**Proiezione ed evoluzione delle progettualità
degli enti/spazi, indicazioni per future
azioni di policy**

- Se ci fosse un nuovo SPACE sareste interessati a partecipare?
- Alla luce dell'esperienza fatta, come vi immaginate un prossimo eventuale bando? Che cosa suggerireste di modificare, quali aspetti di innovazione sarebbe opportuno introdurre?



APPENDICE 2

GLI SPAZI INTERVISTATI

Liguria	Spazio	Località
Comuni entro i 250.000 abitanti	Il Puerto - Centro di aggregazione giovanile	Imperia
	Il Dialma - Cantiere Creativo Urbano	La Spezia
	Rifugio la Sciverna	Sassello (SV)
Comuni oltre i 250.000 abitanti	Centro Culturale Polifunzionale Arcigay Genova	Genova
	Circolo ARCI Zenzero	Genova
	Giardini Luttazzi Spazio Comune	Genova
	La casa nel parco - Casa Gavoglio	Genova
	Lab.Med - Laboratorio Mediterraneo	Genova
Piemonte	Spazio	Località
Comuni entro i 250.000 abitanti	Area Beppe Ferrando	Groscavallo (TO)
	Casa del Quartiere Donatello	Cuneo
	Centro Giovani Santena DAI!	Santena (TO)
	Circolo Terracorta	Collegno (TO)
	Lago dei Camosci	Sant'Ambrogio Torinese (TO)
	Mastronauta	Omegna
	Porto Idee Community Center	Alessandria
	Salone Luminoso	Pomaretto (TO)
	Spazio Giovani Il Kantiere	Verbania
	Spazio Hydro	Biella
	Spazio Kor	Asti
	Spazio Nova	Novara





Piemonte	Spazio	Località
Comuni oltre i 250.000 abitanti	Bocciofila Vanchiglietta Rami Secchi	Torino
	Cafè Neruda Circolo Arci	Torino
	Cartiera Centro del Protagonismo Giovanile	Torino
	Centro Mirafleming	Torino
	Comala	Torino
	Imbarchino	Torino
	La Casa dell'Ambiente	Torino
	MUFANT	Torino
	Spazio BAC	Torino
	Via Baltea - Laboratori di Barriera	Torino



Allegati

ALLEGATO 1

DATABASE

Al link sottostante è possibile scaricare il Database di nostra elaborazione a partire dai dati resi disponibili dalla FCSP. Il DB integra e consolida i due database – della candidatura (2021-2023) e delle risposte al questionario di monitoraggio.

Vai al Database →



PARTE II



Gli spazi non finanziati dal bando *SPACE*

104



CAPITOLO 1

La ricerca: obiettivi e campionamento

Nell'ambito della ricerca sul bando *SPACE* una parte delle interviste era rivolta agli **enti gestori che non avevano superato la selezione**. L'obiettivo era molteplice: da un lato, comprendere come questi enti avessero sviluppato le loro attività dalla candidatura ad oggi, superando il periodo particolarmente critico della pandemia; dall'altro, capire se in questi anni fossero emersi nuovi bisogni, nuovi target e nuovi strumenti operativi. L'intervista si concludeva sul bando *SPACE*, sull'eventuale interesse a partecipare a una nuova edizione e ad eventuali criticità e/o suggerimenti da segnalare per il futuro.

Dei 138 enti gestori che non hanno vinto il bando *SPACE* ne sono stati intervistati dieci. **I criteri di selezione** di questo piccolo campione sono stati:

- 1 Criterio geografico;
- 2 Criterio demografico/dimensionale del centro urbano ospitante;
- 3 L'aver o meno partecipato a bandi con CSP;
- 4 Presentare elementi di innovatività quanto agli strumenti di engagement utili da un lato ad agevolare il turnover della dirigenza degli enti, dall'altro a ricostruire il tessuto sociale locale. Trattandosi di soli dieci interviste abbiamo anche puntato sull'eterogeneità dei tipi (centro-biblioteca, banda, spazio-teatro, circolo ARCI, etc.), in modo da ampliare la casistica quanto più possibile. Vediamo i criteri di selezione più nel dettaglio.

105

In base al **criterio geografico** abbiamo selezionato tre casi per la Liguria (province di Savona, La Spezia e Imperia) e sette per il Piemonte (province Verbanco Cusio Ossola, Novara, Asti, Cuneo, Alessandria, Torino¹¹). Se si considera il numero di progetti non approvati provenienti dal Piemonte (N= 111; 80,4%) e quelli provenienti dalla Liguria (N= 27; 19,5%), quest'ultima è stata un po' sovra-rappresentata; tuttavia la Regione, sia quando si guardi ai piccoli centri dell'entroterra sia ad alcune cittadine costiere, presenta caratteristiche

11. Manca la provincia di Vercelli che però non era nell'elenco degli spazi non finanziati. Abbiamo quindi raddoppiato i casi per il Torinese.



di fragilità socio-economica, e di ricerca di vie di sviluppo, simili a quelle di molte aree vallive piemontesi: in Liguria, di fatto una serie di valli montane affacciate sul mare, oltre agli effetti della deindustrializzazione vi sono quelli del turismo di massa che, a fronte di una importante occupazione stagionale, evidenzia un sistema di grande fragilità e insostenibilità socio-ambientale.

In relazione alla **dimensione urbana**, sono stati privilegiati i centri di piccole-medie dimensioni escludendo Genova e Torino perché in un campione così ridotto la presenza di spazi in grandi città avrebbe rischiato di falsare i risultati. È infatti presumibile che gli enti gestori operanti a Genova e Torino durante la fase di isolamento pandemico abbiano avuto accesso a risorse materiali e immateriali superiori che non quelli più periferici. Nel campione vi sono quindi enti gestori siti in:

- comuni con poche centinaia di abitanti (come Albugnano e Groscavallo, rispettivamente nelle colline dell'Astigiano e nelle montagne del Torinese), per i quali lo spazio indagato costituisce una delle poche, se non l'unica, realtà aggregative e propositive dell'area;
- comuni con qualche migliaia di abitanti (da 4 ai 7mila come Crevadossola nelle montagne del Verbano-Cusio-Ossola, o Quiliano, nell'entroterra Savonese) con una maggiore complessità di spazi e di luoghi di promozione socio-culturale; sino a realtà urbane, come
- quelle di Ivrea, Bra, Acqui e San Remo (dai 20 ai 55mila abitanti)
- le città capoluogo di provincia di Novara e La Spezia (90-100mila abitanti) in cui il territorio di riferimento è anzitutto il quartiere.

106

Alcuni di questi enti gestori avevano già lavorato con la Fondazione Compagnia di San Paolo, altri erano alla loro prima esperienza. L'obiettivo era capire se l'aver perso la candidatura in una fase così delicata come quella pandemica avesse scoraggiato a **ricandidarsi** in futuro a questo o altri bandi, creando un ostacolo allo sviluppo; ci interessava capire, cioè il livello di resilienza degli enti gestori. Accanto a ciò si è voluto capire se in questi anni gli enti gestori hanno affinato le loro **capacità progettuali** partecipando ad altri bandi.

La selezione ha infine privilegiato enti gestori che nelle intenzioni progettuali dimostravano una particolare **sensibilità ai temi dell'engagement** delle nuove generazioni e alla ricostruzione della dimensione sociale delle 'comunità'.

In quattro casi sono state fatte **sostituzioni nel campione** in quanto gli enti gestori risultavano o irraggiungibili alle mail e al telefono o privi di un esplicito interesse a partecipare alla ricerca. Le interviste si sono svolte fra giugno e luglio 2024, e hanno avuto una durata media di 45-50 minuti. La **disponibilità all'intervista** è stata buona, nonostante si trattasse di soggetti che non avevano superato la selezione a *SPACE*.



L'intervista si componeva di **otto gruppi di domande**. Una metà delle domande derivava, *mutatis mutandis*, dal questionario somministrato agli spazi finanziati dal bando *SPACE*, in modo da mantenere dove possibile una prospettiva comparativa.

Alcune domande introduttive riguardavano il ruolo dell'intervistato nell'ente, l'ente gestore e lo spazio gestito. In particolare ci interessava indagare la composizione interna del management dell'ente gestore per comprendere il **modello di governance** dell'ente, data la sua connessione con le politiche sui giovani, siano essi fruitori o produttori e gestori.

Veniva poi chiesto di delineare lo scenario del **contesto socioeconomico** del territorio in cui gli spazi intervistati operano, con particolare riferimento alle trasformazioni economiche e demografiche, in quanto strettamente correlate ai gruppi di interesse che frequentano lo spazio.

Alcune domande esploravano **attività e strategie di engagement** degli enti gestori. Abbiamo qui distinto fra attività di sola fruizione (spazi del consumare), attività di produzione/generative (spazi del fare) e attività dialogiche (spazi dell'interazione e dello scambio) chiedendo quali fossero i gruppi sociali più difficilmente coinvolgibili. Un focus finale è stata la costruzione del 'passaggio di consegna' fra la vecchia generazione e quella nuova nella gestione dello spazio.

Un altro blocco di domande si occupava del **processo di candidatura** al bando *SPACE*, il tipo di risorse mobilitate per costruire il progetto (interne o esogene) e le strategie alternative messe in atto per sopperire al mancato finanziamento. Si chiedeva quindi di raccontare il **periodo pandemico e post-pandemico** senza il finanziamento *SPACE*, le attività e le eventuali trasformazioni dello spazio di questi ultimi quattro anni. Altre domande erano volte a capire il ruolo delle **reti** e dei processi collaborativi nelle attività svolte dagli enti. Infine venivano chieste indicazioni strategiche di medio termine dello spazio, per comprenderne obiettivi, priorità e **vision**. Nell'ultimo gruppo di domande si chiedeva un parere sul bando *SPACE*, con eventuali criticità riscontrate e **suggerimenti** per una futura edizione¹².

12. Questo Rapporto di ricerca si fonda sulle dieci interviste a spazi non finanziati dal bando *SPACE*, ma si avvale anche di alcune riflessioni di fondo emerse dalle 50 interviste condotte ad enti gestori degli spazi finanziati per verificare la correttezza nella compilazione del questionario 2023.



CAPITOLO 2

Lo spazio, gli enti gestori e il modello di governance

Su dieci intervistati nove sono membri del direttivo dell'ente gestore e uno è il sindaco del comune che allora aveva presentato la candidatura a *SPACE*. Si tratta di **otto associazioni** e di **due cooperative sociali**.

TABELLA 3

Elenco degli enti gestori e degli spazi

Fonte: nostre elaborazioni

108

Comune e Provincia	Ente	Nome dello spazio
Groscavallo (TO)	Associazione sportiva Iacicapui	Residenza d'Artista #MontagnARTE in Ottica di Housing Sociale #MontaSOGNI
Quiliano (SV)	Associazione Culturale E20	Nuovo Centro Culturale di Villa Maria a Quiliano (SV)
La Spezia (SP)	Circolo Arci Canaletto Aps (associazione di promozione sociale)	Circolo Arci Canaletto Aps
Sanremo (IM)	Centro di Solidarietà l'Ancora cooperativa sociale	Villa Citera
Acqui Terme (AL)	Crescere Insieme Società Cooperativa Sociale ONLUS	Corte 101
Bra (CN)	L'albero Inverso associazione artistica	L'albero Inverso
Albugnano (AT)	Pro Loco di Albugnano	Centro polifunzionale per Albugnano
Crevadossola (VB)	Associazione Musica di Oira	Musica di Oira
Ivrea (TO)	Associazione Bellavista Viva ODV (organizzazione di volontariato)	Centro Civico spazio di comunità
Novara (NO)	Associazione Culturale LaRibalta	MP TEATRO



Le attività svolte dalle associazioni ricadono tutte **nell'ambito sociale e culturale** con un'estensione alle attività **sportive**, molto utili per l'engagement dei giovani; alcune di queste presentano **specializzazioni** importanti (pittura/disegno, teatro, musica). Le due cooperative sociali hanno obiettivi più marcatamente **socio-assistenziali** ma anch'esse usano la cultura come strumento di inclusione. Nella prospettiva della presente ricerca ci sembra che la più rilevante differenza fra associazioni e cooperative sociali, entrambe fondate sulla presenza di soci, è che nelle associazioni i soci possono svolgere attività nell'organizzazione e gestione dell'ente in qualità di volontari; nelle cooperative sociali, invece, accanto all'opzione volontaria vi è quella di soci che lavorano come operatori nella cooperativa. Il direttivo di queste realtà è composto da un minimo di tre o quattro a un massimo di dieci persone. Internamente il **direttivo** degli enti intervistati presenta una buona rappresentanza quanto a genere ed età, con una distribuzione che va dai venti agli oltre settant'anni. Non vi è presenza di soggetti con background migratorio personale o familiare, tranne in un caso (a Ivrea) in cui il consiglio direttivo di dieci persone comprende anche una coppia di rumeni residenti nel quartiere.

Come vedremo oltre (**capitolo 6** →) il tema del 'passaggio di consegna' generazionale delle responsabilità dell'ente gestore è considerato importante non solo dagli enti con un direttivo in età matura/avanzata. Tutti comprendono che questo passaggio di consegne non si configura come semplice esecuzione di un lascito testamentario, ma che va costruito nel tempo, e dipende dal modello di governance che si è scelto, oltre che dalle attività proposte nello spazio.

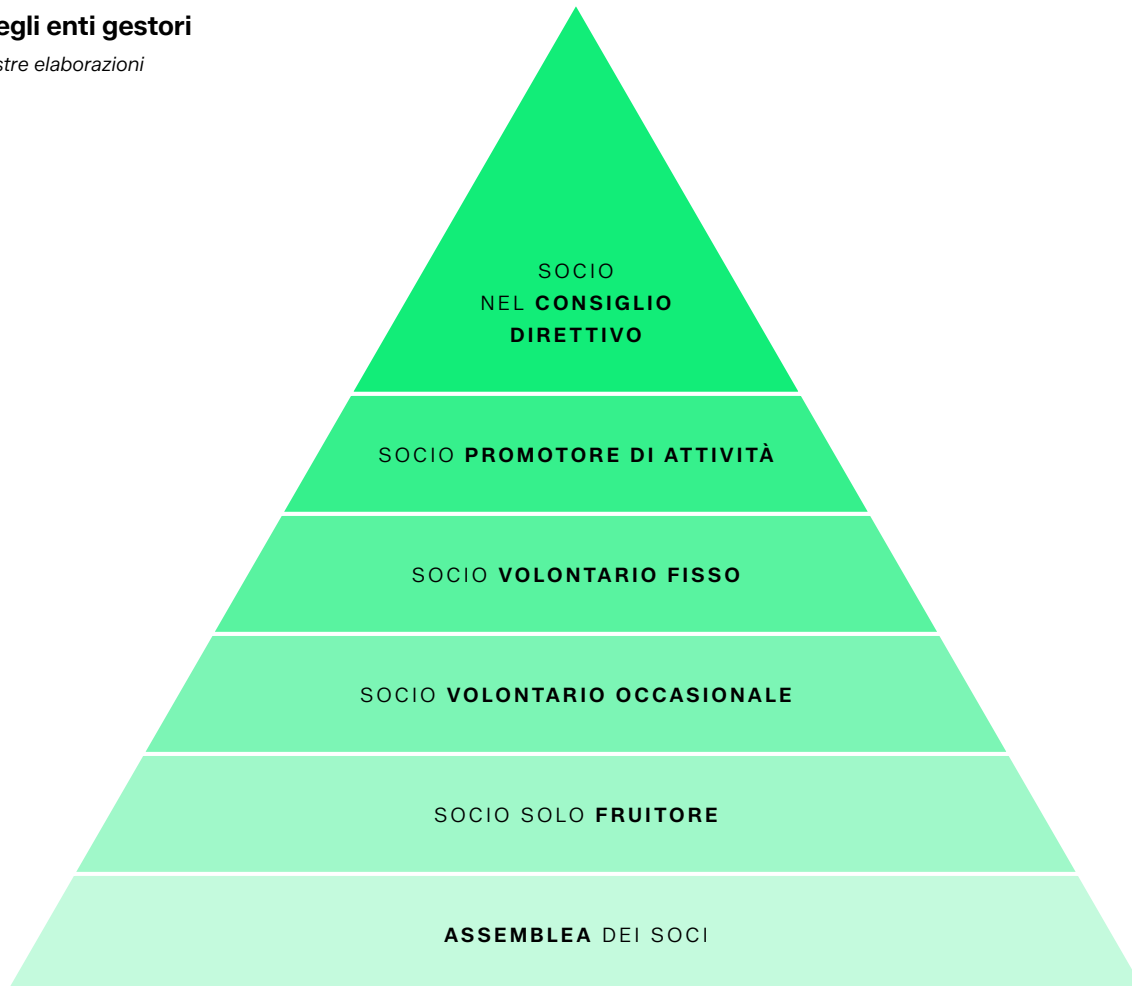
La struttura organizzativa di un'associazione si fonda principalmente su un consiglio direttivo di poche persone (con il Presidente, il segretario, il tesoriere, etc.) e dall'assemblea in cui i soci si riuniscono a scadenza regolare (almeno una volta all'anno) per discutere e prendere decisioni sull'organizzazione, dall'elezione dei membri del consiglio direttivo, ai programmi di attività annuale, all'approvazione del rendiconto economico dell'anno passato. Tuttavia, l'impegno dei soci varia molto a seconda dei casi (cfr. Figura 14).



FIGURA 14

I soci negli enti gestori

Fonte: nostre elaborazioni



110

Una volta iscritto un socio può venire nello spazio gestito dall'ente anche una sola volta, in occasione di un evento che a lui interessa; oppure fidelizzarsi e frequentare lo spazio in modo ricorrente; un altro step nella fidelizzazione è costituito dalla partecipazione ad attività organizzative come socio volontario; in questo caso si può essere soci volontari occasionali, con un impegno saltuario, oppure fissi, ed essere iscritti nel registro dei volontari che sono coperti da specifica assicurazione. Un maggiore impegno vede il socio essere promotore di eventi; infine vi è quello di avere mansioni nel direttivo dell'ente gestore. Per tutti vi è l'accesso all'assemblea dei soci che è organo sovrano e democratico.

Come si evince nella struttura delle associazioni e delle cooperative sociali sembrano esserci ampi margini per la partecipazione. Tuttavia, questa struttura democratica non comporta automaticamente che tutte le associazioni riescano a garantirsi una divisione più equa e distribuita delle responsabilità e dei compiti organizzativi da svolgere, né un adeguato turnover della direzione (il tema è sviluppato al **capitolo 6** →).



CAPITOLO 3

Il territorio in cui operano gli enti gestori

All'eterogeneità di dimensione territoriale in cui gli enti gestori operano (dai paesini alle città capoluogo di provincia) corrisponde una certa eterogeneità di contesto economico: per entrambe le Regioni gli intervistati spesso evocano, sullo sfondo, le difficoltà economiche causate dalla deindustrializzazione. Tuttavia lo **scenario è assai più dinamico e variegato**: da La Spezia, importante centro della marina militare, della cantieristica navale e dell'industria, a Novara, in cui l'industria (fra cui quella futura dei semiconduttori e microchips) e la logistica (Amazon) sono in crescita. A Sanremo, specializzata su floricoltura e turismo balneare. Vi sono poi centri come Bra e Acqui che non hanno una forte tradizione industriale e l'economia è sviluppata in ambito rispettivamente terziario e agricolo. Fra i paesi abbiamo Crevadossola, in cui l'occupazione è da sempre transfrontaliera, sfruttando la liminalità con la Svizzera, mentre si affacciano timidamente agricoltura di qualità e turismo.

Nella dimensione sociale, invece, vi è maggiore uniformità: che si tratti di paesi piccoli o di città di medie dimensioni il tema della **povertà e marginalità sociale è comune**; a volte è proprio la floridezza economica di un centro urbano a rendere più evidente la forcella sociale che divide le famiglie abbienti da quelle povere, e in quest'ultimo gruppo non vi sono solo famiglie con background migratorio ma anche famiglie di italiani, povere o impoverite. Nei centri urbani più grandi la forcella è meno visibile poiché i quartieri poveri sono lontani da quelli ricchi, posti geograficamente ai margini; nei centri di piccole dimensioni la forcella sociale risulta più evidente, con i quartieri poveri dietro l'angolo, solo a un metro dalla via principale dello shopping e dello 'struscio'.

Va detto che tutti gli intervistati hanno una **particolare sensibilità sociale** che orienta tutta la narrazione, perché solitamente la sede dello spazio si trova nei quartieri più popolari o nelle aree più periferiche e vengono offerti servizi o destinati a soggetti fragili o all'intera comunità, che oggi appare spesso smembrata in sottogruppi che non comunicano fra loro: il problema delle diseguaglianze sociali emerge quindi di frequente e l'attività dello spazio viene interpretata come uno strumento di contrasto.



L'invecchiamento della popolazione e la bassa natalità sono un tema comune: 112 nei piccoli centri, dove la bassa natalità corrisponde a una chiusura di servizi, come le scuole, la presenza di flussi migratori viene vista come l'unico antidoto attualmente a disposizione.

Migranti e figli di migranti sono comunque uno dei target di molte iniziative degli enti gestori intervistati. La presenza di gruppi e nuclei familiari con background migratorio è ormai considerata fisiologica della composizione demografica dei centri urbani di medie dimensioni, caratterizzati da eterogeneità sociale ed etnica, mentre nei casi di spazi siti in paesi con poche centinaia di abitanti le comunità con background migratorio, dove presenti, sono più 'visibili' e gli intervistati riscontrano ancora una certa chiusura 'selettiva' da parte della comunità locale (soprattutto verso il migrante africano).



CAPITOLO 4

Senza *SPACE*: gli spazi dalla pandemia alla fase post-pandemica

Una parte della ricerca intendeva ricostruire il periodo di candidatura al bando, l'attività svolta dagli enti gestori dopo il mancato finanziamento ed eventuali mutamenti di direzione negli obiettivi generali dello spazio gestito.

È importante ricordare che il periodo corrisponde pressappoco alla fase di pandemia e alla lenta ripresa delle attività sociali in fase post-pandemica. Un periodo assai difficile, ancor più per alcuni gestori che iniziavano in quel momento la loro attività e si sono immediatamente trovati a **rischio di chiusura**. Un periodo anche singolare per le sue caratteristiche, perché colpiva dritto al cuore dell'esperienza sociale che avviene negli spazi pubblici e privati, esperienza, per altro, alla base della stessa società.

113

Le valutazioni sugli **effetti del Covid-19** sulle attività sociali e sugli spazi come quelli del bando *SPACE*, sono complesse. Ci teniamo però a delineare qualche ipotesi avvalendoci non solo delle dieci interviste svolte a coloro che non hanno passato il bando *SPACE*, ma anche a riflessioni emerse dalle 50 interviste svolte a enti gestori che hanno vinto il bando (fase 1 della ricerca *SPACE*).

Il vero e proprio **lockdown** è stato occasione per molti di ripensarsi e di pensare agli obiettivi futuri. Certamente coloro che si occupano di attività sociali e culturali programmano, ma l'organizzazione efficiente del presente ha sempre la priorità. Il lockdown ha fatto cessare la maggior parte delle attività del presente. Alcuni in realtà sono riusciti a preservarle, come le società cooperative che si occupano di servizi socio-assistenziali e che hanno continuato a operare in uno scenario incerto, con il rammarico che la loro perseveranza non sia mai stata riconosciuta a livello mediatico (dove si insisteva a parlare solo di infermieri e medici 'eroi'). Tuttavia la maggioranza degli spazi ha cessato le proprie attività sociali ed è allora **che il tempo è stato dedicato alla programmazione futura**. Questo scenario 'progettuale' in realtà non è limitato agli attori coinvolti nel bando *SPACE* ma a molti altri ambiti affini, come quello culturale, turistico etc. in cui, parallelamente alla riflessione sul futuro, vi è stato un grande sforzo di formazione, professionalizzazione e digitalizzazione. Questa fase corrisponde anche, crediamo, al definitivo **tramonto dell'idea dell'imprenditore**



isolato, perché la maggior parte degli spazi è sopravvissuta anche grazie ad attività collaborative e alla costruzione di reti.

Un secondo effetto del periodo pandemico ha riguardato gli utenti degli spazi. Ricorrente è la considerazione fra gli intervistati che

la pandemia abbia acuito i problemi di diseguaglianza sociale (e di accesso ai servizi) e che il tessuto sociale sia oggi più frammentato rispetto alla fase pre-pandemica

rendendo ancora più cruciale l'attività sartoriale sul tessuto sociale svolta dagli enti gestori. **Non si tratta di un problema generazionale (i giovani) ma di un più generalizzato problema sociale**, di famiglie isolate, che non si conoscono, che non si frequentano.

Certo, **la causa non è ascrivibile alla sola pandemia**; come vedremo meglio parlando del management e del sistema del volontariato che supporta gli spazi, le cause sono anche ascrivibili a **mutamenti societari epocali**, come quello della c.d. secolarizzazione della società, che ha significato anche il ridimensionamento di alcune importanti istituzioni religiose del tempo libero come gli oratori, che collegavano le famiglie in un unico spazio e formavano i soggetti accompagnandoli sino all'età adulta attraverso un percorso di progressiva responsabilizzazione e acquisizione di ruoli che ha molte similitudini con il volontariato.

Tutti questi elementi vanno tenuti in conto per capire la resilienza degli enti gestori degli spazi e il loro operare in un contesto di incertezza.

Passando al bando *SPACE* e alla **scrittura del progetto** tutti gli intervistati, sia coloro che avevano già lavorato con la Fondazione Compagnia di San Paolo che quelli alla prima esperienza, testimoniano di una scrittura del progetto abbastanza **facile e veloce**. Il progetto è stato scritto sempre internamente, spesso da una sola persona del management, senza particolari criticità. **Nessuno dichiara di avere progettisti interni** all'ente ma nei casi più strutturati (in particolare le cooperative sociali o associazioni su scala nazionale come l'ARCI) c'è un soggetto che dedica una parte del suo tempo a bandi e progetti.

Alcuni conoscevano già il bando *SPACE*, altri sono stati consigliati a partecipare da amministrazioni pubbliche o da altre associazioni. Tutti affermano di non avere compreso perché la candidatura non sia andata a buon fine in quanto **"il bando sembrava fatto apposta per noi"**. Gli enti gestori alle prime esperienze di bando, che in questi anni hanno sviluppato qualche iniziativa progettuale, attribuiscono la colpa alla propria **"mancanza di storytelling"**, all'incapacità di sapere presentare adeguatamente contesto territoriale e attività svolte.



Due sono i guadagni percepiti dagli intervistati dall'esperienza di candidatura:

- 1 avere affinato la capacità progettuale** soprattutto in riferimento ai dati di autopresentazione, ovvero a quella parte della candidatura in cui l'ente gestore descrive ruolo, attività e relazioni sviluppate sul territorio;
- 2 avere focalizzato** un bisogno, un obiettivo progettuale, delineando con maggiore enfasi le future linee operative.

La partecipazione al bando *SPACE* era stata concepita dai singoli enti gestori per potenziare o per sviluppare ex-novo alcuni spazi, sia sotto l'aspetto infrastrutturale che di attività innovative. Nella maggioranza dei casi gli enti gestori non hanno abbandonato tale obiettivo riuscendo a realizzarlo, **anche solo parzialmente**, attraverso risorse sia interne che esterne. Riguardo alle risorse interne esse consistono o **in un uso più razionale** delle risorse economiche esistenti, anche solo dirottandole da un settore all'altro, o **in auto-finanziamento** attraverso crowdfunding o le quote associative. Fra le risorse esterne vi è la **partecipazione ad altri bandi, oppure piccoli finanziamenti dell'ente pubblico**. Da molti traspare un certo orgoglio nell'affermare che **"ce l'abbiamo fatta da soli"** anche se per alcuni il mancato finanziamento ha significato il rischio di chiudere, dato il difficile contesto pandemico. In pochi casi invece gli enti gestori non sono riusciti a portare avanti il progetto iniziale e hanno dovuto ridimensionare le loro attività.

Dalle dieci interviste svolte agli enti gestori non sembrano esservi stati drastici cambi di direzione quanto al management, ai programmi, ai target, ma è divenuta **più chiara la direzione di sviluppo**: va però detto che alcuni enti gestori hanno iniziato la loro attività proprio allora; per essi il 2019/20 costituisce dunque l'anno-zero. Come vedremo meglio oltre, per tutti appare importante l'engagement dei giovanissimi e della progressiva responsabilizzazione dei soci nelle attività di volontariato e gestione degli spazi.

Tutti affermano che negli ultimi anni c'è stato un **aumento nelle collaborazioni** con altri attori del territorio: sia che si tratti di enti gestori attivi in piccole realtà locali, per i quali la rete viene percepita come l'unica via di sopravvivenza possibile, sia che si tratti di enti gestori in realtà più strutturate, sembra abbastanza **tramontata l'idea dell'operatore solitario**, anche se, affermano alcuni intervistati, permangono qua e là nel tessuto sociale, soprattutto in area montana, **difficoltà alla cooperazione** e ad una visione più vasta dello sviluppo, attribuibile all'età avanzata dei soggetti e a una scarsa tradizione cooperativa.

Fra gli attori più frequentemente citati come nodi della rete, oltre alle altre associazioni, cooperative, enti territoriali e amministrazioni pubbliche, vi sono le **scuole**. Il coinvolgimento delle scuole pubbliche risulta significativo costituendo un **bacino di 'reclutamento'** e diffusione delle iniziative svolte dagli spazi. Vi sono reciproci guadagni: la scuola fornisce status alle attività dell'associazione; viceversa, **dalle associazioni vengono idee innovative** di cui la scuola abbisogna per coinvolgere maggiormente gli studenti. Coloro che sono lontani dalle scuole, come è il caso di enti gestori in piccoli paesi senza plessi scolastici, hanno maggior difficoltà nell'engagement perché i giovani, avendo i compagni di classe altrove, vanno a cercare altrove la loro socialità.



Non emergono consigli significativi su un possibile miglioramento del bando. Un intervistato, ricordando le difficoltà avute a causa della candidatura *SPACE* andata male, suggerisce la possibilità di dare comunque un **piccolo contributo di un'annualità** per accompagnare gli spazi nella transizione; un altro suggerisce che ogni candidato faccia un **breve video** del proprio progetto, perché *"i luoghi bisogna vederli per capire davvero che cosa un ente vuole fare sul territorio"*. Questo permetterebbe in parte di **comprendere il *genius loci*** e di capire meglio come si intende progettare lo spazio. Infine, per molti sarebbe utilissimo capire **perché non hanno vinto il bando**, in un'ottica di miglioramento.





CAPITOLO 5

Costruire l'engagement del pubblico: target, attività, sfide

Gli spazi di fruizione sono numerosi in ambito urbano, siano essi pienamente pubblici, come le piazze, che caratterizzati da un principio selettivo. Gli spazi candidati al bando *SPACE* appartengono a quest'ultima categoria, essendo principalmente frequentati da soci. Alcuni spazi aprono anche ad un **pubblico generico e occasionale**, un pubblico residuale ma importante sia come bacino di potenziali futuri associati, sia per l'immagine generale dello spazio che può mantenere caratteristiche di **spazio libero e informale**. Per la maggior parte dei casi, tuttavia, i fruitori sono **soci**, ovvero soggetti che hanno, almeno formalmente, un qualche tipo di legame con lo spazio e diversi gradi di coinvolgimento, dai semplici fruitori fino a organizzatori di attività e gestori dell'ente.

117

A quali **target si rivolgono** gli spazi che abbiamo intervistato? E come si costruisce la partecipazione?

I target variano molto a seconda delle attività offerte nello spazio ma, tendenzialmente, essi sono costituiti:

- 1 dalla **popolazione** nella sua globalità, come ad esempio, gli abitanti di un quartiere (con l'obiettivo di ricostruire la 'comunità');
- 2 da specifici segmenti: **anziani, giovani, adolescenti, bambini, disabili, soggetti con background migratorio**¹³.

L'aspirazione, anche quando si tratta di programmi per target specifici, è la **mescolanza sociale**, per facilitare l'inclusione.

13. In un caso accanto alla comunità locale il target dichiarato è quello turistico in quanto l'ente gestore ha promosso un'importante opera di rivalorizzazione di edifici storici e programmi culturali collegati finalizzati allo sviluppo turistico locale.



Programmi che uniscano **bambini e anziani** sono **facilmente realizzabili entro un modello tradizionale gerarchico docente-discente**, perché l'accettazione all'apprendimento è molto elevata per i bambini, e il sapere degli anziani è considerato, anche se a-tecnologico, un sistema di valori da tesaurizzare; quando invece si passa agli **adolescenti** il rapporto con gli adulti (e con gli anziani) è più complesso e conflittuale, perché gli adolescenti sono meno propensi a sottostare a regole, gerarchie, ruoli: essi aspirano a diventare grandi e cercano, anche confusamente e in modo oppositivo, spazi di realizzazione. Inoltre, più che dalla memoria e dal passato sono maggiormente attratti dal futuro, dal nuovo, dal moderno.

Va però detto che vi sono enti gestori che nei loro spazi riescono a sviluppare bene le relazioni intergenerazionali, non tanto usando un modello gerarchico docente-discente, quanto un **modello eterarchico orizzontale**, lavorando assieme a un progetto, gomito a gomito: un caso interessante è quello di un ente che gestisce l'attività della **banda** del paese. Le bande musicali sono istituzioni molto radicate nell'esperienza italiana, organizzate a rete, diffuse capillarmente nei paesi, attive nelle celebrazioni pubbliche, sia laiche che religiose, con un repertorio, come ci dice un'intervistata, potenzialmente infinito di adattamenti e trascrizioni sia di brani antichi che moderni.

In una banda si è tutti uguali, giovani e meno giovani, tutti egualmente coordinati dal direttore. In una banda si ha tempo di maturare e sviluppare un senso di appartenenza, ma il tuo ruolo nell'orchestra viene considerato importante sin da subito. In una banda l'engagement non è assicurato, ma è certamente facilitato da una partecipazione in cui vale l'expertise artistica ma non l'età. Questo, come vedremo, facilita anche il turnover a livello di management.

Le attività svolte negli spazi
che abbiamo intervistato facilitano
la partecipazione perché
sono principalmente attività generative

118

con laboratori, lezioni, prove di teatro o musica, dove i soggetti imparano, producono, crescono. In misura minore vi sono attività di fruizione pura, come i concerti o le letture o di dibattito sui grandi temi.

Gli obiettivi di **fidelizzazione** del pubblico possono essere diversi: alcune di queste attività generative, come i laboratori, prevedono un certo turnover di pubblico; in altri casi vi è una maggiore fidelizzazione, come quando i soggetti sono impegnati in percorsi artistici durevoli nel tempo, dal teatro alla musica, finalizzati alla realizzazione di spettacoli.



Quali sono i gruppi su cui è più difficile il coinvolgimento? Quali le possibili strategie?

La risposta più frequente è che sono gli adolescenti. Si è detto poc'anzi che è quasi fisiologico che l'adolescente sia **'contro il sistema'**: il suo 'essere contro' è parte del processo di crescita e non va quindi ostacolato. Come dice un'intervistata *"è giusto lasciarli andare"* perché gli spazi di cui hanno bisogno sono più grandi di quelli che a volte si riesce ad offrire loro. E la condizione del ritornare è di uscire dai propri confini.

Tuttavia è importante trovare terreni di dialogo per agevolare i processi di crescita e/o di ritorno. Uno dei bisogni ricorrenti degli adolescenti che vengono in contatto con gli spazi sembra essere quello di avere uno **spazio autogestito**, oppure programmi culturali creati in autonomia e autogestiti; un altro è quello di avere **interlocutori adeguati**, quasi mediatori culturali, accettati dagli adolescenti se percepiti come 'alternativi' al sistema. In questa direzione un caso interessante di sperimentazione è quello di uno summer camp montano autogestito dai giovanissimi (se pur con il controllo a distanza degli adulti); un altro è la creazione di una banda musicale di giovanissimi.

Riguardo agli interlocutori, un'intervistata racconta di un programma culturale per gli adolescenti che si è attivato grazie alla presenza di una mediatrice culturale adulta con caratteristiche 'alternative'.

Parlare di adolescenti o di giovani significa non solo pensare al loro coinvolgimento come fruitori ma anche porre le basi per un **futuro turnover**, perché solitamente si cercano i futuri responsabili all'interno dell'associazione. Così l'attività di engagement verso giovani e giovanissimi coincide con la progressiva responsabilizzazione dei soci verso l'ente, sì che alcuni di loro possano assumere nuove responsabilità di gestione. Tuttavia un intervistato responsabile di una sede ARCI afferma che nonostante la base democratica e assembleare della propria associazione e nonostante l'attuale management spinga per una maggior responsabilizzazione dei soci, questi sono poco propositivi.

I risultati della ricerca sembrerebbero suggerire che il **'passaggio di consegna'** alle nuove generazioni sia **facilitato** negli enti che o gestiscono **attività professionalizzanti** (teatro, musica) o negli enti in cui una larga fetta di soci non è solo volontario ma **lavora anche** all'interno dell'ente (è il caso delle cooperative sociali). In entrambi i casi si tratta di **enti che forniscono particolari 'guadagni'** ai loro soci sia attraverso **occasioni sociali** (gli spettacoli portano i soci fuori dal loro territorio), sia attraverso **occasioni professionalizzanti**, come è il caso non solo dei soci che lavorano nelle cooperative sociali, ma anche degli enti artistici in cui i giovani diventano insegnanti di musica/teatro o musicisti e attori professionisti. Un intervistato racconta gli sforzi in direzione di una maggiore professionalizzazione nelle proprie attività di spettacolo, così da poter offrire rimborsi ai propri soci in caso di spettacolo.

È allora importante ricordare che la maggior parte delle attività che si svolgono per gestire un ente è di tipo volontario (cfr. ← **capitolo 2**). Il sistema del volontariato in ambito culturale è diffusissimo, basti pensare che in Italia esso costituisce un terzo del personale dei musei.



Il volontariato è un buon indicatore del senso di appartenenza dei soggetti ai territori ed è espressione di impegno civico; tuttavia, come ci dice un'intervistata che coordina un'associazione artistica, spesso il volontariato fa danni a sé stesso quando finisce per sostituire l'attività in carico all'ente pubblico.

La natura del volontariato è diversa e deve rimanere tale. Inoltre, continua l'intervistata, **reclutare volontari soprattutto fra le nuove generazioni non è facile**, ancor di più in questi anni di incertezza economica: le persone vorrebbero avere un qualche guadagno da un'esperienza di volontariato e i guadagni di status che un'esperienza siffatta può comportare, da soli, non sono sufficienti. Due intervistate affermano che quando si prospetta anche un piccolo guadagno economico ai giovani, questi sono più interessati a fare esperienza di volontariato e ad impegnarsi nell'ente.

C'è allora da chiedersi come mai il sistema del volontariato abbia funzionato per decenni e oggi, a detta degli intervistati, sia in qualche modo entrato in crisi. Una risposta interessante viene da un'intervistata che coordina un'associazione di pittura e arte che ricorda come, sino a qualche decennio fa, la maggior parte delle persone, in città e in contesti rurali, frequentasse **parrocchie e oratori**; questi sistemi di fruizione del tempo libero (e di controllo sociale) permettevano un'esperienza formativa sin da bambini in un contesto sì religioso



ma che parimenti impegnava i singoli in percorsi di responsabilizzazione verso l'ente e verso gli altri, come avviene in un sistema retto dal volontariato. Possiamo aggiungere che in un sistema siffatto la componente inclusiva sociale e di engagement era elevata e costituiva un robusto know-how spendibile anche in contesti differenti. Questa importante **eredità è andata perdendosi prima nelle città** e permane ancora in contesti di città di medie / piccole dimensioni o nei paesi, ma deve comunque fare i conti con un **differente tessuto sociale**, quello postmoderno, caratterizzato da secolarizzazione, individualizzazione, globalizzazione e multiculturalismo. Questo non significa che il volontariato sia in crisi e, anzi stanno nascendo molte iniziative di volontariato laico, ma **il sistema è ancora in fieri e non ha la forza irradiante e diffusa che aveva il sistema di engagement della chiesa cattolica** attraverso l'organizzazione sistematica del tempo libero.

Se incrociamo le testimonianze degli intervistati su questo tema con le conoscenze sulla fruizione del tempo libero di età contemporanea i dati sembrano coincidere:

il tempo libero, come quello impiegato per svolgere attività di volontariato in un ente, è funzionale alla costruzione della biografia del soggetto

e, poiché è stato scelto autonomamente dal soggetto all'interno di una rosa di opzioni (diversamente dal passato in cui l'oratorio era l'unica opzione sociale possibile), deve comportare guadagni percepiti. Il paragone è con il fenomeno molto diffuso del voluntourism in cui i soggetti lavorano in cambio di vitto e alloggio per fare un'esperienza fuori casa. Molti fanno **voluntourism** per vedere luoghi nuovi, allargare la rete di conoscenze, usare l'inglese, internazionalizzarsi, altri con obiettivi professionalizzanti più specifici. Per entrambi si tratta di 'guadagni' percepiti sul versante della crescita personale e del curriculum.

Per tornare alle associazioni e agli spazi da loro coordinati è quindi indubbio che non sempre le associazioni riescono a creare una base di interesse verso la gestione fra i soci perché **le occasioni che si offrono non sono 'spendibili' nei termini sopra descritti.**



CAPITOLO 6

Gli spazi nel futuro: *policy recommendations*

Come si percepiscono gli enti gestori che coordinano gli spazi? Quale vision e strategie mettono in campo?

Nella maggioranza dei casi i soggetti intervistati si percepiscono come spazi di comunità principalmente **connettori di attori e di reti**; assai più rari i casi di enti gestori che si percepiscano anche o principalmente come 'attivatori di risorse e competenze', oppure in grado di 'innescare idee innovative o progetti di cambiamento', temi considerati da tutti un obiettivo ambizioso ma da raggiungere nel futuro.

La sensazione di chi scrive, tuttavia, è che **alcuni di loro sottovalutino il proprio ruolo sul territorio** in cui operano perché, obbiettivamente, alcune delle iniziative portate avanti dagli enti gestori negli spazi hanno caratteristiche di innovatività nei modi di coinvolgimento di gruppi sociali fragili. La sensazione quindi è che molti stiano **sperimentando** e provando nuovi approcci perché la maggior parte di loro è ben consapevole dello scenario di fragilità sociale post-pandemica che ha finito per aggravare situazioni e contesti già in difficoltà.

122

I progetti per il futuro, in un arco di tempo che va **da oggi a 10 anni**, riguardano anzitutto la base sociale:

da un lato assicurare un turnover adeguato ai direttivi degli enti;
dall'altro rafforzare l'engagement dei soci, responsabilizzandoli, e il sistema dei soci volontari;
infine, trovare formule innovative per connettere fra loro le generazioni.



Un altro tema emerso è il **rafforzamento della comunicazione delle attività svolte** dalle associazioni e dalle cooperative sociali: nei direttivi sembrano essere poco frequenti figure specializzate nella comunicazione (attività tipicamente affidate ai giovani) e questo è un problema che non riguarda solo la comunicazione delle attività ordinarie, ma anche quella relativa alla costruzione di un progetto, donde la sensazione di alcuni intervistati di possedere uno **"scarso storytelling"** e scarse capacità di autopresentazione.

Per coloro che non sono riusciti a realizzare lo spazio in progetto con il bando *SPACE* rimane l'obiettivo di riuscire a crearlo; per altri che lo hanno invece realizzato l'impegno dei prossimi anni è quello di riempire lo spazio di attività sociali e iniziative culturali adeguate.

Alla luce delle interviste svolte ci sembra che i prossimi bandi possano tenere in conto di alcune indicazioni emerse dalle molte iniziative portate avanti dagli enti gestori, che si allineano, per altro, agli obiettivi di massimizzazione dell'impatto sui territori attraverso una migliore performance organizzativa e gestionale degli spazi.

Ci sembra cioè che **l'attenzione debba essere rivolta non solo verso la realizzazione di reti**, perché a nostro avviso la prospettiva reticolare/cooperativa è abbastanza consolidata fra gli attori che lavorano in ambito socio-culturale, quanto piuttosto verso una **migliore organizzazione interna degli enti**. Organizzazione interna che significa **riuscire a valorizzare maggiormente la base associativa** su cui si fonda la struttura degli enti gestori degli spazi.

Potrebbero cioè essere fornite **premialità/punti a coloro che dimostrano:**

- di avere creato programmi specifici e innovativi per segmenti di **pubblico giovane** in un'ottica di engagement e di fidelizzazione verso l'ente e lo spazio;
- di avere creato programmi specifici e innovativi **intergenerazionali**, meglio se con un approccio eterarchico, in modo da facilitare la comunicazione fra generazioni, in un'ottica di ricomposizione del tessuto comunitario;
- di avere garantito **spazio ai giovani nel management** degli enti;
- di avere creato occasioni e iniziative che permettano una maggiore presa di **responsabilità** organizzativa e gestionale dei soci;
- di avere sviluppato o di avere in progetto **strategie di comunicazione** delle attività dell'ente da affidare a giovani esperti in comunicazione.

123

Infine, il suggerimento è di **allegare un breve video** che, senza alcuna velleità artistica, spieghi il *genius loci* e la *ratio* del progetto di riqualificazione spaziale, perché le immagini, più di molte parole, e non potendo la Fondazione Compagnia di San Paolo andare in loco, possono spiegare il significato di un progetto a base territoriale.

Queste indicazioni, ci sembra, permetterebbero di **valorizzare alcune attività** già svolte dagli enti gestori e di orientarne altre future, in modo da lavorare nella prospettiva di un maggiore radicamento degli spazi sui territori **assicurando loro una certa longevità**.



Appendici

APPENDICE 1

LA TRACCIA DI INTERVISTA AGLI SPAZI

Profilo dell'intervistato

- Potrebbe brevemente presentarsi? Che ruolo ha nella gestione dello spazio? Da quanto tempo è coinvolto?
- Potrebbe brevemente presentare l'ente gestore dello spazio e gli eventuali co-gestori?
- Potrebbe brevemente dirci da chi è composto lo staff che si occupa della gestione dello spazio (età, genere, gruppo etnico)?

Il processo della candidatura e le motivazioni alla partecipazione al bando *SPACE*

- Come siete arrivati alla candidatura per il bando *SPACE*? (anatomia del 'come': attori, eventi, enfasi, contingenze, risorse mobilitate, etc.)
- Cosa è rimasto da questa esperienza di candidatura al bando *SPACE* (reti, apprendimenti)?
- Quali erano i bisogni e i progetti che intendevate realizzare attraverso il supporto di *SPACE*?
- Siete riusciti a trovare strumenti alternativi per realizzare i vostri progetti?

Gli enti/spazi e il contesto di riferimento

- Può descrivere le principali caratteristiche socio-economiche del contesto in cui operate (criticità, elementi positivi)?
- Può descrivere il proprio contesto dal punto di vista delle trasformazioni demografiche (invecchiamento della popolazione, gruppi etnici maggioritari, fenomeni migratori, etc.)?
- In questo contesto, a quali target e a quali bisogni della comunità di riferimento lo spazio offre delle risposte?

Le attività degli spazi e la partecipazione attiva

- Quali attività vengono sviluppate nello spazio?
 - Attività di sola fruizione (spazi del consumare)
 - Attività di produzione/generative (spazi del fare)
 - Attività dialogiche (spazi dell'interazione e dello scambio)
- Quali sono i gruppi/target su cui è più difficile/facile il coinvolgimento? (es. adolescenti, giovani, anziani, migranti, migranti di 2° generazione, donne, altre categorie fragili)
- Quali sono le possibili strategie per coinvolgere i gruppi/target più fragili?
- Quali sono le possibili strategie per trasformare alcuni di questi soggetti da fruitori a produttori e/o gestori?
- Come costruire le relazioni fra generazioni?
- Come andrebbe costruito nel tempo il 'passaggio di consegna' fra la vecchia generazione e quella nuova nella gestione dello spazio?



Senza SPACE: l'ente/spazio dal 2019 al 2023

- Quali effetti ritenete vi sono stati nella mancata partecipazione al bando SPACE (effetti sulle attività, programmi, engagement del pubblico)?
- In questo lasso di tempo
 - ci sono stati cambiamenti dal punto di vista organizzativo e del management?
 - ci sono stati cambiamenti nell'offerta di attività e servizi?
 - sono nati nuovi bisogni fra i gestori e/o i fruitori dello spazio?
 - sono emersi nuovi segmenti di pubblico interessati alla fruizione e/o alla gestione?
- Ritenete che tali cambiamenti siano stabili e duraturi oppure sono stati temporanei?

Reti e processi collaborativi

- Può elencarci i principali attori del comparto socio-culturale operanti nel vostro contesto (altre associazioni, istituzioni pubbliche e private)?
- Che tipo di relazioni e collaborazioni formali e informali avete con questi attori?
- Queste relazioni sono cambiate dal 2019 ad oggi? Come?

Posizionamento e vision

- Come vi immaginate da qui a tre anni? Quali fabbisogni ravvisate nel breve medio termine?
- Quali ritenete siano gli aspetti attuali dell'ente/spazio più rilevanti per la sua durabilità?
- Tre sono le principali famiglie di funzioni sui territori che sembrano emergere dalle ricerche più recenti sugli "spazi di comunità":
 - connettori (di attori, realtà, reti)
 - attivatori (di risorse, competenze, energie)
 - innesco (di idee innovative, progetti di cambiamento)Siete d'accordo? Dove vi riconoscete di più e perché?

Eventuali future edizioni di SPACE o misure analoghe

- Se ci fosse un nuovo SPACE vi ri-candidereste?
 - Come vi immaginate un prossimo bando?
 - Che cosa suggerireste di modificare rispetto al passato?
-

