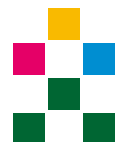


I RISULTATI DEL PERCORSO DI RICERCA

Le istituzioni culturali del Nord-Ovest e la partecipazione culturale: dinamiche e impatti

*Report dell'analisi
quali-quantitativa*

Promossa da



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

In collaborazione con



Settembre 2026



Indice

Perché questa ricerca	4
Premessa	6
Metodologia generale e struttura del rapporto	8

Parte I Analisi quantitativa	10
--------------------------------	----

1.	Definizione del campione: prime statistiche descrittive	13
1.1	Definizione dei destinatari e struttura del questionario	13
1.2	Il campione e la chiave di lettura delle analisi	14
1.3	Prime evidenze	17
1.4	Statistiche descrittive	18
	Aree di Intervento	18
	Ambiti di Lavoro	19
	Collaborazioni	20
	Target	21
	Budget	22
	Accessibilità	22
	Co-Creazione	24
	Monitoraggio e Comunicazione	25
	Composizione del Pubblico	26
	Attività dedicate a target specifici	27
1.5	Evidenze trasversali sull'approccio degli enti ai target della ricerca	42
→	Box di sintesi	44
2.	Mappare la capacità di engagement sui target della ricerca	46
2.1	L'Engagement Capacity Score	46
2.2	Le variabili	48
2.3	Distribuzione dell'ECS nel campione	52

PROMOSSO DA

Fondazione Compagnia di San Paolo
Obiettivo Cultura, Missione Favorire partecipazione attiva

con il coinvolgimento dell'Obiettivo Persone,
Missione Collaborare per l'inclusione per la parte dedicata
alle persone con background migratorio

COORDINAMENTO E CURATELA SCIENTIFICA

Responsabile e curatrice del progetto:
Francesca Velani,
Vicepresidente di Promo PA Fondazione

Curatrice del progetto:
Isabella Mozzoni,
Presidente ESG Impact S.r.l. Società Benefit

TEAM DI RICERCA

Andrea Archinà,
Esperto di politiche culturali - Consultant Promo PA Fondazione

Antonella Criscuolo,
Esperta di comunicazione - Consultant Promo PA Fondazione

Chiara Donelli,
Ricercatrice ESG Impact S.r.l

Camilla Gamucci,
PM progetti culturali Promo PA Fondazione

Miriam Mandosi,
Esperta di accessibilità e welfare culturale Promo PA Fondazione

Lorenzo Pratici,
Ricercatore ESG Impact S.r.l.



3.	Architetture organizzative dell’engagement: mappature inferenziali	53
3.1	Analisi delle correlazioni fra variabili sul campione	54
3.2	Analisi interpretativa delle correlazioni	56
→	Box di sintesi	59
3.3	Matrice Intensità x Maturità	60
→	Box di sintesi	64
4.	Approfondimenti sui target di analisi	66
4.1	Target giovani adulti (19-34)	67
	Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro sui giovani adulti (19-34)	68
	Profili organizzativi degli enti attivi sui giovani adulti: una cluster analysis	69
	Criticità nel raggiungimento del target giovani adulti	71
	Modelli di finanziamento per enti attivi sul target giovani adulti	72
4.2	Target over 65	75
	Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro sugli over 65	76
	Profili organizzativi degli enti attivi sugli over 65: risultati della cluster analysis	77
	Criticità nel raggiungimento del target over 65	79
	Modelli di finanziamento per enti attivi sul target over 65	80
4.3	Target background migratorio	82
	Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro su persone con background migratorio	83
	Profili organizzativi degli enti attivi sul target background migratorio: risultati della cluster analysis	84
	Criticità nel raggiungimento del target background migratorio	87
	Modelli di finanziamento per enti attivi sul target background migratorio	88
	Accessibilità linguistica degli enti attivi sul target background migratorio	90
4.4	Analisi comparative	91
	Focus: analisi per Regione	94
→	Box di sintesi	98
5.	Il ruolo delle reti	102
5.1	Reti e target	102
5.2	Reti ed engagement (misurato con ECS)	103
5.3	Le reti come variabile dei cluster	104

6.	Conclusioni dell’analisi quantitativa	109
----	---------------------------------------	-----

Parte II | Analisi qualitativa110

7.	Definizione del campione, metodologia e approfondimenti	113
7.1	Definizione del campione	113
7.2	Metodologia	113
7.3	Approfondimenti sui temi	115
	Posizionamento strategico	115
	Elementi che permettono il passaggio di un’attività da episodica a strutturale	122
	Il ruolo di reti e partnership	128
	Criticità percepite	136
7.4	Pensiero libero	144
7.5	Conclusioni dell’analisi qualitativa	145
	Le tipologie emerse - Modelli interpretativi di approccio ai pubblici	145
	Riflessioni rispetto alla localizzazione geografica (Piemonte - Liguria)	152
	Riflessioni rispetto alla tipologia (enti di servizi)	153

Parte III | Conclusioni154

8.	Chiavi di lettura trasversali	156
----	-------------------------------	-----

9.	Evidenze	160
	Governance	160
	Organizzazione: capitale umano e competenze	161
	Approccio alla partecipazione in generale	162
	Elementi specifici dall’analisi dei target	164
	Reti e collaborazioni	164

Perché questa ricerca

a cura della Fondazione Compagnia di San Paolo

La partecipazione culturale è oggi al centro di molte dichiarazioni di principio, ma ancora raramente costituisce oggetto di una riflessione strutturata, supportata da dati e capace di orientare scelte di policy. Se negli ultimi anni il dibattito pubblico si è concentrato prevalentemente sull'offerta culturale, sull'innovazione dei linguaggi e sulla valorizzazione del patrimonio, minore attenzione è stata dedicata a una domanda altrettanto fondamentale: chi partecipa alla vita culturale e, soprattutto, chi continua a rimanerne ai margini.

Per la Fondazione Compagnia di San Paolo questa domanda è particolarmente rilevante. Nell'ambito del Piano Strategico 2025-2028 per l'Obiettivo Cultura, e in particolare della Missione "Favorire partecipazione attiva", la cultura viene considerata non solo come esperienza individuale di crescita e conoscenza, ma come leva di coesione sociale, benessere, cittadinanza e sviluppo sostenibile dei territori. In questa prospettiva, ampliare e diversificare la partecipazione culturale rappresenta una sfida strategica, per affrontare la quale è necessario comprendere meglio i processi che favoriscono o ostacolano l'accesso e il coinvolgimento delle persone nella vita culturale delle comunità.

Da questa consapevolezza nasce la decisione di promuovere la ricerca *Le istituzioni culturali del Nord-Ovest e la partecipazione culturale: dinamiche e impatti*. Non si tratta soltanto di una mappatura delle (molte e interessanti) pratiche esistenti, ma del tentativo di contribuire a costruire una base conoscitiva condivisa utile a rafforzare il dibattito nazionale sul tema della partecipazione culturale e sulle sue implicazioni per le politiche pubbliche, per i soggetti filantropici e per le organizzazioni culturali stesse.

La ricerca è uno degli strumenti messi in campo dalla Fondazione su questo tema e concentra l'attenzione su tre gruppi di popolazione che, per ragioni differenti, interrogano oggi la capacità

delle istituzioni culturali di innovare i propri modelli di relazione con i pubblici: i giovani adulti, le persone over 65 e le persone con background migratorio. Tre target spesso richiamati nelle strategie e nei documenti programmatici e nelle strategie degli enti, ma ancora insufficientemente analizzati dal punto di vista delle pratiche effettivamente, delle competenze necessarie per coinvolgerli e delle condizioni organizzative che rendono tali pratiche durature nel tempo.

La scelta di osservare questi pubblici nasce anche dalla constatazione che la partecipazione culturale non possa essere considerata un esito automatico dell'offerta. Essa richiede intenzionalità, capacità di ascolto, investimenti organizzativi, costruzione di reti e alleanze territoriali. Richiede, in altre parole, una progettazione culturale capace di interrogarsi non soltanto su cosa viene proposto, ma su come si costruiscono le condizioni affinché persone diverse possano riconoscersi, contribuire e prendere pienamente parte ai processi culturali.

In questo senso, il valore di questa ricerca non risiede esclusivamente nei risultati che presenta. Risiede anche nella possibilità di aprire uno spazio di confronto tra istituzioni culturali, decisori pubblici, fondazioni, ricercatori e operatori, contribuendo a far emergere una questione che riteniamo destinata ad assumere un'importanza crescente nei prossimi anni: come rendere la partecipazione culturale una dimensione strutturale delle politiche culturali e non un obiettivo accessorio o episodico.

Per la Fondazione Compagnia di San Paolo, produrre conoscenza significa infatti creare le condizioni per orientare il cambiamento. Condividiamo questo lavoro nella convinzione che i dati, le evidenze e le esperienze raccolte possano rappresentare un patrimonio comune utile a rafforzare le pratiche esistenti, a stimolare nuove sperimentazioni e a sostenere un'azione di advocacy capace di riportare il tema della partecipazione culturale al centro dell'agenda nazionale.



Premessa

Il presente documento restituisce gli esiti della ricerca “**Le istituzioni culturali del Nord-Ovest e la partecipazione culturale: dinamiche e impatti**”, promossa da **Fondazione Compagnia di San Paolo** (d’ora in poi Compagnia) in partenariato con **Promo PA Fondazione** (d’ora in poi Promo PA) ed **ESG Impact - Università di Parma** (d’ora in poi ESG Impact).



In questo contesto, lo scopo del lavoro è stato quello di **rappresentare un quadro conoscitivo approfondito delle pratiche e delle esperienze degli enti culturali del Nord-Ovest rispetto alla partecipazione culturale attiva**, con una focalizzazione specifica su **tre target**:

- over 65,
- giovani adulti di età compresa tra 19-34 anni,
- persone con background migratorio di tutte le età.

Nel report, la fascia dei giovani è stata, ove necessario, ulteriormente articolata nelle due sottofasce 19-24 e 25-34 anni; laddove le due sottofasce non presentavano differenze statisticamente significative, sono state trattate congiuntamente.

Il presente rapporto restituisce i risultati articolati in **tre parti**:

- la prima è dedicata ai risultati dell’**analisi quantitativa**,
- la seconda all’**approfondimento qualitativo**,
- infine, la terza parte del documento integra i risultati emersi da entrambe le prospettive, e mette in dialogo dati, esperienze e interpretazioni al fine di **restituire la complessità del rapporto tra enti oggetto d’indagine, territori e pubblici**.



Metodologia generale e struttura del rapporto

Il percorso si è sviluppato **tra dicembre 2025 e marzo 2026** secondo una logica *"mixed methods"*, nella quale la componente quantitativa e quella qualitativa non sono state pensate come fasi separate, ma come dispositivi tra loro complementari e reciprocamente informativi:

- analisi desk;
- indagine quantitativa;
- approfondimenti qualitativi.

In primo luogo, è stata condotta un'**analisi desk** dei dati disponibili sugli enti, provenienti dai database della Fondazione Compagnia di San Paolo e dalle schede di richiesta di finanziamento compilate sulla piattaforma Richieste OnLine (ROL). Tale analisi ha permesso di inquadrare il campione e di definire le successive scelte analitiche.

Contestualmente è stata avviata la costruzione di un questionario secondo una logica modulare, combinando **domande chiuse a scelta multipla, scale Likert, quesiti numerici o percentuali e domande aperte di approfondimento**, così da produrre al tempo stesso un dataset strutturato e materiali utili a una prima lettura qualitativa.

Sul piano analitico, la componente quantitativa è stata sviluppata attraverso più fasi di elaborazione. In una prima fase, sono state realizzate **analisi descrittive** – frequenze, percentuali, medie e mediane – per restituire un quadro comparativo delle pratiche, delle percezioni e dei livelli di strutturazione delle progettualità. Successivamente, sono state condotte **analisi di correlazione**, tramite coefficiente di Pearson, per individuare associazioni statisticamente significative tra variabili e tra sezioni del questionario, con particolare attenzione ai legami tra governance, continuità progettuale, maturità delle pratiche, finanziamento e misure inclusive. È stata quindi realizzata una **cluster analysis**, finalizzata a riconoscere profili organizzativi ricorrenti tra gli enti attivi sui diversi target. Infine, è stato costruito l'**Engagement Capacity Score (ECS)**, indicatore composito concepito per sintetizzare la capacità degli enti di progettare, sostenere e



istituzionalizzare nel tempo attività rivolte ai pubblici prioritari, mettendo in relazione strategicità attribuita dalla governance, ampiezza dei target presidiati, investimento economico, anzianità e maturità delle progettualità (per il dettaglio si rimanda al capitolo dedicato a seguire).

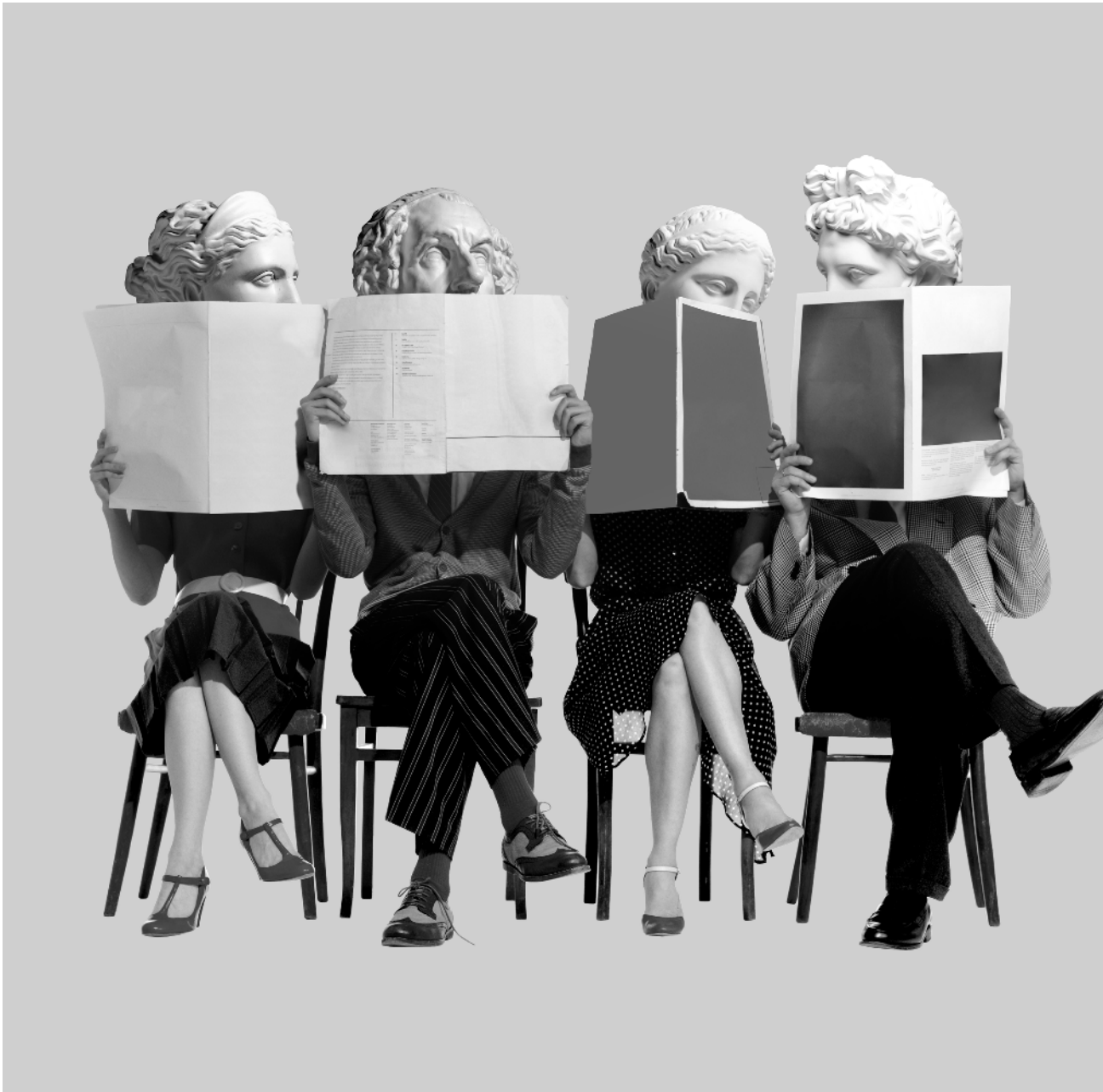
La **fase qualitativa**, approfonditamente descritta nel capitolo dedicato, è stata costruita a partire dagli esiti della survey e dell'analisi desk.

Sono state selezionate 28 istituzioni culturali per un approfondimento effettuato con interviste semi-strutturate, rivolte prioritariamente a figure apicali o a responsabili con funzioni strategiche.

Le interviste sono state registrate, trascritte integralmente e analizzate mediante **content analysis e codifica tematica**, con l'obiettivo di individuare ricorrenze, differenze, ostacoli, fattori di successo e logiche organizzative sottostanti alle pratiche osservate. Le principali aree di focalizzazione della codifica hanno riguardato: **posizionamento strategico, fattori di stabilizzazione, reti e partnership, criticità percepite**.

Parte I

Analisi quantitativa



1.	Definizione del campione: prime statistiche descrittive	13
2.	Mappare la capacità di engagement sui target della ricerca	46
3.	Architetture organizzative dell’engagement: mappature inferenziali	53
4.	Approfondimenti sui target di analisi	66
5.	Il ruolo delle reti	102
6.	Conclusioni dell’analisi quantitativa	109

La prima parte del report presenta i risultati dell'analisi desk e della survey condotte sulle istituzioni culturali e sugli enti di Piemonte e Liguria inclusi nel campione descritto a ← [pagina 8 e 9](#), che negli ultimi due anni hanno beneficiato di un finanziamento della Fondazione nell'ambito dell'Obiettivo Cultura.

La rilevazione è stata finalizzata a comprendere in modo approfondito pratiche, strategie, modelli organizzativi e processi di partecipazione culturale adottati, con particolare attenzione ai target prioritari individuati dalla Fondazione: giovani tra i 19 e i 24 anni, giovani adulti tra i 25 e i 34 anni, over 65 e persone con background migratorio.

1.

Definizione del campione: prime statistiche descrittive

1.1 Definizione dei destinatari e struttura del questionario

Il questionario è stato somministrato a un campione di 127 enti culturali, individuato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo privilegiando quei soggetti maggiormente coerenti con gli obiettivi dell'indagine e con il relativo campo di osservazione.

Il perimetro comprende prevalentemente organizzazioni caratterizzate da una struttura organizzativa ed economica consolidata, con ricavi annui pari o superiori a 350.000 euro e almeno due dipendenti. Si tratta, pertanto, della componente più strutturata della filiera culturale del Nord-Ovest, attiva in modo continuativo nei territori di riferimento.

La struttura del questionario si ispira al quadro concettuale delineato nel lavoro [“Parole di partecipazione attiva”](#) promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, che ha individuato alcuni assi di riferimento per leggere la partecipazione attiva.

Obiettivo del questionario è stato raccogliere informazioni sia quantitative, sia qualitative su progetti realizzati o in corso, in merito a:

- strategie e valori della partecipazione culturale;
- reti e collaborazioni;
- pratiche di comunicazione, accessibilità e monitoraggio;
- attività e progettualità rivolte ai target prioritari;
- criticità, bisogni emergenti e prospettive future.

Il questionario è stato strutturato in sezioni tematiche:

- A. Anagrafica del rispondente
- B. Informazioni generali e ambiti di intervento
- C. Reti e collaborazioni
- D. Partecipazione
- E. Comunicazione, accessibilità e monitoraggio
- F. Analisi dei target di interesse specifico della presente indagine
- G. Collaborazioni, reti e relazioni di sistema / monitoraggio, impatti e valutazione / criticità e bisogni emergenti
- H. Visione futura.

Per la compilazione del questionario è stata attivata una piattaforma online che è stata aperta dal 19 dicembre 2025 al 23 gennaio 2026.

1.2 Il campione e la chiave di lettura delle analisi

Come mostrano i grafici 1.1 e 1.2 , a fronte di 127 questionari inviati ne sono stati raccolti 115 e 111 sono risultati validi ai fini delle elaborazioni, pari a un tasso di risposta utile dell’87,4%. La maggior parte dei rispondenti proviene dal Piemonte (84,7%), mentre la restante quota ha sede in Liguria.

Il report si basa sull’analisi di 111 questionari correttamente compilati e contenenti un livello di informazione sufficiente per consentire elaborazioni statistiche e interpretative. Sono stati esclusi i questionari incompleti o privi delle sezioni necessarie alla costruzione degli indicatori analitici. Il campione considerato rappresenta quindi l’insieme degli enti per i quali è stato possibile ricostruire in modo affidabile pratiche, intensità di intervento e caratteristiche organizzative.

Le analisi condotte su tali risposte combinano una lettura descrittiva e una analitica. In primis, sono state elaborate statistiche di frequenza e indicatori sintetici per comprendere la diffusione delle attività rivolte ai diversi target. Successivamente sono stati costruiti indicatori compositi utili a leggere pattern organizzativi ricorrenti, tra cui l’intensità delle progettualità, il livello di maturità delle pratiche, la strategicità riconosciuta dalla governance e la presenza di sistemi di monitoraggio.

A partire da questi indicatori sono state sviluppate analisi comparative tra target, matrici di posizionamento e modelli di clusterizzazione, con l’obiettivo di individuare configurazioni organizzative ricorrenti e livelli differenziati di capacità di engagement, da integrare con successive indagini qualitative. L’approccio adottato non mira a classificare gli enti in termini gerarchici, ma a restituire una mappa delle diverse modalità operative presenti nel sistema, evidenziando punti di forza, fragilità e potenziali traiettorie di sviluppo.

GRAFICO 1.1 DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

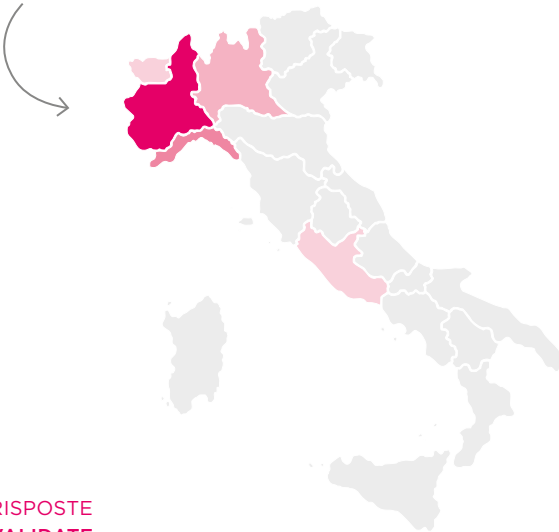
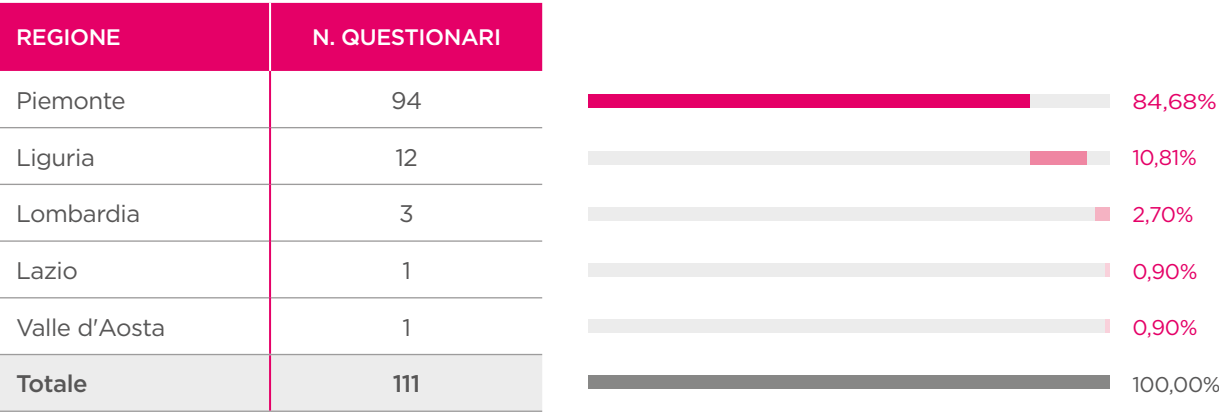
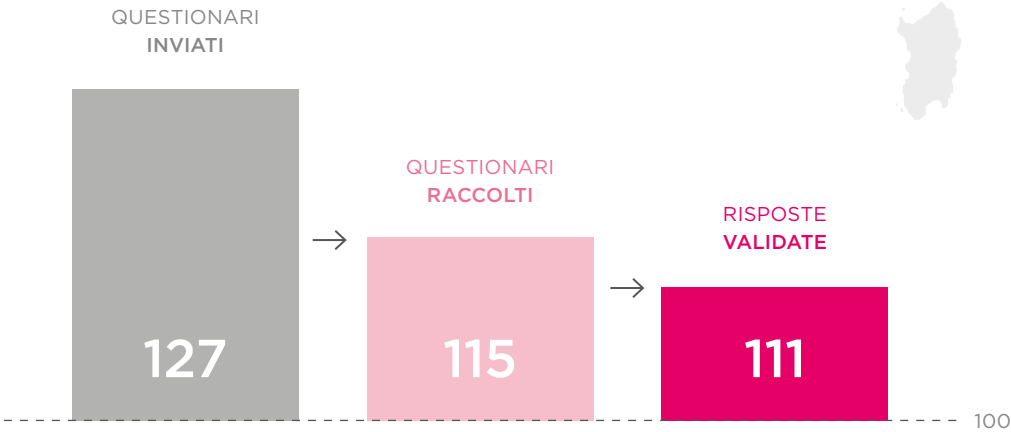


GRAFICO 1.2 QUESTIONARI



La tabella 1.1 → si prepone l’obiettivo di offrire una chiave di lettura per il report. Abbiamo identificato alcuni indicatori (KPI) utili a comprendere i pattern che si generano per ogni target oggetto dell’analisi. Le frequenze che vengono mostrate in tabella mostrano quanti enti che operano su quegli specifici target ottemperano al raggiungimento dei target oggetto dell’indagine. Nelle note, si riporta la fonte da cui i KPI sono dedotti (ossia, le domande specifiche del questionario).

TABELLA 1.1 CHIAVE DI LETTURA DEL REPORT ATTRAVERSO KPI SELEZIONATI

KPI	19-34 ANNI	OVER 65	BACKGROUND MIGRATORIO	FONTE
Copertura per target (enti con attività dedicate)	70,3% (78 / 111)	64,9% (72 / 111)	36,9% (41 / 111)	Q35
Intensità media (progettualità / ente attivo)	5,1 (399 / 78)	4,6 (333 / 72)	5,5 (225 / 41)	Q37 (mediana non calcolabile da dati aggregati)
Maturità media (scala 1-5)	4	4,1	3,9	Q39 (riga "Entrambi")
Strategicità media (scala 1-5)	4,5	4,4	3,9	Q40 (riga "Entrambi")
Monitoraggio dati (sistemi quali-quantitativi)	89,18% (99 / 111)	89,18% (99 / 111)	89,18% (99 / 111)	Q50
Uso dati per migliorare (Sì + In parte)	98,0% (97 / 99)	98,0% (97 / 99)	98,0% (97 / 99)	Q52 (escl. N/A)

I risultati presentati hanno natura esplorativa e devono essere interpretati alla luce del perimetro dell'indagine.

1.3 Prime evidenze

Riportiamo a seguire le principali evidenze emerse dall'analisi:

- a. **Copertura e priorità rispetto ai target.** Le attività risultano maggiormente concentrate sui giovani adulti 19-34 anni e su iniziative senza distinzione d'età, mentre le progettualità specificamente rivolte alle fasce over 65 sono meno diffuse. Per il target con background migratorio, le iniziative "dedicate" appaiono più rare e, soprattutto, la composizione dei pubblici evidenzia una prevalenza di interventi misti (con e senza background migratorio). Le iniziative esclusivamente rivolte a persone con background migratorio restano residuali in tutte le fasce: un dato che suggerisce un orientamento inclusivo, ma non fortemente targetizzato (cfr. [Attività dedicate a target specifici](#) →).
- b. **Definizione dei target.** L'individuazione dei pubblici sembra essere guidata principalmente da scelte strategiche interne, partenariati e opportunità progettuali, più che da analisi sistematiche dei pubblici e del territorio o da fabbisogni esplicitamente espressi dalle comunità.
- c. **Interazione di due ambiti trasversali indagati nella survey: accessibilità economica e modello di finanziamento.** Le correlazioni del report mostrano una netta "spaccatura" tra gli enti che adottano un pacchetto strutturato di misure economiche (riduzioni, gratuità, agevolazioni) e quelli che non le attivano, o lo fanno in modo marginale. Inoltre, emerge una tendenza alla stabilità delle fonti di finanziamento tra target, a conferma che il funding è una caratteristica strutturale dell'organizzazione più che del singolo progetto.
- d. **L'inter-settorialità come tratto strutturale del campione.** La quasi totalità degli enti dichiara di operare in reti e collaborazioni, prevalentemente strutturate e spesso intersettoriali. Reti e partenariati risultano inoltre associati ai profili con maggiore capacità di engagement (ECS), insieme a governance, investimenti e continuità progettuale (cfr. sezione [Reti e collaborazioni](#) → e richiamo interpretativo nella sezione [L'Engagement Capacity Score](#) →).
- e. **La difficoltà di stabilizzare le iniziative e di trasformarle in capacità interna duratura.** Dalle sezioni dedicate ai target e dalle letture trasversali emerge infatti che il limite più ricorrente non è l'assenza di progettualità, ma la fatica a renderle continuative, strategiche e pienamente integrate nell'organizzazione, a causa di carenze ricorrenti in termini di competenze, risorse dedicate, governance e strumenti di monitoraggio.

Tali affermazioni sono suffragate dalle analisi empiriche condotte ed esposte nei paragrafi seguenti.

1.4 Statistiche descrittive

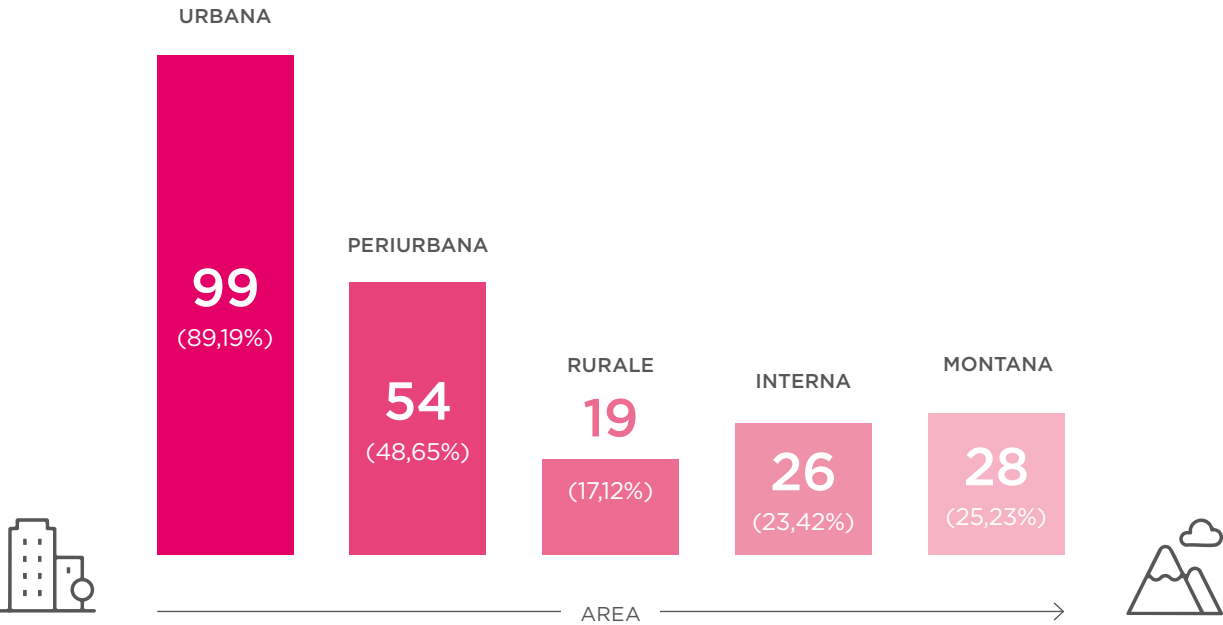
Le analisi che seguono vogliono offrire una lettura descrittiva delle principali domande del questionario, con l'obiettivo di restituire un quadro complessivo delle pratiche, delle percezioni e dei livelli di strutturazione delle progettualità rivolte ai target oggetto dell'indagine. Attraverso l'uso di statistiche di base (frequenze, percentuali, medie e mediane), l'analisi intende far emergere ricorrenze, differenze e possibili pattern organizzativi, senza avanzare ipotesi causali.

L'attenzione è posta sia sulle modalità operative adottate dagli enti sia sul grado di istituzionalizzazione e continuità delle attività dichiarate. In questo senso, la sezione non mira a valutare le performance, ma a fornire un contesto interpretativo utile per comprendere le scelte organizzative e le condizioni strutturali in cui esse si collocano. I risultati descrittivi costituiscono quindi la base empirica su cui innestare le analisi comparative e la successiva selezione dei casi da approfondire qualitativamente.

Aree di Intervento

La distribuzione territoriale evidenzia una netta prevalenza di enti attivi in contesti **urbani**, seguiti a distanza da ambiti peri-urbani, mentre le aree rurali, interne e montane risultano coinvolte in misura sensibilmente più contenuta. Questo dato suggerisce una concentrazione delle attività culturali nei contesti urbani, con una presenza più frammentata e selettiva nei territori a minore densità.

GRAFICO 1.3 AREE DI INTERVENTO [Q9] (possibilità di risposta multipla)



Si può facilmente notare che la sommatoria delle percentuali restituisce un valore superiore al 100%: questo è determinato dal fatto che la domanda dava la possibilità di inserire più risposte poiché svariati enti sono attivi in più contesti differenti. La corretta modalità di lettura del dato è quindi la seguente: su un campione di 111 enti culturali l'89% (pari a 99 enti) ha dichiarato di operare in contesto urbano. I restanti 12 enti non hanno indicato attività in ambito urbano. Tra i 99 enti attivi in contesto urbano, la maggioranza ha inoltre dichiarato di operare anche in altri contesti territoriali.

Ambiti di Lavoro

Gli ambiti in cui gli enti si percepiscono maggiormente posizionati sono accessibilità, inclusione e welfare culturale, che registrano i valori medi più elevati, indicando una forte attenzione alle dimensioni sociali della cultura. Al contrario, risultano meno sviluppati gli ambiti legati al nuovo abitare rurale, allo slow tourism e ai processi creative-driven, suggerendo una minore diffusione di progettualità orientate all'innovazione territoriale non urbana e a modelli di sviluppo alternativi.

TABELLA 1.2 [Q10] COME SIETE POSIZIONATI RISPETTO AI SEGUENTI AMBITI TRASVERSALI DI SVILUPPO DEL LAVORO CULTURALE?

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	VALORE MEDIO RISPOSTE (1-5)
Accessibilità e inclusione - Azioni e progetti per rendere l'offerta culturale accessibile a tutti	4,1
Nuovi modelli di governance - Sperimentazione di forme innovative di gestione, co-progettazione e partenariato	3,5
Nuovo abitare urbano - Iniziative per la rigenerazione urbana sostenibile di spazi e servizi	3,0
Nuovo abitare rurale - Progetti che valorizzano aree interne e rurali, promuovendo nuovi modi di vivere e lavorare nei territori non urbani	2,0
Processi Creative Driven (ICD) - Percorsi di innovazione guidati da pratiche artistiche e creative, che introducono nuovi modelli in altri settori economici e sociali	2,7
Produzioni multidisciplinari - Progetti che integrano linguaggi, competenze e discipline diverse (arte, scienza, tecnologia, sociale, ecc.)	3,7
Prodotti e servizi digitali - Sviluppo di servizi culturali basati su strumenti digitali	3,0
Prodotti e servizi green - Offerte culturali orientate alla sostenibilità ambientale, alla riduzione dell'impatto ecologico e alla transizione verde	3,1
Slow Tourism - Iniziative di "turismo lento" sostenibile.	2,3
Welfare culturale - Progetti che utilizzano la cultura come strumento di benessere, salute, inclusione e coesione sociale.	4,1

Collaborazioni

Dalla lettura “per colonna” dei risultati della tabella a seguire, si può notare una forte diffusione dell’adesione a reti o sistemi di collaborazione tra gli enti rispondenti.

In particolare, la partecipazione si concentra prevalentemente in reti strutturate e consolidate (106 casi), mentre le reti non strutturate risultano minoritarie (15 casi). Non si registrano risposte che indichino l’assenza totale di reti tra coloro che dichiarano di partecipare (0 casi nella colonna “No”). Tra chi dichiara di non far parte di reti, emergono valori che suggeriscono possibili criticità di codifica / lettura della tabella (5 e 96).

Nel complesso, il dato conferma **una marcata propensione alla collaborazione**, con una netta prevalenza di assetti formalizzati rispetto a quelli non strutturati.

TABELLA 1.3 [Q11] FATE ATTUALMENTE PARTE DI RETI O SISTEMI DI COLLABORAZIONE CON ALTRI SOGGETTI, PUBBLICI O PRIVATI?

RETI E COLLABORAZIONI	STRUTTURATE E CONSOLIDATE	NON STRUTTURATE	NESSUNA RETE
Si	106	15	0
No	5	96	111

È evidente, inoltre, una netta prevalenza di collaborazioni intersettoriali tra gli enti rispondenti. La quasi totalità del campione dichiara infatti di avere collaborazioni attive con ambiti diversi dalla cultura (105 casi). Solo una quota residuale segnala l’assenza di tali collaborazioni (6 casi). Questo risultato suggerisce un’elevata propensione all’integrazione tra settore culturale e altri domini di policy e intervento.

Nel complesso, **l’intersectorialità appare una caratteristica strutturale** delle pratiche collaborative del campione considerato.

GRAFICO 1.4 [Q12] SONO IN ESSERE COLLABORAZIONI INTERSETTORIALI (ES. CULTURA + SALUTE, CULTURA + SOCIALE, CULTURA + ISTRUZIONE, CULTURA + TURISMO, ETC...)?



Target

Le modalità di individuazione dei target risultano prevalentemente guidate da scelte strategiche interne e dalla partecipazione a reti e partenariati, seguite dalla risposta a opportunità progettuali e bandi. Al contrario, l’uso di analisi sistematiche del territorio e dei pubblici, così come il riferimento a fabbisogni espressi dalle comunità, appare meno diffuso, suggerendo un approccio ancora poco evidence-based.

TABELLA 1.4 [Q19] INDICATE LE MODALITÀ PREVALENTI CON CUI INDIVIDUATE I VOSTRI TARGET DI RIFERIMENTO PRIORITARI (possibilità di risposta multipla)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Allineamento con le politiche UE	36	32%
Scelte strategiche interne	92	83%
Conseguenze di partenariati e reti attivati	88	79%
Risposte a opportunità progettuali/bandi	83	75%
Esiti di analisi del territorio	42	38%
Esiti di analisi dei pubblici / fruitori	66	59%
Fabbisogni di quartiere / comunità specifiche	60	54%
Richieste della comunità	53	48%

TABELLA 1.5 [Q20] INDICATE TRA I TARGET ELENCATI QUELLI PER I QUALI REALIZZATE PROGETTUALITÀ MIRATE E/O ATTIVITÀ STRUTTURATE E CONTINUATIVE (possibilità di risposta multipla)

TARGET	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Under 18	87	78,38%
Giovani (19-24)	84	75,68%
Giovani adulti (25-34)	77	69,37%
Over 65	50	45,05%
Persone con disabilità sensoriali	35	31,53%
Persone con disabilità cognitive	31	27,93%
Persone con disabilità motorie	27	24,32%

continua ↓

TABELLA 1.5 (continua)

TARGET	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Pubblico scolastico	85	76,58%
Pubblico universitario	61	54,95%
Pubblici fragili e vulnerabili	57	51,35%
Persone con background migratorio	46	41,44%
Non ho attività strutturate su questi target	1	0,90%

Budget

La distribuzione dei budget destinati alle progettualità evidenzia una forte eterogeneità, con una quota rilevante di enti che non risponde o che non è a conoscenza del dato. Tra gli enti che dispongono di budget specifici, prevalgono fasce di investimento medio-basse fino a 30.000 euro, mentre solo una minoranza dichiara risorse superiori ai 100.000 euro.

TABELLA 1.6 [Q22] BUDGET ANNUO INDICATIVO DESTINATO ALLE ATTIVITÀ DI PARTECIPAZIONE - ESCLUSO RISORSE UMANE INTERNE (una sola risposta)

BUDGET SENZA RISORSE INTERNE	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
< 10.000 €	11	9,91%
10.000 - 30.000 €	24	21,62%
30.000 - 100.000 €	21	18,92%
> 100.000 €	22	19,82%
Non disponibile	33	29,73%

Accessibilità

La comunicazione verso l'esterno avviene quasi esclusivamente in lingua italiana, affiancata in misura significativa dall'inglese, mentre l'uso di altre lingue risulta più limitato. In particolare, la bassa diffusione di lingue come l'arabo suggerisce che le strategie di comunicazione multilingue siano ancora poco strutturate, nonostante la presenza di target con background migratorio. Incrociando

la D20 (target "persone con background migratorio") con la D27 (lingue di comunicazione), nel campione valido (N=111) si osserva che 46 istituzioni (41,4%) dichiarano di avere, tra i target, persone con background migratorio, mentre 65 (58,6%) non le indicano come target strutturato.

All'interno del sottogruppo "target migratorio" (n=46), la comunicazione avviene quasi sempre in italiano (45/46; 97,8%), a conferma della centralità della lingua maggioritaria anche in strategie dichiaratamente inclusive; nel gruppo "non target" il dato è analogo (64/65; 98,5%). La differenziazione emerge invece sulle lingue veicolari: l'inglese è più frequente tra le istituzioni con target migratorio (33/46; 71,7%) rispetto alle altre (44/65; 67,7%), e il francese mostra uno scarto più netto (17/46; 37,0% vs 16/65; 24,6%). L'arabo, pur minoritario, risulta più presente nel gruppo orientato al target migratorio (6/46; 13,0%) rispetto al gruppo di confronto (4/65; 6,2%), suggerendo pratiche, seppur limitate, di adattamento ai repertori linguistici dei pubblici. Infine, la modalità "Altro" (campo aperto) compare più spesso tra le istituzioni con target migratorio (7/46; 15,2%) rispetto alle altre (6/65; 9,2%), indicando un ventaglio di soluzioni linguistiche ad hoc (es. ulteriori lingue e traduzioni).

Nel complesso, il profilo che si delinea è quello di un modello comunicativo italiano-centrico integrato da un plurilinguismo selettivo, più marcato quando il background migratorio è assunto come target esplicito, pur senza consentire con questa sola domanda di distinguere in modo univoco tra comunicazione generalista "verso l'esterno" e comunicazione effettivamente mirata a quel target.

TABELLA 1.7 [Q27] IN QUALI LINGUE COMUNICATE STABILMENTE E/O OCCASIONALMENTE VERSO L'ESTERNO? (possibilità di risposta multipla)

LINGUA	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Italiano	109	98,20%
Inglese	77	69,37%
Francese	33	29,73%
Arabo	10	9,01%
Altro	13	11,71%

Gli strumenti di accessibilità più diffusi risultano essere i sottotitoli e l'interpretariato o i contenuti in LIS, mentre altre soluzioni più avanzate o specialistiche (come realtà aumentata, dispositivi tattili o app dedicate) presentano una diffusione molto più limitata. La presenza di una quota non trascurabile di enti che dichiara di non adottare alcuno strumento di accessibilità evidenzia margini significativi di miglioramento sul piano dell'inclusione.

TABELLA 1.8 [Q28] QUALI CANALI O STRUMENTI DI ACCESSIBILITÀ COGNITIVA, SENSORIALE E CULTURALE UTILIZZATE ATTUALMENTE PER I PUBBLICI? (possibilità di risposta multipla)

STRUMENTO	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Sottotitoli	57	51,35%
Audio-descrizioni per contenuti visivi o percorsi	33	29,73%
Letture facilitate / Easy to Read	22	19,82%
Interpretariato o video in LIS	37	33,33%
Realtà aumentata e/o virtuale	9	8,11%
Materiali semplificati	35	31,53%
Dispositivi tattili	22	19,82%
Dispositivi o app dedicate all'accessibilità	18	16,22%
Nessuno	24	21,62%
Altro	22	19,82%

Co-Creazione

Il coinvolgimento del pubblico come co-creatore di contenuti risulta prevalentemente occasionale, con la maggior parte degli enti che dichiara di attivarlo solo a volte o raramente. Le pratiche di co-creazione strutturate e continuative appaiono invece residuali, indicando che questo approccio è ancora poco consolidato.

TABELLA 1.9 [Q29] IL PUBBLICO È COINVOLTO COME CO-CREATORE DI CONTENUTI? (una sola risposta)

RISPOSTA	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Mai	14	12,61%
Raramente	25	22,52%
A volte	51	45,95%
Spesso	18	16,22%
Sempre	3	2,70%

Monitoraggio e Comunicazione

Il monitoraggio dei pubblici si basa prevalentemente su strumenti operativi di base, come i dati di biglietteria, l'osservazione diretta e l'analisi dei canali digitali, utilizzati in modo regolare da una quota ampia di enti. Al contrario, strumenti più strutturati e analitici, come CRM, big data, interviste qualitative o quaderni dei visitatori, risultano impiegati in modo sporadico o non utilizzati, indicando un approccio al knowledge management ancora parzialmente informale.

TABELLA 1.10 [Q30] UTILIZZATE STRUMENTI PER CONOSCERE, COMUNICARE E MONITORARE I VOSTRI PUBBLICI? (una sola risposta)

RISPOSTA	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Sì, in modo strutturato	63	56,76%
Sì, ma in modo non sistematico	44	39,64%
No	4	3,60%

TABELLA 1.11 [Q31] SE SÌ, QUALI STRUMENTI, UTILIZZATE? (una sola risposta)

STRUMENTO	REGOLARMENTE	OCCASIONALMENTE	MAI USATO
Dati biglietteria / iscrizioni / conta persone	80 (72,07%)	19 (17,12%)	8 (7,21%)
Questionari periodici	37 (33,33%)	67 (60,36%)	3 (2,70%)
Interviste / focus group	10 (9,01%)	76 (68,47%)	21 (18,92%)
Osservazione diretta	81 (72,97%)	23 (20,72%)	3 (2,70%)
Analisi social media e web	77 (69,37%)	25 (22,52%)	5 (4,50%)
Quaderno dei visitatori	7 (6,31%)	26 (23,42%)	74 (66,67%)
Lettura di Big data	20 (18,02%)	30 (27,03%)	57 (51,35%)
CRM collegato al sistema di promozione	27 (24,32%)	21 (18,92%)	59 (53,15%)
Altro	9 (8,11%)	25 (22,52%)	73 (65,77%)

Composizione del pubblico

Le attività rivolte a specifiche fasce d'età risultano maggiormente concentrate sui giovani adulti tra i 19 e i 34 anni, mentre le progettualità dedicate in modo mirato agli over 65 e alla fascia 35-64 anni appaiono meno diffuse. Un'importante percentuale, tuttavia, ha dichiarato di lavorare su iniziative senza distinzione d'età. Il dato suggerisce una maggiore attenzione verso pubblici giovani o intergenerazionali, a fronte di una targetizzazione più selettiva sulle fasce adulte e anziane.

TABELLA 1.12 [Q35] IL VOSTRO ENTE REALIZZA ATTIVITÀ O PROGETTI RIVOLTI IN MODO SPECIFICO ALLE SEGUENTI FASCE D'ETÀ? (possibilità di risposta multipla)

FASCIA DI ETÀ	sì	NO	N/A
19-24 anni	78 (70,27%)	30 (27,03%)	3 (2,70%)
25-34 anni	72 (64,86%)	36 (32,43%)	3 (2,70%)
35-64 anni	38 (34,23%)	70 (63,06%)	3 (2,70%)
Over 65	41 (36,94%)	67 (60,36%)	3 (2,70%)
Senza distinzione di età	67 (60,36%)	41 (36,94%)	3 (2,70%)
Altre fasce di età	37 (33,33%)	71 (63,96%)	3 (2,70%)

TABELLA 1.13 [Q36] PER CIASCUNA FASCIA SELEZIONATA, QUAL È LA COMPOSIZIONE PREVALENTE DEL PUBBLICO? (una sola risposta)

COMPOSIZIONE PREVALENTE	19-24 ANNI	25-34 ANNI	35-64 ANNI	OVER 65	SENZA DISTINZIONE DI ETÀ	ALTRA FASCIA DI ETÀ
Con background migratorio	1	1	0	0	0	1
Senza background migratorio	24	30	29	46	26	13
Entrambi	55	47	35	14	40	39
Non applicabile	28	30	44	48	42	55

La composizione dei pubblici per fascia d'età evidenzia una prevalenza di situazioni miste, in cui sono presenti sia persone con background migratorio sia senza background migratorio, soprattutto tra i giovani e nelle attività senza distinzione di età. Al contrario, le iniziative rivolte esclusivamente a persone con background migratorio risultano residuali in tutte le fasce, suggerendo un approccio prevalentemente inclusivo ma non specificamente targetizzato.

Attività dedicate a target specifici

Il numero complessivo di progettualità attive risulta nettamente più elevato nelle iniziative che coinvolgono pubblici misti (con e senza background migratorio), in tutte le fasce d'età considerate. Le progettualità rivolte esclusivamente a persone con background migratorio sono presenti ma numericamente più contenute, confermando una tendenza a integrare questi pubblici all'interno di interventi più ampi piuttosto che in azioni fortemente specializzate. Il totale generale risulta molto elevato, il che si spiega con il fatto che ci sono svariate progettualità comuni che compaiono nel conteggio di due o più target contemporaneamente, andando ad incrementare il totale generale che, in tale maniera, si discosta probabilmente dal dato reale.

TABELLA 1.14 [Q37] QUANTE PROGETTUALITÀ AVETE ATTUALMENTE (ULTIMI 12 MESI) PER I TARGET OGGETTO DELL'INDAGINE?

TARGET	19-24 ANNI	25-34 ANNI	35-64 ANNI	OVER 65	SENZA DISTINZIONE DI ETÀ	ALTRA FASCIA DI ETÀ	TOTALE
Con background migratorio	32	33	24	22	54	31	196
Senza background migratorio	88	69	81	71	153	55	517
Entrambi	279	231	190	132	323	181	1.336
Totale	399	333	295	225	530	267	2.049

L'anzianità media delle progettualità risulta generalmente più elevata nelle iniziative rivolte a pubblici misti, in particolare nelle fasce adulte e senza distinzione di età, indicando una maggiore continuità nel tempo. Al contrario, le progettualità rivolte esclusivamente a persone con background migratorio mostrano un'anzianità mediamente inferiore, suggerendo percorsi di engagement più recenti o meno stabilizzati.

TABELLA 1.15 [Q38] DA QUANTI ANNI PORTATE AVANTI PROGETTUALITÀ RIVOLTE AI TARGET OGGETTO DELL'INDAGINE?

TARGET	19-24 ANNI	25-34 ANNI	35-64 ANNI	OVER 65	SENZA DISTINZIONE DI ETÀ	ALTRA FASCIA DI ETÀ
Con background migratorio	6,2	6,2	6,4	8,4	6,2	7,4
Senza background migratorio	7,6	7,2	8,8	7,1	8,5	9,1
Entrambi	7,6	7,9	9,0	7,7	8,7	7,8

Il livello di maturità delle progettualità risulta mediamente più elevato quando i pubblici sono misti o senza distinzione di età, raggiungendo valori prossimi a una configurazione strategica. Al contrario, le iniziative rivolte esclusivamente a persone con background migratorio o a specifiche fasce d'età mostrano livelli di maturità leggermente inferiori, indicando una minore istituzionalizzazione di queste progettualità all'interno delle strategie organizzative.

TABELLA 1.16 [Q39] COME DEFINIRESTE IL LIVELLO DI MATURITÀ DELLE PROGETTUALITÀ RIVOLTE AI TARGET OGGETTO DELLA PRESENTE INDAGINE?

In una scala di 1 a 5, in cui:

- 1 **Occasionale**
- 2 **Sperimentale** - azioni pilota
- 3 **In via di strutturazione** - azioni ricorrenti ma non sistematiche
- 4 **Strutturata** - progettualità stabile, integrata nella programmazione
- 5 **Strategica** - attività prioritarie per l'ente, inserite in documenti ufficiali - mission, piani, programmazione, con investimenti e visione di medio-lungo periodo

TARGET	19-24 ANNI	25-34 ANNI	35-64 ANNI	OVER 65	SENZA DISTINZIONE DI ETÀ	ALTRA FASCIA DI ETÀ
Con background migratorio	3,7	3,6	3,8	3,6	4,4	4,0
Senza background migratorio	4,1	4,1	4,2	3,4	4,4	4,7
Entrambi	4,0	4,1	4,0	3,9	4,6	4,2

La governance degli enti tende a considerare le progettualità rivolte ai target dell'indagine ampiamente strategiche, in particolare quando i pubblici sono misti o senza distinzione di età, con valori medi elevati in tutte le fasce. Le iniziative rivolte esclusivamente a persone con background migratorio o agli over 65 mostrano una priorità leggermente inferiore, pur rimanendo collocate su livelli di rilevanza medio-alta.

TABELLA 1.17 [Q40] IN CHE MISURA LA GOVERNANCE DELLA VOSTRA ISTITUZIONE CONSIDERA STRATEGICHE LE PROGETTUALITÀ RIVOLTE AI TARGET OGGETTO DELLA PRESENTE INDAGINE?

TARGET	19-24 ANNI	25-34 ANNI	35-64 ANNI	OVER 65	SENZA DISTINZIONE DI ETÀ	ALTRA FASCIA DI ETÀ
Con background migratorio	4,0	4,2	4,1	4,0	4,0	4,4
Senza background migratorio	4,4	4,4	4,3	3,7	4,5	4,0
Entrambi	4,5	4,4	4,1	3,9	4,4	4,4

Nel complesso, le misure di accessibilità economica descritte dalle tabelle a seguire delineano un impianto di pricing marcatamente orientato ai target, con una chiara differenziazione per fascia. La popolazione adulta 35-64 anni risulta sistematicamente la meno presidiata, infatti, per quasi tutte le tipologie considerate prevale il livello 0, segnalando una minore priorità di interventi tariffari dedicati a questo segmento rispetto agli obiettivi di inclusione rivolti ad altri gruppi.

In questo quadro, i biglietti ridotti emergono come lo strumento più diffuso e “standardizzato”, con un'intensità particolarmente elevata per i giovani 19-24 (livello 2: 46 su 111) e, in misura significativa, per gli over 65 (35 su 111), coerentemente con strategie consolidate di riduzione della barriera di prezzo nei confronti di categorie percepite come più vulnerabili o strategiche per l'ampliamento dei pubblici.

Le gratuità dedicate risultano meno pervasive dei ridotti - probabilmente per l'impatto economico più diretto sugli enti - ma confermano una focalizzazione sui giovani e su target specifici non riconducibili alle sole classi anagrafiche tradizionali (ad esempio “altra fascia di età”), dove si osservano livelli 2 non trascurabili. Gli abbonamenti mostrano invece una logica più orientata alla fidelizzazione che alla segmentazione, con una maggiore propensione all'attivazione su base trasversale (“senza distinzione”: livello 2 pari a 28 su 111), suggerendo come gli enti privilegino strumenti di engagement continuativo destinati a pubblici eterogenei piuttosto che pacchetti rigidamente tarati su un singolo target.

Le carte speciali, al contrario, appaiono complessivamente residuali. La bassa incidenza dei livelli più alti indica che soluzioni a maggiore complessità gestionale o tecnologica tendono a essere adottate con cautela e rimangono periferiche nella struttura tariffaria.

Le agevolazioni collegate a progetti educativi o sociali si collocano in una posizione intermedia, evidenziando una tendenza a integrare politiche di prezzo e finalità socio-educative soprattutto nei confronti di giovani e di ulteriori target specifici; analogamente, le agevolazioni per gruppi o reti territoriali si distinguono per una maggiore intensità nella modalità “senza distinzione” (livello 2: 34 su 111), configurandosi come leve coerenti con approcci comunitari e di prossimità basati su reti locali più che su criteri esclusivamente anagrafici.

Nel complesso, la limitata presenza della categoria “Altro” e la bassa quota di N/A indicano una tassonomia sostanzialmente esaustiva delle pratiche e una buona copertura informativa; al contempo, la forte concentrazione di risposte nel livello 0 per la voce “non abbiamo misure di bigliettazione specifiche” segnala che, per una parte non marginale del campione, l'offerta tariffaria non incorpora ancora meccanismi dedicati formalizzati, lasciando spazio a potenziali margini di sviluppo in termini di sistematizzazione e targeting delle politiche di accesso.

TABELLA 1.18 [Q43] AVETE MESSO IN ATTO POLITICHE DI BIGLIETTAZIONE O MISURE ECONOMICHE DI INCLUSIONE SPECIFICAMENTE RIVOLTE A UNO O PIÙ DEI TARGET OGGETTO DELLA PRESENTE INDAGINE?

Legenda:
0 **Nessuna politica o misura di inclusione**
1 **Rivolte a persone con background migratorio**
2 **Rivolte a entrambi i target** - con e senza background migratorio

BIGLIETTI RIDOTTI				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	58	3	46	4
Giovani adulti 25-34 anni	77	-	30	4
Adulti 35-64 anni	95	-	13	3
Over 65	68	4	35	4
Senza distinzione di età	88	1	18	4
Altre fascia di età	78	2	27	4

GRATUITÀ DEDICATE				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	73	4	31	3
Giovani adulti 25-34 anni	81	4	23	3
Adulti 35-64 anni	92	2	14	3
Over 65	91	3	14	3
Senza distinzione di età	79	5	23	4
Altre fascia di età	78	4	26	3

ABBONAMENTI				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	82	1	25	3
Giovani adulti 25-34 anni	86	-	22	3
Adulti 35-64 anni	94	-	14	3
Over 65	89	1	18	3
Senza distinzione di età	78	1	28	4
Altre fascia di età	96	-	12	3

CARTE SPECIALI				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	89	1	17	4
Giovani adulti 25-34 anni	94	1	13	3
Adulti 35-64 anni	100	-	8	3
Over 65	96	1	11	3
Senza distinzione di età	86	2	20	3
Altre fascia di età	99	-	9	3

AGEVOLAZIONI COLLEGATE A PROGETTI EDUCATIVI O SOCIALI				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	78	4	25	4
Giovani adulti 25-34 anni	85	1	21	4
Adulti 35-64 anni	93	1	14	3
Over 65	90	1	17	3
Senza distinzione di età	81	5	21	4
Altre fascia di età	78	3	26	4

AGEVOLAZIONI PER GRUPPI O RETI TERRITORIALI				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	85	1	22	3
Giovani adulti 25-34 anni	88	1	19	3
Adulti 35-64 anni	94	-	14	3
Over 65	90	-	18	3
Senza distinzione di età	71	2	34	4
Altre fascia di età	94	1	13	3

continua ↓

TABELLA 1.18 (continua)

NON ABBIAMO MISURE DI BIGLIETTAZIONE SPECIFICHE				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	98	-	10	3
Giovani adulti 25-34 anni	99	-	9	3
Adulti 35-64 anni	99	-	9	3
Over 65	100	-	8	3
Senza distinzione di età	96	-	12	3
Altre fascia di età	97	1	10	3

ALTRO				
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	N/A
Giovani 19-24 anni	102	-	6	3
Giovani adulti 25-34 anni	102	-	6	3
Adulti 35-64 anni	102	-	6	3
Over 65	103	-	5	3
Senza distinzione di età	102	-	6	3
Altre fascia di età	102	-	6	3

Le tabelle relative alle modalità di finanziamento delle progettualità evidenziano, altresì, un modello di sostenibilità fondato prevalentemente su fonti “strutturali” e su una combinazione pubblico-filantropica, più che su canali di mercato o su raccolta fondi. In primo luogo, l’attività istituzionale ordinaria annuale dell’ente mostra una presenza molto consistente del livello 3 in tutte le fasce considerate, con un’intensità particolarmente marcata per le progettualità “senza distinzione di età” (61 casi), suggerendo che una quota rilevante delle iniziative rivolte ai target non sia trattata come add-on episodico, bensì come componente integrata della programmazione e del budget corrente.

Un profilo analogo emerge per i contributi specifici di enti pubblici, anch’essi frequentemente collocati al livello 3, soprattutto per i giovani 19-24 e per le iniziative trasversali “senza distinzione” (49 casi in entrambi), indicando che la finanza pubblica rappresenta un driver importante per l’implementazione e la scalabilità delle azioni rivolte ai pubblici.

In parallelo, i contributi di fondazioni bancarie ed enti filantropici risultano comparabilmente rilevanti, con valori al livello 3 elevati (49 casi per 19-24; 52 per “senza distinzione”), configurando un assetto di finanziamento in cui la filantropia opera come complemento sistematico, e non soltanto occasionale, rispetto alle risorse interne e pubbliche. Tale evidenza è coerente con l’ipotesi che i programmi trasversali - non limitati a una singola coorte anagrafica - siano percepiti

come più coerenti con priorità istituzionali e linee di finanziamento esterne, e quindi più capaci di attrarre livelli alti di copertura su più canali.

In netto contrasto rispetto alle fonti precedenti, le sponsorizzazioni private e le partnership aziendali risultano fortemente concentrate nel livello 0 (con valori tra 90 e 97 nelle fasce anagrafiche), segnalando la marginalità del settore privato come leva sistematica di finanziamento e, plausibilmente, le difficoltà organizzative e relazionali che ne accompagnano l’attivazione. Le donazioni e il fundraising presentano una distribuzione simile, ossia polarizzata sul livello 0 (85-90 casi nelle fasce anagrafiche), a indicare che la raccolta fondi non costituisce, per la maggioranza degli enti, un pilastro ricorrente per sostenere progettualità dedicate.

Le entrate proprie generate dal progetto (ticketing, attività e servizi) assumono invece una posizione intermedia: pur con una prevalenza del livello 0, la presenza del livello 3 è non trascurabile (37 casi per 19-24; 46 per “senza distinzione”), suggerendo che in una parte del campione la capacità di generare ricavi contribuisca in modo strutturato al finanziamento delle iniziative, soprattutto quando queste sono concepite in chiave generalista e potenzialmente più “marketable”. Sul piano comparativo, la fascia 35-64 tende a mostrare valori vicini al livello 3 più contenuti rispetto ai target giovanili e alle iniziative trasversali in più voci di finanziamento, un pattern coerente con una minore centralità del segmento nelle strategie di investimento e nelle priorità dei finanziatori.

Infine, la categoria “Altro” risulta pressoché residuale e i N/A sono stabili e limitati (3 casi), elementi che, insieme, indicano una tassonomia delle fonti di finanziamento sostanzialmente adeguata e una buona qualità di compilazione del quesito.

TABELLA 1.19 [Q44] COME SONO STATE FINANZIATE LE PROGETTUALITÀ RIVOLTE AI TARGET OGGETTO DELLA PRESENTE INDAGINE?
Legenda:
0 Nessuna progettualità
1 Rivolte a persone con background migratorio
2 Rivolte a persone senza background migratorio
3 Rivolte a entrambi i target - con e senza background migratorio

NON ABBIAMO MISURE DI BIGLIETTAZIONE SPECIFICHE					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	52	2	5	49	3
Giovani adulti 25-34 anni	58	2	3	45	3
Adulti 35-64 anni	74	2	2	30	3
Over 65	73	1	9	25	3
Senza distinzione di età	45	-	2	61	3
Altre fascia di età	72	1	1	34	3

continua ↓

TABELLA 1.19 (continua)

CONTRIBUTI SPECIFICI DI ENTI PUBBLICI (COMUNI, REGIONI, MINISTERI)					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	54	-	5	49	3
Giovani adulti 25-34 anni	60	1	4	43	3
Adulti 35-64 anni	76	-	5	27	3
Over 65	78	1	8	21	3
Senza distinzione di età	54	1	4	49	3
Altre fascia di età	76	1	-	31	3

CONTRIBUTI SPECIFICI DI FONDAZIONI BANCARIE / ENTI FILANTROPICI					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	50	3	6	49	3
Giovani adulti 25-34 anni	56	3	6	43	3
Adulti 35-64 anni	76	-	7	25	3
Over 65	71	2	10	25	3
Senza distinzione di età	51	1	4	52	3
Altre fascia di età	75	2	1	30	3

SPONSORIZZAZIONI PRIVATE / PARTNERSHIP AZIENDALI					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	90	-	2	16	3
Giovani adulti 25-34 anni	92	-	1	15	3
Adulti 35-64 anni	92	-	2	14	3
Over 65	97	-	-	11	3
Senza distinzione di età	70	2	3	33	3
Altre fascia di età	91	-	-	17	3

DONAZIONI, FUNDRAISING, ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	85	-	1	22	3
Giovani adulti 25-34 anni	85	-	3	20	3
Adulti 35-64 anni	88	-	4	16	3
Over 65	90	1	2	15	3
Senza distinzione di età	66	1	2	39	3
Altre fascia di età	90	1	1	16	3

ENTRATE PROPRIE GENERATE DAL PROGETTO (TICKETING, ATTIVITÀ, SERVIZI)					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	67	1	3	37	3
Giovani adulti 25-34 anni	70	1	1	36	3
Adulti 35-64 anni	80	1	1	26	3
Over 65	82	1	3	22	3
Senza distinzione di età	58	1	3	46	3
Altre fascia di età	78	2	1	27	3

ALTRO					
FASCIA DI ETÀ	0	1	2	3	N/A
Giovani 19-24 anni	105	-	-	3	3
Giovani adulti 25-34 anni	106	-	-	2	3
Adulti 35-64 anni	106	-	-	2	3
Over 65	105	-	-	3	3
Senza distinzione di età	104	-	-	4	3
Altre fascia di età	106	-	-	2	3

La tabella a seguire evidenzia un ricorso ampio e articolato a diverse forme di collaborazione nelle attività rivolte ai target obiettivo. Prevalgono le collaborazioni formali (93; 83,8%), seguite da quelle informali (72; 64,9%) e dalle reti territoriali (70; 63,1%). Le reti tematiche risultano meno frequenti (38; 34,2%), indicando una specializzazione più contenuta rispetto al radicamento territoriale. La quota di enti che non rileva collaborazioni significative è sostanzialmente marginale (1; 0,9%).

Nel complesso, emerge un modello cooperativo orientato alla combinazione tra istituzionalizzazione degli accordi e flessibilità operativa.

TABELLA 1.20 [Q46] IN MERITO ALLE ATTIVITÀ RIVOLTE AI TARGET OBIETTIVO, QUALI TIPOLOGIE DI COLLABORAZIONE SONO STATE ATTIVATE? (possibilità di risposta multipla)

TIPOLOGIE DI COLLABORAZIONI	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Formali (convenzioni, protocolli)	93	83,78%
Informali	72	64,86%
Rete tematica	38	34,23%
Rete territoriale	70	63,06%
Nessuna collaborazione significativa	1	0,90%
Altro (testo valorizzato)	3	2,70%

Ancora, il quadro che emerge è un quadro di collaborazione ampio e diversificato, con una forte integrazione tra attori pubblici, educativi e del Terzo Settore. I partner più ricorrenti sono gli Enti del Terzo Settore (94), seguiti da Scuole (84) e da Pubblica Amministrazione e Comunità locali / gruppi informali (entrambi 83), a conferma di un radicamento territoriale e comunitario. Le Università risultano anch'esse coinvolte in misura significativa (70), suggerendo la presenza di connessioni con ambiti formativi e, in parte, scientifici. La collaborazione con Servizi sociosanitari (44) e Sponsor / mecenati (45) appare meno diffusa ma comunque rilevante, indicando aperture verso il welfare e il sostegno economico.

Più marginale è il ricorso a Enti di ricerca (27), Consulenti esterni (36) e ad altre tipologie residuali (4), segnalando una minore strutturazione specialistica rispetto alle partnership operative e istituzionali.

TABELLA 1.21 [Q47] CON QUALI SOGGETTI AVETE COLLABORATO PER LE PROGETTUALITÀ DEDICATE AI TARGET OGGETTO DELLA PRESENTE INDAGINE? (possibilità di risposta multipla)

SOGGETTO	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Pubblica Amministrazione	83	74,8%
Scuole	84	75,7%
Università	70	63,1%
Enti del Terzo Settore	94	84,7%
Comunità locali / gruppi informali / collettivi	83	74,8%
Servizi sociosanitari	44	39,6%
Sponsor e/o mecenati	45	40,5%
Enti di ricerca	27	24,3%
Consulenti esterni	36	32,4%
Altro (testo valorizzato)	4	3,6%

La tabella a seguire evidenzia una collaborazione prevalentemente orientata alla co-produzione delle attività, con una netta centralità della co-progettazione (97 "Sì") e dell'ingaggio dei partecipanti (87 "Sì").

Risultano inoltre molto frequenti i contributi legati alla comunicazione e promozione verso i target (83 "Sì"), confermando il ruolo operativo dei partner nel raggiungimento dei destinatari. Un ulteriore asse rilevante riguarda il sostegno economico (70 "Sì") e il supporto logistico/ prossimità/spazi (63 "Sì"), che indicano un apporto significativo in termini di risorse e infrastrutture.

Al contrario, le funzioni di monitoraggio delle azioni (36 "Sì") e di mediazione linguistica/culturale (26 "Sì") appaiono meno diffuse, suggerendo una minore sistematizzazione delle pratiche valutative e di facilitazione interculturale.

Nel complesso, emerge un modello collaborativo in cui i partner contribuiscono soprattutto alle fasi di ideazione, implementazione e mobilitazione, più che alle dimensioni di valutazione e mediazione specialistica.

TABELLA 1.22 [Q48] QUALE RUOLO HANNO AVUTO QUESTI SOGGETTI NELLA COLLABORAZIONE?

RUOLO	SI	NO	N/A
Attivazione / reclutamento di partecipanti	87	21	3
Mediazione linguistica / culturale	26	82	3
Comunicazione e promozione verso i target	83	25	3
Co progettazione di attività	97	11	3
Supporto logistico / prossimità / concessione spazi	63	45	3
Supporto in attività di monitoraggio delle azioni	36	72	3
Animazione di gruppi e comunità	48	60	3
Sostegno economico	70	38	3

Proseguendo, nella grande maggioranza dei casi, gli enti dichiarano l'esistenza di sistemi quali-quantitativi per la rilevazione dei dati sulle attività rivolte ai target (99 risposte "Sì").

Le risposte negative risultano contenute (9 "No"), suggerendo che l'assenza di strumenti di monitoraggio strutturati è un fenomeno minoritario. Una quota residuale non fornisce informazione (3 "N/A"), verosimilmente per mancata applicabilità o incompletezza della risposta. Nel complesso, il dato segnala una diffusa attenzione alla raccolta e tracciabilità delle informazioni, almeno a livello dichiarativo.

Resta tuttavia opportuno approfondire la qualità, la standardizzazione e l'effettivo utilizzo di tali sistemi nei processi decisionali e valutativi.

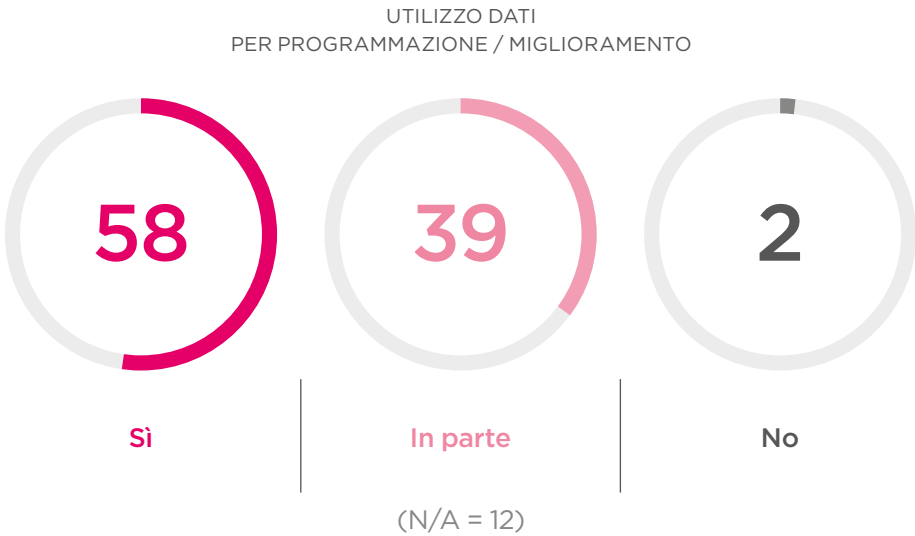
GRAFICO 1.5 [Q50] ESISTONO SISTEMI QUALI-QUANTITATIVI DI RILEVAZIONE DEI DATI RELATIVI ALLE ATTIVITÀ DESTINATE AI TARGET SOPRA INDICATI? (una sola risposta)



Una quota consistente di enti dichiara di utilizzare i dati raccolti per programmare o migliorare le attività (58 "Sì"). Un ulteriore segmento rilevante riferisce un impiego parziale dei dati (39 "In parte"), suggerendo pratiche di data use non pienamente sistematizzate.

Le risposte negative sono residuali (2 "No"), indicando che il rifiuto o l'assenza totale di utilizzo è marginale. La presenza di 12 "N/A" segnala casi di non applicabilità o mancata risposta, da considerare nella lettura complessiva. Nel complesso, emerge un orientamento diffuso all'uso informativo dei dati, ma con margini di consolidamento verso un approccio più strutturato e continuativo.

GRAFICO 1.6 [Q52] SIETE SOLITI USARE I DATI RACCOLTI PER PROGRAMMARE O MIGLIORARE LE ATTIVITÀ? (una sola risposta)



Dalla distribuzione delle risposte (n = 111; N/A costante = 3), emerge un profilo di criticità nettamente sbilanciato verso fattori strutturali e di capacità operativa, più che verso deficit cognitivi o relazionali. In particolare, la voce "Risorse insufficienti" risulta di gran lunga predominante: 75 risposte "Sì" (≈ 67,6% del campione), a fronte di 33 "No" (≈ 29,7%). Tale evidenza suggerisce che il mancato raggiungimento dei target sia percepito principalmente come esito di vincoli di input (disponibilità di personale, budget, tempo, dotazioni) che incidono direttamente sulla continuità e sull'intensità delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi.

In termini interpretativi, ciò è coerente con l'idea che, in presenza di target ambiziosi o temporalmente stringenti, la performance dipenda in misura sostanziale dall'adeguatezza delle risorse mobilitabili.

Le altre criticità presentano incidenze sensibilmente inferiori e possono essere lette come componenti secondarie del quadro esplicativo: “Difficoltà logistiche” (27 “Sì”; ≈ 24,3%) indica ostacoli di implementazione legati a coordinamento, accessibilità, trasporti o gestione operativa; “Scarsa conoscenza dei bisogni” (23 “Sì”; ≈ 20,7%) e “Mancanza di competenze interne” (19 “Sì”; ≈ 17,1%) rimandano invece a una dimensione di capacità progettuale e analitica e di capitale umano (skill gaps), che potrebbe limitare la qualità dell’allineamento tra interventi e domanda effettiva o l’efficacia delle pratiche adottate. La “Limitata rete territoriale” appare la meno citata tra le opzioni proposte (14 “Sì”; ≈ 12,6%), suggerendo che la costruzione di partnership e reti locali, pur rilevante, non costituisca il principale collo di bottiglia percepito.

Infine, la quota “Nessuna criticità” (17 “Sì”; ≈ 15,3%) segnala una minoranza che non riscontra ostacoli significativi, indicando una certa eterogeneità di contesti e condizioni operative. Le 14 risposte nella categoria “Altro” rafforzano tale lettura: la presenza di contributi aperti suggerisce criticità non completamente catturate dalle categorie predefinite e invita, sul piano metodologico, a un’analisi qualitativa tematica per identificare ulteriori determinanti (es. vincoli normativi, turn-over, criticità di governance, volatilità della domanda).

Nel complesso, il pattern osservato indica che le strategie di miglioramento dovrebbero prioritariamente orientarsi al rafforzamento della capacità organizzativa e delle risorse disponibili, affiancato da interventi mirati su ottimizzazione logistica, sviluppo competenze e miglioramento dei processi di rilevazione dei bisogni, con un approfondimento qualitativo delle risposte “Altro” per completare il quadro interpretativo.

TABELLA 1.23 [Q55] QUALI CRITICITÀ AVETE INCONTRATO NEL RAGGIUNGERE I TARGET DI RIFERIMENTO?

CRITICITÀ	SÌ	NO	N/A
Nessuna criticità	17	91	3
Scarsa conoscenza dei bisogni	23	85	3
Mancanza di competenze interne	19	89	3
Risorse insufficienti	75	33	3
Difficoltà logistiche	27	81	3
Limitata rete territoriale	14	94	3
Altro	14		

TABELLA 1.24 [Q59] QUALI ELEMENTI POTREBBERO FAVORIRE LA TRASFORMAZIONE DELLE VOSTRE PROGETTUALITÀ IN INTERVENTI STABILI E STRATEGICI?

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	SÌ	NO
Risorse economiche	104	7
Personale dedicato e competenze	79	32
Supporto della governance	27	84
Partnership e reti	64	47
Capacità di progettazione	24	87
Spazi adeguati	35	76
Altro	5	

La domanda 59 (risposta multipla; N valido = 111, dato che 104+7=111) evidenzia in modo netto che la trasformazione delle progettualità in interventi stabili e strategici è percepita primariamente come funzione di vincoli / capacità di tipo “resource-based”.

In particolare, le risorse economiche risultano l’abilitatore più citato (104 sì; 93,7%), seguite dal rafforzamento di personale dedicato e competenze (79 sì; 71,2%): due elementi che rimandano direttamente alla sostenibilità finanziaria e alla professionalizzazione organizzativa come precondizioni della stabilizzazione. Un ruolo intermedio è attribuito alle partnership e reti (64 sì; 57,7%), suggerendo che la scala e la continuità siano spesso immaginate come esito di cooperazioni e infrastrutture relazionali, oltre che di risorse interne.

Al contrario, emergono come meno salienti le dimensioni più propriamente “strategico-istituzionali”, quali il supporto della governance (27 sì; 24,3%) e la capacità di progettazione (24 sì; 21,6%), così come la disponibilità di spazi adeguati (35 sì; 31,5%). Nel complesso, la distribuzione delle risposte segnala una rappresentazione della stabilizzazione orientata soprattutto a input materiali e capitale umano, mentre risultano relativamente meno enfatizzati i fattori di indirizzo, decisione e institutional embedding (governance) e quelli di rafforzamento delle funzioni progettuali; ciò può indicare, da un lato, che tali dimensioni siano date per scontate o già presenti, oppure, dall’altro, che la pressione principale venga percepita sul fronte della copertura economica e della dotazione di competenze.

La modalità “Altro” è residuale (5 sì; ~4,5%), a conferma di una convergenza sostanziale su questi driver principali.

1.5 Evidenze trasversali sull'approccio degli enti ai target della ricerca

L'analisi descrittiva delle risposte al questionario restituisce un quadro articolato delle modalità con cui gli enti culturali dichiarano di progettare, strutturare e governare le attività rivolte ai target oggetto dell'indagine.

Nel complesso, emerge un ecosistema caratterizzato da una forte eterogeneità organizzativa, territoriale e strategica, in cui coesistono pratiche consolidate e iniziative ancora in fase sperimentale. I risultati mostrano come l'engagement verso specifici pubblici non sia distribuito in modo uniforme, ma rifletta scelte selettive, vincoli strutturali e differenti livelli di istituzionalizzazione all'interno delle organizzazioni.

Un primo elemento trasversale riguarda la **targetizzazione dei pubblici**. I dati indicano una maggiore diffusione di progettualità rivolte ai giovani adulti tra i 19 e i 34 anni e di iniziative senza distinzione di età, che rappresentano le opzioni più frequentemente adottate dagli enti. Al contrario, le progettualità specificamente dedicate agli over 65 risultano meno diffuse, così come quelle rivolte in modo esclusivo a persone con background migratorio. Questo andamento potrebbe suggerire che le istituzioni culturali oggetto di analisi lavorano poco sulla segmentazione del pubblico, ciò potrebbe essere dovuto a una mancanza strategica o ad una preferenza per modelli di intervento più inclusivi o intergenerazionali, in cui pubblici diversi sono coinvolti all'interno delle stesse attività, piuttosto che per azioni fortemente targettizzate su gruppi specifici (Scholten, P., Collett, E., & Petrovic, M.; 2017)¹. In particolare, nel caso del background migratorio, le evidenze mostrano come la presenza di persone con e senza background migratorio sia frequentemente integrata in progetti comuni (aperti a tutti), mentre le iniziative rivolte esclusivamente a questo target restano residuali.

Questa tendenza è ulteriormente confermata dall'analisi della **composizione dei pubblici** e dal numero di progettualità attive. In tutte le fasce d'età considerate, la quota più consistente di progetti riguarda pubblici misti, sia in termini di numerosità sia di continuità temporale. Ciò

potrebbe indicare un approccio prevalentemente orientato all'inclusione "per integrazione", piuttosto che alla specializzazione. Se da un lato questa impostazione può favorire forme di partecipazione più ampie e meno segreganti, dall'altro solleva interrogativi sulla capacità degli enti di rispondere in modo mirato ai bisogni specifici di determinati gruppi, in particolare di quelli che richiedono competenze, risorse o strumenti dedicati.

Un secondo asse centrale dell'analisi riguarda il **livello di maturità delle progettualità rivolte ai target**. I valori medi indicano che molte iniziative si collocano tra una fase strutturata e una fase strategica, soprattutto quando i pubblici sono misti o quando le attività non distinguono esplicitamente per fascia d'età. In questi casi, le progettualità tendono a essere più stabilizzate nel tempo, integrate nella programmazione ordinaria e sostenute da una visione di medio-lungo periodo. Al contrario, le iniziative rivolte esclusivamente a target specifici, come persone con background migratorio o alcune fasce d'età, mostrano livelli di maturità leggermente inferiori, più frequentemente riconducibili a forme sperimentali o in via di strutturazione. Questo scarto potrebbe suggerire che la specializzazione verso determinati pubblici sia spesso affrontata come ambito di innovazione o di test progettuale, piuttosto che come dimensione pienamente consolidata dell'azione organizzativa (Ahmed S.; 2020)²; bisogna anche considerare la non piena maturità rispetto a questo tema del mondo della cultura, al contrario dell'ambito sociale.

La lettura congiunta dei dati sull'anzianità delle progettualità rafforza questa interpretazione. Le attività rivolte a pubblici misti o senza distinzione di età presentano, in media, una maggiore continuità temporale, mentre quelle dedicate a target specifici risultano mediamente più recenti. Ciò indica che, sebbene vi sia una crescente attenzione verso determinati pubblici, questa non sempre si traduce in percorsi di lungo periodo. In altri termini, la presenza di un target nel discorso organizzativo non coincide necessariamente con una sua piena istituzionalizzazione sul piano operativo.

Un terzo elemento di particolare rilievo riguarda il **ruolo della governance**. I risultati mostrano che la governance degli enti tende a riconoscere come strategiche le progettualità rivolte ai target dell'indagine, con valori medi elevati in quasi tutte le combinazioni di target ed età. Tuttavia, anche in questo caso emergono differenze significative. Le progettualità che coinvolgono pubblici misti o che non distinguono per fascia d'età sono quelle che ricevono il più alto livello di riconoscimento strategico da parte della governance. Al contrario, le iniziative rivolte esclusivamente a persone con background migratorio o agli over 65 presentano una priorità leggermente inferiore, pur restando collocate su livelli di rilevanza medio-alta. Questa dinamica sembrerebbe suggerire come la governance tenda a privilegiare interventi percepiti come trasversali (su tutti i pubblici), mentre le azioni più mirate possono essere considerate importanti ma non sempre centrali rispetto alla mission complessiva degli enti oggetto dell'indagine.

1. Scholten, P., Collett, E., & Petrovic, M. (2017). *Mainstreaming migrant integration? A critical analysis of a new trend in integration governance*. International Review of Administrative Sciences, 83(2), 283-302.

2. Ahmed, S. (2020). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Il confronto tra maturità delle progettualità e percezione strategica della governance mette in luce un aspetto particolarmente rilevante: in molti casi, la governance attribuisce un'elevata importanza alle progettualità rivolte ai target anche quando queste non hanno ancora raggiunto un elevato livello di maturità operativa. Questo disallineamento offre alcuni spunti. Da un lato, può indicare una fase di transizione, in cui l'orientamento strategico precede la piena strutturazione delle attività. Dall'altro, può segnalare una difficoltà nel tradurre le priorità dichiarate in pratiche stabili, a causa di vincoli organizzativi, economici o di competenze.

In questo contesto, assumono rilievo anche le informazioni relative alle modalità di individuazione dei target, alle risorse economiche disponibili e agli strumenti di monitoraggio dei pubblici. La forte centralità delle scelte strategiche interne, dei partenariati e delle opportunità progettuali suggerisce un approccio che combina elementi proattivi e reattivi, ma probabilmente non si fonda su analisi sistematiche dei pubblici. Allo stesso modo, la distribuzione dei budget evidenzia come una quota significativa di enti operi con risorse limitate o non dedicate, condizione che può incidere sulla capacità di rendere strutturali e mature le progettualità rivolte a target specifici.



Box di sintesi

Copertura dei target
e priorità implicite

Le attività risultano maggiormente concentrate sui giovani adulti 19-34 e su iniziative senza distinzione d'età, mentre le progettualità mirate agli over 65 sono meno diffuse; per il background migratorio la presenza di azioni "dedicate" è più contenuta e, quando il target è presente, prevalgono configurazioni a pubblico misto (con e senza background migratorio), con iniziative esclusivamente dedicate residuali. L'approccio sembra essere inclusivo, ma poco targetizzato.

Emerge una prevalenza di driver strategici e relazionali. L'individuazione dei target risulta guidata soprattutto da scelte strategiche interne, dalla partecipazione a reti / partenariati e da opportunità progettuali, mentre risultano meno sistematiche modalità basate su analisi strutturate di pubblici / territorio o su fabbisogni esplicitati dalle comunità.

Definizione
dei target

In questo caso il quadro risulta eterogeneo. Le informazioni su budget e risorse dedicate restituiscono una forte variabilità tra enti e una quota non trascurabile di casi con dati non disponibili; ciò conferma l'esistenza di livelli differenziati di "capacità di investimento" e, di conseguenza, di potenziale stabilizzazione e scala delle azioni.

Risorse e capacità
di investimento

Le attività rivolte ai target risultano finanziate principalmente tramite budget ordinario, contributi pubblici e contributi filantropici; sponsorizzazioni e fundraising appaiono meno strutturali, mentre le entrate proprie si collocano su un ruolo intermedio. Nel complesso, la sostenibilità sembra quindi ancorata a un modello prevalentemente "istituzionale" e alla possibilità di attingere a bandi / finanziamenti esterni, più che a leve di mercato o raccolta fondi.

Sostenibilità
delle progettualità

È ampia la dichiarazione di utilizzo di strumenti per conoscere e monitorare i pubblici, ma prevalgono strumenti di base (biglietteria / conta persone, osservazione, analytics), mentre soluzioni più strutturate e integrate risultano meno diffuse; ne deriva un margine di sviluppo sulla capacità di trasformare dati e feedback in apprendimento organizzativo e programmazione.

Monitoraggio
e conoscenza
dei pubblici

Il coinvolgimento dei pubblici come co-creatori risulta più spesso occasionale che strutturato, suggerendo la necessità di rafforzare competenze, processi e condizioni abilitanti per rendere tali pratiche più continuative.

Partecipazione attiva
e co-creazione

2.

Mappare la capacità di engagement sui target della ricerca

Uno degli obiettivi centrali della presente analisi è andare oltre la semplice descrizione delle attività dichiarate dagli enti e interrogarsi sulla loro capacità effettiva di sostenere nel tempo progettualità rivolte a pubblici specifici. In questo senso, non tutte le iniziative culturali hanno lo stesso peso organizzativo, né tutte le attenzioni verso determinati target si traducono in scelte strutturate, riconosciute e durevoli. Per cogliere questa differenza, si è ritenuto necessario affiancare alle statistiche descrittive uno strumento di sintesi capace di restituire, in modo integrato, il livello di “capacità di engagement” espresso dai diversi enti del campione: l’Engagement Capacity Score (ECS).

2.1 L’Engagement Capacity Score

L’ECS offre una misura trasversale della capacità organizzativa degli enti di progettare, riconoscere e consolidare nel tempo attività rivolte a specifici target di pubblico.

Piuttosto che valutare singole azioni o iniziative, lo score intende intercettare il grado di istituzionalizzazione del lavoro sui pubblici, mettendo in relazione dimensioni operative, strategiche e temporali. In questa prospettiva, l’ECS non rappresenta una graduatoria di merito, né un indicatore di qualità culturale in senso stretto, ma uno strumento analitico volto a rendere leggibili differenze strutturali tra modelli organizzativi.

3. Dal punto di vista metodologico è necessario evidenziare, come ai fini dell’analisi, le due fasce Giovani 19-24 e Giovani adulti 25-34 siano state considerate congiuntamente nel target “Giovani adulti (19-34)”. Tale scelta risponde a un’esigenza di robustezza statistica e di leggibilità interpretativa: le verifiche condotte sui dati della survey non evidenziano differenze statisticamente significative tra i due sottogruppi sulle principali variabili utilizzate nel modello di lettura (presenza di progettualità mirate/strutturate, anzianità/continuità delle progettualità, livello di maturità e strategicità attribuita dalla governance), e le distribuzioni risultano complessivamente sovrapponibili. L’aggregazione consente pertanto di rafforzare la stabilità delle stime e di restituire un quadro più coerente del segmento “giovane-adulto”, evitando una frammentazione analitica non supportata da evidenze robuste.

L’analisi per i giovani adulti (19-34), per la popolazione over 65 e per le persone con background migratorio consente di osservare se e come lo stesso ente adotti strategie differenti a seconda del pubblico di riferimento, oppure se mantenga

L’assunzione di fondo è che la capacità di lavorare in modo efficace e continuativo con pubblici specifici non dipenda da una singola variabile, ma dall’equilibrio tra attenzione strategica, continuità temporale, risorse disponibili e ampiezza dei target intercettati.

Nel quadro complessivo del report, l’Engagement Capacity Score svolge una funzione interpretativa, consentendo di mettere in relazione le diverse sezioni del questionario, di individuare pattern ricorrenti e di costruire successive analisi di approfondimento, come la selezione dei casi per le interviste qualitative o l’identificazione di profili organizzativi distinti.

L’ECS è stato quindi concepito come uno strumento di sintesi capace di restituire, in forma integrata, la capacità degli enti culturali di progettare, sostenere e istituzionalizzare nel tempo attività rivolte a pubblici specifici³.

un approccio coerente e trasversale. In questo senso, lo score funge da filo conduttore tra le analisi descrittive iniziali e gli approfondimenti tematici per target, permettendo di collegare le scelte strategiche generali con le pratiche operative concrete. Inoltre, lo score rappresenta un supporto metodologico rilevante per la fase qualitativa, poiché consente di definire un piano di interviste mirato e comparabile e permette di stratificare il campione selezionando enti con livelli di capacità di engagement differenti (basso/medio/alto), evitando che l’approfondimento qualitativo si concentri soltanto su casi più visibili o già consolidati. In questa seconda fase l’ECS consentirà di costruire confronti informativi (ad esempio confrontando enti simili per contesto ma con score diverso, o viceversa), utili a comprendere quali fattori, governance, continuità, risorse, reti e capacità di monitoraggio, incidano effettivamente sulla stabilizzazione e sulla scalabilità delle pratiche di partecipazione. Infine, lo score supporta la triangolazione tra evidenze quantitative e narrazioni qualitative e orientando la traccia di intervista verso barriere, leve e condizioni abilitanti specifiche dei diversi profili organizzativi.

2.2 Le variabili

Lo score integra sette variabili, selezionate a partire dalle sezioni centrali del questionario e ricondotte a cinque ambiti concettuali fondamentali:

1 → STRATEGICITÀ DELLE PROGETTUALITÀ

La prima dimensione riguarda il riconoscimento strategico attribuito alle progettualità dalla governance dell’ente. Questa variabile intercetta il livello decisionale e consente di distinguere tra attività considerate marginali, rilevanti o pienamente strategiche all’interno della missione e della programmazione organizzativa. L’inclusione di questa dimensione riflette l’assunto che senza un esplicito riconoscimento da parte della governance difficilmente le attività rivolte ai pubblici possono consolidarsi nel tempo.

2 → ATTENZIONE VERSO I TARGET SPECIFICI

La seconda dimensione riguarda l’attenzione verso i target specifici oggetto dell’indagine. In particolare, lo score considera la presenza di attività rivolte a tre gruppi di pubblico ritenuti centrali: i giovani adulti (19-34 anni), la popolazione over 65 e le persone con background migratorio.

3 → CAPACITÀ DI INVESTIMENTO ECONOMICO

La terza dimensione riguarda la capacità di investimento economico, misurata attraverso la classe di budget dedicata alle progettualità rivolte ai target oggetto dell’indagine. Pur nella consapevolezza che il budget non costituisca un indicatore diretto di qualità, la sua inclusione nello score consente di cogliere la possibilità concreta di sostenere le attività nel tempo e di distinguere tra enti che operano con risorse strutturate ed enti che agiscono in condizioni di forte limitazione o in assenza di risorse dedicate.

4. Dal punto di vista formale, l’Engagement Capacity Score è stato costruito come somma standardizzata e normalizzata delle variabili considerate, attribuendo a ciascuna di esse lo stesso peso. In forma concettuale, lo score può essere espresso come:

$ECSi = w1 \cdot Si + w2 \cdot Ti + w3 \cdot Ti^2 + w4 \cdot Bi + w5 \cdot Ai + w6 \cdot Mi + w7 \cdot Pi$

dove: **Si** = Governance Score (strategicità attribuita dalla governance alle progettualità rivolte ai target dell’indagine, normalizzata su scala 0-1); **Ti** = Target Score (numero di target prioritari intercettati dall’ente tra giovani adulti 19-34, over 65 e persone con background migratorio, normalizzato sulla base dei target possibili); **Ti²** = Target Score quadratico (rafforzamento del peso del presidio contemporaneo di più target prioritari, per valorizzare gli enti che

4 → ANZIANITÀ PROGETTUALE

La quarta dimensione è di natura temporale e considera l’anzianità delle progettualità. L’anzianità misura da quanti anni l’ente porta avanti attività rivolte ai target considerati e intercetta la dimensione della continuità e dell’esperienza accumulata.

5 → MATURITÀ PROGETTUALE⁴

La quinta dimensione è di natura più organizzativa e comprende due variabili strettamente connesse: **livello di maturità progettuale e la numerosità dei progetti**. Il livello di maturità progettuale consente di distinguere tra iniziative occasionali, sperimentali, in via di strutturazione o pienamente strategiche, offrendo una misura del grado di istituzionalizzazione delle pratiche nel tempo, anche considerando il numero di progettualità relative a ogni target oggetto dell’indagine.

Attribuendo lo stesso peso a ciascuna di queste dimensioni, l’ECS consente di osservare come gli enti combinano, in modo più o meno coerente, scelte strategiche e pratiche operative. In questo modo, lo score permette di far emergere non solo chi investe maggiori risorse o realizza un numero più elevato di attività, ma soprattutto chi riesce a trasformare l’attenzione verso determinati pubblici in un elemento strutturale della propria identità organizzativa. Al tempo stesso, l’ECS rende visibili situazioni di disallineamento, in cui la presenza di attività o target non è accompagnata da un adeguato riconoscimento strategico o da una sufficiente continuità progettuale.

La **tabella 2.1** → definisce come queste dimensioni, e le loro variabili, vengono tradotte in un punteggio.

lavorano su un engagement più ampio e articolato); **Bi** = Budget Score (1 se l’ente dichiara un budget annuo superiore a 100.000 euro per le attività di partecipazione, 0 negli altri casi o in caso di dato non disponibile); **Ai** = Project Seniority Score (anni di continuità delle progettualità rivolte ai target, normalizzati); **Mi** = Project Maturity Score (livello di maturità dichiarato: occasionale < sperimentale < in via di strutturazione < strutturata < strategica); **Pi** = Project Intensity Score (numero di progettualità attive negli ultimi dodici mesi sui target oggetto dell’indagine, normalizzato); **w1, w2, w3, w4, w5, w6, w7** = pesi (assunti uguali, salvo diversa specificazione).

Ciascuna componente contribuisce in modo equivalente al valore finale. La scelta di pesi uguali risponde a una precisa opzione metodologica, ossia evitare che una singola dimensione, in particolare quella economica, potesse dominare il risultato complessivo e assumere, implicitamente, un ruolo gerarchicamente superiore alle altre.

TABELLA 2.1 VARIABILI COMPONENTI L'ECS

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	PESO%	DESCRIZIONE DEL CALCOLO		
		DOMANDA DA CUI DERIVA IL CALCOLO	RISPOSTE POSSIBILI	CALCOLO DELLO SCORE
1. Strategicità delle progettualità	20%	<i>In che misura la governance della vostra istituzione considera strategiche le progettualità rivolte ai target oggetto della presente indagine?</i>	Scala Likert semantico-dimensionale: valore 1 → Occasionale valore 2 → Sperimentale (azioni pilota) valore 3 → In via di strutturazione (azioni ricorrenti ma non sistematiche) valore 4 → Strutturata (progettualità stabile, integrata nella programmazione) valore 5 → Strategica	Per ogni target, al valore 5 viene assegnato 1 punto, per il valore 1 vengono assegnati 0 punti. I valori centrali si distribuiscono equamente: (valore 2 = 0,25 punti; valore 3 = 0,5 punti; valore 4 = 0,75 punti). Il punteggio massimo diventa quindi 4 (giovani 19-24 + giovani adulti 24-34 + over 65 + background migratorio). Il punteggio viene quindi normalizzato ed espresso come indice compreso fra 0 e 1.
2. Attenzione verso i target specifici oggetto dell'indagine (variabile quadratica)	20%	<i>Indicate tra i target elencati quelli per i quali realizzate progettualità mirate e/o attività strutturate e continuative.</i>	Variabili dicotomiche: Background migratorio → sì / no Giovani 19-24 e giovani adulti 25-34 → sì / no Over 65 → sì / no	Per ogni “sì” fornito, si attribuiscono +0,3333 punti.
3. Capacità di investimento economico	20%	<i>Budget annuo indicativo destinato alle attività di partecipazione (escluso risorse umane interne).</i>	Variabili dicotomiche: < 10.000 € 10.000 - 30.000 € 30.000 - 100.000 € > 100.000 € Non disponibile	Considerata come variabile dicotomica per evitare il <i>bias</i> relativo alla mancanza di dati disponibili (missing value). Attribuito punteggio 1 se budget > 100.000 € e 0 se < 100.000 € o “non disponibile”.
4. Anzianità progettuale	20%	<i>Domanda da cui deriva il calcolo: Da quanti anni portate avanti progettualità rivolte ai target oggetto dell'indagine?</i>	Variabili dicotomiche: Campo numerico aperto: da zero a +∞	Fatto 1 il punteggio massimo e 0 il punteggio minimo, gli altri punteggi vengono distribuiti in forma normale.
5. Maturità progettuale (2 variabili)	20%	<i>Come definireste il livello di maturità delle progettualità rivolte ai target oggetto della presente indagine?</i> ↓ Mediata dalla domanda	Scala Likert semantico-dimensionale: valore 1 → Occasionale valore 2 → Sperimentale (azioni pilota) valore 3 → In via di strutturazione (azioni ricorrenti ma non sistematiche) valore 4 → Strutturata (progettualità stabile, integrata nella programmazione) valore 5 → Strategica	Per il valore 5 viene assegnato 1 punto, per il valore 1 vengono assegnati 0 punti. I valori centrali si distribuiscono equamente: (valore 2 = 0,25 punti; valore 3 = 0,5 punti; valore 4 = 0,75 punti).
		<i>Quanti progetti sono attualmente attivi su ogni target specifico?</i>	Variabili dicotomiche: Campo numerico aperto: da zero a +∞	Fatto 1 il punteggio massimo e 0 il punteggio minimo, gli altri punteggi vengono distribuiti in forma normale.

2.3 Distribuzione dell'ECS nel campione

Il calcolo dell'Engagement Capacity Score degli enti oggetto dell'analisi mostra una distribuzione caratterizzata da una marcata eterogeneità, con valori che si collocano lungo un continuum ampio e articolato. Il valore medio dell'ECS per ogni possibile target (over 65, background migratorio, giovani adulti) si attesta sempre su livelli intermedi, suggerendo che, per una parte consistente del campione, la capacità di engagement risulta parziale o selettiva: gli enti presentano alcune dimensioni strutturate, ma raramente tutte contemporaneamente.

Agli estremi della distribuzione si collocano, da un lato, un numero relativamente ristretto di enti con valori di ECS elevati, caratterizzati da una combinazione coerente di riconoscimento strategico, continuità progettuale, maturità delle iniziative e attenzione verso più target; dall'altro, una fascia di enti con valori bassi di ECS, per i quali il lavoro sui pubblici specifici appare episodico, scarsamente istituzionalizzato o privo di risorse dedicate.

Gli enti con valori di ECS elevati, pur differenziandosi per dimensione, ambito di intervento e contesto territoriale, dichiarano di condividere alcune caratteristiche comuni: una governance fortemente coinvolta, progettualità consolidate nel tempo, livelli di maturità elevati e una chiara integrazione del lavoro sui target nella missione organizzativa. In questi casi, l'ECS elevato non deriva da una singola variabile dominante, ma da una configurazione equilibrata di fattori. Al contrario, gli enti con ECS più basso tendono a operare con risorse limitate o non dedicate, presentano progettualità recenti o occasionali e attribuiscono al lavoro sui target un riconoscimento strategico ridotto. È importante sottolineare che tali posizioni non vanno interpretate in chiave valutativa o normativa, ma indicano modelli organizzativi in cui l'engagement verso pubblici specifici non rappresenta un asse strutturante dell'azione culturale.

3.

Architetture organizzative dell'engagement: mappature inferenziali

Dopo aver ricostruito il quadro complessivo del campione e aver introdotto l'Engagement Capacity Score (ECS) come strumento sintetico per misurare la capacità degli enti di strutturare interventi inclusivi e continuativi, passiamo ad un'analisi approfondita dei target oggetto dell'indagine.

L'assunto di partenza è che il lavoro culturale rivolto a pubblici specifici non sia un'attività neutra o uniforme, ma rifletta modelli organizzativi distinti, che emergono dall'interazione tra governance, continuità progettuale, capacità di investimento, infrastruttura economica e pratiche operative.

In questa prospettiva, i target non vengono trattati come semplici categorie di beneficiari, ma come ambiti di intervento che interrogano in profondità la struttura e le scelte degli enti.

Per dare conto di questa complessità, l'analisi proposta combina due strumenti complementari. Da un lato, le matrici di correlazione consentono di osservare come le principali variabili del questionario si muovano insieme, facendo emergere relazioni robuste e ricorrenti tra dimensioni quali maturità progettuale, riconoscimento strategico, anzianità delle attività, numero di progettualità e sostenibilità economica. Queste relazioni non vengono lette in chiave deterministica o causale, ma come indicatori di fattori latenti che strutturano l'azione organizzativa e che tendono a manifestarsi in modo coerente su più target. Dall'altro lato, la cluster analysis permette di tradurre queste relazioni in profili riconoscibili, individuando gruppi di enti che condividono configurazioni simili di capacità, orientamento strategico e modalità di intervento.

Dopo una lettura trasversale delle relazioni tra le variabili più rilevanti, che fornisce il quadro concettuale di riferimento, l'analisi a seguire si articola in sezioni dedicate ai singoli target. Per ciascun target vengono esplorate, in modo coerente e comparabile, le principali correlazioni

e i cluster emergenti, mettendo in evidenza similitudini e differenze nei modelli organizzativi adottati. Questa impostazione consente di superare una lettura puramente descrittiva dei dati e offre una mappa interpretativa utile per diversi pubblici.

Nel loro insieme, gli elementi analizzati mostrano come il lavoro sui target non sia semplicemente una questione di quantità di attività o di risorse disponibili, ma il risultato di scelte organizzative che si sedimentano nel tempo. Le differenze che emergono tra cluster e tra target aprono così lo spazio per una lettura più consapevole delle pratiche esistenti e per una riflessione informata su come rafforzare, in modo mirato, la capacità del sistema culturale di rispondere a pubblici diversi e sempre più complessi.

3.1 Analisi delle correlazioni fra variabili sul campione

L'analisi delle correlazioni consente di individuare quali variabili tendono a variare congiuntamente, evidenziando le relazioni esistenti tra i diversi aspetti indagati dal questionario. Ogni variabile è stata incrociata con tutte le altre variabili disponibili, generando una matrice di 96.580 correlazioni possibili⁵.

Per ragioni di leggibilità, la matrice completa non viene riportata. Tra tutte le correlazioni calcolate sono state selezionate le 28 relazioni statisticamente significative più intense e maggiormente rilevanti rispetto agli obiettivi dell'analisi⁶.

Le correlazioni sono state calcolate mediante il coefficiente di Pearson⁷. Per agevolarne l'interpretazione, i risultati sono stati organizzati applicando filtri progressivi. Con l'espressione **"solo domande diverse"** si intendono correlazioni tra item appartenenti a domande differenti del questionario, evitando quindi relazioni strutturali dovute alla costruzione della stessa batteria di item. La categoria **"solo fra sezioni diverse"** seleziona invece correlazioni tra variabili appartenenti a sezioni tematiche differenti del questionario, mettendo in evidenza legami trasversali tra ambiti concettuali distinti. La categoria **"solo Likert"** comprende esclusivamente variabili misurate mediante scale ordinali da 1 a 5, mentre le **"variabili macro"** rappresentano indici sintetici costruiti aggregando gli item appartenenti alla stessa dimensione concettuale.

5. Il numero delle correlazioni possibili deriva dall'applicazione della formula delle combinazioni semplici al totale delle 440 variabili considerate:

$$\binom{440}{2} = \frac{440!}{2! (440 - 2)!} = 96.580$$

6. Quando il numero delle variabili analizzate è molto elevato, aumenta anche la probabilità di osservare correlazioni statisticamente significative dovute esclusivamente al caso (multiple comparisons). Per limitare tale rischio sono state selezionate soltanto le correlazioni statisticamente significative e maggiormente rilevanti rispetto agli obiettivi della ricerca.

7. Il coefficiente di correlazione di Pearson assume valori compresi tra -1 e +1. Valori prossimi a +1 indicano una forte relazione positiva, valori prossimi a -1 una forte relazione negativa, mentre valori vicini a 0 indicano assenza di relazione lineare. L'intensità della relazione aumenta all'aumentare della distanza del coefficiente dallo zero.

Tutte le correlazioni riportate risultano statisticamente significative a un livello di confidenza del 95% (p < 0,05)⁸. Maggiore è il valore assoluto del coefficiente di correlazione, maggiore risulta l'intensità della relazione tra le due variabili considerate.

TABELLA 3.1 CORRELAZIONI FRA DOMANDE (solo domande diverse)

DOMANDA A	DOMANDA B	r
Anni progettualità target	Maturità progettualità target	0,92
Anni progettualità target	Governance considera strategico	0,90
Numero progettualità	Anni progettualità	0,89
Maturità progettualità	Governance strategica	0,86
Numero progettualità	Maturità progettualità	0,84
Anni progettualità	Numero progettualità	0,82
Governance strategica	Numero progettualità	0,80
Maturità progettuale	Governance prioritaria	0,79
Anni esperienza target	Governance priorità	0,78
Numero progetti	Governance	0,77

Alfa sempre minore di 0,05

TABELLA 3.2 CORRELAZIONI FRA SEZIONI DIVERSE DEL QUESTIONARIO

SEZIONE F (TARGET)	SEZIONE GOVERNANCE / FINANZA	r
Governance strategica target	Modello finanziamento stabile	0,97
Finanziamenti strutturati	Governance prioritaria	0,95
Politiche bigliettazione inclusive	Finanziamenti dedicati	0,91
Maturità progettuale	Governance formale	0,88
Numero progetti target	Politiche economiche inclusive	0,86
Maturità target	Mix di finanziamento	0,83

Alfa sempre minore di 0,05

8. La significatività è stata verificata mediante il test associato al coefficiente di Pearson. Un valore di p inferiore a 0,05 indica che la probabilità di osservare una correlazione di pari intensità per puro caso è inferiore al 5%.

TABELLA 3.3 CORRELAZIONI FRA DOMANDE LIKERT

LIKERT A	LIKERT B	r
Maturità target	Governance strategica	0,88
Governance priorità	Continuità progettuale	0,85
Strategicità	Strutturazione	0,83
Anni di esperienza target	Stabilità progetto	0,82
Anni esperienza	Priorità governance	0,80

Alfa sempre minore di 0,05

TABELLA 3.4 CORRELAZIONI FRA VARIABILI MACRO DEL QUESTIONARIO LIKERT

VARIABILE MACRO A	VARIABILE MACRO B	r
Maturità progettuale	Anni esperienza target	0,87
Maturità progettuale	Governance strategica	0,86
Anni esperienza	Governance	0,82
Numero progettualità	Anni esperienza	0,80
Numero progettualità	Maturità	0,70
Governance	Numero progettualità	0,68
Finanziamenti	Politiche inclusive	0,63

Alfa sempre minore di 0,05

3.2 Analisi interpretativa delle correlazioni

L’analisi delle correlazioni non si limita a individuare singole relazioni tra variabili, ma permette di riconoscere pattern strutturali. Considerando che l’indagine ha come obiettivo principale l’esplorazione delle pratiche di partecipazione rivolte ai target specifici (giovani adulti, over 65 e persone con background migratorio), le correlazioni più intense e statisticamente significative sembrerebbero rilevare come le pratiche di coinvolgimento non emergono come fenomeni isolati, ma come espressione di un livello generale di maturità organizzativa (si vedano le correlazioni più rilevanti). Ciò significa che i risultati suggeriscono che l’attenzione verso i target non è semplicemente una scelta tematica, ma si colloca all’interno di una configurazione istituzionale più ampia che comprende esperienza accumulata, governance strategica, stabilità

progettuale e capacità di investimento. Ovviamente, questo non è sempre vero per tutte le realtà, e vedremo dall’analisi dei cluster come talvolta emerge un pattern casuale, in cui non si evincono differenze così rilevanti fra target. Tuttavia, emerge come negli enti che fanno targetizzazione, la relazione fra attenzione ai target, esperienza accumulata, governance strategica, stabilità progettuale e capacità di investimento risulti preminente. In sostanza, gli enti più strutturati sono quelli che targetizzano.

Di seguito si analizzano le relazioni che emergono statisticamente significative. Talune relazioni, sebbene abbiano valori alti (maggiori di 0,9) non presentano significatività statistica. Sono quindi “incidentali” e riportarle significherebbe falsare i risultati.

RELAZIONE 1

Continuità temporale e maturità progettuale

Uno dei pattern più robusti riguarda la relazione tra anni di esperienza nelle progettualità rivolte ai target e livello di maturità delle stesse. Gli enti che dichiarano di lavorare da più tempo con i target specifici tendono anche a descrivere le loro progettualità come più strutturate, integrate e strategiche. Questa relazione non va interpretata solo in senso cronologico. Non è semplicemente il tempo che produce qualità, ma il tempo diventa un indicatore di sedimentazione organizzativa. L’esperienza continuativa sembra favorire la trasformazione di azioni sperimentali in programmi stabili. Gli enti che lavorano da anni su un target non si limitano a replicare attività, ma sviluppano modelli operativi, competenze interne e reti di collaborazione che consolidano la loro capacità di engagement. Questo suggerisce che la partecipazione culturale verso i target vulnerabili o prioritari richiede investimenti di lungo periodo, difficilmente compatibili con logiche esclusivamente progettuali o episodiche. La correlazione tra esperienza e maturità si riflette anche nella percezione della governance. Dove le progettualità sono mature, la governance tende a considerarle strategiche. Non si tratta quindi solo di un livello operativo, ma di un riconoscimento politico e direzionale.

RELAZIONE 2

Governance e priorità strategica

Un secondo pattern centrale riguarda il ruolo della governance. Le correlazioni mostrano che gli enti in cui la governance considera strategiche le progettualità verso i target sono anche quelli con maggiore continuità, più progettualità attive e maggiore strutturazione delle pratiche. Questo indica che l’engagement verso i pubblici target dell’indagine non dipende solo dall’iniziativa di singoli operatori o progetti specifici, ma da scelte strategiche di livello istituzionale. Quando la governance integra formalmente questi obiettivi nei documenti e nella programmazione, le pratiche risultano più stabili e meno vulnerabili alle fluttuazioni di risorse o personale. In termini organizzativi, si osserva una convergenza tra riconoscimento strategico, continuità progettuale, capacità di investimento, formalizzazione delle pratiche.

RELAZIONE 3

Numero di progettualità e capacità operativa

Un ulteriore elemento ricorrente riguarda il numero di progettualità attive. Gli enti che realizzano più interventi sui target specifici tendono a essere gli stessi che dichiarano maggiore esperienza e maggiore maturità. Questo non va letto solo come quantità, ma come indicatore di capacità operativa. La presenza di più progettualità implica sicuramente una maggiore diversificazione dei formati, ma anche una maggiore capacità di adattamento, la presenza di reti collaborative più estese, e la diffusione di competenze interne consolidate.

RELAZIONE 4

Dimensione economica e politiche inclusive

Le correlazioni inter-sezione mostrano un legame significativo tra politiche economiche inclusive (bigliettazione, gratuità, agevolazioni) e strutturazione finanziaria delle progettualità. Gli enti che adottano misure di accesso economico facilitato sono anche quelli che dichiarano modelli di finanziamento più stabili o diversificati. Questo suggerisce che l’inclusione non è solo una scelta etica o culturale, ma una questione di sostenibilità economica. Le pratiche inclusive richiedono un equilibrio tra missione sociale e capacità di funding. Gli enti più strutturati sembrano riuscire a integrare queste due dimensioni senza percepirle come contraddittorie. In particolare, la presenza di finanziamenti dedicati o mix di risorse (autofinanziamento, fundraising, ecc.) appare associata a una maggiore capacità di progettare politiche di accesso rivolte ai target. Questo indica che la sostenibilità economica non riduce l’inclusione, ma al contrario la rende praticabile nel tempo.

RELAZIONE 5

Engagement come dimensione trasversale

Un altro aspetto rilevante è che le variabili legate ai target non si isolano in un blocco autonomo, ma risultano fortemente connesse ad altre dimensioni del questionario: governance, reti, finanziamenti, maturità progettuale. Questo suggerisce che l’engagement non è un settore separato dell’attività dell’ente, ma una proprietà emergente dell’organizzazione nel suo complesso. Gli enti che mostrano maggiore capacità di engagement verso giovani e persone con background migratorio sono anche quelli che partecipano a reti collaborative, utilizzano strumenti di monitoraggio, formalizzano processi decisionali, investono in continuità progettuale. L’engagement appare quindi come un indicatore sintetico di qualità organizzativa (motivo per cui l’ECS può essere considerato un indicatore affidabile per fornire giudizi di merito in tal senso). Nei prossimi paragrafi identificheremo le correlazioni più rilevanti per ogni target, concentrando l’analisi solo sulle dimensioni nel loro complesso. In particolare, prenderemo a riferimento le seguenti variabili, giudicate come “uniche” statisticamente significative: ECS, maturità, governance, anzianità, numero di progettualità.

Box di sintesi

L’analisi delle correlazioni è utilizzata per individuare quali variabili tendono a co-variare nel dataset, così da passare da una lettura per singoli item a una lettura per pattern e configurazioni ricorrenti.

Dato l’elevato numero di incroci possibili, la restituzione adotta un criterio prudente e selettivo, riportando solo associazioni statisticamente significative e con intensità medio-alta / alta; le correlazioni sono lette come indicazioni esplorative e non come relazioni causali.

Le correlazioni più “intense” delineano un nucleo coerente di variabili “strutturali” che si muovono insieme: continuità / anzianità delle progettualità, maturità delle attività e riconoscimento strategico da parte della governance (con un contributo, in parte, anche dell’intensità dell’offerta). In altre parole, dove le progettualità sono più mature e continuative, tendono anche ad essere più riconosciute come strategiche e più stabilizzate, mentre i casi più fragili risultano più esposti a dinamiche episodiche o opportunistiche. La conseguenza è che le pratiche di engagement non emergono come fenomeni isolati, ma come espressione di un più generale livello di maturità organizzativa: esperienza accumulata, governance strategica, stabilità progettuale e capacità di investimento tendono a presentarsi insieme, configurando l’engagement verso i target come “proprietà” dell’organizzazione più che come scelta tematica puntuale.

Finalità dell’analisi

Impostazione e cautele interpretative

Cosa emerge in modo più robusto

3.3 Matrice Intensità × Maturità

Le matrici Intensità × Maturità rappresentano una mappa sintetica ma estremamente potente delle modalità con cui gli enti intercettano i diversi target. Non si tratta semplicemente di un esercizio grafico: queste matrici consentono di leggere il sistema come un ecosistema stratificato, in cui coesistono modelli di intervento molto diversi tra loro. Di seguito riportiamo graficamente i risultati dell’analisi per poi darne un’interpretazione esaustiva generale e per target.

GRAFICO 3.1 MATRICE INTENSITÀ × MATURITÀ



Intensità (asse x)

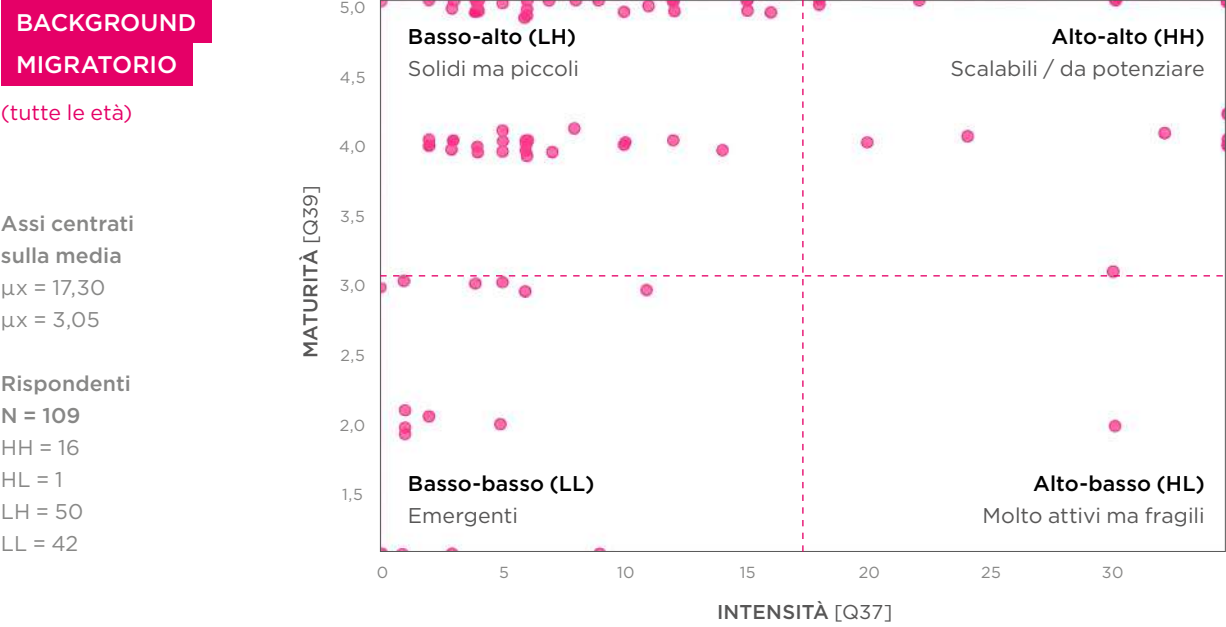
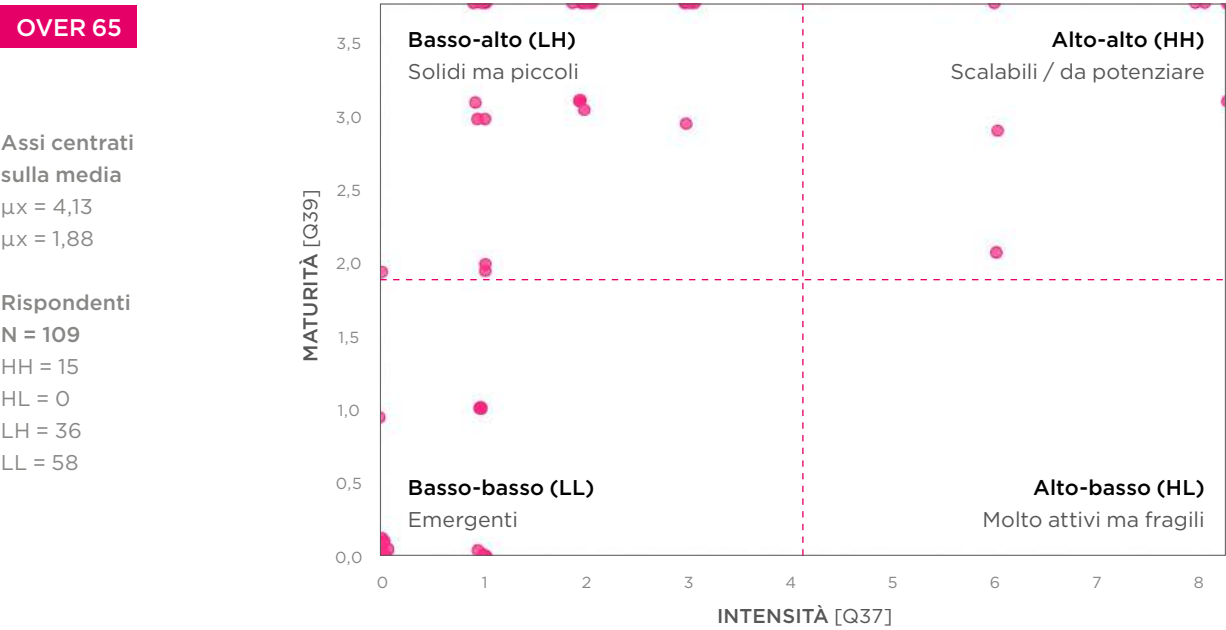
Valore numerico
delle progettualità
(negli ultimi 12 mesi)



Maturità (asse y)

Scala Likert
semantico-dimensionale,
con valori da 1 a 5, in cui:

- 1 = occasionale
- 2 = sperimentale
- 3 = in via di strutturazione
- 4 = strutturato
- 5 = strategico



L'incrocio tra l'intensità delle attività (numero di progettualità negli ultimi 12 mesi) e maturità organizzativa (livello di strutturazione delle pratiche) permette di distinguere quattro configurazioni tipiche: realtà scalabili, realtà molto attive ma fragili, realtà solide ma di piccola scala ed enti emergenti. Ogni quadrante non rappresenta un giudizio di valore, ma una condizione organizzativa con bisogni e potenzialità specifiche.

Questa mappa è particolarmente utile perché sposta l'attenzione dalla semplice quantità di attività alla qualità della struttura che le sostiene. Un ente può essere molto attivo ma poco stabile, oppure poco attivo ma altamente maturo. La distinzione tra intensità e maturità aiuta quindi a comprendere dove si trovano i nodi critici del sistema: nella capacità di scalare, nella necessità di consolidamento, nella mancanza di risorse o nella fragilità organizzativa.

→ GIOVANI 19-24

Nel caso dei giovani 19-24 emerge un sistema fortemente dinamico e polarizzato. Una parte significativa degli enti si colloca nei quadranti ad alta maturità, segno che esiste una base solida di pratiche strutturate. Tuttavia, la distribuzione mostra anche una presenza consistente di soggetti nel quadrante “alto-basso”: organizzazioni molto attive ma fragili. Questo è un segnale tipico dei settori ad alta sperimentazione. L'energia progettuale è elevata, ma non sempre accompagnata da strumenti di governance e monitoraggio adeguati.

Il quadrante “alto-alto” identifica gli enti scalabili: realtà che hanno già raggiunto una soglia di maturità sufficiente per ampliare il proprio impatto. Qui il tema non è la sopravvivenza, ma la crescita. Sono soggetti che potrebbero diventare hub territoriali, piattaforme di rete o modelli replicabili. Il fatto che questo quadrante sia ben popolato indica che il lavoro con i giovani 19-24 non è più solo sperimentazione, ma ha già generato nuclei di eccellenza.

Il quadrante “basso-alto” racconta invece una storia diversa: enti solidi ma di piccola scala. Qui troviamo organizzazioni con forte competenza ma bassa intensità operativa. Il bisogno principale non è il consolidamento, bensì la possibilità di espandersi attraverso reti, partenariati e supporto alla crescita. Sono realtà che potrebbero aumentare significativamente il proprio impatto se messe in condizione di scalare.

Il quadrante “basso-basso” rappresenta l'area emergente. Qui si concentrano enti in fase di avvio o sperimentazione, che necessitano di capacity building. Non è un segnale negativo: ogni ecosistema sano ha bisogno di una zona di ingresso. La presenza di questo quadrante indica che il settore continua a rigenerarsi.

A margine, come nota metodologica evidenziamo che, per completezza e significatività, trattandosi dell'inferenza di sole due variabili si è mantenuta la distinzione tra giovani 19-24 e 25-34.

→ GIOVANI ADULTI 25-34

Rispetto ai 19-24, il target 25-34 mostra una distribuzione più orientata verso la maturità. Il sistema appare meno sperimentale e più professionalizzato. Il quadrante “alto-alto” mantiene un peso rilevante, indicando la presenza di soggetti già pronti per il salto di scala. Tuttavia, cresce il numero di enti nel quadrante “basso-alto”: realtà stabili ma con intensità contenuta.

Questo suggerisce che il lavoro con i giovani adulti più maturi tende a privilegiare la qualità rispetto alla quantità. Le progettualità sono meno numerose ma più strutturate. Il sistema sembra aver superato la fase esplorativa e trovarsi in una fase di consolidamento.

Il quadrante “alto-basso” è meno popolato rispetto ai 19-24. Ciò indica una minore esposizione alla fragilità organizzativa: chi opera intensamente su questo target tende ad avere già strumenti di governance adeguati. In altre parole, l'attività intensa è più spesso sostenuta da strutture solide.

L'area emergente rimane presente ma meno estesa. Questo suggerisce che l'ingresso di nuovi soggetti è più selettivo o richiede competenze già avanzate. Il target 25-34 sembra funzionare come uno spazio di professionalizzazione, dove l'accesso richiede un certo livello di maturità iniziale.

→ OVER 65

La matrice relativa agli over 65 presenta una configurazione molto diversa. Qui domina la bassa intensità, mentre la maturità rimane variabile. Il sistema appare meno dinamico ma più stabile. Molti enti si collocano nel quadrante “basso-alto”: realtà solide ma di piccola scala. Questo conferma che il lavoro con la popolazione anziana segue logiche cumulative e relazionali, meno orientate alla proliferazione di progetti e più alla continuità.

Il quadrante “alto-alto” esiste ma è meno popolato. Le realtà scalabili sono poche, ma molto strutturate. Questo indica che l'engagement over 65 tende a consolidarsi in programmi di lungo periodo piuttosto che in espansioni rapide.

L'area “alto-basso” è quasi assente. Questo è un dato cruciale: significa che l'intensità senza maturità è rara. Chi lavora molto con gli anziani tende ad avere già una struttura adeguata. È un settore meno permissivo verso l'improvvisazione.

Il quadrante emergente è presente, ma rappresenta soprattutto enti che stanno entrando gradualmente nel campo. Qui il bisogno principale è accompagnamento metodologico e capacity building.

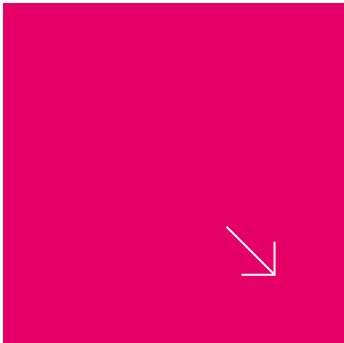
→ BACKGROUND MIGRATORIO

Il target migratorio mostra la matrice più polarizzata. Coesistono enti ad altissima intensità e maturità con realtà emergenti. Il quadrante “alto-alto” è ben popolato e rappresenta un nucleo di soggetti altamente scalabili. Qui l’inclusione culturale è già una funzione strutturale.

Il quadrante “alto-basso” segnala invece una zona critica: enti molto attivi ma fragili. Questo riflette la natura ad alta pressione del lavoro inclusivo. L’urgenza operativa può superare la capacità organizzativa. È qui che servono governance, monitoraggio e strumenti di stabilizzazione.

Il quadrante “basso-alto” indica realtà solide ma circoscritte. Sono enti con competenze elevate ma interventi limitati. Il loro potenziale di espansione è significativo.

L’area emergente è più ampia che negli altri target. Ciò suggerisce che il settore migratorio è ancora in fase di crescita e attrazione di nuovi soggetti. È un ecosistema in espansione, ma non ancora pienamente stabilizzato.



Box di sintesi

Finalità dell’analisi

La matrice Intensità × Maturità serve a leggere l’ecosistema andando oltre il “quante iniziative”, distinguendo quanta attività (numero di progettualità negli ultimi 12 mesi) e quanto è strutturata / strategica questa attività (maturità su scala 1-5). In questo modo emergono configurazioni organizzative ricorrenti e comparabili tra target.

L’incrocio tra intensità e maturità restituisce quattro configurazioni tipiche (senza giudizio di valore): alto-alto (realtà scalabili), alto-basso (molto attive ma fragili), basso-alto (solide ma di piccola scala), basso-basso (area emergente / sperimentale). La lettura è utile perché sposta l’attenzione dalla sola quantità progettuale alla “tenuta” organizzativa che sostiene l’azione.

La matrice mostra un ecosistema stratificato, in cui coesistono profili con buone basi di maturità ma scale operative diverse, e profili con alta intensità non sempre accompagnata da adeguati strumenti organizzativi; il punto non è “fare di più”, ma capire dove l’intensità è sostenuta da struttura e dove invece rischia di produrre fragilità.

Giovani 19-24

Progettualità dinamiche e sperimentali, con livelli di maturità organizzativa ancora disomogenei. Da approfondire nella parte qualitativa il possibile legame con il mondo scolastico.

Giovani adulti 25-34

Interventi mediamente più strutturati e consolidati, con maggiore maturità organizzativa; le risposte segnalano una possibile sovrapposizione con il pubblico generico, anch’essa da approfondire nella parte qualitativa.

Over 65

Progettualità meno numerose e più selettive, ma generalmente mature e consolidate.

Background migratorio

Quadro più polarizzato, tra enti con interventi numerosi e strutturati e realtà ancora in fase di sperimentazione o consolidamento.

Come si interpreta

Cosa emerge complessivamente

Cosa emerge rispetto ai target

4.

Approfondimenti sui target di analisi

Dopo aver ricostruito il profilo generale del campione e introdotto l'**Engagement Capacity Score** quale indicatore sintetico di lettura trasversale, l'analisi si concentra sui tre target prioritari dell'indagine: **giovani adulti, over 65 e persone con background migratorio**.

Per ciascun target sono stati realizzati quattro livelli di approfondimento:

- analisi delle correlazioni tra le variabili maggiormente significative;
- cluster analysis;
- analisi delle relazioni tra fonti di finanziamento e target;
- analisi delle relazioni tra target e principali criticità riscontrate.

L'analisi delle correlazioni consente di individuare le variabili che tendono a variare congiuntamente, evidenziando le relazioni più rilevanti tra le diverse dimensioni considerate. La cluster analysis permette invece di identificare gruppi di enti accomunati da caratteristiche simili, offrendo una lettura dei principali modelli di intervento presenti nel campione. I cluster non devono essere interpretati come classifiche o valutazioni di merito, bensì come profili organizzativi: gli enti appartenenti allo stesso gruppo condividono caratteristiche e modalità di relazione con lo specifico target analizzato.

Le analisi dedicate alle fonti di finanziamento e alle criticità completano il quadro interpretativo, consentendo di comprendere, da un lato, quali risorse sostengano le progettualità rivolte ai diversi pubblici e, dall'altro, quali fattori ne ostacolino lo sviluppo, la continuità o il consolidamento.

Nel complesso, questa sezione offre una lettura integrata delle dinamiche che caratterizzano ciascun target, mettendo in evidenza elementi ricorrenti, differenze tra i diversi modelli di intervento e possibili fattori di forza o di fragilità. I paragrafi che seguono presentano i risultati delle analisi articolati per ciascun target di riferimento.

4.1 Target giovani adulti (19-34)

Il target dei giovani adulti, inteso come fascia aggregata 19-34 anni, rappresenta uno degli ambiti di intervento più diffusi e trasversalmente presenti nel campione analizzato.

Come già emerso dalle statistiche descrittive, una quota ampia di enti dichiara di realizzare attività rivolte a questo pubblico, spesso collocandolo al centro della propria offerta culturale o considerandolo un bacino privilegiato di sperimentazione, rinnovamento e sviluppo dei pubblici. A differenza di altri target, il lavoro culturale rivolto ai giovani adulti si caratterizza per una maggiore varietà di approcci organizzativi, per una più ampia gamma di formati e per una forte eterogeneità in termini di intensità, strutturazione e riconoscimento strategico. Senza ripetere quanto già detto nella sezione precedente questo target sembra risentire di una sovrapposizione con il pubblico scolastico per la fascia 19-24 e con il pubblico generico per quella 25-34. In generale nelle analisi multivariate le differenze si attenuano in maniera evidente, non rendendo robusta la distinzione. Infatti, l'aggregazione dei target 19-24 e 25-34 consente di osservare il campo dei giovani adulti come un insieme relativamente omogeneo sul piano delle pratiche dichiarate, pur nella consapevolezza delle differenze interne legate alle fasi del ciclo di vita. Considerare congiuntamente queste due fasce permette di cogliere le logiche complessive che guidano il posizionamento degli enti nei confronti del pubblico giovane, mettendo in luce modelli organizzativi ricorrenti e traiettorie di sviluppo che difficilmente emergerebbero da una lettura frammentata.

Il lavoro culturale sui giovani adulti appare, nel complesso, più orientato alla sperimentazione e all'innovazione rispetto a quello rivolto ad altri target, ma non sempre questa tensione si traduce in progettualità stabili o pienamente istituzionalizzate. In molti casi, infatti, la presenza di attività dedicate ai giovani convive con livelli differenti di maturità progettuale e con un riconoscimento strategico non sempre coerente da parte della governance. Questa ambivalenza rende il target 19-34 particolarmente interessante dal punto di vista analitico, poiché consente di osservare come l'attenzione verso i giovani possa assumere significati molto diversi: da leva strutturale per il riposizionamento dell'ente ad ambito di sperimentazione episodica o opportunistica.

Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro sui giovani adulti (19-34)

Una prima chiave di lettura è fornita dall’analisi delle relazioni tra le principali dimensioni organizzative considerate: la capacità complessiva dell’ente, misurata attraverso l’Engagement Capacity Score (ECS), il livello di maturità delle progettualità rivolte ai giovani adulti, la loro anzianità, il riconoscimento strategico attribuito dalla governance e il numero di progettualità attive.

TABELLA 4.1 MATRICE DI CORRELAZIONE (19-34 ANNI)

VARIABILE	ECS	MATURITÀ progettuale	GOVERNANCE	ANZIANITÀ progettuale	Numero PROGETTUALITÀ
ECS	1,00	0,62	0,58	0,41	0,46
MATURITÀ progettuale	0,62	1,00	0,64	0,49	0,38
GOVERNANCE	0,58	0,64	1,00	0,44	0,33
ANZIANITÀ progettuale	0,41	0,49	0,44	1,00	0,36
Numero PROGETTUALITÀ	0,46	0,38	0,33	0,36	1,00

Nel loro insieme, i risultati mettono in evidenza come il lavoro culturale rivolto ai giovani adulti (19-34) si configuri come uno degli ambiti più dinamici e, al tempo stesso, più complessi dell’intero campione analizzato. A differenza di quanto osservato per altri target, l’intervento sui giovani adulti non segue una traiettoria lineare o cumulativa, ma si articola lungo una pluralità di modelli organizzativi che riflettono differenti concezioni del ruolo dei giovani all’interno delle strategie culturali degli enti.

Una prima evidenza riguarda l’elevata diffusione del target sul piano operativo: un numero consistente di enti dichiara di realizzare attività rivolte ai giovani adulti, spesso attraverso una molteplicità di progettualità, formati e linguaggi. Tuttavia, questa ampia presenza quantitativa non si traduce automaticamente in una strutturazione stabile o in un riconoscimento strategico omogeneo. Al contrario, l’analisi mostra come la stessa intensità di attività possa corrispondere a posizionamenti organizzativi profondamente diversi, che vanno dalla piena integrazione del target nella missione dell’ente fino a forme di coinvolgimento episodico o opportunistico.

Rispetto al target over 65, il lavoro sui giovani adulti appare meno ancorato alla continuità temporale e più esposto a cicli progettuali brevi, rinnovabili o ridefinibili. L’anzianità delle progettualità, pur rimanendo una variabile rilevante, assume un peso relativamente minore nel discriminare i modelli organizzativi. Questo suggerisce che, nel caso dei giovani adulti, la stabilità non è necessariamente il risultato di una sedimentazione progressiva nel tempo, ma può essere costruita anche attraverso pratiche di sperimentazione reiterata, adattamento rapido e ridefinizione continua delle modalità di ingaggio.

Un elemento centrale che emerge dall’analisi è il ruolo ambivalente del numero di progettualità. A differenza di quanto osservato per altri target, un elevato numero di iniziative rivolte ai giovani adulti non coincide sempre con livelli alti di maturità progettuale o di riconoscimento strategico. In alcuni casi, la molteplicità delle attività rappresenta l’espressione di una strategia consapevole di diversificazione dell’offerta e di presidio di linguaggi e spazi differenti; in altri, essa riflette una frammentazione dell’intervento, in cui le progettualità si accumulano senza convergere in una visione unitaria. Questo dato conferma come l’intensità quantitativa, da sola, non sia sufficiente a qualificare il posizionamento degli enti rispetto al target giovane.

La governance emerge come uno degli elementi più discriminanti nel distinguere tra modelli organizzativi. Nei profili in cui il riconoscimento strategico è elevato, il lavoro sui giovani adulti assume una funzione strutturante: orienta le scelte progettuali, giustifica l’allocazione di risorse e contribuisce a definire l’identità complessiva dell’ente. Al contrario, nei profili in cui la governance attribuisce al target un ruolo secondario, le attività tendono a rimanere confinate a una dimensione operativa, anche quando risultano numerose o formalmente innovative. Questo scarto tra pratica e visione strategica rappresenta una delle tensioni principali che sembrano caratterizzare il lavoro culturale con i giovani adulti.

Profili organizzativi degli enti attivi sui giovani adulti: una cluster analysis

Per integrare la lettura offerta dalla matrice di correlazione e cogliere configurazioni organizzative più complesse, è stata condotta una cluster analysis esplorativa sugli enti che operano sul target 19-34. La cluster analysis consente di leggere l’eterogeneità emersa nel precedente paragrafo non come una semplice graduatoria di performance, ma come l’espressione di differenti logiche di intervento. I cluster più strutturati mostrano come sia possibile coniugare sperimentazione e istituzionalizzazione, mantenendo un equilibrio tra flessibilità e continuità. I cluster intermedi, invece, evidenziano situazioni di transizione, in cui sono presenti competenze, pratiche consolidate e volumi significativi di attività, ma manca una piena formalizzazione strategica. Questi profili appaiono particolarmente rilevanti dal punto di vista analitico, poiché rappresentano spazi potenziali di evoluzione organizzativa.

I cluster caratterizzati da interventi episodici o opportunistici mettono infine in luce i limiti di un approccio che intercetta il target giovane prevalentemente in funzione di opportunità esterne, bandi o mode progettuali. In questi casi, l’assenza di una visione di medio-lungo periodo e di un riconoscimento strategico esplicito rende difficile la costruzione di relazioni stabili con i giovani adulti e limita l’impatto complessivo delle iniziative.

L’analisi ha portato all’individuazione di tre cluster principali, ciascuno dei quali rappresenta un diverso modello organizzativo di intervento.

TABELLA 4.2 CLUSTER ANALYSIS (19-34 ANNI)

VARIABILE	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Cluster 0 (alta capacità)	5,33	4,67	3,33	3,33	0,723
Cluster 1 (intermedi)	3,00	2,80	2,36	2,98	0,204
Cluster 2 (episodici)	0,28	0,75	0,50	0,68	0,135

Il **Cluster 0** raccoglie gli enti ad alta capacità che lavorano con i giovani adulti in modo strutturale. In questi contesti il target 19-34 non è un segmento marginale, ma una componente integrata della strategia organizzativa. L'elevato ECS medio indica continuità progettuale, maturità operativa e riconoscimento strategico da parte della governance. Le iniziative rivolte ai giovani risultano stabili nel tempo, sostenute da investimenti e inserite in una visione di medio-lungo periodo. Il lavoro con il target giovane appare quindi come parte della missione dell'ente e non come attività episodica.

Il **Cluster 1** descrive enti intermedi, caratterizzati da una presenza significativa ma non pienamente istituzionalizzata delle attività rivolte ai giovani adulti. Le progettualità esistono e mostrano elementi di continuità, ma la loro integrazione strategica è parziale. L'ECS medio suggerisce una struttura organizzativa in fase di consolidamento: gli enti riconoscono il valore del target, ma non sempre lo traducono in priorità strutturale. Questo cluster rappresenta una zona di transizione tra sperimentazione e stabilizzazione.

Il **Cluster 2** raccoglie enti episodici, per i quali il lavoro con i giovani adulti appare recente, limitato o dipendente da opportunità contingenti. Il basso ECS medio riflette una ridotta continuità e una debole formalizzazione strategica. Le iniziative esistono ma non sono integrate nella programmazione ordinaria e tendono a rimanere isolate. Questo profilo suggerisce una fase esplorativa, in cui il potenziale di sviluppo è presente ma non ancora tradotto in capacità organizzativa stabile.

22
enti

che dichiarano
di lavorare con i giovani
adulti rientrano nel

Cluster 0

19
enti

che dichiarano
di lavorare con i giovani
adulti rientrano nel

Cluster 1

18
enti

che dichiarano
di lavorare con i giovani
adulti rientrano nel

Cluster 2

Nel complesso, i cluster mostrano che la differenza tra gli enti non riguarda la semplice presenza di attività per i giovani, ma il grado di istituzionalizzazione e integrazione strategica. Il lavoro culturale con i giovani adulti emerge come indicatore della maturità organizzativa complessiva, più che come settore autonomo.

Criticità nel raggiungimento del target giovani adulti

Per comprendere quali condizioni gli enti ritengano necessarie per trasformare le progettualità rivolte ai giovani adulti in interventi stabili e strategici, è stata analizzata la domanda specifica del questionario dedicata ai fattori abilitanti. L'attenzione si concentra esclusivamente sugli enti che dichiarano attività strutturate per il target 19-34, così da osservare quali leve organizzative emergono dall'esperienza diretta di chi già opera in modo continuativo con i giovani. Le frequenze riportate non descrivono bisogni astratti, ma percezioni espresse da organizzazioni attive sul campo, e vanno lette come indicatori delle priorità operative ritenute più urgenti per consolidare l'engagement giovanile.

TABELLA 4.3 ELEMENTI DI CRITICITÀ (19-34 ANNI)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "Sì"	% SU TOTALE
Risorse economiche	88	94,6%
Personale dedicato e competenze	67	72,0%
Partnership e reti	55	59,1%
Spazi adeguati	30	32,3%
Capacità di progettazione	23	24,7%
Supporto della governance	21	22,6%
Altro	-	0,00%

I dati mostrano con estrema chiarezza che la stabilizzazione delle progettualità rivolte ai giovani adulti è percepita innanzitutto come una questione di risorse materiali. Quasi la totalità degli enti indica la disponibilità economica come fattore decisivo, segnalando che la continuità degli interventi dipende in larga misura dalla capacità di sostenere costi strutturali e di garantire programmazione di medio periodo. Subito dopo emerge il tema del personale dedicato e delle competenze: oltre due terzi degli enti riconosce che la qualità e la specializzazione delle risorse umane rappresentano una condizione imprescindibile per consolidare il lavoro con i giovani.

Le partnership e le reti occupano una posizione intermedia ma significativa. Più della metà degli enti individua nella collaborazione inter-organizzativa una leva strategica, suggerendo che la stabilità degli interventi non dipenda solo da fattori interni, ma anche dalla capacità di costruire ecosistemi cooperativi. Questo dato è coerente con le analisi precedenti, che mostrano come i modelli ad alta capacità siano spesso caratterizzati da forte integrazione territoriale.

Meno centrali, ma comunque rilevanti, risultano gli aspetti legati agli spazi e alla capacità di progettazione. Ciò suggerisce che, pur essendo elementi importanti, essi vengono percepiti come secondari rispetto alla sostenibilità economica e alla disponibilità di personale qualificato. Particolarmente interessante è la posizione del supporto della governance, indicato da circa un quarto degli enti: questo non implica che la governance sia irrilevante, ma che venga data per acquisita o integrata implicitamente nelle altre dimensioni. In altre parole, laddove mancano risorse e competenze, il sostegno strategico da solo non appare sufficiente a garantire stabilità.

Nel complesso, la distribuzione delle risposte evidenzia una gerarchia chiara delle priorità: prima la sostenibilità economica, poi il capitale umano, quindi le reti. Gli elementi organizzativi più astratti, come progettazione e governance, assumono un ruolo complementare. Questo quadro conferma che il consolidamento dell’engagement giovanile è percepito dagli enti come un processo fortemente ancorato a condizioni materiali e operative, più che a sole scelte strategiche formali. La stabilità emerge quindi come risultato dell’interazione tra risorse tangibili e capacità relazionali, in linea con i modelli di alta capacità individuati nelle analisi precedenti.

Modelli di finanziamento per enti attivi sul target giovani adulti

Per comprendere la sostenibilità delle progettualità rivolte ai giovani adulti non è sufficiente osservare le risorse necessarie, ma è fondamentale analizzare anche le modalità effettive di finanziamento. La domanda relativa alle fonti economiche consente di leggere la struttura finanziaria che sostiene l’engagement giovanile e di capire se gli interventi si fondino su risorse ordinarie, contributi esterni o capacità di autofinanziamento. L’analisi è limitata agli enti che operano in modo strutturato con il target 19-34, così da descrivere il modello economico reale di chi ha già attivato pratiche continuative.

TABELLA 4.4 FONTI DI FINANZIAMENTO (19-34 ANNI)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "Sì"	% SU TOTALE
Contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici	57	61,3%
Contributi specifici di enti pubblici	51	54,8%
Attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente	50	53,8%
Entrate proprie generate dal progetto	38	40,9%
Donazioni / fundraising	23	24,7%
Sponsorizzazioni private / partnership aziendali	17	18,3%
Altro	3	3,2%

La struttura finanziaria delle progettualità rivolte ai giovani adulti appare fortemente ibrida e conferma quanto emerso nelle analisi sulla capacità organizzativa. Le fonti prevalenti sono i contributi filantropici e pubblici, segnalando una dipendenza significativa da finanziamenti esterni dedicati. Oltre il 60% degli enti indica il sostegno di fondazioni bancarie o enti filantropici, mentre poco più della metà ricorre a contributi pubblici specifici. Questo suggerisce che il lavoro con i giovani venga riconosciuto come ambito meritevole di investimento mirato, ma allo stesso tempo evidenzia una vulnerabilità strutturale legata alla ciclicità dei bandi.

È rilevante osservare che più della metà degli enti integra le attività giovanili nella propria attività istituzionale ordinaria. Questo dato indica un livello di internalizzazione economica non trascurabile: una parte significativa dell’engagement giovanile non dipende esclusivamente da fondi esterni, ma viene sostenuta da bilanci ordinari. Ciò rappresenta un segnale di stabilizzazione, coerente con i modelli ad alta capacità individuati nella cluster analysis.

Le entrate proprie generate dai progetti occupano una posizione intermedia. Circa il 41% degli enti riesce ad attivare meccanismi di autofinanziamento, suggerendo che una quota delle iniziative giovanili produce valore economico diretto. Tuttavia, il fundraising e le sponsorizzazioni private risultano meno diffuse, indicando che il settore fatica ancora a consolidare modelli di sostenibilità basati su mercato o donazioni diffuse.

Nel complesso emerge un sistema finanziario misto in cui la stabilità dipende dall’equilibrio tra risorse interne e contributi esterni. Gli enti più strutturati appaiono quelli capaci di integrare più canali contemporaneamente: fondi pubblici e filantropici garantiscono avvio e sviluppo, mentre risorse ordinarie ed entrate proprie consentono continuità. Questa combinazione conferma che l’engagement giovanile non è sostenibile attraverso una singola fonte, ma richiede un’architettura economica multilivello coerente con i modelli organizzativi ad alta capacità emersi nelle analisi precedenti.

Per rendere l'analisi più leggibile, la **tabella 4.5** non si limita a riportare le singole fonti di finanziamento, ma riclassifica gli enti in base al modello economico prevalente. La classificazione è stata costruita osservando, ente per ente, la combinazione delle fonti dichiarate. Sono stati individuati tre modelli principali. Nel primo, definito “prevalenza di risorse esterne”, rientrano gli enti che finanziano le progettualità soprattutto attraverso contributi pubblici, contributi filantropici, donazioni, fundraising o sponsorizzazioni. Nel secondo, definito “prevalenza di autonomia interna”, sono collocati gli enti che sostengono le attività prevalentemente attraverso risorse ordinarie dell'ente o entrate proprie generate dai progetti. Il terzo modello, “misto”, riguarda invece gli enti che combinano in modo significativo fonti esterne e risorse interne, senza che una delle due componenti risulti chiaramente prevalente. In questo modo, la tabella consente di passare da una lettura per singola fonte a una lettura per assetto complessivo di sostenibilità economica, distinguendo tra modelli più dipendenti da finanziamenti esterni, modelli più internalizzati e configurazioni ibride.

TABELLA 4.5 TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTO (19-34 ANNI)

MODELLO DI FINANZIAMENTO	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Prevalenza risorse esterne* (dipendenza progettuale)	63	67,7%
Modello misto (esterno + autonomia)	26	28,0%
Prevalenza risorse interne** (prevalenza autonomia progettuale)	4	4,3%

* **Risorse esterne:** contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici, contributi specifici di enti pubblici, donazioni / fundraising, sponsorizzazioni private / partnership aziendali.
** **Risorse interne:** attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente, entrate proprie generate dal progetto.

Pertanto, **il quadro finanziario delle progettualità rivolte ai giovani adulti evidenzia una forte prevalenza di modelli basati su dipendenza progettuale.** Oltre due terzi degli enti si sostiene principalmente attraverso contributi pubblici o filantropici, confermando che l'engagement giovanile è ancora fortemente legato a logiche di finanziamento esterno. Questo non implica fragilità immediata, ma segnala una stabilità condizionata dalla continuità dei bandi e dalla capacità competitiva degli enti.

Il modello misto, adottato da circa un terzo del campione, rappresenta la configurazione più interessante dal punto di vista organizzativo. In questi casi le risorse esterne vengono integrate con fondi ordinari o entrate generate dai progetti, producendo un equilibrio che riduce il rischio di interruzione delle attività. È proprio questa combinazione che caratterizza gli enti ad alta capacità emersi nelle analisi precedenti.

La piena autonomia economica resta invece marginale. Solo una piccola quota di enti riesce a sostenere le progettualità giovanili prevalentemente con risorse interne. Questo suggerisce che il lavoro culturale con i giovani adulti, pur essendo riconosciuto strategico, non è ancora completamente internalizzato nei modelli economici ordinari. L'engagement giovanile continua a configurarsi come un ambito che richiede investimenti dedicati, più che come una funzione stabilmente assorbita nelle strutture di bilancio.

4.2 Target over 65

Il target degli over 65 occupa una posizione peculiare all'interno del campione analizzato, distinguendosi per caratteristiche organizzative e progettuali che lo rendono parzialmente diverso rispetto agli altri pubblici oggetto dell'indagine.

Come già emerso dalle statistiche descrittive, una quota significativa di enti dichiara di realizzare attività o progettualità rivolte specificamente a questo pubblico; tuttavia, tali iniziative risultano complessivamente meno diffuse rispetto a quelle dedicate ai giovani adulti e, soprattutto, si configurano secondo modalità differenti in termini di intensità, continuità e riconoscimento strategico. Questo dato suggerisce che il lavoro culturale con la popolazione anziana non si inserisce semplicemente come una delle molteplici declinazioni dell'offerta culturale, ma segue logiche proprie, spesso più lente e cumulative.

In particolare, il lavoro culturale rivolto agli over 65 appare meno orientato alla sperimentazione e all'innovazione di breve periodo e più frequentemente legato a percorsi di medio-lungo periodo, radicati nel tempo e caratterizzati da una certa stabilità organizzativa. Le progettualità dedicate a questo target tendono a consolidarsi progressivamente, attraverso pratiche reiterate e relazioni continuative, piuttosto che emergere come iniziative episodiche o come risposte contingenti a opportunità progettuali. Allo stesso tempo, non tutti gli enti che intercettano la popolazione anziana lo fanno attribuendole un ruolo centrale all'interno della propria strategia complessiva: in molti casi, il target over 65 è presente in modo significativo sul piano operativo, ma non sempre riconosciuto come ambito prioritario o distintivo a livello decisionale.

Questa ambivalenza rende il target anziano particolarmente interessante dal punto di vista analitico, poiché consente di osservare come la continuità delle pratiche non coincida necessariamente con una piena integrazione strategica. Per approfondire tali dinamiche, il

presente capitolo si concentra esclusivamente sugli enti che hanno dichiarato di svolgere attività rivolte agli over 65, con l’obiettivo di comprendere in che modo queste attività siano organizzate, quali differenze emergano tra gli enti e se sia possibile individuare modelli ricorrenti di intervento e di posizionamento organizzativo.

L’analisi proposta combina, da un lato, una lettura delle relazioni tra le principali variabili strutturali emerse dal questionario - quali la capacità complessiva dell’ente, la maturità e l’anzianità delle progettualità, il riconoscimento da parte della governance - e, dall’altro, una cluster analysis esplorativa. Questa doppia prospettiva consente di restituire un quadro articolato ma al tempo stesso leggibile delle modalità attraverso cui il target anziano viene intercettato, sostenuto e valorizzato, mettendo in evidenza non solo le differenze di intensità e di risorse, ma soprattutto i diversi modelli organizzativi che sottendono il lavoro culturale con la popolazione over 65.

Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro sugli over 65

Una prima chiave di lettura è fornita dall’analisi delle relazioni tra le principali dimensioni organizzative considerate. In particolare, sono state messe in relazione la capacità complessiva dell’ente, misurata attraverso l’Engagement Capacity Score (ECS), il livello di maturità delle progettualità rivolte agli over 65, la loro anzianità e il riconoscimento strategico attribuito dalla governance.

TABELLA 4.6 MATRICE DI CORRELAZIONE (OVER 65)

VARIABILE	ECS	MATURITÀ progettuale	GOVERNANCE	ANZIANITÀ progettuale	Numero PROGETTUALITÀ
ECS	1,00	0,59	0,63	0,48	0,29
MATURITÀ progettuale	0,59	1,00	0,67	0,55	0,26
GOVERNANCE	0,63	0,67	1,00	0,52	0,21
ANZIANITÀ progettuale	0,48	0,55	0,52	1,00	0,31
Numero PROGETTUALITÀ	0,29	0,26	0,21	0,31	1,00

La matrice di correlazione evidenzia una relazione piuttosto solida tra maturità delle progettualità e centralità attribuita dalla governance, suggerendo che, nel caso degli over 65, la strutturazione delle iniziative risulta fortemente legata al riconoscimento strategico del target a livello decisionale. Questo aspetto distingue il lavoro con la popolazione anziana da quanto osservato per altri target, per i quali la presenza di progettualità strutturate non sempre coincide con un’esplicita priorità strategica.

Anche l’Engagement Capacity Score mostra una correlazione positiva sia con la maturità sia con la governance, confermando come gli enti con maggiore capacità organizzativa tendano a sviluppare interventi più strutturati e riconosciuti. Tuttavia, l’intensità di tali correlazioni risulta leggermente inferiore rispetto a quanto osservato per altri target, suggerendo che il lavoro sugli over 65 possa essere sostenuto anche da enti di dimensioni più contenute, purché dotati di continuità e visione.

Il numero di progettualità presenta invece correlazioni più deboli con le altre variabili considerate, indicando come l’intensità quantitativa delle attività non rappresenti, in questo ambito, il principale fattore discriminante. Al contrario, il dato relativo all’anzianità delle progettualità assume maggiore rilevanza, definendo come il lavoro con la popolazione anziana tenda a consolidarsi nel tempo attraverso percorsi progressivi e cumulativi, risultando meno associato a logiche di innovazione rapida o sperimentazione rispetto ad altri target.

Profili organizzativi degli enti attivi sugli over 65: risultati della cluster analysis

Per integrare la lettura fornita dalla matrice di correlazione e cogliere configurazioni più complesse, è stata condotta una cluster analysis esplorativa sugli enti che operano sul target over 65. L’analisi ha portato all’individuazione di tre cluster principali, ciascuno dei quali rappresenta un diverso modello organizzativo di intervento.

TABELLA 4.7 CLUSTER ANALYSIS (OVER 65)

VARIABILE	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Cluster 0 (alta capacità)	10,00	10,00	4,50	5,00	1,00
Cluster 1 (intermedi)	1,46	3,47	1,53	1,56	0,24
Cluster 2 (episodici)	0,23	0,58	0,55	0,60	0,11

Il **Cluster 0**, definito come “*Altamente strutturati e ad alta capacità*”, raccoglie enti che si distinguono in modo netto per valori estremamente elevati su tutte le dimensioni considerate: numero di progettualità rivolte agli over 65, anzianità delle iniziative, maturità progettuale e riconoscimento strategico da parte della governance. In questi casi, il lavoro culturale rivolto alla popolazione over 65 non rappresenta una linea secondaria di intervento, ma una componente strutturante dell’identità organizzativa. Il target anziano è integrato stabilmente

29
enti

che dichiarano
di lavorare con gli over 65
rientrano nel

Cluster 0

nella missione dell'ente e riconosciuto come pubblico prioritario, influenzando scelte operative, pianificazione di medio-lungo periodo e allocazione delle risorse. Le progettualità risultano consolidate, continuative e sostenute da una governance che attribuisce al lavoro con gli over 65 un valore esplicitamente strategico. L'elevata anzianità delle iniziative suggerisce una capacità di investimento nel tempo e una trasformazione delle pratiche sperimentali in programmi stabili. In questo cluster, l'attenzione al target non è episodica ma sistemica: riflette una scelta organizzativa consapevole che considera la popolazione anziana come interlocutore centrale per la funzione sociale e culturale dell'ente.

Il **Cluster 1**, che possiamo definire *“Strutturati intermedi”*, include enti caratterizzati da una presenza stabile ma non pienamente consolidata delle progettualità rivolte agli over 65. I valori medi indicano un numero moderato di iniziative, un'anzianità significativa ma non elevata e livelli di maturità e governance intermedi. In questi contesti il target è riconosciuto come rilevante, ma il suo inserimento nella strategia complessiva appare ancora in fase di consolidamento. Le attività rivolte agli over 65 mostrano elementi di continuità e professionalizzazione, ma non raggiungono il grado di integrazione osservato nel cluster ad alta capacità. La governance tende a sostenere il lavoro con il target, pur senza attribuirgli sempre una centralità strutturale. Questo profilo descrive enti che hanno superato la dimensione episodica e stanno progressivamente istituzionalizzando le proprie pratiche, muovendosi verso modelli organizzativi più stabili.

Il **Cluster 2**, definito come *“Episodici e a bassa strutturazione”*, raccoglie enti per i quali il lavoro con gli over 65 risulta limitato, recente o scarsamente formalizzato. I valori medi evidenziano un numero molto ridotto di progettualità, una bassa anzianità delle iniziative e livelli contenuti di maturità e riconoscimento strategico. In questi contesti il target anziano è intercettato in modo discontinuo, spesso attraverso interventi puntuali o progetti circoscritti, senza una piena integrazione nella programmazione ordinaria. Le attività tendono a dipendere da opportunità contingenti o da iniziative isolate, e la governance non sempre le riconosce come prioritarie. Questo cluster rappresenta una configurazione in cui il potenziale di sviluppo è ancora ampio, ma la capacità di trasformare interventi episodici in programmi strutturati risulta limitata. Il coinvolgimento degli over 65 appare presente ma non sistemico, suggerendo una fase iniziale o esplorativa del lavoro sul target.



Nel complesso, la lettura dei tre cluster restituisce un quadro differenziato delle modalità con cui gli enti si rapportano alla popolazione over 65. La distinzione principale non riguarda la semplice presenza di attività, ma il grado di integrazione strategica, la continuità nel tempo e il riconoscimento da parte della governance. Questa articolazione evidenzia che il lavoro culturale con gli over 65 non costituisce un ambito omogeneo, ma uno spazio attraversato da modelli organizzativi differenti, che suggeriscono traiettorie di sviluppo e bisogni di sostegno diversificati.

Criticità nel raggiungimento del target over 65

Per comprendere quali condizioni gli enti considerino necessarie per rendere stabili e strategici gli interventi rivolti alla popolazione over 65, è stata analizzata la sezione del questionario dedicata ai fattori abilitanti. L'attenzione si concentra esclusivamente sugli enti che dichiarano attività continuative per questo target, così da osservare le priorità emergenti a partire dall'esperienza diretta di chi opera già con gli anziani. Le frequenze riportate rappresentano quindi una mappa delle condizioni ritenute indispensabili per trasformare le iniziative in pratiche consolidate e non episodiche.

TABELLA 4.8 ELEMENTI DI CRITICITÀ (OVER 65)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "Sì"	% SU TOTALE
Risorse economiche	49	98,0%
Personale dedicato e competenze	36	72,0%
Partnership e reti	33	66,0%
Spazi adeguati	16	32,0%
Capacità di progettazione	13	26,0%
Supporto della governance	12	24,0%
Altro	-	0,0%

La distribuzione delle risposte mostra una convergenza quasi unanime su un punto: la stabilità delle progettualità rivolte agli over 65 è innanzitutto una questione economica. Il 98% degli enti indica le risorse finanziarie come fattore decisivo, una percentuale ancora più alta rispetto a quella osservata per i giovani adulti. Questo suggerisce che il lavoro con la popolazione anziana sia percepito come particolarmente dipendente dalla sostenibilità economica di lungo periodo, probabilmente a causa della natura continuativa e relazionale degli interventi.

Subito dopo emergono il personale dedicato e le competenze specifiche, indicati da oltre due terzi degli enti. Il lavoro con gli over 65 richiede professionalità stabili e capacità relazionali

specializzate, che non possono essere improvvisate o delegate in modo occasionale. Le partnership e le reti occupano anch'esse una posizione centrale, confermando che l'engagement della popolazione anziana si costruisce spesso attraverso ecosistemi collaborativi territoriali.

Gli elementi più strutturali, spazi, capacità progettuale e supporto della governance, risultano meno frequentemente citati. Questo non indica una loro irrilevanza, ma suggerisce che vengano percepiti come condizioni secondarie rispetto alla sostenibilità materiale e alla presenza di personale qualificato. In particolare, il supporto della governance, pur essendo fondamentale sul piano teorico, sembra essere dato per acquisito o incorporato implicitamente nella gestione ordinaria.

Nel complesso emerge un modello in cui la stabilità degli interventi sugli over 65 è fortemente ancorata a condizioni operative concrete. Più che innovazione o progettazione, ciò che viene richiesto è continuità: risorse economiche, persone dedicate e reti stabili. Questo quadro è coerente con le analisi precedenti, che mostrano come il lavoro culturale con la popolazione anziana segua logiche cumulative e progressive, basate su relazioni durature piuttosto che su interventi sperimentali di breve periodo.

Modelli di finanziamento per enti attivi sul target over 65

Per comprendere la sostenibilità economica delle progettualità rivolte alla popolazione over 65 è necessario osservare le modalità concrete di finanziamento che le rendono possibili.

TABELLA 4.9 FONTI DI FINANZIAMENTO (OVER 65)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici	29	58,0%
Attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente	26	52,0%
Contributi specifici di enti pubblici	24	48,0%
Entrate proprie generate dal progetto	19	38,0%
Donazioni / fundraising	14	28,0%
Sponsorizzazioni private / partnership aziendali	8	16,0%
Altro	2	4,0%

La struttura finanziaria delle progettualità mostra un equilibrio più distribuito rispetto a quanto osservato per i giovani adulti. I contributi filantropici rappresentano la fonte più frequente, ma senza la dominanza quasi assoluta vista nel target giovanile. Questo suggerisce che il lavoro culturale con la popolazione anziana si inserisca più spesso in circuiti di finanziamento stabili e ricorrenti, legati a politiche sociali e culturali consolidate.

È particolarmente rilevante il peso dell'attività istituzionale ordinaria: oltre la metà degli enti sostiene gli interventi per gli over 65 con risorse interne. Questo dato indica un livello di integrazione economica più avanzato rispetto ad altri target, suggerendo che il lavoro con la popolazione anziana sia percepito come parte della missione ordinaria dell'ente e non esclusivamente come progettualità straordinaria.

Anche i contributi pubblici mantengono una presenza significativa, confermando che il target rientra in ambiti di interesse istituzionale continuativo. Le entrate proprie generate dai progetti occupano una posizione intermedia, indicando che alcune iniziative riescono a produrre valore economico diretto, ma senza costituire la base principale del modello finanziario.

Fundraising e sponsorizzazioni private risultano marginali. Questo suggerisce che il lavoro culturale con gli over 65 si fonda meno su logiche di mercato e più su modelli di finanziamento pubblico-istituzionale e filantropico. Nel complesso emerge un sistema economico più integrato e meno dipendente da cicli progettuali competitivi. La stabilità degli interventi sembra derivare dalla combinazione tra risorse ordinarie e finanziamenti dedicati, coerentemente con la natura cumulativa e di lungo periodo che caratterizza il lavoro con la popolazione anziana.

TABELLA 4.10 TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTO (OVER 65)

MODELLO DI FINANZIAMENTO	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Prevalenza risorse esterne* (dipendenza progettuale)	9	18,0%
Modello misto (esterno + autonomia)	23	46,0%
Prevalenza risorse interne** (prevalenza autonomia progettuale)	4	8,0%
Non classificabili / dati incompleti	14	28,0%

* **Risorse esterne:** contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici, contributi specifici di enti pubblici, donazioni / fundraising, sponsorizzazioni private / partnership aziendali.

** **Risorse interne:** attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente, entrate proprie generate dal progetto.

Il quadro economico degli enti che operano con gli over 65 appare meno polarizzato rispetto a quello osservato per i giovani adulti. La configurazione dominante è il modello misto: quasi la metà degli enti combina risorse interne e finanziamenti esterni. Questo suggerisce una maggiore integrazione delle progettualità per anziani all'interno dell'economia ordinaria dell'organizzazione. Il lavoro con la popolazione over 65 sembra quindi meno dipendente da logiche esclusivamente progettuali e più vicino a una funzione stabilizzata.

La dipendenza pura da fondi esterni riguarda una quota relativamente contenuta del campione. Questo indica che, pur essendo rilevanti, i bandi e i contributi dedicati non costituiscono l'unico pilastro economico. Al contrario, molti enti integrano le iniziative con risorse proprie, segnalando un riconoscimento strutturale del target all'interno della missione organizzativa.

L'autonomia piena resta marginale, ma non assente. Una piccola quota di enti riesce a sostenere gli interventi quasi esclusivamente con risorse interne. Questo profilo è coerente con i modelli ad alta capacità emersi nella cluster analysis, dove il lavoro sugli over 65 appare fortemente internalizzato.

4.3 Target background migratorio

Il target delle persone con background migratorio occupa una posizione particolarmente significativa all'interno del campione analizzato, distinguendosi per un profilo organizzativo fortemente polarizzato.

Come evidenziato dalle statistiche descrittive, una quota non trascurabile di enti dichiara di realizzare attività specificamente rivolte a questo pubblico; tuttavia, la distribuzione di tali iniziative appare meno omogenea rispetto ad altri target. Accanto a pochi enti altamente strutturati, che integrano stabilmente il lavoro inclusivo nella propria missione, emerge un'ampia area di configurazioni intermedie o episodiche. Questo suggerisce che l'engagement verso persone con background migratorio non rappresenti semplicemente una variante dell'offerta culturale, ma un ambito che mette alla prova la capacità sistemica dell'organizzazione.

In particolare, il lavoro culturale rivolto al background migratorio appare strettamente legato alla continuità nel tempo e alla solidità delle strutture organizzative. I dati mostrano che le progettualità più mature sono quelle sostenute da traiettorie cumulative di lungo periodo, in cui l'esperienza accumulata si traduce progressivamente in stabilità operativa. L'inclusione

culturale tende quindi a svilupparsi meno attraverso interventi sporadici e più attraverso percorsi relazionali reiterati, capaci di consolidarsi nel tempo. Tuttavia, non tutti gli enti che intercettano il target migratorio attribuiscono a questo lavoro un ruolo strategico esplicito: in molti casi le iniziative sono presenti sul piano operativo ma rimangono parzialmente scollegate da una visione istituzionale coerente.

Questa tensione tra presenza operativa e integrazione strategica rende il target migratorio particolarmente rilevante dal punto di vista analitico. A differenza di altri ambiti, qui le dimensioni organizzative tendono a convergere in modo marcato. Continuità, maturità e governance risultano fortemente interdipendenti. Ciò consente di osservare come il lavoro inclusivo non sia sostenibile a lungo termine senza un investimento decisionale esplicito.

L'analisi combina, da un lato, lo studio delle relazioni tra le principali variabili strutturali, capacità complessiva dell'ente, maturità e anzianità delle progettualità, ruolo della governance, e, dall'altro, una cluster analysis esplorativa. Questa doppia prospettiva permette di restituire un quadro articolato delle modalità attraverso cui il target migratorio viene intercettato e sostenuto, evidenziando non solo differenze di intensità o di risorse, ma soprattutto i diversi modelli organizzativi che rendono possibile, o limitano, l'istituzionalizzazione delle pratiche inclusive.

Relazioni tra intensità, maturità e governance nel lavoro su persone con background migratorio

La matrice di correlazione tra l'Engagement Capacity Score (ECS), la maturità delle progettualità, il ruolo attribuito dalla governance, l'anzianità delle iniziative e il numero di progettualità attive, riportata di seguito, offre una prima fotografia sintetica delle dinamiche interne a questo ambito, anticipando alcune delle logiche organizzative che verranno poi confermate dall'analisi dei cluster.

TABELLA 4.11 MATRICE DI CORRELAZIONE (BACKGROUND MIGRATORIO)

VARIABILE	ECS	MATURITÀ progettuale	GOVERNANCE	ANZIANITÀ progettuale	Numero PROGETTUALITÀ
ECS	1,00	0,94	0,89	0,97	0,93
MATURITÀ progettuale	0,94	1,00	0,96	0,90	0,78
GOVERNANCE	0,89	0,96	1,00	0,83	0,74
ANZIANITÀ progettuale	0,97	0,90	0,83	1,00	0,86
Numero PROGETTUALITÀ	0,93	0,78	0,74	0,86	1,00

Una prima chiave di lettura emerge dalla straordinaria coerenza interna delle dimensioni organizzative considerate. Nel caso del background migratorio, tutte le variabili mostrano correlazioni molto elevate tra loro, suggerendo l'esistenza di un unico fattore strutturale dominante: la capacità organizzativa complessiva dell'ente.

La relazione più forte si osserva tra anzianità delle progettualità ed ECS ($r = 0,97$), indicando che la continuità nel tempo rappresenta il principale predittore della capacità di engagement verso il target migratorio. Gli enti che lavorano da più anni con questo pubblico tendono quasi automaticamente a mostrare livelli più elevati di maturità, governance e intensità progettuale. L'inclusione culturale appare quindi fortemente dipendente da traiettorie cumulative di lungo periodo, più che da interventi isolati.

La maturità progettuale è a sua volta strettamente legata alla governance ($r = 0,96$), suggerendo che la strutturazione delle iniziative inclusive non nasce spontaneamente a livello operativo, ma richiede un riconoscimento strategico esplicito. Nel caso del background migratorio, la qualità dell'intervento sembra inseparabile dal posizionamento istituzionale del target: dove la governance investe, le pratiche maturano; dove manca una visione strategica, le iniziative tendono a rimanere fragili.

Anche il numero di progettualità mostra correlazioni elevate con tutte le altre dimensioni, ma con intensità leggermente inferiore. Questo indica che la quantità di attività è rilevante solo quando accompagnata da continuità e maturità: l'espansione progettuale, da sola, non garantisce una maggiore capacità organizzativa. Il lavoro inclusivo non si misura tanto nel volume delle iniziative quanto nella loro stabilità e integrazione.

Nel complesso, la matrice di correlazione suggerisce che il lavoro culturale con persone con background migratorio rappresenta uno degli ambiti più sensibili alla solidità strutturale dell'ente. A differenza di altri target, dove possono emergere configurazioni più eterogenee, qui le dimensioni organizzative tendono a convergere in modo quasi sistemico. L'engagement verso il background migratorio appare quindi come un indicatore sintetico della maturità organizzativa complessiva: dove esiste una struttura forte, il lavoro inclusivo si consolida; dove la struttura è debole, tende a rimanere episodico.

Profili organizzativi degli enti attivi sul target background migratorio: risultati della cluster analysis

Per integrare la lettura fornita dalla matrice di correlazione e cogliere configurazioni più complesse, è stata condotta una cluster analysis esplorativa sugli enti che operano sul target background migratorio. L'analisi ha portato all'individuazione, a differenza degli altri target, di **quattro cluster principali**, ciascuno dei quali rappresenta un diverso modello organizzativo di intervento.

TABELLA 4.12 CLUSTER ANALYSIS (BACKGROUND MIGRATORIO)

VARIABILE	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Cluster 0 (alta capacità)	6,67	5,00	4,50	5,00	0,869
Cluster 1 (intermedi alti)	3,35	3,26	3,12	3,35	0,218
Cluster 1.1 (intermedi bassi)	1,88	1,63	1,53	1,88	0,205
Cluster 2 (episodici)	1,08	1,42	1,08	2,00	0,152

Il **Cluster 0**, definito come *“Altamente strutturati e ad alta capacità”*, raccoglie un numero molto ristretto di enti che presentano valori nettamente superiori su tutte le dimensioni considerate: numero di progettualità, anzianità delle iniziative, maturità operativa e riconoscimento strategico da parte della governance. In questi contesti il lavoro culturale con persone con background migratorio non è un ambito marginale, ma una componente stabile dell'identità organizzativa. Le progettualità risultano consolidate nel tempo e integrate nella programmazione ordinaria, suggerendo una forte capacità di trasformare interventi sperimentali in pratiche strutturali. L'elevato ECS medio indica una coerenza tra visione strategica e operatività: la governance riconosce il target come prioritario e sostiene attivamente le iniziative, garantendo continuità e stabilità. Questo cluster rappresenta il modello più maturo di istituzionalizzazione delle pratiche inclusive, in cui il lavoro con il background migratorio assume una funzione strutturante per la missione culturale dell'ente.

Il **Cluster 1**, che possiamo definire *“Intermedi consolidati”*, include enti caratterizzati da una presenza significativa e relativamente stabile di progettualità rivolte a persone con background migratorio. I valori medi indicano un livello intermedio-alto di maturità e governance, accompagnato da una continuità temporale che suggerisce una fase di consolidamento. In questi contesti il target è riconosciuto come rilevante e sostenuto da pratiche progettuali riconoscibili, ma l'integrazione strategica non raggiunge ancora il grado di sistematicità osservato nel cluster ad alta capacità. Le iniziative mostrano elementi

2
enti
che dichiarano
di lavorare con persone
con background
migratorio rientrano nel

Cluster 0

23
enti
che dichiarano
di lavorare con persone
con background
migratorio rientrano nel

Cluster 1

di professionalizzazione e continuità, pur mantenendo una certa dipendenza da cicli progettuali o opportunità specifiche. Questo profilo descrive enti che hanno superato la dimensione episodica e stanno progressivamente istituzionalizzando il lavoro con il target migratorio.

Il **Cluster 1.1**, definito come *“Intermedi fragili”*, rappresenta una configurazione in cui le progettualità sono presenti ma caratterizzate da una struttura più debole e discontinua. I valori medi inferiori suggeriscono una limitata anzianità delle iniziative e una maturità operativa contenuta. La governance riconosce il target in modo parziale, senza che ciò si traduca sempre in priorità strategica esplicita. Le attività risultano attive ma ancora instabili, con difficoltà nel trasformare l’esperienza accumulata in programmi durevoli. Questo cluster evidenzia una fase di transizione in cui il potenziale di sviluppo è presente, ma la capacità di consolidamento organizzativo appare ancora fragile.

Il **Cluster 2**, infine, definito come *“Episodici”*, raccoglie enti per i quali il lavoro con persone con background migratorio risulta recente, sporadico o dipendente da opportunità contingenti. I valori medi bassi indicano una ridotta continuità e una limitata formalizzazione strategica. Le iniziative emergono spesso come interventi isolati o progetti circoscritti, senza una piena integrazione nella programmazione ordinaria. La governance non attribuisce al target una priorità strutturale, e ciò limita la possibilità di consolidare le pratiche nel tempo. Questo cluster rappresenta una fase esplorativa del lavoro inclusivo, in cui il coinvolgimento del target è presente ma non sistemico.

Nel complesso, i quattro cluster restituiscono un quadro articolato delle modalità con cui gli enti si rapportano al background migratorio. Il lavoro culturale con persone con background migratorio emerge come indicatore della maturità organizzativa complessiva: più che un settore isolato, esso riflette la capacità dell’ente di integrare pratiche inclusive nella propria struttura. Questa articolazione suggerisce che l’engagement verso il target migratorio non è omogeneo, ma attraversato da modelli organizzativi differenti che implicano bisogni di sostegno e traiettorie di sviluppo diversificate.

8
enti
che dichiarano
di lavorare con persone
con background
migratorio rientrano nel

Cluster 1.1

12
enti
che dichiarano
di lavorare con persone
con background
migratorio rientrano nel

Cluster 2

Criticità nel raggiungimento del target background migratorio

Per comprendere quali condizioni gli enti considerino necessarie per rendere stabili e strategici gli interventi rivolti a persone con background migratorio, è stata analizzata la sezione del questionario dedicata ai fattori abilitanti. Le frequenze riportate descrivono quindi le leve ritenute più importanti per trasformare l’inclusione culturale da pratica episodica a dimensione strutturale.

TABELLA 4.13 ELEMENTI DI CRITICITÀ (BACKGROUND MIGRATORIO)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "Sì"	% SU TOTALE
Risorse economiche	44	95,7%
Personale dedicato e competenze	34	73,9%
Partnership e reti	32	69,6%
Spazi adeguati	19	41,3%
Supporto della governance	9	19,6%
Capacità di progettazione	9	19,6%
Altro	-	0,0%

Il quadro che emerge è fortemente coerente con quanto osservato negli altri target, ma con alcune specificità. Anche nel caso del background migratorio la sostenibilità economica rappresenta la priorità.

Il secondo elemento chiave è il personale dedicato. Oltre il 70% degli enti segnala l’importanza di competenze specifiche, indicando che l’inclusione culturale non può essere gestita come attività generica, ma richiede professionalità specializzate. Le partnership e le reti territoriali occupano una posizione quasi equivalente, confermando che il lavoro con persone con background migratorio è intrinsecamente collaborativo e si sviluppa più efficacemente all’interno di ecosistemi multi-attore.

Gli spazi adeguati assumono un peso maggiore rispetto a quanto osservato per altri target. Questo dato suggerisce che l’inclusione culturale abbia anche una dimensione fisica e simbolica: luoghi accessibili e accoglienti diventano parte integrante del processo di engagement.

Al contrario, governance e capacità progettuale risultano meno frequentemente citate. Questo non implica che siano irrilevanti, ma indica che gli enti percepiscono la stabilità come problema soprattutto operativo e materiale, più che strategico-formale. In altre parole, prima servono risorse, persone e reti; solo successivamente la formalizzazione strategica.

Nel complesso emerge un modello in cui l’inclusione culturale viene letta come pratica ad alta intensità organizzativa. La stabilità non deriva da singoli interventi progettuali, ma dalla combinazione di risorse economiche, capitale umano e infrastrutture relazionali. Questo quadro è coerente con le analisi precedenti: gli enti ad alta capacità sono quelli che riescono a trasformare tali condizioni in strutture permanenti, mentre gli altri rimangono più esposti alla discontinuità.

Modelli di finanziamento per enti attivi sul target background migratorio

Per comprendere la sostenibilità economica delle progettualità rivolte a persone con background migratorio è necessario osservare le modalità concrete di finanziamento che le rendono possibili.

TABELLA 4.14 FONTI DI FINANZIAMENTO (BACKGROUND MIGRATORIO)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente	28	60,9%
Contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici	27	58,7%
Contributi specifici di enti pubblici	22	47,8%
Donazioni / fundraising	16	34,8%
Entrate proprie generate dal progetto	15	32,6%
Sponsorizzazioni private / partnership aziendali	13	28,3%
Altro	2	4,3%

Il modello economico delle progettualità rivolte a persone con background migratorio mostra una configurazione fortemente ibrida, in cui risorse interne e contributi esterni convivono in modo relativamente equilibrato. L'elemento più rilevante è il peso dell'attività istituzionale ordinaria: oltre il 60% degli enti finanzia le iniziative inclusive attraverso risorse di bilancio interno. Questo dato suggerisce un livello significativo di integrazione strutturale del target migratorio nella missione dell'ente.

Parallelamente, i contributi filantropici mantengono una presenza quasi equivalente, segnalando che il settore dell'inclusione culturale continua a essere sostenuto da fondi dedicati. I finanziamenti pubblici occupano una posizione leggermente inferiore ma ancora centrale, confermando che il lavoro con il background migratorio rientra tra le priorità delle politiche culturali e sociali.

Le fonti basate su mercato, fundraising, entrate proprie e sponsorizzazioni, risultano diffuse ma non dominanti. Questo suggerisce che l'inclusione culturale non si fonda principalmente su modelli commerciali, ma su un equilibrio tra sostegno istituzionale e capacità interna degli enti. È un sistema economico che privilegia stabilità e continuità rispetto alla competitività.

Nel complesso emerge un modello finanziario più integrato rispetto a quello osservato per altri target. La presenza simultanea di risorse ordinarie e contributi esterni riduce il rischio di dipendenza progettuale pura e favorisce la trasformazione delle iniziative inclusive in pratiche strutturali. Questo quadro è coerente con le analisi dei cluster: gli enti ad alta capacità sono quelli che riescono a stabilizzare l'engagement migratorio attraverso architetture economiche multilivello, capaci di sostenere interventi di lungo periodo.

TABELLA 4.15 TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTO (BACKGROUND MIGRATORIO)

MODELLO DI FINANZIAMENTO	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Prevalenza risorse esterne* (dipendenza progettuale)	7	15,2%
Modello misto (esterno + autonomia)	23	50,0%
Prevalenza risorse interne** (prevalenza autonomia progettuale)	6	13,0%
Non classificabili / dati incompleti	10	21,8%

* **Risorse esterne:** contributi specifici di Fondazioni bancarie / enti filantropici, contributi specifici di enti pubblici, donazioni / fundraising, sponsorizzazioni private / partnership aziendali.

** **Risorse interne:** attività istituzionale ordinaria annuale dell'ente, entrate proprie generate dal progetto.

Il quadro economico degli enti che operano con persone con background migratorio mostra una struttura sorprendentemente equilibrata. Il modello dominante è quello misto: metà del campione combina risorse interne e finanziamenti esterni. Questo suggerisce che l'inclusione culturale non viene sostenuta solo attraverso logiche progettuali, ma tende a essere progressivamente assorbita nella struttura economica ordinaria degli enti.

La dipendenza progettuale pura riguarda una quota relativamente contenuta del campione. Solo una minoranza degli enti si basa esclusivamente su fondi esterni, indicando che il settore ha sviluppato forme di stabilizzazione robuste.

È significativo anche il peso dell'autonomia interna, poiché una parte non marginale degli enti sostiene le progettualità inclusive prevalentemente con risorse proprie. Questo dato suggerisce un forte riconoscimento strategico del target migratorio, che viene integrato nella missione organizzativa e non trattato come ambito accessorio.

La presenza di enti non classificabili riflette invece la complessità delle architetture finanziarie: molte organizzazioni operano attraverso combinazioni di fonti difficilmente riconducibili a categorie nette. Nel complesso emerge un sistema meno fragile di quanto indicherebbe una lettura superficiale. L’engagement verso il background migratorio appare sostenuto da modelli economici multilivello che favoriscono continuità e istituzionalizzazione, in linea con i profili ad alta capacità emersi nella cluster analysis.

Accessibilità linguistica degli enti attivi sul target background migratorio

Per il target delle persone con background migratorio abbiamo poi ritenuto opportuno aggiungere un’analisi specifica sulle lingue utilizzate nella comunicazione esterna. A differenza degli altri pubblici, in questo caso la dimensione linguistica rappresenta una variabile strutturale dell’accessibilità culturale. La possibilità di intercettare pubblici plurilingue non riguarda solo la comunicazione, ma riflette il grado di inclusività organizzativa degli enti. Per questo motivo la lingua viene trattata come indicatore complementare di capacità di engagement.

TABELLA 4.16 LINGUE DI FRUIZIONE (BACKGROUND MIGRATORIO)

LINGUA	RISPONDENTI "SÌ"	% SU TOTALE
Italiano	45	97,8%
Inglese	33	71,7%
Francese	17	37,0%
Arabo	6	13,0%
Mediazione linguistica / culturale attiva	19	41,3%

Il quadro linguistico evidenzia un sistema fortemente centrato sull’italiano, che rimane la lingua dominante anche quando il target di riferimento è composto da persone con background migratorio. Questo dato non è sorprendente, ma indica che l’inclusione culturale passa ancora in larga misura attraverso processi di mediazione più che attraverso una piena pluralizzazione linguistica.

L’inglese assume un ruolo rilevante come lingua ponte. Oltre il 70% degli enti lo utilizza, suggerendo che funzioni come strumento di accesso transnazionale più che come lingua comunitaria specifica. Il francese è presente in misura intermedia, mentre l’arabo, pur essendo una delle lingue maggiormente associate ai flussi migratori, compare in modo limitato.

Il dato più significativo è però la presenza della mediazione linguistica e culturale. Infatti, oltre il 40% degli enti dichiara di attivare figure o servizi dedicati. Questo suggerisce che l’inclusione non si fonda soltanto sulla traduzione linguistica, ma su processi di accompagnamento relazionale. La mediazione appare quindi come un dispositivo organizzativo centrale, più diffuso della comunicazione multilingue stabile.

Nel complesso emerge un modello in cui l’accessibilità linguistica è ancora mediata più che internalizzata. Gli enti tendono a mantenere l’italiano come lingua principale, compensando le barriere attraverso strumenti di mediazione. Questo quadro è coerente con le analisi precedenti: l’inclusione culturale si costruisce attraverso infrastrutture relazionali e professionali più che attraverso semplici adattamenti comunicativi.

4.4 Analisi comparative

L’analisi comparativa dei cluster organizzativi e delle condizioni di sostenibilità economica restituisce un quadro articolato delle modalità attraverso cui gli enti culturali strutturano il proprio engagement verso i tre target considerati – giovani adulti, popolazione over 65 e persone con background migratorio. Ciò che emerge non è semplicemente una differenza di intensità delle attività, ma una distinzione più profonda tra modelli organizzativi, forme di stabilizzazione e logiche di finanziamento. I tre ambiti non rappresentano varianti di uno stesso fenomeno, bensì configurazioni parzialmente autonome che riflettono priorità strategiche, capacità operative e vincoli strutturali differenti.

TABELLA 4.17 ANALISI INTEGRATA CLUSTER-TARGET

GIOVANI ADULTI					
CLUSTER	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Alta capacità	5,33	4,67	3,33	3,33	0,723
Intermedi	3,00	2,80	2,36	2,98	0,204
Episodici	0,28	0,75	0,50	0,68	0,135

continua ↓

TABELLA 4.17 (continua)

OVER 65					
CLUSTER	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Alta capacità	10,00	10,00	4,50	5,00	1,000
Intermedi	1,46	3,47	1,53	1,56	0,246
Episodici	0,23	0,58	0,55	0,60	0,105

BACKGROUND MIGRATORIO					
CLUSTER	PROGETTUALITÀ (N.)	ANZIANITÀ	MATURITÀ	GOVERNANCE	ECS MEDIO
Alta capacità	6,67	5,00	4,50	5,00	0,869
Intermedi consolidati	3,35	3,26	3,12	3,35	0,218
Intermedi fragili	1,88	1,63	1,53	1,88	0,205
Episodici	1,08	1,42	1,08	2,00	0,152

Il primo elemento che colpisce è la coerenza interna dei cluster ad alta capacità.

In tutti i target, gli enti collocati nel cluster superiore presentano contemporaneamente alti livelli di maturità progettuale, anzianità delle iniziative e riconoscimento da parte della governance.

Questa convergenza suggerisce che l’engagement culturale diventa stabile solo quando si trasforma in struttura organizzativa. Non si tratta di una somma di progetti riusciti, ma di un processo di istituzionalizzazione: il target viene integrato nella missione dell’ente, sostenuto economicamente e dotato di personale dedicato. In altre parole, la capacità non è solo quantitativa ma sistemica.

Tuttavia, l’intensità di questa istituzionalizzazione varia significativamente tra i target.

Il lavoro con la popolazione **over 65** rappresenta il caso più estremo di stabilizzazione: i valori medi del cluster ad alta capacità indicano programmi storici, fortemente radicati e riconosciuti come parte dell’identità dell’ente. Questo suggerisce che l’engagement verso gli anziani segue

logiche cumulative di lungo periodo. Le attività tendono a consolidarsi nel tempo, spesso attraverso relazioni territoriali continuative e modelli di finanziamento relativamente stabili. Non sorprende quindi che il peso delle risorse interne sia maggiore rispetto ad altri target: oltre la metà degli enti finanzia le iniziative over 65 attraverso risorse proprie ordinarie, segno di una piena internalizzazione.

Il target **giovani adulti** presenta una configurazione diversa. Anche qui esiste un cluster ad alta capacità, ma con valori medi meno estremi. L’engagement giovanile appare più dinamico, più legato alla sperimentazione e più dipendente da finanziamenti esterni. Le analisi sul finanziamento mostrano una forte presenza di contributi filantropici e pubblici specifici, suggerendo che le iniziative giovanili siano frequentemente sostenute da logiche progettuali competitive. Questo non implica fragilità automatica, ma indica che la stabilità dipende dalla capacità degli enti di combinare fondi esterni con risorse interne. I cluster intermedi giovanili rappresentano infatti una zona di transizione: enti attivi ma non ancora pienamente istituzionalizzati, che oscillano tra sperimentazione e consolidamento.

Il caso del **background migratorio** si colloca in una posizione intermedia ma con caratteristiche proprie. L’inclusione culturale mostra una forte polarizzazione: pochi enti altamente strutturati convivono con una quota significativa di configurazioni fragili o episodiche. I dati sul finanziamento rivelano un modello ibrido, in cui le risorse interne giocano un ruolo importante accanto ai fondi esterni. Questo suggerisce che, laddove l’inclusione diventa stabile, essa tende a essere rapidamente assorbita nella struttura economica ordinaria dell’ente. Il lavoro con persone con background migratorio appare quindi come un indicatore sensibile della maturità organizzativa, poiché richiede competenze specifiche, reti collaborative dense e continuità relazionale, elementi che solo enti strutturalmente solidi riescono a sostenere nel lungo periodo.

Un **elemento trasversale ai tre target** riguarda le condizioni percepite come necessarie per rendere stabili gli interventi. In tutti i casi, le risorse economiche occupano la posizione dominante. Questo dato evidenzia che la stabilizzazione dell’engagement culturale è percepita innanzitutto come una questione di sostenibilità materiale (dato ricorrente nell’ambito culturale). Tuttavia, subito dopo, emergono evidenze relative alla necessità di personale dedicato e di partnership territoriali, suggerendo che la capacità organizzativa non si esaurisce nel finanziamento. La stabilizzazione dei progetti richiede capitale umano e infrastrutture relazionali. **Gli enti riconoscono che senza competenze specializzate e reti cooperative le risorse economiche da sole non garantiscono continuità.**

È interessante notare che la governance e la capacità progettuale vengono citate con minore frequenza. Questo non significa che siano irrilevanti, ma indica che gli enti percepiscono la stabilità come problema operativo prima che strategico. In altre parole, la formalizzazione strategica viene dopo la disponibilità di mezzi concreti. Tale dinamica è coerente con la struttura dei cluster, ossia gli enti ad alta capacità sono quelli che riescono a trasformare condizioni materiali in scelte strategiche durature.

Le criticità nel raggiungimento dei target, lette alla luce di queste analisi, assumono un significato preciso. Le difficoltà non derivano solo dalla distanza culturale o dalla complessità dei pubblici, ma dalla fragilità delle infrastrutture organizzative. I cluster episodici mostrano come l'assenza di risorse stabili, personale dedicato e reti strutturate produca interventi discontinui. Al contrario, dove queste condizioni sono presenti, l'engagement tende a consolidarsi indipendentemente dal target specifico. Questo suggerisce che le barriere di accesso ai pubblici sono in larga misura mediate dalla capacità interna degli enti.

Nel complesso emerge una gerarchia organizzativa chiara. I target non sono semplicemente categorie di pubblico, ma campi di prova della solidità istituzionale. L'engagement verso giovani, anziani e persone con background migratorio funziona come un indicatore della capacità degli enti di integrare innovazione, continuità e sostenibilità economica. I cluster ad alta capacità rappresentano modelli in cui queste dimensioni convergono; i cluster intermedi mostrano tensioni tra ambizione e risorse; i cluster episodici rivelano i limiti di un approccio puramente opportunistico.

Questa lettura comparativa suggerisce che le politiche di sostegno non dovrebbero limitarsi a finanziare singoli progetti, ma rafforzare le infrastrutture organizzative che rendono possibile la continuità. La stabilità dell'engagement culturale non nasce dal successo di un'iniziativa isolata, ma dalla capacità di trasformare l'esperienza in struttura. È in questo passaggio, dalla progettualità alla istituzionalizzazione, che si gioca la differenza tra interventi episodici e modelli ad alta capacità.

Focus: analisi per Regione

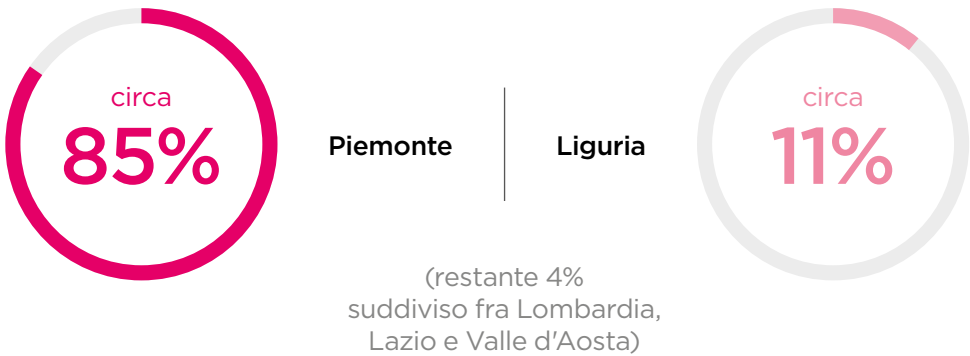
Il campione analizzato comprende organizzazioni culturali e sociali operanti prevalentemente in due contesti territoriali contigui ma istituzionalmente distinti: Piemonte e Liguria. L'analisi delle differenze regionali non ha l'obiettivo di stabilire una graduatoria tra territori, ma di comprendere se emergano configurazioni organizzative e strategiche differenti in relazione a tre dimensioni principali:

- 1. **Capacità progettuale complessiva**, sintetizzata dall'Engagement Capacity Score (ECS).
- 2. **Orientamento verso specifici target sociali**, in particolare:
 - giovani adulti (19-34);
 - over 65;
 - persone con background migratorio.
- 3. **Assetti organizzativi e modelli di governance**, che possono influenzare la stabilità delle progettualità e la capacità di attivare reti e risorse.

Dal punto di vista metodologico, il confronto si basa su indicatori descrittivi relativamente semplici ma informativi: media e mediana dell'ECS, numerosità degli enti attivi per target, distribuzione dei modelli di governance e presenza dei principali enti ad alta capacità progettuale. L'analisi mantiene volutamente un approccio prudente: il campione non rappresenta l'intero ecosistema culturale regionale, ma consente comunque di individuare alcune tendenze strutturali.

Un primo elemento rilevante riguarda la composizione del campione. La maggioranza degli enti analizzati opera in Piemonte, mentre la Liguria è rappresentata da un numero più contenuto di organizzazioni.

GRAFICO 4.1 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE



Differenze regionali in termini di ECS

Il primo indicatore analizzato è l'ECS, che sintetizza sette variabili: riconoscimento strategico dei target, presenza di progettualità attive, continuità temporale dei progetti, maturità progettuale, capacità di investimento economico, ampiezza dei target e intensità delle attività.

TABELLA 4.18 ECS PER REGIONE

REGIONE	ECS MEDIO	ECS MEDIANO
Piemonte	0,53	0,52
Liguria	0,44	0,50

Il valore medio dell'ECS risulta più elevato in Piemonte, mentre la mediana tra le due regioni appare relativamente simile. Questo suggerisce che la differenza regionale sia influenzata soprattutto dalla presenza, in Piemonte, di alcuni enti con ECS molto alto, che innalzano la media complessiva.

Si evidenzia inoltre che in Piemonte risultano presenti numerose istituzioni culturali di grandi dimensioni o con forte radicamento istituzionale, mentre in Liguria gli enti con ECS più elevato appartengono più frequentemente al settore associativo o cooperativo.

Differenze regionali per target

L'analisi dei target consente di comprendere se le priorità di intervento presentino configurazioni differenti tra i due territori.

GIOVANI ADULTI

Il target dei giovani adulti rappresenta quello più diffuso nel campione complessivo. La maggior parte degli enti dichiara attività rivolte a questa fascia di popolazione.

TABELLA 4.19 ENTI ATTIVI SUI GIOVANI ADULTI E RELATIVO ECS MEDIO, DISTRIBUITI PER REGIONE

REGIONE	ENTI ATTIVI	% SUL TOTALE REGIONALE	ECS MEDIO
Piemonte	~70	circa 85%	0,55
Liguria	7	circa 78%	0,47

La differenza tra le due Regioni appare relativamente contenuta. Tuttavia, in Piemonte il target giovani è spesso integrato in progettualità più strutturate e continuative, mentre in Liguria tende a emergere maggiormente all'interno di iniziative culturali e sociali legate alla partecipazione civica o alle politiche di comunità.

La differenza di ECS medio suggerisce che, nel campione analizzato, le progettualità rivolte ai giovani risultano mediamente più strutturate nel contesto piemontese.

OVER 65

Il target degli over 65 appare meno diffuso rispetto ai giovani, ma comunque significativo.

TABELLA 4.20 ENTI ATTIVI SUGLI OVER 65 E RELATIVO ECS MEDIO, DISTRIBUITI PER REGIONE

REGIONE	ENTI ATTIVI	% SUL TOTALE REGIONALE	ECS MEDIO
Piemonte	~45	circa 56%	0,54
Liguria	5	circa 56%	0,50

In questo caso le due Regioni mostrano percentuali quasi identiche. Ciò suggerisce che le attività rivolte alla popolazione anziana rappresentino una componente relativamente stabile delle politiche culturali e sociali locali.

La differenza di ECS medio appare ridotta e conferma un quadro relativamente omogeneo. In entrambe le regioni le progettualità rivolte agli anziani risultano spesso integrate in programmi di welfare culturale o di partecipazione comunitaria.

BACKGROUND MIGRATORIO

Il target persone con background migratorio mostra invece differenze più evidenti.

TABELLA 4.21 ENTI ATTIVI SUGLI OVER 65 E RELATIVO ECS MEDIO, DISTRIBUITI PER REGIONE

REGIONE	ENTI ATTIVI	% SUL TOTALE REGIONALE	ECS MEDIO
Piemonte	~40	circa 50%	0,52
Liguria	6	circa 67%	0,46

Nonostante il numero assoluto di enti sia maggiore in Piemonte, la quota relativa di organizzazioni attive su questo target risulta più alta in Liguria.

Anche in questo caso il Piemonte mantiene un ECS medio leggermente più alto, ma la Liguria mostra una maggiore concentrazione relativa di organizzazioni impegnate su questo target, probabilmente legata alla struttura urbana e portuale del territorio ligure.



Box di sintesi

Finalità dell'analisi

L'analisi mira ad approfondire, per ciascun target, come si configurano le progettualità (intensità e maturità) e quali architetture organizzative ricorrenti emergono, distinguendo tra interventi più istituzionalizzati e interventi più intermittenti, e leggendo in modo integrato il rapporto tra progettualità, governance e sostenibilità nel tempo.

La lettura per target combina:

- matrice Intensità × Maturità (posizionamento delle progettualità);
- relazioni tra intensità / maturità e governance;
- cluster analysis per identificare profili organizzativi ricorrenti;
- lettura delle criticità percepite;
- sintesi dei modelli di finanziamento degli enti che dichiarano attività strutturate sui target.

Cosa emerge complessivamente

Dalle analisi emergono alcuni elementi chiave riassuntivi che possono essere riassunti come segue:

- la “chiave” non è la presenza di iniziative, ma la loro strutturazione nel tempo. I focus sui target spostano l'attenzione dall'inventario (“cosa fanno”) alla tenuta organizzativa (continuità, maturità, riconoscimento della governance, risorse, capacità di stabilizzare);
- Le variabili “strutturali” tendono a muoversi insieme, ossia le correlazioni più forti delineano un nucleo coerente (anzianità / continuità, maturità, governance) che si rafforza reciprocamente; questo suggerisce che l'engagement sui target è una proprietà della maturità organizzativa

più che una scelta tematica isolata. Questa evidenza porta a chiedersi se la targhettizzazione sia una priorità e per chi, generando una questione da approfondire nell'indagine qualitativa;

- la cluster analysis, letta come “diagnostica di traiettorie”, colpisce per la coerenza interna del profilo “ad alta capacità” (maturità + anzianità + governance insieme). L'interpretazione forte è che la stabilità nasce quando l'engagement si trasforma in struttura organizzativa (istituzionalizzazione), non dalla somma di progetti riusciti;
- il dato sulle criticità è molto netto, ossia la stabilizzazione è percepita prima di tutto come questione “resource-based”: risorse economiche e personale / competenze dominano come condizioni per trasformare progettualità in interventi stabili; gli elementi più “strategico-istituzionali” (governance, capacità progettuale) risultano meno citati e vanno letti criticamente come secondo passo (entrano davvero in gioco quando esistono già condizioni materiali minime);
- esiste una correlazione significativa tra il riconoscimento del target come priorità della governance e la presenza di finanziamenti stabili / strutturati ($r = 0,97$; e, viceversa, finanziamenti strutturati e priorità di governance $r = 0,95$). Inoltre, all'aumentare della maturità delle progettualità cresce la probabilità di un mix di fonti più articolato ($r = 0,83$), segnalando che la stabilizzazione si regge su architetture economiche non solo “a progetto”, ma su combinazioni che rendano replicabile e mantenibile l'intervento nel tempo. In sintesi, la sostenibilità economica non è una variabile accessoria, è una componente della capacità di engagement (coerente con la logica multidimensionale dell'ECS);
- i cluster sui target funzionano come “stress test” della solidità istituzionale degli enti dove si vede la capacità di integrare innovazione, continuità e sostenibilità economica. I profili intermedi sono soprattutto spazi potenziali di evoluzione (presenza e competenze, ma formalizzazione strategica incompleta), mentre i profili episodici mostrano i limiti di un approccio opportunistico legato ai cicli progettuali.

continua ↓

Cosa emerge rispetto ai target

Giovani adulti (19-34)

I giovani adulti sono il target complessivamente più presidiato e con maggiore densità di progettualità, ma con una stabilità che gli enti leggono come più “condizionata” (dipendente da risorse e capacità operative). Lettura critica dei cluster evidenzia la compresenza di due logiche che convivono sul target:

- una logica sperimentale / progettuale (molte iniziative, ma più esposte a discontinuità e cicli di finanziamento);
- una logica istituzionalizzata (meno dipendente dall'opportunità, più agganciata a scelte interne e governance).

I modelli di finanziamento delle attività strutturate risultano per lo più multi-fonte, ma con una forte impronta “progettuale” (dipendenza da bandi / contributi). Questo rende particolarmente critica la capacità di combinare fondi esterni con risorse ordinarie / entrate proprie per poter mantenere la continuità dei progetti.

Le criticità ricorrenti riguardano anzitutto la disponibilità di risorse economiche, seguita da personale e competenze e, in terza battuta, dalla necessità di reti e partnership. Governance e capacità di progettazione sono richiamate meno non perché secondarie, ma perché vengono percepite come leve che funzionano davvero solo quando sono già garantite le condizioni materiali di base, cioè budget e risorse umane.

Over 65

Il target risulta meno diffuso rispetto ai giovani, ma con un tratto distintivo: dove l'azione esiste, tende ad essere più legata a continuità e regolarità (interventi che “devono tenere nel tempo”, più che sperimentare). La cluster analysis segnala soprattutto che l’“alta capacità” coincide frequentemente con programmi storici e riconosciuti, cioè con un livello più alto di istituzionalizzazione. Il

nodo non è avviare iniziative, ma mantenere la stabilità organizzativa necessaria per non rendere intermittenti interventi che per loro natura richiedono presenza costante.

Nei modelli di finanziamento, rispetto ai giovani, emergono una maggiore presenza di combinazioni miste (finanziamenti legati al progetto, ma anche al bilancio ordinario), coerente con una maggiore integrazione del target nell'operatività stabile dell'ente.

Le criticità più ricorrenti riguardano soprattutto la disponibilità di risorse economiche e di personale / competenze, mentre in secondo piano emerge la necessità di reti e partnership, che in questo ambito svolgono principalmente una funzione di infrastruttura di continuità, facilitando presa in carico, prossimità territoriale e accesso ai destinatari.

Persone con background migratorio

Il target è affrontato spesso più con logica inclusiva (iniziative a pubblico misto) che con progettualità esclusivamente dedicate. Non sembra essere un target particolarmente rilevante se non in un contesto più ampio. Questo elemento dovrà essere approfondito nelle analisi qualitative.

In questo caso i cluster non servono tanto a distinguere livelli di intensità, quanto a evidenziare una frattura interna nella fascia intermedia: una parte degli enti riesce a consolidare (continuità, governance, maturità), un'altra resta fragile e intermittente pur avendo qualche attività. Questo suggerisce che il target richiede soglie minime più alte di competenze, mediazione, reti e condizioni di implementazione.

Il modello di finanziamento dipende solo in parte da risorse esterne all'ente in coerenza con la complessità del target. Le principali criticità ricorrenti, oltre a risorse e competenze, risultano essere gli spazi adeguati, interpretato come condizione concreta di accesso e di qualità dell'inclusione (non solo “luoghi”, ma contesti accoglienti e praticabili).

5.

Il ruolo delle reti

L'analisi che segue mette in relazione tre dimensioni: la partecipazione a reti strutturate o informali, i target di intervento e l'Engagement Capacity Score (ECS). L'obiettivo non è semplicemente descrivere la diffusione delle collaborazioni, ma comprendere come esse si distribuiscano all'interno del sistema e quali modelli emergano. In particolare, si vuole osservare se il lavoro su target complessi sia associato a forme di cooperazione più stabili e se esista una relazione tra capacità di engagement e densità delle reti.

L'engagement culturale, soprattutto verso target specifici, raramente si sviluppa in modo isolato; al contrario, dipende dalla capacità di costruire alleanze, scambi di competenze e infrastrutture collaborative.

Per questo motivo la partecipazione a reti rappresenta un indicatore chiave della maturità organizzativa.

5.1 Reti e target

La prima lettura incrocia la partecipazione a reti con i target oggetto dell'indagine. La tabella seguente riporta, per ciascun target, il numero di enti che dichiarano attività strutturate e la tipologia di rete prevalente.

TABELLA 5.1 NUMERO DI ENTI "IN RETE" PER TARGET (possibilità di risposta multipla)

TARGET	ENTI ATTIVI	RETI STRUTTURATE	RETI NON STRUTTURATE
Giovani (19-24)	84	81	11
Giovani adulti (25-34)	77	73	14
Over 65	50	50	6
Background migratorio	46	44	5

La prima evidenza è la diffusione quasi universale delle reti strutturate tra gli enti che lavorano sui target analizzati. Nel caso degli over 65, la totalità degli enti attivi dichiara collaborazioni consolidate. Questo dato suggerisce che il lavoro con la popolazione anziana sia fortemente ancorato a ecosistemi territoriali stabili, probabilmente in connessione con servizi sociali e sanitari.

Anche per il background migratorio la quota di reti strutturate è estremamente elevata. Questo conferma che l'inclusione culturale richiede infrastrutture collaborative dense e continuative. Il lavoro con pubblici migranti non si configura come iniziativa isolata, ma come parte di filiere istituzionali e associative.

I giovani adulti presentano una maggiore presenza di reti informali, segno di un settore più sperimentale e fluido. Le collaborazioni esistono, ma non sempre assumono la forma di accordi stabili. Questo riflette la natura dinamica dell'engagement giovanile, spesso legato a progettualità temporanee o partnership creative.

5.2 Reti ed Engagement (misurato con ECS)

Per comprendere meglio il ruolo delle reti, l'analisi è stata incrociata con l'Engagement Capacity Score. L'ECS sintetizza la capacità organizzativa degli enti e consente di osservare se esista una relazione tra partecipazione a reti e livelli di capacità.

TABELLA 5.2 RELAZIONE MODELLO DI RETE - ECS

MODELLO DI RETE	ECS MEDIO
Reti strutturate	0,62
Reti non strutturate	0,39
Assenza di reti	0,21

La relazione tra reti e capacità è evidente. Gli enti inseriti in reti strutturate presentano un ECS medio significativamente superiore. Questo suggerisce che la cooperazione stabile non sia

solo un effetto della capacità organizzativa, ma anche una sua causa. Le reti funzionano come moltiplicatori di risorse, competenze e legittimazione istituzionale.

Le reti informali mostrano un ECS intermedio e sembrano rappresentare una fase di transizione. Gli enti sono attivi ma non ancora pienamente stabilizzati. L'assenza di reti coincide con i livelli più bassi di capacità, confermando che l'isolamento organizzativo è una delle principali fonti di fragilità.

5.3 Le reti come variabile dei cluster

La cluster analysis condotta nei capitoli precedenti consente di leggere gli enti non solo in base ai target intercettati, ma secondo modelli organizzativi ricorrenti: alta capacità, configurazioni intermedie e assetti episodici. L'integrazione con l'analisi sulle reti permette di compiere un ulteriore passo interpretativo: comprendere se e in che misura la partecipazione a reti strutturate sia associata ai profili di capacità individuati.

Le reti non rappresentano un elemento accessorio dell'azione culturale. Esse funzionano come infrastrutture relazionali che sostengono progettualità complesse, distribuiscono competenze e riducono il rischio organizzativo. Incrociare reti e cluster significa quindi osservare come la cooperazione contribuisca alla stabilità degli interventi e alla possibilità di scalare le pratiche.

→ GIOVANI ADULTI

Il target giovani adulti presenta la relazione più fluida tra cluster e reti. Qui la cooperazione assume una forma più dinamica, spesso ibrida tra formalizzazione e sperimentazione.

Nel cluster ad alta capacità le reti sono fortemente presenti, ma non sempre rigidamente strutturate. Gli enti di questo segmento mostrano capacità di costruire alleanze flessibili, adatte a progettualità creative e rapide. La rete è uno spazio di innovazione.

Il cluster intermedio rappresenta la zona di transizione: la cooperazione è ampia ma disomogenea. Alcuni enti stanno consolidando reti stabili, altri operano attraverso collaborazioni episodiche. Questo segmento evidenzia il passaggio critico dalla sperimentazione alla stabilizzazione.

Nel cluster episodico la rete è più fragile. Le collaborazioni esistono ma restano legate a opportunità contingenti. L'assenza di infrastrutture stabili limita la possibilità di continuità.

Il lavoro con i giovani adulti sembra quindi tollerare maggiore flessibilità rispetto agli altri target. La rete qui non è solo struttura, ma laboratorio.

TABELLA 5.3 RUOLO DELLE RETI PER CLUSTER NEGLI ENTI ATTIVI CON I GIOVANI ADULTI

CLUSTER	ENTI TOTALI	RETI STRUTTURATE	RETI NON STRUTTURATE	% RETI STRUTTURATE
Alta capacità	22	21	1	95%
Intermedi	19	18	1	95%
Episodici	18	16	2	89%

→ OVER 65

Nel target over 65 emerge la relazione più netta tra capacità e cooperazione strutturata. Il cluster ad alta capacità, estremamente selettivo, coincide con un modello di integrazione piena nelle reti territoriali. L'unico ente che raggiunge il profilo massimo mostra una configurazione in cui governance, continuità progettuale e cooperazione stabile sono inscindibili.

Il cluster intermedio, che raccoglie la maggior parte degli enti, è caratterizzato da una partecipazione diffusa a reti strutturate. Qui la rete svolge una funzione di stabilizzazione: consente a organizzazioni di capacità media di sostenere interventi continuativi verso la popolazione anziana. In questo segmento la cooperazione non è un segno di eccellenza, ma una condizione necessaria per operare.

Il cluster episodico, pur presentando capacità organizzativa più fragile, non è isolato. Anche qui la presenza di reti è significativa, ma assume forme meno integrate. La cooperazione funziona come supporto tattico più che come architettura strategica.

Nel complesso, il target over 65 mostra un ecosistema fortemente interconnesso. La quasi totalità degli enti opera dentro reti. Questo suggerisce che il lavoro con la popolazione anziana sia strutturalmente incompatibile con modelli individuali: richiede continuità, integrazione con servizi sociali e collaborazione istituzionale.

TABELLA 5.4 RUOLO DELLE RETI PER CLUSTER NEGLI ENTI ATTIVI CON GLI OVER 65

CLUSTER	ENTI TOTALI	RETI STRUTTURATE	RETI NON STRUTTURATE	% RETI STRUTTURATE
Alta capacità	1	1	0	100%
Intermedi	28	27	1	96%
Episodici	20	18	2	90%

→ BACKGROUND MIGRATORIO

Il target migratorio presenta la configurazione più interessante dal punto di vista relazionale. Qui la clusterizzazione mostra una forte polarizzazione tra enti ad alta capacità e configurazioni fragili. Le reti diventano il principale meccanismo di gestione della complessità.

Nel cluster ad alta capacità la cooperazione è densa e multilivello. Gli enti di questo segmento operano come nodi centrali di ecosistemi inclusivi, spesso con funzioni di coordinamento. La rete non è solo supporto, ma parte della missione organizzativa.

I cluster intermedi mostrano una dinamica diversa. Qui la rete ha funzione compensativa: permette a organizzazioni di capacità non pienamente stabilizzata di mantenere interventi inclusivi continuativi. In particolare, il cluster “intermedi fragili” evidenzia come la cooperazione possa sostenere enti che altrimenti faticherebbero a reggere la pressione operativa.

Il cluster episodico segnala invece un uso intermittente delle reti. La cooperazione esiste ma non è internalizzata. Le collaborazioni tendono a nascere attorno a singoli progetti, senza consolidarsi in infrastrutture permanenti. Il quadro complessivo suggerisce che l'inclusione culturale sia un campo ad alta intensità relazionale. La rete non è opzionale: è il dispositivo attraverso cui gli enti distribuiscono il carico organizzativo.

TABELLA 5.5 RUOLO DELLE RETI PER CLUSTER NEGLI ENTI ATTIVI CON IL BACKGROUND MIGRATORIO

CLUSTER	ENTI TOTALI	RETI STRUTTURATE	RETI NON STRUTTURATE	% RETI STRUTTURATE
Alta capacità	2	2	0	100%
Intermedi consolidati	23	22	1	96%
Intermedi fragili	8	7	1	88%
Episodici	12	10	2	83%

Differenze regionali

Dopo aver osservato il ruolo delle reti come dimensione trasversale della capacità di engagement, l’analisi si concentra ora sulla loro articolazione territoriale. La lettura regionale consente di verificare se e in che misura Piemonte e Liguria presentino configurazioni differenti sul piano della collaborazione.

Nel complesso, il campione comprende 109 enti attivi, di cui 94 operanti in Piemonte e 12 in Liguria. La comparazione deve quindi essere interpretata con prudenza, poiché la distribuzione del campione risulta fortemente sbilanciata.

La dimensione analizzata riguarda la presenza di reti di collaborazione strutturate o informali.

TABELLA 5.6 PRESENZA DI RETI DI COLLABORAZIONE PER REGIONE

TIPOLOGIA DI RETE	PIEMONTE	LIGURIA
Rete strutturata	95%	92%
Rete non strutturata	13%	17%
Nessuna rete	0%	0%

Il primo elemento che emerge è l’elevata diffusione delle reti di collaborazione in entrambe le Regioni. La quasi totalità degli enti dichiara di partecipare a reti strutturate e consolidate, confermando che la collaborazione inter-organizzativa rappresenta ormai una componente ordinaria dell’attività culturale.

Le differenze regionali risultano contenute. In Liguria si osserva una quota leggermente più elevata di collaborazioni non strutturate, suggerendo la presenza di partnership più flessibili o temporanee accanto alle reti istituzionali.

Nel complesso, tuttavia, il quadro appare sostanzialmente simile nelle due Regioni.

Un ulteriore elemento interessante riguarda gli enti che mostrano la maggiore intensità di collaborazioni. Gli enti con le reti più articolate appartengono generalmente a istituzioni culturali di dimensioni medio-grandi o con una forte vocazione sociale. In particolare, musei e fondazioni culturali risultano spesso nodi centrali delle reti territoriali.

6.

Conclusioni
dell’analisi quantitativa

Nel complesso, l’analisi quantitativa restituisce l’immagine di un sistema culturale attivo, attraversato da molte progettualità, da una forte propensione alla collaborazione e da un’attenzione diffusa ai target prioritari dell’indagine.

Al tempo stesso, i dati mostrano che questa vitalità non si traduce sempre in capacità stabile di engagement, infatti, tra gli enti emergono differenze significative nella continuità delle iniziative, nel livello di maturità progettuale, nel riconoscimento da parte della governance, nella disponibilità di risorse e nella capacità di integrare il lavoro sui pubblici nella strategia ordinaria dell’organizzazione. In questo senso, la parte quantitativa non individua soltanto “quanto” gli enti fanno, ma mette in evidenza le condizioni che rendono alcune pratiche più strutturate e altre più fragili o episodiche.

L’analisi qualitativa si innesta su questa mappa per comprenderne le ragioni profonde. Attraverso le interviste sarà possibile approfondire come gli enti interpretano la partecipazione, quali scelte organizzative sostengono il passaggio da progetto a funzione stabile, quale ruolo giocano governance, competenze, reti e risorse, e quali ostacoli limitano la capacità di trasformare le iniziative in pratiche continuative. Il passaggio alla qualitativa consente, quindi, di dare profondità ai dati, ricostruendo i processi, le motivazioni e le condizioni operative che spiegano le differenze emerse dall’analisi quantitativa.



Parte II

Analisi qualitativa



7. Definizione del campione, metodologia e approfondimenti

113

7.

Definizione del campione, metodologia e approfondimenti

A seguito dell'analisi quantitativa, sono state individuate, in collaborazione con Fondazione Compagnia di San Paolo, **28 istituzioni culturali attive tra Piemonte e Liguria** con cui realizzare una fase di approfondimento qualitativo attraverso interviste mirate ad **un campione diversificato per territorio, tipologia organizzativa e livello di strutturazione delle pratiche**. Le interviste **hanno permesso di approfondire e talvolta problematizzare alcune evidenze emerse dalla survey**.

L'obiettivo di questa seconda fase della ricerca è stato quello di comprendere in modo più approfondito le strategie, le pratiche e le rappresentazioni che guidano il rapporto tra organizzazioni culturali e target di riferimento della ricerca. In particolare, l'approfondimento qualitativo è stato progettato per **comprendere più da vicino i processi che stanno dietro ai dati**:

- come gli enti definiscono i propri pubblici?
- quali condizioni rendono una pratica episodica o strutturale?
- quale è il ruolo delle reti?
- quali sono le criticità percepite e quali le interpretazioni e le visioni degli attori rispetto ai temi di accesso, partecipazione e inclusione.

La **fase qualitativa** è stata utile inoltre per approfondire un tema che la survey poteva intercettare solo preliminarmente: **la distanza tra l'accesso alle attività e il reale coinvolgimento dei pubblici** in particolare, rispetto ai pubblici con background migratorio e, in alcuni casi, ai giovani adulti 19-34 (di seguito anche "giovani adulti"): la sola rilevazione numerica non è infatti sufficiente a restituire la qualità della relazione con l'offerta culturale, la continuità della partecipazione e il livello di appropriazione delle esperienze proposte.

7.1 Definizione del campione

La selezione dei soggetti da intervistare è avvenuta attraverso un percorso strutturato, condiviso con Fondazione Compagnia di San Paolo e fondato sulla triangolazione di due fonti complementari: una ricognizione documentale (desk) delle evidenze pubbliche relative agli enti del campione generale e un'analisi preliminare dei risultati della survey, sintetizzati attraverso l'Engagement Capacity Score (ECS).

La lettura documentale ha valutato ciascun ente rispetto a quattro dimensioni – pertinenza rispetto ai target, strutturazione organizzativa, contesto territoriale ed elementi di innovazione nelle pratiche – mentre l'analisi della survey ha messo in luce differenze di posizionamento, intensità e strutturazione delle pratiche dichiarate. La short-list finale ha privilegiato i casi di convergenza tra le due fonti, includendo intenzionalmente anche situazioni di disallineamento, dal valore diagnostico, e garantendo un bilanciamento tipologico e territoriale, così da rappresentare la varietà del campo culturale e ridurre il rischio di una lettura esclusivamente metropolitana. Ne è derivato un campione di 28 istituzioni, diversificato per territorio, tipologia organizzativa e livello di strutturazione delle pratiche.

7.2 Metodologia

Le interviste qualitative sono state registrate e successivamente trascritte. Il corpus testuale così costruito è stato analizzato attraverso **content analysis e codifica tematica**, con finalità esplorative e interpretative. La codifica non è stata orientata soltanto a descrivere singole pratiche, ma a ricostruire logiche organizzative, fattori di stabilizzazione, ruolo delle reti e principali criticità percepite dagli enti.

- **Materiale analizzato:** trascrizioni integrali delle interviste qualitative.
- **Tecnica di analisi:** content analysis e codifica tematica.

- **Obiettivo del coding:** individuare ricorrenze, differenze tra enti, fattori di successo, ostacoli e logiche organizzative.
- **Aree di focalizzazione del coding:**
 - > *Posizionamento strategico* – indaga le modalità con le quali gli enti si rapportano ai target, le logiche attraverso cui nascono le scelte strategiche e gli elementi strutturali e organizzativi che incidono sul lavoro con i pubblici.
 - > *Passaggio di un’attività da episodica a strutturale* – analizza le condizioni che favoriscono o ostacolano la stabilizzazione delle attività.
 - > *Il ruolo di reti e partnership* – focalizza il tema delle collaborazioni, considerate non come semplice cornice accessoria, ma come parte integrante della capacità di ingaggio e di consolidamento delle pratiche.
 - > *Criticità percepite* – analizzate in relazione al rapporto tra visione strategica, capacità organizzativa e possibilità concreta di lavorare sui pubblici in modo continuativo.
- **Esito del coding:** costruzione di nuclei tematici trasversali e di modelli interpretativi degli enti, utili a mettere in relazione i risultati qualitativi con le evidenze emerse dal questionario.

Nel mese di **febbraio 2026** sono state condotte **25 interviste online**, della durata media di circa **60 minuti** ciascuna, seguendo un formato **semi-strutturato**. Le interviste, condotte da **tre ricercatori del gruppo di lavoro**, sono state registrate e successivamente trascritte e sottoposte a un processo di **codifica qualitativa**. Le istituzioni coinvolte nella fase di approfondimento si distribuiscono tra le due Regioni considerate: **20 organizzazioni hanno sede in Piemonte e 5 in Liguria**. Tre delle istituzioni contattate non hanno partecipato alla survey.



Cos'è il coding tematico?

Il codice serve a trasformare il materiale narrativo in informazioni comparabili. Quando lo stesso “tipo” di contenuto ricorre in più interviste, l’assegnazione del medesimo codice consente di **riconoscere ricorrenze**, evidenziare differenze tra enti e ricostruire **pattern interpretativi** rispetto a focus specifici di analisi.

Un codice non è un riassunto né un giudizio, ma è una **categoria operativa** che racconta i diversi modi in cui un tema viene affrontato o declinato all’interno delle testimonianze raccolte, possiamo dunque dire che un codice è una tematica emersa dalla singola intervista che ci consente di ricostruire la costellazione di risposte date nella loro unicità e diversità.

7.3 Approfondimenti sui temi

Per agevolare la lettura, si anticipa che nel testo verranno richiamate tre tipologie interpretative di approccio ai pubblici – *Visionary / Custom-fit, Listener / Emerging strategy* e *Generalist* – elaborate a partire dalla codifica qualitativa delle interviste. Esse identificano, rispettivamente, organizzazioni che progettano a partire da target strategici, organizzazioni in cui i pubblici emergono attraverso processi di ascolto e adattamento, e organizzazioni caratterizzate da un approccio prevalentemente generalista. Le tipologie hanno valore esclusivamente interpretativo e non classificatorio; una trattazione completa è proposta nel **paragrafo 7.5** →.

Posizionamento strategico

Dalle interviste emerge che il rapporto degli enti con i target di riferimento non si costruisce in una sola modalità, ma lungo un continuum che va da forme di targetizzazione esplicita ed ex ante a modalità più indirette, in cui i target diventano visibili progressivamente attraverso la pratica, l’ascolto del territorio o l’osservazione di chi effettivamente partecipa (il lavoro su target emerge dunque come una “risultante” dei lavori su specifiche tematiche o aree). Ciò che accomuna quasi tutti gli enti non è tanto una definizione univoca dei target, quanto il fatto che **il loro rapporto con giovani, over 65 e persone con background migratorio sia sempre intrecciato con una riflessione più ampia sulla missione culturale, sul ruolo dell’ente nel territorio e sulla propria sostenibilità organizzativa**. In particolare, alcuni enti possono permettersi una progettazione più esplicitamente mirata; altri costruiscono strategie più adattive; altri ancora restano legati a una logica di generale proprio perché non dispongono delle condizioni per una segmentazione più forte.

Di seguito si evidenziano i principali elementi che emergono rispetto al posizionamento strategico e i target.

1. Il posizionamento strategico non coincide necessariamente con una segmentazione rigida dei pubblici.

In alcuni casi gli enti dichiarano in modo esplicito di partire da target considerati prioritari e di costruire attività mirate; in altri casi, invece, l'orientamento strategico nasce prima di tutto da temi, contenuti, pratiche o spazi, e solo successivamente si riconosce che tali dispositivi attraggono in modo ricorrente determinati gruppi. In altri casi ancora, l'ente mantiene una vocazione più generalista, rivolta a un pubblico ampio, e tratta l'inclusione non come progettazione specifica per target, ma come principio di accessibilità diffusa. Questa differenza è importante perché mostra che il lavoro sui pubblici non si lascia leggere solo in termini di "più o meno attenzione", ma va interpretato alla luce del punto da cui gli enti fanno iniziare la propria strategia: dai pubblici, dai contenuti, dai luoghi oppure dal mandato istituzionale.

2. Le scelte strategiche nascono quasi sempre da una combinazione di fattori.

Dalle interviste emerge come la strategia rispetto ai target non nasce da una sola matrice decisionale, ma da una pluralità di elementi che si fondono tra di loro. Tra questi fattori ricorrono con particolare frequenza:

- la missione e l'identità storica dell'ente;
- i bisogni del territorio;
- il rapporto con reti e partnership già attive;
- le opportunità offerte da bandi e programmi di finanziamento.

Questi elementi spesso sono tutti compresenti.

3. Il rapporto con i target è asimmetrico.

I giovani, gli over 65 e le persone con background migratorio non occupano lo stesso ruolo nell'immaginario e nelle pratiche degli enti. I giovani sono spesso il pubblico più nominato come strategico, ma anche il più difficile da ingaggiare stabilmente. Gli over 65 appaiono più spesso come un pubblico consolidato, raggiungibile o già presente, anche se non sempre oggetto di una lettura innovativa. Il background migratorio, infine, rappresenta quasi ovunque il target più delicato: spesso riconosciuto come importante, ma meno stabilmente istituzionalizzato, più mediato dalle reti e più difficile da trasformare in partecipazione piena.

4. Il posizionamento strategico appare fortemente condizionato da elementi strutturali e organizzativi.

Le interviste mostrano che il grado di definizione dei target, la capacità di costruire attività dedicate e la possibilità di farne una linea stabile dipendono anche da:

- dimensione e composizione dello staff;
- capacità di lavorare in rete;
- disponibilità di spazi adeguati;
- presenza o meno di funzioni specialistiche interne;
- equilibrio tra ordinario e progettualità straordinarie;
- autonomia o eteronomia del mandato strategico.

TEMATICHE EMERSE DALLE INTERVISTE (CODING QUALITATIVO - TEMI RILEVANTI EMERSI)

→ Posizionamento rispetto ai target

L'analisi qualitativa delle interviste evidenzia differenti modalità attraverso cui le organizzazioni definiscono il proprio rapporto con i pubblici di riferimento. Le categorie presentate di seguito rappresentano i principali temi emersi dal processo di coding e descrivono orientamenti ricorrenti nelle strategie di coinvolgimento e nella costruzione dell'offerta culturale. I temi non sono mutuamente esclusivi e possono coesistere all'interno della stessa organizzazione.

Un primo orientamento riguarda le organizzazioni che individuano alcuni pubblici come destinatari strategici della propria azione e costruiscono attorno a essi una parte significativa della programmazione culturale e sociale. In questi casi i target vengono definiti già nella fase di pianificazione delle attività e orientano la progettazione, la comunicazione, le modalità di partecipazione e, in alcuni casi, l'assetto organizzativo stesso. L'attenzione è rivolta prevalentemente alle giovani generazioni, alle famiglie, ai pubblici scolastici, alle persone con background migratorio e, in misura minore, alla popolazione senior e ad altri gruppi considerati prioritari rispetto alla mission dell'organizzazione. Il target assume quindi una funzione strategica e rappresenta un elemento esplicito delle politiche di sviluppo e inclusione.

Target
esplicitamente
riconosciuti
come prioritari

I target emergono progressivamente dall'ascolto e dalla pratica e sono connessi alla dimensione territoriale in cui gli enti operano

Un secondo tema ricorrente descrive organizzazioni che non definiscono i propri pubblici prioritari in modo rigido, ma li individuano progressivamente attraverso l'osservazione della partecipazione, il dialogo con la comunità e l'emergere di bisogni sociali specifici. In questa prospettiva la progettazione prende avvio da luoghi, temi o problematiche territoriali e, nel corso del tempo, alcuni gruppi di popolazione diventano interlocutori privilegiati in virtù della loro presenza continuativa e del rapporto costruito con l'organizzazione. Il territorio assume quindi un ruolo attivo nel definire le priorità strategiche, mentre il posizionamento rispetto ai target si configura come il risultato di un processo di apprendimento organizzativo e di adattamento ai contesti locali piuttosto che come una scelta definita a priori.

Pubblico generale come riferimento prevalente

Un ulteriore orientamento emerso dalle interviste riguarda organizzazioni che concepiscono la propria missione principalmente in termini di accesso diffuso alla cultura, privilegiando una programmazione rivolta a un pubblico ampio e non segmentato. In questi casi l'inclusione viene perseguita soprattutto attraverso il rafforzamento dell'accessibilità generale, la diffusione dell'offerta culturale e la riduzione delle barriere di partecipazione, piuttosto che mediante dispositivi progettati per categorie specifiche di destinatari. L'obiettivo principale consiste nell'ampliare la partecipazione complessiva e favorire la fruizione culturale da parte della cittadinanza nel suo insieme, mantenendo un approccio prevalentemente universalistico e ricorrendo solo in misura limitata a strategie fortemente targettizzate. Nel complesso, le interviste mostrano come il rapporto con i pubblici possa essere interpretato secondo logiche differenti: alcune organizzazioni adottano una definizione esplicita dei target prioritari, altre costruiscono progressivamente tale relazione attraverso l'ascolto e il radicamento territoriale, mentre altre ancora privilegiano un approccio universalistico orientato all'accessibilità dell'offerta culturale. Più che configurarsi come modelli alternativi, questi orientamenti appaiono spesso complementari e riflettono differenti missioni organizzative, capacità operative e contesti di intervento.

→ Come nascono le scelte strategiche

L'analisi qualitativa delle interviste evidenzia che le scelte strategiche relative ai pubblici e alle priorità di intervento derivano dalla combinazione di fattori identitari, organizzativi e contestuali.

Le categorie riportate di seguito rappresentano i principali temi emersi dal coding qualitativo e descrivono le logiche attraverso cui le organizzazioni orientano la propria programmazione e definiscono le priorità di sviluppo.

Un primo tema ricorrente riguarda la forte connessione tra le scelte strategiche e la missione istituzionale dell'organizzazione. In questi casi le priorità rispetto ai pubblici non sono determinate da esigenze contingenti o da opportunità progettuali, ma rappresentano una diretta espressione dell'identità culturale, educativa o sociale dell'ente. Le interviste evidenziano come il rapporto con specifici pubblici sia percepito come parte integrante della propria funzione istituzionale e come elemento di continuità rispetto ai valori fondativi dell'organizzazione. La definizione delle priorità appare quindi coerente con la missione e orienta stabilmente la progettazione delle attività, le modalità di coinvolgimento e le strategie di sviluppo. Questo orientamento suggerisce che il lavoro sui pubblici venga interpretato non soltanto come risposta a bisogni esterni, ma come componente strutturale dell'identità organizzativa.

Un secondo tema emerso dall'analisi riguarda il ruolo dei bandi e delle opportunità di finanziamento nel favorire l'evoluzione delle strategie organizzative. Le interviste mostrano come tali strumenti raramente determinino in modo autonomo le priorità di intervento; più frequentemente essi rappresentano un'occasione per rafforzare, ampliare o sperimentare linee di lavoro già coerenti con la missione dell'organizzazione. I finanziamenti esterni consentono di consolidare attività esistenti, avviare sperimentazioni o incrementare la capacità di raggiungere determinati pubblici, senza modificare sostanzialmente l'identità strategica dell'ente. L'analisi suggerisce quindi una relazione di complementarità tra missione organizzativa e opportunità progettuali, nelle quali queste ultime agiscono prevalentemente come fattori abilitanti piuttosto che come motori esclusivi delle scelte.

Un ulteriore tema ricorrente riguarda il rapporto tra capacità organizzativa e possibilità di sviluppare strategie mirate verso pubblici specifici. Le interviste evidenziano come il grado di segmentazione dei pubblici e la possibilità di progettare interventi dedicati dipendano anche dalla disponibilità di risorse professionali, competenze specialistiche, assetti di governance, funzioni educative, reti collaborative e strumenti di coordinamento interno. Le organizzazioni maggiormente strutturate

Le scelte strategiche nascono da missione e identità dell'ente

Le scelte strategiche sono influenzate (non guidate) da bandi e opportunità progettuali

La struttura organizzativa condiziona il grado di targeting possibile



sembrano disporre di una più elevata capacità di programmare interventi continuativi rivolti a differenti categorie di pubblico, mentre le realtà con risorse più limitate tendono a privilegiare approcci più generalisti o a concentrare gli interventi su un numero ristretto di attività. In alcuni casi emergono inoltre vincoli derivanti dal mandato istituzionale o dal contesto operativo, che influenzano le priorità di programmazione indipendentemente dalla disponibilità di risorse.

Nel complesso, le interviste mostrano come le scelte strategiche siano il risultato dell'interazione tra identità organizzativa, opportunità progettuali e capacità strutturale. Più che derivare da un unico fattore, il posizionamento rispetto ai pubblici appare come l'esito di un equilibrio dinamico tra missione, risorse disponibili, contesto di riferimento e possibilità di sviluppo offerte dall'ambiente esterno.

→ Focus sui target

L'analisi qualitativa delle interviste evidenzia alcune ricorrenze trasversali rispetto ai principali target di riferimento della ricerca. I temi riportati di seguito rappresentano le categorie emerse dal coding qualitativo e restituiscono le diverse modalità con cui le organizzazioni interpretano il rapporto con giovani adulti, popolazione senior e persone con background migratorio, nonché la tendenza a superare una lettura rigida delle categorie di pubblico.

GIOVANI ADULTI

*target centrale
ma anche
più problematico*

Il tema più ricorrente riguarda il riconoscimento dei giovani adulti come uno dei pubblici prioritari per lo sviluppo futuro delle organizzazioni culturali. Tuttavia, proprio questo target viene descritto come il più difficile da coinvolgere in modo stabile e continuativo.

Le interviste evidenziano una tensione tra la centralità strategica attribuita ai giovani e la complessità di costruire relazioni durature, soprattutto al di fuori dei contesti educativi strutturati. Il riferimento ai giovani riguarda frequentemente studenti universitari, giovani famiglie e persone nella fase iniziale della vita adulta, più che una semplice definizione anagrafica. Tra le strategie maggiormente richiamate emergono la coprogettazione, l'ascolto attivo, la partecipazione ai processi decisionali e la creazione di spazi informali di aggregazione e socialità, intesi come luoghi nei quali poter costruire relazioni senza una logica esclusivamente performativa o produttiva.

Nel complesso, il coinvolgimento dei giovani appare come una delle principali sfide strategiche emerse dalle interviste, richiedendo investimenti continuativi nella costruzione di fiducia, appartenenza e partecipazione attiva.

Le persone over 65 emergono come il pubblico più frequentemente presente nelle attività ordinarie delle organizzazioni e quello che richiede minori sforzi di attivazione rispetto ad altri target. Le interviste suggeriscono che questo segmento di popolazione sia spesso già fidelizzato o naturalmente coinvolto nelle iniziative culturali e associative, grazie alla continuità della partecipazione, alla disponibilità di tempo e al forte radicamento nelle reti territoriali.

Più che essere percepiti come un target problematico, gli over 65 vengono descritti come una componente stabile dei pubblici di riferimento, spesso coinvolta attraverso attività di socialità, laboratori, iniziative culturali diffuse e pratiche di prossimità.

In diversi casi emerge inoltre il riconoscimento del ruolo attivo che questo pubblico può assumere nella costruzione di relazioni comunitarie e nella trasmissione di capitale sociale e culturale.

Dalle interviste emerge con particolare evidenza la difficoltà di costruire strategie continuative rivolte alle persone con background migratorio. Pur essendo generalmente riconosciuto come un pubblico rilevante, questo target appare meno strutturato rispetto ad altri e viene frequentemente intercettato attraverso reti di mediazione costituite da scuole, servizi sociali, associazioni territoriali, organizzazioni del Terzo Settore e mediatori culturali. La relazione diretta tra organizzazione culturale e partecipanti risulta quindi spesso mediata da soggetti esterni. Un secondo elemento ricorrente riguarda la distanza tra accessibilità e partecipazione effettiva. Le interviste evidenziano come la semplice presenza alle attività non coincida necessariamente con una piena inclusione nei processi culturali. Il tema centrale riguarda piuttosto la possibilità di sviluppare forme di partecipazione attiva, riconoscimento reciproco e protagonismo all'interno della vita culturale delle organizzazioni. Un ulteriore elemento emerso riguarda la necessità di adottare una prospettiva intersezionale. Le esperienze analizzate suggeriscono che il background migratorio raramente costituisca una categoria autonoma, ma si intrecci frequentemente con altre dimensioni della vulnerabilità, quali condizioni economiche, accessibilità linguistica, età, fragilità sociale o difficoltà di accesso ai servizi. Le interviste evidenziano inoltre il rischio di due dinamiche contrapposte: da un lato una limitata istituzionalizzazione del tema, che rende episodiche le azioni rivolte a questi pubblici; dall'altro una segmentazione eccessivamente rigida che rischia di trattare il background migratorio come categoria omogenea, trascurandone la pluralità delle esperienze.

OVER 65

*come pubblico
più consolidato
e spontaneamente
intercettabile
attraverso
l'attività ordinaria*

BACKGROUND MIGRATORIO

*come target più fragile,
meno strutturato
e più "mediato"*



*I pubblici sono
permeabili e non
rigidamente separabili*

Infine, emerge con forza la consapevolezza che la sola misurazione quantitativa della partecipazione risulti insufficiente per comprendere la qualità dell'inclusione culturale. Indicatori quali continuità della relazione, senso di appartenenza, rappresentatività e possibilità di incidere sui processi culturali vengono considerati elementi altrettanto rilevanti rispetto alla semplice presenza numerica.

Un ultimo tema trasversale riguarda la crescente consapevolezza che i pubblici non possano essere interpretati come categorie rigidamente distinte. Molte organizzazioni descrivono infatti pratiche progettuali che intervengono su bisogni, barriere o condizioni di accesso comuni a gruppi differenti, generando effetti inclusivi che attraversano simultaneamente più target.

In questa prospettiva le attività non sono necessariamente costruite per una specifica categoria di destinatari, ma agiscono su condizioni condivise di partecipazione, accessibilità e fragilità sociale, intercettando contemporaneamente persone anziane, giovani, cittadini con background migratorio, persone con disabilità o altri pubblici che sperimentano ostacoli analoghi nell'accesso alla cultura.

L'analisi suggerisce quindi una lettura dei pubblici fondata su bisogni interconnessi piuttosto che su segmentazioni rigide, evidenziando come le pratiche più inclusive tendano a sviluppare dispositivi capaci di rispondere contemporaneamente a molteplici condizioni di vulnerabilità e di favorire una partecipazione culturale trasversale.

Elementi che permettono il passaggio di un'attività da episodica a strutturale

Su questo asse le interviste hanno registrato una sostanziale convergenza. Il passaggio da progetto episodico a intervento strutturale non dipende mai da un solo fattore, ma dall'allineamento di alcune condizioni ricorrenti: **strategiche, relazionali, economiche e organizzative**. Di seguito si elencano le 4 condizioni abilitanti ricorrenti.

1. Coerenza con la missione dell'ente

I progetti che si consolidano non sono semplicemente quelli finanziati o quelli che hanno avuto successo numerico, ma quelli che risultano coerenti con l'identità dell'ente e con la strategia di posizionamento. Quando una sperimentazione è percepita come pienamente significativa rispetto al ruolo dell'organizzazione, diventa più facile trasformarla in pratica stabile.

2. Presenza di una domanda reale o di una comunità attiva

Più volte emerge che i progetti diventano stabili quando smettono di essere "iniziative", trasformandosi in veri e propri luoghi / servizi riconosciuti da una comunità. La capacità di intercettare un **bisogno riconosciuto e reale** rende la presenza del pubblico stabile nel tempo, con il conseguente consolidamento della progettualità.

3. Stabilità delle risorse economiche e professionali

Quasi tutte le interviste insistono sul fatto che molti progetti non si strutturano per limiti di finanziamento, scarsità di personale o impossibilità di lavorare su orizzonti temporali medio-lunghi. Molte realtà evidenziano come la logica del bando annuale renda difficile il consolidamento delle azioni, anche quando queste funzionano. La mancanza di figure stabili, inoltre, incide direttamente sulla continuità, soprattutto nei progetti che richiedono accompagnamento, mediazione e relazione.

4. Capacità di apprendimento organizzativo

Diversi enti mostrano che il consolidamento avviene quando la sperimentazione viene letta, valutata, adattata e trasformata. In questo senso, il monitoraggio non è solo un obbligo rendicontativo, ma una leva di orientamento strategico. Emerge da molti enti il **valore di dati**, questionari, feedback e valutazione di impatto per decidere quali azioni mantenere, scalare o ripensare.

TEMATICHE EMERSE DALLE INTERVISTE (CODING QUALITATIVO - TEMI RILEVANTI EMERSI)

→ Forze esterne per la stabilizzazione

*Intercettare
un bisogno reale
e persistente*

Il primo fattore che favorisce la stabilizzazione è la capacità del progetto di rispondere a un bisogno che non sia occasionale, ma riconoscibile come reale e duraturo. Quando un’iniziativa intercetta una domanda sociale, culturale o relazionale che si ripresenta nel tempo, aumenta la probabilità che venga riattivata, consolidata e integrata. Questo è molto evidente in alcuni, dove la strutturazione avviene quando il progetto incontra un bisogno specifico di un target già ritenuto prioritario. Tra questi alcuni esempi sono:

- giovani che chiedono spazi, permanenza, aggregazione;
- anziani che cercano relazioni, alfabetizzazione digitale, continuità;
- comunità o pubblici specifici che iniziano a riconoscere il progetto come utile e proprio;
- dispositivi stabili e scalabili;
- servizi e spazi nati da bisogni del territorio e poi diventati strutturali;
- servizi resi stabili dalla domanda reiterata dei partecipanti.

*Le reti stabili
e le figure ponte
sono decisive*

La stabilizzazione delle attività raramente dipende dal solo ente promotore: più spesso essa si costruisce grazie all’esistenza di **partner affidabili, reti territoriali durevoli e figure ponte** capaci di mettere in relazione mondi diversi (es, cultura, scuola, sociale, sanità, quartiere, associazionismo) e di accompagnare concretamente i pubblici dentro i progetti. In questa prospettiva, la rete non svolge soltanto una funzione di sostegno esterno, ma diventa parte integrante dell’efficacia e della continuità delle pratiche. Le interviste mostrano infatti che i target più difficili da raggiungere – giovani, pubblici con background migratorio – vengono intercettati con maggiore continuità quando esistono soggetti che fanno da tramite fiduciario, abbassano le soglie di accesso e rendono possibile una relazione stabile tra istituzioni culturali e vita quotidiana dei territori. La “figura ponte” può assumere forme diverse: un mediatore culturale, un educatore di strada, una scuola, una cooperativa, una rete civica, un presidio di quartiere, oppure un partner istituzionale capace di dare continuità e riconoscimento a un progetto.

Alcuni riportano come la stabilizzazione dipenda quasi sempre dall’esistenza di:

- partner affidabili,
- reti territoriali durature,
- competenze complementari,
- figure interne o esterne che fanno da mediatori,
- competenze interne dedicate.

Fondamentale è la capacità del progetto di produrre forme di appropriazione: un’iniziativa si consolida quando non resta “dell’ente”, ma diventa in qualche misura anche “dei partecipanti / visitatori”. In alcuni gruppi, questa appropriazione assume spesso la forma di costruzione di gruppi fidelizzati o comunità di pratica. Una parte (seppure residuale) degli enti risponde che la logica di costruzione di comunità specifiche è meno centrale. Tuttavia, anche qui si può osservare che alcune pratiche acquistano stabilità quando entrano nell’uso pubblico e nella riconoscibilità dell’offerta, più che nella relazione intensa con un gruppo preciso.

→ Forze interne per la stabilizzazione

Un progetto si stabilizza più facilmente quando è percepito come coerente con l’identità profonda dell’organizzazione. La riuscita, da sola, non basta: perché un’iniziativa duri, deve essere riconosciuta come compatibile con ciò che l’ente è, con il suo posizionamento e con il suo mandato. In altri gruppi, la coerenza con la missione è importante ma spesso viene riconosciuta a posteriori: il progetto nasce da una pratica o da un bisogno e poi, nel tempo, si rivela congruente con l’identità dell’ente. Infine, in alcuni casi si declina in termini di mandato e programmazione.

Questo è il tema trasversale a tutti gli enti ed è forse il più netto: senza risorse continuative, personale dedicato e capacità organizzativa, anche i progetti più riusciti tendono a rimanere episodici, se non trovano:

- finanziamenti pluriennali,
- personale dedicato,
- capacità di mantenere personale e competenze: capacità organizzativa di assorbirli nella programmazione ordinaria.

*Generare comunità
o “appropriazione”
da parte
dei partecipanti*

*Coerenza
con missione, identità
o mandato dell’ente*

*Disporre di risorse
continuative e capacità
organizzativa*

Replicabilità,
scalabilità o
integrazione
nell'ordinario

Un progetto tende a diventare strutturale quando può essere **replicato, adattato o integrato in una routine organizzativa riconoscibile**. Su questo punto le tre tipologie descritte nel **paragrafo 7.5** → si differenziano con chiarezza. In alcuni casi, la stabilizzazione passa anche dalla capacità di riusare e trasformare esperienze già sperimentate. In altri, più che la replicabilità formale conta l'adattabilità e la capacità di sedimentare localmente.

→ Altre riflessioni

Non tutto ciò
che resta episodico
è un fallimento

Alcuni enti sottolineano come ci siano progetti che non “nascono sperimentali”, ma nascono già per essere stabili e strutturati. Alcuni sottolineano poi come si debba evitare una lettura eccessivamente normativa della stabilizzazione. Dalle interviste emerge che alcune pratiche restano episodiche non perché deboli o inefficaci, ma perché la loro natura è sperimentale, contestuale o intenzionalmente non permanente.

Spazi informali,
prossimità e presenza
costante favoriscono
stabilità

Dalle interviste emerge che alcune pratiche si strutturano non solo perché ben progettate, ma perché trovano **luoghi accessibili, informali e riconoscibili**, capaci di abbassare la soglia d'ingresso e di rendere possibile una relazione continuativa con i pubblici. La partecipazione tende a consolidarsi quando esistono contesti che consentono **permanenza, informalità e fiducia**, mentre viene ostacolata quando gli spazi sono troppo rigidi o specialistici, mancano luoghi di prossimità oppure il presidio materiale è fragile. In questo senso, la stabilità non dipende solo dal progetto, ma anche dalla possibilità di “esserci” nel tempo, con una presenza visibile e costante nel territorio.

TABELLA 7.1 LA STABILIZZAZIONE IN RELAZIONE AI TARGET DI RIFERIMENTO

TARGET	FATTORE PREVALENTE DI STRUTTURAZIONE	CONDIZIONI RICORRENTI	OSSERVAZIONI RICORRENTI
Giovani 19-24	Continuità del contatto e appropriazione	- reti educative - co progettazione - spazi dedicati - format continuativi - figure ponte	Le attività si strutturano quando i giovani non sono solo destinatari ma tornano, partecipano attivamente e riconoscono il progetto come proprio.
Giovani adulti 25-34	Difficile consolidamento	- linguaggi adeguati - flessibilità - continuità organizzativa - connessione con reti professionali / sociali	È il target più difficile da stabilizzare: spesso resta dentro progettualità più ampie e fatica a diventare linea autonoma stabile.
Over 65	Continuità relazionale e prossimità	- reti territoriali - accessibilità - ritualità degli appuntamenti - partner sociosanitari / locali	Le attività diventano strutturali quando entrano nella routine, costruiscono fiducia e rispondono a bisogni continuativi di relazione, benessere e accesso.
Background migratorio	Mediazione e reti dedicate	- CPIA - associazioni migranti - cooperative - servizi sociali - scuole - reti dell'accoglienza - Terzo Settore	È il target per cui le reti sono più indispensabili, però emerge spesso il limite tra semplice accesso e partecipazione realmente paritaria.



Il ruolo di reti e partnership

Dalle interviste emerge come le reti e le partnership non rappresentino un elemento accessorio dell'azione culturale, ma **una delle principali condizioni che rendono possibile il lavoro sui pubblici**. L'analisi, infatti, evidenzia che la relazione con scuole, Terzo Settore, servizi sociali e sanitari, enti pubblici, reti territoriali o partner culturali amplia la capacità degli enti di raggiungere pubblici che da soli difficilmente riuscirebbero a intercettare. Tuttavia, la funzione attribuita alle partnership varia in modo significativo. Si possono rilevare **tre approcci principali** rispetto alle partnership:

1. Per alcuni intervistati le reti appaiono soprattutto come infrastruttura operativa e strategica della progettazione target-oriented.

Le collaborazioni servono a entrare in contatto con pubblici specifici, a integrare competenze che l'ente non possiede internamente e a dare stabilità e legittimazione a progettualità complesse. In questo cluster le partnership non rafforzano soltanto l'efficacia dell'intervento: spesso lo rendono letteralmente possibile. Scuole, università, ASL, cooperative, associazioni di migranti, soggetti del sociosanitario e reti europee compaiono come snodi essenziali per lavorare con giovani, over 65, persone con background migratorio e pubblici fragili.

2. Per altri le reti assumono una funzione ancora più marcatamente relazionale e di mediazione.

Qui i target non sono sempre definiti a monte e il rapporto con i pubblici emerge spesso dall'ascolto del territorio; di conseguenza, le partnership servono soprattutto a costruire fiducia, prossimità e accesso. I partner funzionano come ponti tra mondi diversi: scuola e giovani, quartiere e over 65, servizi e background migratorio, spazi culturali e bisogni sociali. In questo cluster è molto evidente anche il ruolo degli spazi come infrastrutture di relazione: sale, giardini, case di quartiere, presidi civici e luoghi ibridi non sono solo contenitori, ma veri e propri attivatori di partnership. **Accanto a questo, emergono però anche con maggiore forza le fragilità delle reti: discontinuità, competitività, asimmetrie tra soggetti e difficoltà di governance.**

3. Infine, per alcuni intervistati le partnership sembrano avere una funzione più orientata all'ampliamento di scala, alla diffusione territoriale e alla legittimazione istituzionale.

Qui le reti non sono usate principalmente per costruire interventi altamente targettizzati, ma per rafforzare la programmazione generale, estendere la portata dei progetti, facilitare l'accesso economico e culturale e sostenere la presenza dell'ente come nodo di un ecosistema territoriale più ampio. Per chi adotta quest'ottica la collaborazione è spesso letta in modo molto pragmatico: funziona se produce vantaggio reciproco, concretezza operativa e coerenza con il mandato dell'ente.

Nel complesso, la lettura comparativa suggerisce che le reti svolgono almeno **quattro funzioni trasversali**:

- **accesso ai pubblici**, soprattutto quelli più difficili da raggiungere;
- **integrazione di competenze**, quando l'ente da solo non dispone di strumenti sufficienti;
- **stabilizzazione e continuità**, perché i partner contribuiscono a rendere i progetti più durevoli;
- **legittimazione**, interna ed esterna, poiché la rete accredita il progetto presso territori, istituzioni e comunità.

Accanto a queste funzioni, però, emerge un altro elemento: le reti non sono automaticamente efficaci. Per funzionare devono basarsi su complementarità, reciprocità, visione condivisa e capacità di coordinamento. Quando questi elementi mancano, la partnership rischia di rimanere formale, fragile o persino conflittuale.

TEMATICHE EMERSE DALLE INTERVISTE (CODING QUALITATIVO - TEMI RILEVANTI EMERSI)

Si delineano di seguito le tematiche ricorrenti emerse dalle interviste e selezionate attraverso la content analysis.

→ Tipologia di rete / partnership

Il primo tema emerso evidenzia come le partnership non siano un semplice supporto, ma una vera infrastruttura di progetto. In diversi casi le attività rivolte ai target non potrebbero esistere senza la presenza di partner che garantiscono accesso ai pubblici, competenze specialistiche, supporto logistico o riconoscimento istituzionale.

Partnership
come infrastruttura
di progetto

Un secondo tema rilevante riguarda la funzione delle reti come ponte di accesso e di mediazione. I partner permettono all'ente di entrare in contatto con pubblici che non si attiverebbero spontaneamente, o con i quali il dialogo risulta difficile, ma che rappresentano già il target privilegiato di altri soggetti. In questo modo, le reti non solo facilitano l'ingaggio, ma contribuiscono anche a costruire relazioni più credibili, basate sulla fiducia, e meno selettive.

Reti come accesso
e mediazione
verso i pubblici

Le reti emergono come fondamentali per mettere a sistema competenze diverse: culturali, educative, sociali, sanitarie, linguistiche, progettuali. Questo tema si presenta in maniera molto evidente nelle interviste alle organizzazioni più orientate alla complessità dei pubblici.

Partnership
come integrazione
di competenze



Negli enti meno orientati alla segmentazione del pubblico, l'integrazione di competenze è presente ma meno specialistica: le partnership servono soprattutto a rafforzare la programmazione generale e la capacità organizzativa dell'ente.

→ Efficacia delle reti

Reti come leva di continuità e stabilizzazione

Un quarto tema riguarda il ruolo delle reti nel rendere i progetti più stabili. I partner non servono soltanto a far partire iniziative, ma anche a garantirne continuità, scalabilità e possibilità di consolidamento. Per le organizzazioni più attente alla segmentazione dei pubblici questo tema emerge chiaramente. Nelle organizzazioni che invece targettizzano meno questo ruolo è presente ma più relazionale: la continuità viene garantita dalla persistenza delle alleanze territoriali.

Nei territori non metropolitani o fragili, stare in rete è una necessità

I temi della fragilità territoriale e della necessità della rete per la tenuta complessiva dell'ecosistema sociale emergono in due casi specifici. Nonostante la residualità del campione, le interviste sono sembrate di rilievo per il collegamento diretto tra dimensione culturale e sviluppo umano del territorio.

Gli spazi fisici sono essi stessi infrastrutture di partnership

Dall'analisi delle interviste emerge con chiarezza come gli spazi fisici non siano semplicemente luoghi in cui si svolgono attività culturali, ma veri e propri strumenti di strategia organizzativa, infrastrutture di rete e leve di partecipazione. Non si tratta solo di disporre sale o aree all'aperto, ma di curare la loro fruizione, progettando gli spazi in modo da intercettare i bisogni dei pubblici e favorire relazioni significative. In diverse interviste è stato sottolineato come la dimensione estetica e funzionale degli spazi giochi un ruolo cruciale. L'arredamento, il decoro e la qualità dell'ambiente contribuiscono a rendere lo spazio accogliente, stimolante e attrattivo, influenzando la partecipazione e il senso di appartenenza delle persone. Spazi curati, anche all'aperto, diventano luoghi di aggregazione dove l'arte, la cultura e la socialità si intrecciano: la bellezza del contesto e la cura dei dettagli favoriscono la permanenza, la relazione e la sperimentazione culturale. In altri casi l'essere ospitato all'interno di un bene sottoposto a vincolo storico-artistico rappresenta un limite nell'adozione di quella flessibilità utile all'organizzazione di iniziative rivolte a particolari target. In altri casi l'allestimento di nuovi spazi diventa centrale nella stessa programmazione pluriennale definita dagli organi di governance.

Un altro elemento centrale emerso riguarda **la progettazione partecipata degli spazi**, pensata insieme ai pubblici in funzione delle loro esigenze. Gli spazi possono essere concepiti come aree di azione – per attività artistiche, laboratori o eventi – oppure come spazi di “non azione”, dove le persone possano semplicemente stare, incontrarsi o condividere momenti di convivialità. Questo include aree per mangiare, zone di gioco per giovani, o semplici spazi di sosta: ogni scelta progettuale può rispondere a bisogni differenti e a modalità di fruizione variegate. Inoltre, emerge come le persone vivano e percepiscano gli spazi in modi diversi, a seconda dell'orario, dell'attività e della funzione sociale del momento. La stessa area può trasformarsi in contesti diversi durante la giornata: momenti di socialità informale convivono con attività più strutturate, mentre il modo di stare insieme può cambiare in base all'età, al gruppo di riferimento o all'esperienza desiderata. Gli spazi diventano quindi componenti attive della strategia organizzativa e della costruzione della rete. Diverse realtà hanno sottolineato come il ruolo dei luoghi contribuisca a definire e rafforzare le partnership e la collaborazione tra organizzazioni. In sintesi, gli spazi fisici assumono una funzione duplice: da un lato facilitano la relazione con i target, rispondendo ai bisogni concreti e simbolici dei partecipanti; dall'altro rafforzano la rete organizzativa, diventando infrastrutture condivise che strutturano collaborazione, co-progettazione e dialogo tra enti culturali e comunità. Il tema degli spazi emerge quindi come centrale nella progettazione culturale: non solo contesto fisico, ma vero e proprio strumento di strategia e partecipazione.

Molte interviste insistono sul fatto che una collaborazione è efficace quando non è puramente formale, ma basata su complementarità e reciprocità. Questo tema è trasversale, ma assume accenti diversi. Il partenariato è efficace quando ogni soggetto porta qualcosa di specifico che l'ente non ha al suo interno: accesso ai pubblici, competenze, spazi, credibilità. La reciprocità è ancora più importante quando le reti si fondano su fiducia e prossimità.

Le pratiche più solide e inclusive tendono a svilupparsi quando la cultura non agisce in modo isolato, ma si intreccia stabilmente con **scuola, servizi sociali, sanità, educativa, Terzo Settore e politiche di comunità**. Le alleanze intersettoriali non compaiono infatti come semplici collaborazioni accessorie, bensì come condizioni operative

Partnership efficaci come complementarità e reciprocità

Alleanze intersettoriali tra cultura, sociale, sanità, scuola



che permettono di raggiungere pubblici altrimenti poco accessibili, leggere meglio i bisogni e costruire risposte più articolate. In questa prospettiva, la partecipazione culturale non viene concepita solo come fruizione di un'offerta, ma come parte di processi più ampi di benessere, inclusione, accompagnamento e attivazione territoriale. È significativo, ad esempio, che nelle interviste si sottolinei esplicitamente come “le alleanze tra cultura, sociale e sanità siano la chiave per raggiungere i non-pubblici” e come l'obiettivo non sia lavorare su singole attività, ma sulla costruzione di veri e propri **ecosistemi territoriali**.

Nel complesso, ciò che emerge è che le alleanze intersettoriali sono decisive perché allargano la capacità di lettura dei bisogni, moltiplicano i canali di accesso ai pubblici, rafforzano la continuità dei progetti e rendono la partecipazione culturale più aderente alla vita concreta delle persone.

Non si tratta, dunque, soltanto di “fare rete”, ma di costruire convergenze tra settori che tradizionalmente operano separati, riconoscendo che i problemi dei pubblici – isolamento, vulnerabilità, disaffezione, marginalità, bisogni di salute o orientamento – non possono essere affrontati con la sola offerta culturale. Proprio per questo, nei casi più maturi, l'intersettorialità appare meno come una scelta opzionale e più come una condizione necessaria per produrre impatto reale e duraturo.

→ Reti e partnership in relazione ai target di riferimento

L'analisi qualitativa mostra che il ruolo delle reti e delle partnership varia anche in funzione dei target di riferimento, poiché non tutti i pubblici richiedono lo stesso tipo di mediazione, né gli enti attivano le stesse infrastrutture relazionali per raggiungerli. In particolare, le collaborazioni appaiono decisive soprattutto quando il pubblico non è immediatamente accessibile o quando l'ingaggio richiede fiducia, prossimità, accompagnamento e competenze specifiche.

Per il target 19-24 anni, le partnership risultano particolarmente importanti come dispositivi di primo accesso. In questa fascia, infatti, il rapporto con scuole secondarie, università, educativa di strada, spazi di aggregazione e soggetti del Terzo Settore appare fondamentale per creare occasioni di contatto e di coinvolgimento. Questo emerge in modo netto sia negli approcci più target-oriented, dove le reti educative e formative sostengono progetti costruiti esplicitamente per i giovani, sia negli enti di tipologia *Listener*, dove i giovani vengono raggiunti più facilmente attraverso laboratori, spazi informali e percorsi di coprogettazione mediati da partner territoriali. Le collaborazioni, in questo caso, non servono solo a “reclutare” i giovani, ma anche a costruire contesti di legittimazione reciproca, senza i quali la partecipazione rischia di restare superficiale o occasionale.

Per il target 25-34 anni, il quadro appare più sfumato. In molte interviste questa fascia emerge meno chiaramente come pubblico autonomo e tende spesso a sovrapporsi, da un lato, ai giovani studenti o in formazione e, dall'altro, a un pubblico adulto più generico. Anche sul piano delle partnership questo comporta una minore definizione: le reti attivate per i 25-34 non sembrano quasi mai specifiche, ma rientrano in collaborazioni più ampie con università, reti professionali, spazi culturali o dispositivi di partecipazione giovanile. In diversi casi, soprattutto nelle tipologie *Listener* e *Generalist* questa fascia appare come la più difficile da ingaggiare stabilmente, proprio perché meno “istituzionalmente agganciabile” rispetto ai 19-24 e meno fidelizzata rispetto agli over 65. Le partnership, dunque, risultano importanti ma non sempre sufficienti a costruire un presidio strutturato su questo target.

Nel caso degli over 65, le reti assumono una funzione diversa. Qui le partnership appaiono meno orientate all'aggancio iniziale e più alla costruzione di continuità, prossimità e fiducia. Quartieri, case di comunità, RSA, università della terza età, presidi civici, reti locali e soggetti che operano nell'ambito socio-sanitario svolgono un ruolo rilevante nel consolidare la presenza di questo pubblico e nel trasformare l'offerta culturale in uno spazio di relazione, benessere e contrasto alla solitudine. In molte interviste gli over 65 emergono come il target più spontaneamente intercettato, ma proprio per questo la rete è importante non tanto per “trovarli”, quanto per strutturare una proposta significativa e continuativa. Nelle tipologie

GIOVANI
19-24

GIOVANI ADULTI
25-34

OVER 65



BACKGROUND
MIGRATORIO

Visionary e *Listener* si osserva con chiarezza come la collaborazione con soggetti territoriali e sociosanitari renda più solide le iniziative rivolte ai senior; negli enti del gruppo di tipologia Generalist, invece, prevale una logica di accessibilità economica e diffusione territoriale, più che di costruzione di partnership specialistiche dedicate.

Il target delle persone con background migratorio è quello in cui il ruolo delle reti appare più decisivo e, al tempo stesso, più complesso. Per la generalità degli enti, il lavoro con questo pubblico, richiede mediazioni forti: collaborazioni con CPIA, associazioni di migranti, servizi sociali, cooperative, sportelli territoriali, scuole, reti dell'accoglienza e soggetti del Terzo Settore. Qui la partnership non è soltanto una leva di accesso, ma una condizione di credibilità e di legittimità, perché consente agli enti culturali di non agire in modo isolato o estrattivo. Tuttavia, proprio in relazione a questo target emerge anche il limite più forte delle reti: se da un lato esse permettono di raggiungere le persone, dall'altro non sempre riescono a trasformare tale accesso in partecipazione pienamente paritaria. In particolare, nella tipologia *Listener* viene sottolineato come le persone con background migratorio siano spesso coinvolte come destinatarie o utenti, più raramente come co-autrici o soggetti di decisione. Questo rende il target migratorio il banco di prova più critico per valutare la qualità trasformativa delle partnership.

Nel complesso, si può quindi osservare che le reti e le partnership assumono una funzione differenziata a seconda dei target: per i **19-24** servono soprattutto come dispositivi di attivazione e ingaggio iniziale; per i **25-34** come risorse ancora parzialmente deboli e non sempre sufficienti a strutturare un presidio chiaro; per gli **over 65** come infrastrutture di continuità, prossimità e cura relazionale; per il **background migratorio** come condizioni indispensabili di accesso, mediazione e legittimazione, ma anche come ambito in cui più chiaramente si misura il rischio che l'inclusione resti incompleta se non evolve in partecipazione effettivamente condivisa.

TABELLA 7.2 LA FUNZIONE DELLE RETI IN RELAZIONE AI TARGET DI RIFERIMENTO

TARGET	FUNZIONE PREVALENTE DELLE RETI	PARTNER PIÙ RICORRENTI	OSSERVAZIONI RICORRENTI
Giovani 19-24	Attivazione e primo accesso	▪ scuole ▪ università ▪ educativa di strada ▪ Terzo Settore ▪ spazi giovanili	Le reti servono soprattutto per intercettare i giovani e costruire fiducia iniziale. Senza mediazione il coinvolgimento resta spesso debole o occasionale.
Giovani adulti 25-34	Aggancio più debole e discontinuo	▪ università ▪ reti professionali ▪ spazi culturali ▪ reti informali	È il target meno “agganciabile” tramite reti stabili. Spesso si sovrappone a pubblico generico o a giovani più ampiamente intesi.
Over 65	Continuità, prossimità, fiducia	▪ quartieri ▪ RSA ▪ presidi civici ▪ università della terza età ▪ reti sociosanitarie ▪ associazioni locali	Le reti non servono tanto a “trovarli”, quanto a costruire continuità, benessere relazionale e accessibilità. È il target più spontaneamente intercettato.
Background migratorio	Mediazione, accesso, legittimazione	▪ CPIA ▪ associazioni migranti ▪ cooperative ▪ servizi sociali ▪ scuole ▪ reti dell'accoglienza ▪ Terzo Settore	È il target per cui le reti sono più indispensabili. Però emerge spesso il limite tra semplice accesso e partecipazione realmente paritaria.

Criticità percepite

Dalle interviste emerge che le criticità percepite dagli enti non riguardano solo la scarsità di risorse, ma investono più in profondità il **rapporto tra visione strategica, capacità organizzativa e possibilità concreta di lavorare sui pubblici in modo continuativo**. Nelle interviste compare una tensione ricorrente tra ciò che gli enti riconoscono come importante sul piano dell'accesso, dell'inclusione e della partecipazione e ciò che riescono effettivamente a fare in modo stabile. La differenza tra le tre tipologie non sta dunque nella presenza o assenza di problemi, ma nel tipo di ostacoli che prevalgono e nel modo in cui questi vengono interpretati.

Tra gli enti si trovano tre tipologie di approccio alle criticità rispetto ai target:

1. Una criticità principale riguarda soprattutto il **divario tra un'intenzione strategica abbastanza chiara e la difficoltà di sostenerla nel tempo**.

Qui gli enti sono spesso consapevoli di quali target presidiare, hanno una visione abbastanza definita e sperimentano progettualità mirate, ma faticano a consolidarle per mancanza di fondi continuativi, scarsità di personale, complessità dei pubblici e difficoltà a mantenere una continuità organizzativa. Le criticità appaiono quindi come una tensione tra **ambizione strategica e fragilità strutturale**.

2. Una seconda criticità attiene al **sostenere nel tempo pratiche nate in modo adattivo e relazionale**.

Qui l'ascolto del territorio, la flessibilità e la capacità di costruire prossimità sono punti di forza, ma proprio questa adattività rende più faticoso stabilizzare le attività. Emergono così problemi di dipendenza dai bandi, sovraccarico organizzativo, burnout, fragilità delle reti, difficoltà di governance e limiti nel trasformare l'inclusione in partecipazione pienamente paritaria. La criticità dominante può essere letta come tensione tra **capacità adattiva e vulnerabilità organizzativa**.

3. L'ultima criticità riguarda la **difficoltà di passare da una programmazione generalista e universalistica a forme di attenzione più mirate verso specifici target**.

In alcune interviste emergono come rilevanti non solo i vincoli economici e organizzativi, ma anche un presupposto di natura "visionaria": l'orientamento a un pubblico ampio – territoriale o tematico – rende meno immediata la costruzione di strategie differenziate per giovani, over 65 o persone con background migratorio. Le criticità assumono quindi una duplice configurazione: da un lato, limiti di risorse e di struttura; dall'altro, limiti di focalizzazione strategica.

Nel complesso, le criticità percepite si concentrano intorno ad alcuni nuclei ricorrenti:

- scarsità e discontinuità delle risorse economiche;
- limiti di personale e capacità organizzativa;
- difficoltà di coinvolgere stabilmente i giovani;
- complessità del lavoro con persone con background migratorio;
- peso degli spazi e dei contesti;
- debolezza dei sistemi di monitoraggio e valutazione;
- in alcuni casi, un limite di visione o di mandato che rende la targetizzazione meno naturale.

Questi elementi non operano separatamente, ma si rafforzano a vicenda: la scarsità di risorse riduce il personale, la fragilità del personale limita il monitoraggio, la mancanza di monitoraggio rende più difficile la programmazione strategica, e così via. Le criticità, dunque, non sono solo ostacoli contingenti, ma segnali delle condizioni strutturali entro cui oggi gli enti culturali provano a fare audience development.

TEMATICHE EMERSE DALLE INTERVISTE (CODING QUALITATIVO - TEMI RILEVANTI EMERSI)

→ Criticità percepite: RISORSE

Gli enti intervistati sottolineano di riuscire spesso ad attivare progetti, sperimentazioni e percorsi di coinvolgimento, ma di fare fatica a renderli continuativi perché le risorse economiche sono intermittenti, dipendenti da bandi o comunque non abbastanza stabili da sostenere il medio-lungo periodo. In altre parole, il problema non è solo "avere pochi soldi", ma **non poter contare su risorse prevedibili**, che permettano di pianificare, trattenere personale, consolidare pratiche e trasformare le sperimentazioni in linee strutturali. Questa criticità attraversa quasi tutti gli enti.

Risorse economiche
discontinue

Un secondo tema emerso riguarda la scarsità di personale, il sovraccarico organizzativo e, in alcuni casi, il burnout. Le interviste mostrano che anche quando esiste una buona visione strategica, questa fatica a tradursi in continuità operativa se **l'ente non dispone di un'organizzazione sufficientemente robusta**. In alcuni casi viene posta una specifica attenzione al benessere organizzativo dei dipendenti, sottolineando come il tema del sovraccarico di attività e la pressione sia un elemento chiave per l'organizzazione del lavoro.

Risorse umane
limitate e fragilità
organizzativa

Questo tema riguarda il fatto che molti enti lavorano in condizioni di **sottodimensionamento organizzativo**. Non si tratta soltanto di avere pochi operatori, ma di dover far fronte con strutture ridotte a



Sproporzione tra ambizione strategica e struttura disponibile

compiti sempre più numerosi: progettazione, fundraising, relazione con i partner, comunicazione, mediazione, monitoraggio, gestione dei pubblici e cura delle attività. La conseguenza è che anche quando l'ente ha idee chiare o progetti efficaci, fatica a mantenerli e svilupparli, perché le persone disponibili non bastano oppure perché mancano profili adeguati.

Diversi enti evidenziano una distanza tra la portata territoriale o l'ambizione della missione e la reale capacità organizzativa di sostenerla. Questo scarto produce una tensione costante tra visione, aspettative e mezzi effettivamente disponibili: le linee di lavoro vengono definite su una scala che la struttura – per personale, competenze e continuità delle risorse – riesce a presidiare solo in parte, con il rischio che l'ambizione strategica si traduca in sovraccarico più che in consolidamento.

→ Criticità percepite: TARGET

GIOVANI ADULTI
difficili da agganciare in modo continuativo

Emerge la difficoltà di coinvolgere i giovani, soprattutto nella fascia 19-34, in modo stabile, non episodico e non puramente strumentale. Questa criticità non significa che gli enti non riescano a raggiungere i giovani, ma che faticano a costruire con loro una **relazione continuativa, stabile e significativa**. Il problema, quindi, non è solo quantitativo, ma qualitativo. I giovani compaiono spesso come target desiderato o strategico, ma più raramente come pubblico consolidato. Le criticità riguardano la **necessità di linguaggi adeguati, spazi informali, percorsi partecipativi autentici e una presenza non solo episodica**. Nella tipologia *Listener* emerge come l'assenza di un ascolto reale rischi di rendere il coinvolgimento dei giovani prevalentemente formale. Nei *Generalist*, invece, il tema si traduce spesso in una minore strutturazione complessiva di questo target.

OVER 65
a rischio di essere dati per acquisiti o trattati in modo troppo rigido

Come evidenziato emerge un'ambivalenza nel lavoro con gli over 65. Da un lato, si tratta spesso del pubblico più consolidato, più presente e più facilmente intercettabile, dall'altro lato, quando si prova a progettare attività specifiche, emerge la difficoltà di farlo senza irrigidire il target o produrre etichettamenti percepiti come escludenti.

Dalle interviste emerge la difficoltà nel lavoro con persone con background migratorio. Il problema non è solo “raggiungere” questo pubblico, ma costruire con loro **relazioni durature, fiduciarie e non paternalistiche** che riescano davvero a trasformare la presenza in protagonismo, fiducia e riconoscimento reciproco.

→ Criticità percepite: FATTORI DI CONTESTO

Le reti non sempre sono armoniche, ma possono essere fragili, competitive, asimmetriche o difficili da governare: se da un lato le reti sono spesso descritte come infrastrutture decisive per raggiungere i pubblici, integrare competenze e stabilizzare le attività, dall'altro le interviste mostrano con chiarezza che esse non sono affatto automaticamente armoniche. Le collaborazioni possono essere **fragili, discontinue, competitive, asimmetriche o difficili da governare**, soprattutto quando mancano complementarità reale, reciprocità, visione condivisa e capacità di coordinamento. In questi casi la rete rischia di restare formale, di produrre vantaggi sbilanciati tra i partner o di assorbire molte energie organizzative senza tradursi in una reale efficacia sui pubblici. La questione è particolarmente rilevante perché tocca un paradosso centrale dell'analisi: proprio gli enti che più dipendono dalle reti per lavorare con pubblici complessi sono anche quelli più esposti alle loro fragilità.

Un tema rilevante riguarda il peso degli spazi e del contesto materiale. Le interviste mostrano che lo spazio non è neutro, infatti, può facilitare o ostacolare il coinvolgimento dei pubblici. Lo spazio non riguarda semplicemente la questione di “avere o non avere una sede”, ma il modo in cui **le caratteristiche materiali dei luoghi** incidono sulla possibilità concreta di raggiungere, accogliere e coinvolgere i pubblici. In altre parole, le interviste mostrano che **la partecipazione culturale non dipende solo dalla qualità dei contenuti o dalla bontà delle intenzioni, ma anche da condizioni molto pratiche**: dove si svolgono le attività, quanto è accessibile il luogo, se è percepito come accogliente, se consente permanenza, informalità, relazione, prossimità, adattabilità a pubblici diversi.

**BACKGROUND
MIGRATORIO**

accesso ma difficoltà di continuità

Fragilità, asimmetrie e difficoltà di governance delle reti

Il ruolo di spazi, contesto e condizioni materiali di accesso



Il punto è importante perché molti enti raccontano che alcune difficoltà di coinvolgimento non derivano da una mancanza di interesse dei pubblici, bensì dal fatto che **gli spazi culturali possono essere percepiti come rigidi, specialistici, poco abitabili o poco vicini ai contesti di vita quotidiana**. Questo vale in particolare per i giovani e per le persone con background migratorio.

Questo tema segnala che la partecipazione può essere ostacolata quando:

- gli spazi sono troppo rigidi o specialistici;
- mancano luoghi di prossimità;
- il presidio materiale è fragile;
- non esistono contesti che consentano permanenza, informalità e fiducia.

*Monitoraggio
e valutazione al di là
del dato quantitativo*

Un ulteriore tema riguarda la difficoltà di dotarsi di sistemi alternativi di monitoraggio e valutazione. Questo tema riguarda la difficoltà a trasformare osservazioni, dati, ritorni e pratiche di ascolto in un vero e proprio **sistema di apprendimento organizzativo**. Quasi nessun ente dice di non osservare i pubblici; al contrario, molti dichiarano di raccogliere segnali, feedback, presenze, percezioni. La criticità sta nel fatto che queste informazioni **non sempre vengono raccolte in modo sistematico, comparabile e utilizzabile per orientare le scelte**.

Il tema è rilevante perché mostra un limite nella capacità degli enti di passare da una cultura della sensibilità e dell'intuizione a una cultura più strutturata del dato e della riflessività organizzativa.

Dall'analisi emerge che **il dato puramente quantitativo, da solo, non appare sufficiente né particolarmente efficace per comprendere il senso e la qualità delle attività rivolte a questi pubblici**. Le interviste mostrano infatti che, soprattutto quando si lavora con giovani, over 65, persone con background migratorio o pubblici fragili, gli esiti più rilevanti non coincidono necessariamente con ciò che è immediatamente misurabile in termini numerici – presenze, accessi, adesioni, biglietti, frequenze – ma riguardano dimensioni più sottili e relazionali: continuità del legame, fiducia costruita nel tempo, qualità dell'esperienza, capacità di far sentire i partecipanti legittimati, trasformazioni nella relazione con il luogo culturale, emersione di nuove forme di partecipazione, consolidamento di reti o di comunità di pratica.

Le interviste suggeriscono quindi che, nel lavoro con questi target, il dato quantitativo rischia di essere poco efficace quando viene assunto come unico criterio di lettura, perché tende a premiare ciò che è più facilmente conteggiabile e a penalizzare ciò che richiede

tempo, lentezza, relazione e continuità. Questo è particolarmente evidente nei contesti in cui la partecipazione culturale si intreccia con dimensioni di welfare, cura, inclusione o prossimità territoriale: qui l'indicatore numerico può dire quante persone sono entrate, ma non necessariamente **che tipo di relazione si sia costruita**, se il contesto sia diventato più accessibile, se il pubblico sia tornato, se abbia sviluppato senso di appartenenza, o se si siano ridotte diffidenze e barriere simboliche.

Per questa ragione, più che una semplice carenza di monitoraggio, dalle interviste emerge l'esigenza di **integrare il dato quantitativo con strumenti qualitativi e interpretativi**, capaci di leggere processi e non solo risultati immediati. In questa prospettiva, osservazione, restituzioni narrative, interviste, focus group, feedback informali, tracciamento dei ritorni, qualità della relazione e capacità di far emergere cambiamenti nei comportamenti culturali diventano elementi altrettanto importanti dei numeri. Il punto, dunque, non è opporre qualitativo e quantitativo, ma riconoscere che, per questi pubblici, **la sola misurazione numerica rischia di sottostimare proprio ciò che conta di più**. Sembra, quindi evidente, la necessità di integrare ai tradizionali modelli di monitoraggio degli output, metodi di valutazione degli impatti, che richiedono risorse e competenze.

Questo è forse il tema più sottile, ma anche uno dei più rilevanti emerso dalle interviste. Non riguarda una mancanza di attenzione ai pubblici in senso generico, bensì il fatto che in alcuni enti esistono **orientamenti culturali, istituzionali o organizzativi** che rendono meno naturale lavorare attraverso una segmentazione esplicita dei target. In alcuni casi, infatti, la difficoltà a costruire strategie esplicitamente rivolte a giovani, over 65 o persone con background migratorio non deriva soltanto da scarsità di risorse, ma dal fatto che la governance **non assume questi target come priorità strategica autonoma**.

In molti casi: l'ente pensa a sé stesso principalmente come soggetto che lavora su **contenuti, programmazione generale, valorizzazione territoriale o curatela**, e non come soggetto che organizza la propria azione a partire da pubblici distinti.

Spesso la governance non appare realmente focalizzata sulla targettizzazione come asse prioritario: prevalgono piuttosto una logica universalistica, una curatela per contenuti, oppure un mandato istituzionale ampio, che rendono più difficile trasformare i target in oggetto stabile di investimento strategico. In conclusione, è tuttavia bene specificare che, sebbene gli organi di governance non individuino

*Presupposti di visione
e governance
poco orientate
alla targettizzazione*



*Mancanza
di politiche pubbliche
stabili di contesto*

in modo consapevole ed espresso tra le loro attività programmatiche il lavoro per target di pubblico, ciò non significa che tale lavoro non venga svolto in modo indiretto, ad esempio, in concomitanza di particolari iniziative che prevedano studi di impatto o in occasione della partecipazione a reti con enti maggiormente abituati ad operare con tale approccio sistemico.

In alcuni casi, la fragilità delle pratiche non dipende soltanto dai limiti interni degli enti, ma dall'assenza di **cornici pubbliche continuative** capaci di sostenere nel tempo il lavoro su giovani, anziani e partecipazione culturale. Le interviste mostrano infatti che molti progetti nascono in risposta a bandi, opportunità contingenti o programmi temporanei, ma faticano a trasformarsi in dispositivi stabili quando manca una politica pubblica che li riconosca come parte ordinaria dell'azione territoriale. La conseguenza è che anche iniziative giudicate efficaci restano esposte a una logica intermittente: si avviano, producono risultati, talvolta generano domanda e comunità, ma non riescono a consolidarsi perché non trovano una sponda istituzionale durevole.

Ciò che le interviste fanno emergere è che, in assenza di politiche pubbliche stabili, gli enti sono costretti a supplire con progettazione opportunistica, fundraising continuo e adattamento permanente: una condizione che può generare innovazione, ma che rende molto più difficile costruire continuità, sedimentazione e vero radicamento delle pratiche.

→ Criticità PER TARGET DI PUBBLICO

GIOVANI 19-24

Per il target 19-24 la criticità principale riguarda **l'ingaggio iniziale e la continuità della relazione**. Questa fascia appare spesso più raggiungibile quando esistono mediazioni istituzionali forti – scuole, università, spazi giovanili – ma molto più difficile da fidelizzare oltre la singola esperienza. Le interviste mostrano che i giovani rispondono meglio quando l'offerta non è solo fruitiva ma anche laboratoriale, partecipativa, relazionale e non eccessivamente formalizzata. In mancanza di questi elementi, la partecipazione tende a restare episodica.

Il target 25-34 è quello che nelle interviste appare più sfuggente e meno nettamente definito. Molto spesso si colloca in una zona intermedia tra il “giovane” e il pubblico adulto generico, e proprio per questo tende a essere meno presidiato con strumenti dedicati. La criticità più evidente qui non è solo **l'aggancio, ma la mancanza di dispositivi chiari di relazione**: questa fascia è meno intercettabile tramite le istituzioni educative, più mobile, più segmentata nei comportamenti culturali e meno facilmente raggiungibile con modelli standardizzati. Per molti enti rappresenta il pubblico più difficile da trasformare in presenza continuativa.

Nelle pratiche partecipative rivolte agli over 65 le principali difficoltà riguardano **la capacità di evitare approcci stereotipati o puramente assistenziali e di costruire proposte che uniscano accessibilità, continuità e riconoscimento delle competenze e del ruolo attivo delle persone anziane**. In alcuni casi la **criticità è logistica o di prossimità; in altri, riguarda la necessità di reti sociosanitarie e territoriali per rendere la partecipazione culturalmente significativa** e non solo formalmente aperta. Negli enti di tipologia *Generalist*, inoltre, gli over 65 vengono spesso raggiunti più tramite pricing e accessibilità economica che attraverso progettualità ad hoc.

Il target delle persone con background migratorio è quello che concentra le criticità più complesse. Il problema non risulta essere soltanto l'accesso materiale alle attività, ma la possibilità di costruire relazioni di fiducia, mediazione culturale e partecipazione realmente condivisa. Molti enti riconoscono di riuscire a raggiungere queste persone soprattutto attraverso scuole, servizi, associazioni o reti territoriali, ma anche di faticare a trasformare tale contatto in protagonismo, co-decisione o presenza stabile. Pesa, inoltre, il tema dei bisogni primari, la diffidenza verso alcune istituzioni culturali, la necessità di tempi lunghi per la messa a terra di progettualità dedicate e la consapevolezza che la semplice apertura dell'offerta non garantisce di per sé inclusione effettiva.

GIOVANI ADULTI
25-34

OVER 65

BACKGROUND
MIGRATORIO

TABELLA 7.3 LE CRITICITÀ IN RELAZIONE AI TARGET DI RIFERIMENTO

TARGET	CRITICITÀ PRINCIPALI EMERSE	OSSERVAZIONI RICORRENTI
Giovani 19-24	Difficoltà di ingaggio continuativo	Il contatto iniziale è spesso possibile tramite scuole, università, educativa e laboratori, ma è più difficile trasformarlo in partecipazione stabile. Servono linguaggi adeguati, spazi informali, dispositivi relazionali e coinvolgimento non solo passivo.
Giovani adulti 25-34	Target più sfuggente e meno strutturato	È la fascia meno chiaramente definita nelle pratiche degli enti: meno agganciabile tramite canali istituzionali, più mobile, spesso sovrapposta al pubblico adulto generico. Le strategie dedicate risultano deboli o discontinue.
Over 65	Rischio di approcci poco innovativi o troppo generici	È il target più spontaneamente intercettato, ma le criticità riguardano la necessità di evitare letture stereotipate, garantire prossimità, continuità e qualità relazionale. In molti casi il lavoro passa più da accessibilità economica e territoriale che da progettualità dedicate.
Background migratorio	Difficoltà a passare dall'accesso alla partecipazione piena	Il problema non è solo raggiungere questi pubblici, ma costruire fiducia, mediazione culturale e coinvolgimento paritario. Spesso le persone con background migratorio sono intercettate tramite scuole, servizi o Terzo Settore, ma più raramente diventano co-autrici o soggetti di decisione.

7.4 Pensiero libero

Al termine di ciascuna intervista è stato chiesto agli intervistati di condividere un pensiero libero sul tema trattato, offrendo uno **spazio aperto** per riflessioni personali, considerazioni aggiuntive o suggestioni emerse durante la conversazione. Da questi momenti di condivisione sono emersi approfondimenti significativi su alcuni dei temi già affrontati, così come spunti nuovi e più ampi, capaci di restituire non solo le pratiche e le strategie adottate dalle organizzazioni, ma anche **le motivazioni, le aspirazioni e le sfide percepite da chi opera quotidianamente nel settore culturale**. Queste riflessioni hanno permesso di cogliere la dimensione più intima e visionaria del lavoro culturale, evidenziando valori, passioni e visioni che spesso non emergono dalle sole descrizioni operative o dai dati quantitativi.

Dall’analisi complessiva delle interviste emerge un quadro chiaro sul ruolo e le strategie delle organizzazioni culturali. I luoghi culturali vengono sempre più concepiti non solo come spazi di fruizione, ma come **contesti di relazione, apprendimento e partecipazione**. La costruzione

di fiducia e continuità con i pubblici è ritenuta fondamentale per generare un impatto sociale reale, mentre spazi fisici accoglienti e accessibili diventano strumenti strategici per favorire la partecipazione e la socializzazione.

Un tema ricorrente riguarda **l’inclusione, l’accessibilità e la diversità dei pubblici**. Le organizzazioni aspirano a una rappresentatività più ampia rispetto alle platee tradizionali e sottolineano come la partecipazione di giovani e pubblici “marginali” richieda tempi lunghi, ascolto e continuità, oltre a linguaggi e pratiche culturalmente sensibili.

La cultura è percepita come strumento di benessere e prevenzione, oltre che come motore di sviluppo sociale e territoriale.

Le sfide principali emergono sul fronte delle risorse economiche, spesso limitate e vincolanti per gli investimenti in spazi, personale e progetti, e nella necessità di bilanciare innovazione e continuità, sperimentando nuovi linguaggi senza perdere stabilità nei percorsi. Garantire un’inclusione reale – oltre all’accesso formale – implica inoltre **pazienza, flessibilità e una visione a medio-lungo termine**.

Molti enti puntano anche a rafforzare autonomia e sostenibilità, riducendo la dipendenza dai contributi esterni e consolidando la struttura organizzativa. In questo contesto, l’investimento in cultura non è visto come semplice erogazione di fondi, ma come leva per generare valore sociale, culturale e territoriale.

Infine, emergono con forza **la passione, la gratificazione personale e il senso di missione** di chi opera nel settore culturale. Le attività vengono percepite come strumenti per suscitare meraviglia, favorire il benessere e costruire senso di comunità, con un’attenzione particolare a rendere i pubblici protagonisti attivi, non meri destinatari.

7.5 Conclusioni dell’analisi qualitativa

Le tipologie emerse - Modelli interpretativi di approccio ai pubblici

Dalla prima fase di codifica qualitativa delle interviste emergono tre tipologie interpretative di approccio ai pubblici – *Visionary / Custom-fit, Listener / Emerging strategy* e *Generalist* – che non vanno intese come etichette rigide o classificazioni esaustive delle organizzazioni, bensì come strumenti analitici utili a leggere differenze di posizionamento, di relazione con i target e di strutturazione delle pratiche. L’analisi evidenzia infatti che molte realtà presentano caratteristiche

ibride e che le pratiche osservate si distribuiscono lungo un continuum, oscillando tra approcci più esplicitamente target-oriented, modalità più emergenti e adattive, e assetti più generalisti. Lo stesso materiale di lavoro segnala inoltre che gli enti non “stanno pienamente” dentro una sola categoria, ma possono mostrare posture diverse anche in relazione ai singoli target.

1 VISIONARY / CUSTOM-FIT

La tipologia *Visionary / Custom-fit* raccoglie gli enti che individuano fin dall'inizio alcuni pubblici come strategici e costruiscono attività intenzionalmente pensate per essi.

In questi casi il rapporto con i target è più dichiarato, la definizione dei pubblici precede spesso la progettazione e le iniziative vengono costruite in modo coerente con una missione già orientata verso determinati segmenti. In questa tipologia, il coding mostra una forte ricorrenza della **coerenza con la missione, identità o mandato dell'ente**, che rappresenta una delle principali condizioni di stabilizzazione: le attività diventano strutturali quando sono percepite come pienamente congruenti con il ruolo dell'organizzazione. A questo si associano altri codici forti, come la **replicabilità o integrazione nell'ordinario**, la presenza di **reti stabili e figure ponte**, e la necessità di **risorse continuative e capacità organizzativa** per trasformare ciò che funziona in programmazione riconoscibile e durevole. Nei *Visionary*, dunque, il problema non è tanto se lavorare o meno su certi pubblici, quanto riuscire a farlo in modo continuativo, con strumenti, personale e fondi adeguati.

2 LISTENER / EMERGING STRATEGY

La tipologia *Listener / Emerging strategy*, invece, descrive quelle organizzazioni in cui i target non sono sempre definiti a monte, ma **emergono progressivamente attraverso la pratica, l'ascolto del territorio, la relazione con i luoghi e l'osservazione di chi partecipa effettivamente alle attività**. Qui il focus iniziale è spesso su temi, contenuti, spazi o problemi sociali, mentre la comprensione dei pubblici si costruisce nel tempo. In questa tipologia il coding richiama con particolare evidenza i codici: **intercettare un bisogno reale e persistente e generare comunità o appropriazione da parte dei partecipanti**. Più che da una pianificazione rigida, la stabilizzazione dipende infatti dalla capacità di far sì che un'attività venga riconosciuta come utile, significativa e “propria” da chi la attraversa. Nei *Listener* risultano molto rilevanti anche il codice relativo alle **reti stabili e alle figure ponte**, soprattutto quando servono a connettere cultura, sociale, scuola, salute o educativa territoriale, e l'evidenza che **non tutto ciò che resta episodico è un fallimento**, perché alcune pratiche restano volutamente situate, temporanee o sperimentali senza per questo essere ritenute inefficaci. In questi casi la stabilità coincide meno con la formalizzazione piena e più con la sedimentazione di relazioni, fiducia e continuità di presenza.

3 GENERALIST

La tipologia *Generalist*, infine, comprende gli enti in cui il riferimento prevalente resta un **pubblico ampio e generalista**, mentre la progettazione specifica per target appare più occasionale, meno sistematica oppure subordinata a singole iniziative, a linee di accessibilità o a condizioni di contesto. In questi casi il coding mette in primo piano soprattutto la **coerenza con il mandato e la integrazione nell'ordinario**, nel senso che una pratica diventa strutturale quando entra nella routine organizzativa o nella programmazione civica ordinaria, più che quando si trasforma in una linea fortemente target-oriented. Anche qui rimane centrale il codice **disporre di risorse continuative e capacità organizzativa**, ma con una declinazione leggermente diversa: non tanto per sostenere progettualità molto specializzate, quanto per rendere compatibili le attività con la struttura disponibile, con il modello economico e con il perimetro operativo dell'ente. In questa tipologia, inoltre, la targettizzazione tende spesso a realizzarsi attraverso misure indirette di accessibilità economica e diffusione territoriale, mentre il coinvolgimento di giovani adulti e persone con background migratorio risulta generalmente più debole o meno formalizzato.

Nel complesso, queste tre tipologie aiutano a leggere le differenze emerse nel materiale qualitativo non solo sul piano descrittivo, ma anche in relazione ai **quattro assi del coding** che hanno guidato l'analisi:

- posizionamento strategico,
- passaggio da episodico a strutturale,
- ruolo di reti e partnership,
- criticità percepite.

I *Visionary* mostrano una maggiore intenzionalità strategica e una più forte tensione a consolidare; i *Listener* evidenziano una logica maggiormente situata, relazionale e adattiva; i *Generalist*, infine, tendono a operare entro una cornice più ampia e trasversale, in cui il lavoro sui target dipende dalla capacità di far entrare alcune pratiche nell'ordinario senza alterare l'equilibrio complessivo dell'ente. Resta però fondamentale ribadire che si tratta di **categorie analitiche preliminari**: le interviste mostrano configurazioni miste, passaggi interni e differenze notevoli tra target diversi anche all'interno della stessa organizzazione.

TABELLA 7.4 TRE TIPOLOGIE INTERPRETATIVE DI APPROCCIO AI PUBBLICI

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)		VISIONARY / CUSTOM-FIT	LISTENER / EMERGING STRATEGY	GENERALIST
1. Posizionamento strategico	CODING PREVALENTI	▪ Target esplicitamente riconosciuti come prioritari; ▪ le scelte strategiche nascono da missione e identità dell'ente; ▪ le scelte strategiche sono influenzate da bandi e opportunità progettuali; ▪ la struttura organizzativa condiziona il grado di targeting possibile; ▪ i giovani adulti target più nominato ma anche più problematico; ▪ background migratorio come target più fragile, meno strutturato e più "mediato".	▪ I target emergono progressivamente dall'ascolto e dalla pratica; ▪ le scelte strategiche nascono dall'intreccio con i bisogni del territorio / quartieri in cui le organizzazioni operano; ▪ intercettazione laterale o trasversale dei target; ▪ i giovani adulti target più nominato ma anche più problematico; ▪ over 65 come pubblico più consolidato o spontaneamente intercettato; ▪ background migratorio come target più fragile, meno strutturato e più "mediato".	▪ Pubblico generale come riferimento; ▪ le scelte strategiche nascono da missione e identità dell'ente; ▪ le scelte strategiche sono influenzate da bandi e opportunità progettuali; ▪ la struttura organizzativa condiziona il grado di targeting possibile; ▪ over 65 come pubblico più consolidato o spontaneamente intercettato; ▪ background migratorio come target più fragile, meno strutturato e più "mediato"; ▪ in alcuni casi intercettazione laterale o trasversale dei target.
	TEMI	▪ Il rapporto con i target è più intenzionale ed ex ante; ▪ alcuni pubblici sono nominati come strategici già nella fase di definizione delle priorità; ▪ la progettazione nasce spesso da missione, mandato, vocazione educativa / artistica e viene poi rafforzata da bandi coerenti con l'identità dell'ente.	▪ I target non sono sempre definiti a monte, ma prendono forma nel tempo attraverso prossimità, ascolto, territori, spazi, bisogni emergenti e apprendimento organizzativo; ▪ la strategia è più adattiva che prescrittiva.	▪ Il riferimento principale è un pubblico ampio; ▪ l'inclusione è trattata soprattutto come accessibilità diffusa, non come forte segmentazione; ▪ le scelte nascono da mandato pubblico / territoriale; ▪ valorizzazione complessiva e sostenibilità dell'assetto organizzativo.
2. Elementi che permettono il passaggio di un'attività da episodica a strutturale	CODING PREVALENTI	▪ Coerenza con missione, identità o mandato dell'ente; ▪ intercettare un bisogno reale e persistente; ▪ disporre di risorse continuative e capacità organizzativa; ▪ replicabilità, scalabilità o integrazione nell'ordinario; ▪ le reti stabili e le figure ponte sono decisive.	▪ Intercettare un bisogno reale e persistente; ▪ generare comunità o "appropriazione" da parte dei partecipanti; ▪ le reti stabili e le figure ponte sono decisive; ▪ disporre di risorse continuative e capacità organizzativa; ▪ non tutto ciò che resta episodico è un fallimento.	▪ Coerenza con missione, identità o mandato dell'ente; ▪ disporre di risorse continuative e capacità organizzativa; ▪ replicabilità, scalabilità o integrazione nell'ordinario; ▪ (in parte) non tutto ciò che resta episodico è un fallimento.
	TEMI	▪ Una pratica si consolida quando è coerente con la missione, risponde a un bisogno chiaro, trova personale e fondi, e può essere trasformata in format, linea di lavoro o dispositivo stabile della programmazione; ▪ nei profili più forti emerge una chiara tensione a "non buttare via niente".	▪ La strutturazione avviene quando un'attività sedimenta fiducia, genera ritorno, diventa "dei partecipanti", incontra una domanda reale e trova una rete che la sostiene; ▪ la continuità è spesso più relazionale e territoriale che formalmente istituzionalizzata.	▪ Un'attività diventa strutturale soprattutto quando entra nell'ordinario, è compatibile con il mandato e con la routine dell'ente e trova una sostenibilità economico-organizzativa; ▪ più che stabilizzare progetti fortemente targetizzati, si consolidano dispositivi generali di accesso e fruizione.



TABELLA 7.4 (continua)

ITEM (ELEMENTO VALUTATO)		VISIONARY / CUSTOM-FIT	LISTENER / EMERGING STRATEGY	GENERALIST
3. Il ruolo di reti e partnership	CODING PREVALENTI	▪ Partnership come infrastruttura di progetto; ▪ reti come accesso e mediazione verso i pubblici; ▪ partnership come integrazione di competenze; ▪ reti come leva di continuità e stabilizzazione; ▪ partnership efficaci come complementarità e reciprocità.	▪ Reti come accesso e mediazione verso i pubblici; ▪ partnership come integrazione di competenze; ▪ reti come leva di continuità e stabilizzazione; ▪ nei territori non metropolitani o fragili, stare in rete è una necessità; ▪ Gli spazi fisici sono essi stessi infrastrutture di partnership; ▪ partnership efficaci come complementarità e reciprocità.	▪ Partnership come infrastruttura di progetto; ▪ partnership come integrazione di competenze; ▪ partnership efficaci come complementarità e reciprocità; ▪ reti come leva di continuità e stabilizzazione.
	TEMI	▪ Le reti servono a rendere possibile il lavoro target-oriented, integrare competenze educative / sociali / sanitarie, rafforzare sostenibilità e legittimazione e sostenere la replicabilità.	▪ Qui la rete è spesso parte costitutiva del progetto; ▪ i partner sono ponti verso giovani, anziani, persone con background migratorio e fragilità; ▪ gli spazi di prossimità attivano relazioni e alleanze.	▪ Le collaborazioni hanno una funzione più pragmatica, di scala, coordinamento, reputazione, diffusione territoriale e coerenza con il mandato, più che di targeting spinto.
4. Criticità percepite	CODING PREVALENTI	▪ Risorse economiche discontinue; ▪ risorse umane limitate e fragilità organizzativa; ▪ giovani difficili da agganciare in modo continuativo; ▪ background migratorio: accesso ma difficoltà di continuità; ▪ debolezza dei sistemi di monitoraggio e valutazione.	▪ Risorse economiche discontinue; ▪ risorse umane limitate e fragilità organizzativa; ▪ giovani difficili da agganciare in modo continuativo; ▪ background migratorio: accesso ma difficoltà di continuità; ▪ il ruolo di spazi, contesto e condizioni materiali di accesso; ▪ (in parte) debolezza dei sistemi di monitoraggio e valutazione.	▪ Risorse economiche discontinue; ▪ risorse umane limitate e fragilità organizzativa; ▪ giovani difficili da agganciare in modo continuativo; ▪ background migratorio: accesso ma difficoltà di continuità; ▪ il ruolo di spazi, contesto e condizioni materiali di accesso; ▪ (in parte) un limite di visione o di mandato che rende la targetizzazione meno naturale.
	TEMI	▪ Il nodo principale è la distanza tra intenzione strategica chiara e difficoltà di sostenerla nel tempo; ▪ i target più desiderati restano spesso i più difficili da presidiare con continuità.	▪ Prevale una tensione tra capacità adattiva e vulnerabilità organizzativa: la forza dell'ascolto e della prossimità convive con burnout, frammentarietà, dipendenza dai bandi e difficoltà a trasformare inclusione in partecipazione pienamente paritaria.	▪ La criticità riguarda la capacità di rendere continuativo il coinvolgimento dei pubblici. Ai vincoli di risorse e accessibilità si aggiunge, in alcuni casi, una debole integrazione dell'attenzione ai target nella visione e nel mandato dell'ente.

Riflessioni rispetto alla localizzazione geografica (Piemonte - Liguria)

Si segnalano alcune differenze tra enti operanti nelle due regioni, **Piemonte e Liguria** che devono essere lette quali **tendenze** e non come divari netti o generalizzabili, perché il campione non è simmetrico e include enti molto diversi per scala, missione e contesto. In particolare, i casi liguri risultano più spesso collocati in contesti urbani densi e fragili, soprattutto genovesi, e mostrano una forte centralità di **spazi di prossimità, terzi luoghi**, pratiche di **accoglienza**, mediazione e lavoro con pubblici vulnerabili o con background migratorio; i casi piemontesi, pur molto eterogenei, fanno emergere più chiaramente temi di **scala territoriale, riequilibrio regionale, reti di secondo livello, politiche pubbliche cittadine / regionali** e tentativi di trasformare le sperimentazioni in dispositivi più stabili e sistemici.

Una prima differenza riguarda il **rapporto con il territorio**. Negli enti liguri il territorio appare spesso come **contesto urbano ravvicinato** a rischio spopolamento, segnato da invecchiamento, presenza migratoria, fragilità sociali e bisogno di luoghi ibridi di relazione.

Una seconda differenza riguarda la **forma organizzativa e relazionale**. Nei casi liguri ricorre con forza l'idea dello spazio culturale come **infrastruttura sociale di prossimità**: il lavoro culturale è spesso intrecciato con educativa di strada, servizi, accoglienza, patti di sussidiarietà, Terzo Settore e presidio quotidiano dei luoghi.

Nei casi piemontesi, pur essendo presenti anche qui prossimità e lavoro comunitario, emerge più spesso una riflessione su **assetti di governance, reti strutturate, monitoraggio, scalabilità e istituzionalizzazione**.

Una terza differenza riguarda i **target**. In Liguria vi è un forte link tra **invecchiamento urbano, migrazione e spazi di mediazione**, in Piemonte, invece, il tratto più marcato sembra essere la **centralità problematica dei giovani adulti 19-34** come grande priorità strategica, ma anche come target sfuggente, intermittente e difficile da stabilizzare.

Anche sul piano delle **criticità** si nota una sfumatura diversa. In Liguria sembrano emergere principalmente problemi legati a **fragilità urbana, spazi, accessibilità simbolica**, mediazione culturale e difficoltà a costruire partecipazione piena delle comunità migranti; nei casi genovesi compaiono inoltre la competitività del Terzo Settore, la burocratizzazione e il bisogno di spazi-presidio. In Piemonte le criticità sembrano più spesso formulate in termini di **discontinuità dei bandi, assenza di politiche pubbliche stabili, sproporzione tra ambizione e struttura disponibile**, e difficoltà a dare continuità ai progetti su scala cittadina o regionale.

Riflessioni rispetto alla tipologia (enti di servizi)

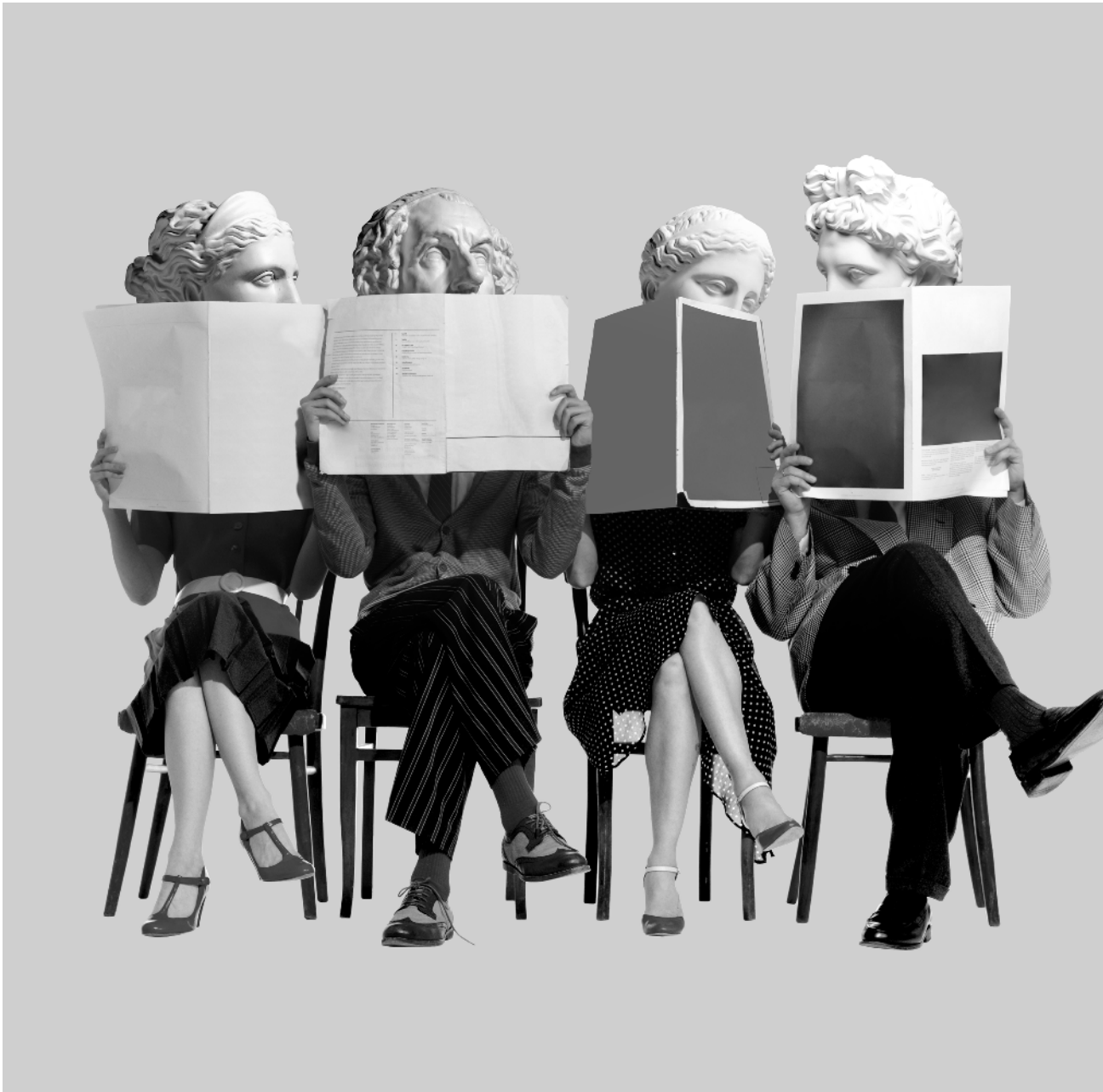
Una parte del campione è costituita da enti di secondo livello – soggetti di coordinamento, servizio e supporto al sistema culturale territoriale – che svolgono un ruolo centrale nell'infrastruttura della partecipazione. Questi enti non si limitano a realizzare progetti propri, ma agiscono come nodi di regia, pianificando e collegando iniziative tra organizzazioni culturali di diversa natura; svolgono una funzione di mediazione, facilitando il dialogo tra istituzioni, artisti e comunità locali; e si occupano di disseminazione, condividendo buone pratiche, strumenti, metodologie e dati, contribuendo alla crescita e alla coesione del sistema culturale ai diversi livelli territoriali.

Dall'analisi delle interviste emerge un quadro interessante e al contempo critico sul modo in cui questi enti culturali si rapportano ai diversi target di pubblico. In generale, gli over 65 rappresentano il segmento più stabile e consolidato, facilmente intercettabile grazie a percorsi e attività già strutturate. I giovani vengono coinvolti in maniera più mirata e spesso solo attraverso iniziative specifiche, come percorsi educativi, formazione o attività territoriali; la loro presenza non sempre è frutto di una strategia complessiva, ma nasce da pratiche emergenti o da reti collaborative. Il target migratorio, invece, risulta ancora il più debole e difficilmente strutturato: viene intercettato principalmente attraverso collaborazioni, gratuità o progetti puntuali, senza che vi sia una progettazione sistematica. Un elemento trasversale è il ruolo di questi enti come **mediatori e coordinatori di sistema**: più che rivolgersi direttamente ai target, spesso lavorano come reti di regia, creando strumenti e piattaforme che permettono ad altri soggetti di raggiungere i pubblici. Questa funzione di mediazione ha vantaggi evidenti, ma comporta anche un rischio: la mancanza di presidio diretto può rendere più complesso sviluppare strategie realmente mirate per target emergenti, come giovani e comunità migranti. In sintesi, gli approcci osservati mostrano una **forte attenzione ai pubblici consolidati e una progettazione dei target più debole o indiretta**, evidenziando la necessità di strategie più sistematiche e integrate per garantire inclusione e accessibilità a tutti i segmenti di pubblico.

Le **criticità percepite** sono coerenti con questo profilo: forte dipendenza da linee di indirizzo e finanziamenti esterni, difficoltà a lavorare sui target in modo diretto e continuativo, bisogno di politiche pubbliche stabili, limiti di risorse e strumenti soprattutto per il coinvolgimento dei giovani adulti e delle persone con background migratorio. In sintesi, rispetto agli enti più prossimi alla produzione culturale o alla relazione quotidiana con i pubblici, questi soggetti si caratterizzano per una maggiore capacità di **tenere insieme attori, livelli territoriali e infrastrutture di partecipazione**, ma anche per una targettizzazione più mediata, che dipende fortemente dalla solidità dell'ecosistema in cui operano.

Parte III

Conclusioni



- 8. Chiavi di lettura trasversali
- 9. Evidenze

156
160

8.

Chiavi di lettura trasversali

La presente ricerca propone una lettura strutturata della capacità degli enti culturali di progettare, sviluppare e sostenere nel tempo pratiche di engagement rivolte a giovani adulti, over 65 e persone con background migratorio.

L'analisi non si limita a rilevare la presenza di iniziative dedicate, ma ne considera il livello di strutturazione, la continuità nel tempo e il grado di integrazione nelle strategie organizzative. In questa prospettiva, l'**Engagement Capacity Score (ECS)** costituisce il principale strumento interpretativo dell'indagine, poiché consente di restituire una misura sintetica e comparabile della capacità degli enti di consolidare pratiche di engagement. L'indicatore adotta un approccio multidimensionale, integrando con pari peso cinque componenti: il riconoscimento strategico attribuito dalla governance, la presenza di attività rivolte ai target, la disponibilità di risorse economiche dedicate, l'anzianità delle progettualità e il loro livello di consolidamento.

L'analisi si fonda quindi sull'assunto che la capacità di engagement non possa essere spiegata da un singolo fattore*, ma sia il risultato dell'interazione tra orientamento strategico, continuità delle azioni, investimento di risorse e consolidamento organizzativo.

* come il numero di iniziative realizzate, la reputazione dell'ente o l'intensità della comunicazione

I risultati confermano la pertinenza di questa impostazione, rendendo visibile una distinzione che, nel lavoro ordinario degli enti, tende spesso a rimanere implicita: la differenza tra attivazione e capacità. Il report evidenzia infatti come l'intensità di iniziative rivolte ai target non coincida automaticamente con un'elevata maturità o con una piena integrazione strategica; al contrario, in diversi casi l'energia progettuale può associarsi a fragilità strutturali, con un rischio di discontinuità e di dipendenza da opportunità contingenti.

Questo aspetto appare particolarmente rilevante laddove la progettualità è più dinamica e soggetta a cicli brevi, e dove il passaggio dalla sperimentazione alla stabilizzazione richiede scelte organizzative e di governance non sempre immediatamente disponibili.

La cluster analysis, in linea con le intenzioni dichiarate, rafforza la dimensione “cartografica” del report: i cluster non assumono la funzione di classificazione gerarchica, bensì consentono di distinguere profili ricorrenti e di interpretare in modo più preciso le combinazioni tra continuità, maturità, governance e risorse.

In particolare, per il target dei giovani adulti (19-34) emergono con chiarezza tre configurazioni: un nucleo ad alta capacità, in cui il target risulta integrato nella strategia e sostenuto da pratiche mature e continuative; un'area intermedia, configurabile come spazio di transizione tra sperimentazione e consolidamento e un profilo episodico, caratterizzato da progettualità recenti e poco strutturate, spesso legate a opportunità contingenti.

Tale articolazione consente una lettura particolarmente utile sul piano operativo: la “zona intermedia” appare come ambito privilegiato di intervento e accompagnamento, perché presenta segnali di attivazione e potenzialità di stabilizzazione, pur non avendo ancora tradotto tali segnali in piena internalizzazione strategica.

Per i pubblici over 65 e, in modo ancora più marcato, per il background migratorio, l'analisi evidenzia come l'engagement funzioni da indicatore della solidità complessiva dell'ente: lavorare in modo continuativo con questi target richiede infrastrutture relazionali e competenze specifiche, nonché la capacità di presidiare processi complessi nel tempo. In questa direzione, un elemento trasversale che emerge con forza riguarda la natura delle criticità: le difficoltà vengono spesso interpretate dagli enti come problemi materiali e operativi, legati alla sostenibilità, alla disponibilità di risorse e alla possibilità di dedicare persone e competenze in modo continuativo.

Questa evidenza non riduce il ruolo della strategia, piuttosto lo rende concreto, indicando che la governance efficace è quella che riesce a trasformare condizioni operative (risorse, competenze, organizzazione) in priorità stabili e scelte durevoli.

In tale quadro, il capitolo dedicato alle reti assume un rilievo conclusivo: la cooperazione non emerge come elemento accessorio, ma come componente strutturale della capacità di engagement. Il report registra una diffusione molto elevata di reti strutturate tra gli enti attivi sui target; nel caso degli over 65 la quota risulta totale, mentre per il background migratorio si attesta su livelli analogamente molto alti, a conferma della necessità di attività collaborative consolidate per sostenere pratiche di inclusione continuativa.

Per i giovani adulti, si osserva invece una maggiore presenza di reti informali, coerente con un contesto più fluido e sperimentale.

Il dato decisivo è tuttavia l'associazione tra tipologia di rete ed ECS: gli enti inseriti in reti strutturate presentano un ECS medio pari a 0,62, contro 0,39 nelle reti non strutturate e 0,21 in assenza di reti.



La relazione viene letta in modo non meccanico: la cooperazione stabile non è solo un esito della capacità organizzativa, ma può agire anche come fattore che la produce e la rafforza, fungendo da moltiplicatore di risorse, competenze e legittimazione.

Questa dinamica è particolarmente evidente nel target background migratorio, dove la cluster analysis segnala che le reti rappresentano il principale meccanismo di gestione della complessità. Nei cluster ad alta capacità la cooperazione è densa e multilivello e diventa parte integrante dell'architettura di intervento; nei cluster intermedi svolge un ruolo compensativo, sostenendo la tenuta operativa di organizzazioni non pienamente stabilizzate; nei profili episodici rimane invece intermittente e poco internalizzata, spesso circoscritta alla durata dei singoli progetti.

In sintesi, l'inclusione culturale, quando riferita a questo target, appare come un campo in cui la capacità non può essere pensata esclusivamente come proprietà interna dell'ente, ma come risultato di una posizione e di una competenza relazionale nel sistema territoriale.

Un ulteriore elemento che contribuisce a definire le implicazioni complessive riguarda le modalità di individuazione dei target prioritari: il report segnala come prevalgano scelte strategiche interne e dinamiche connesse a partenariati e reti, seguite dalla risposta a opportunità progettuali e bandi; meno frequente appare invece l'adozione di analisi sistematiche dei pubblici e del territorio.

Tale evidenza suggerisce un margine significativo di sviluppo sul piano degli strumenti di lettura e monitoraggio, soprattutto se si considera che una quota non marginale di enti opera con risorse limitate o non dedicate, condizione che può incidere sulla possibilità di rendere mature e stabili le progettualità.

In conclusione, la mappatura proposta consente di affermare che la presenza di progettualità rivolte ai target è diffusa, ma che la qualità della capacità di engagement varia in modo

significativo e, soprattutto, che il passaggio dalla priorità dichiarata alla strutturazione effettiva non è sempre lineare.

La differenza tra interventi episodici e modelli ad alta capacità si colloca nel processo di istituzionalizzazione: la capacità di trasformare l'esperienza progettuale in struttura, di renderla routine organizzativa, di attribuirle riconoscimento strategico e sostenibilità nel tempo.

In questa prospettiva, l'ECS funziona come lente interpretativa e come dispositivo utile a integrare le diverse dimensioni del questionario, supportando l'identificazione di profili organizzativi distinti e aprendo la strada a eventuali approfondimenti successivi, anche di natura qualitativa.

Premesso quanto sopra, l'integrazione tra fase quantitativa e qualitativa mostra che, rispetto al focus della nostra indagine,

il punto nodale non sia l'assenza di consapevolezza sui significati della partecipazione culturale ma, nel caso in cui siano state sviluppate iniziative sul tema, la difficoltà è trasformarle in progetti e servizi stabili.

Negli altri casi la difficoltà è **progettare per target**, e/o declinare una programmazione impostata esclusivamente per temi, in una maggiormente rispondente ai bisogni espressi dai pubblici di riferimento.

Il passaggio da attività episodiche a pratiche strutturali **dipende dalla convergenza di una serie di elementi principali**: missione dell'ente, risorse umane e finanziarie, attivazione/capacità di coinvolgimento del target, apprendimento organizzativo, reti.

Il capitolo sulle **← Criticità percepite** (nell'analisi qualitativa) è particolarmente rilevante perché restituisce il punto di vista interno degli enti: non solo ciò che fanno, ma ciò che avvertono come ostacolo principale alla continuità del lavoro.

Dal "non detto" dell'indagine emergono in controluce alcuni bisogni di sistema: il **ruolo della governance**, cui non si accenna come elemento determinante rispetto agli indirizzi di lavoro sulla partecipazione; le **politiche pubbliche e/o pubblico-private**, che sono poco o mai citate; la **comunicazione**, un intero ambito determinante nel rapporto tra enti e stakeholder, che non emerge in nessuna delle sue tante anime; il **digitale**, davvero poco protagonista, di pari passo con il rapporto con la **green economy** (mentre, per esempio, l'accessibilità è affrontata più volte spontaneamente nelle interviste).

9.

Evidenze

Governance

- L'Engagement Capacity Score, sviluppato sull'indagine quantitativa, colloca **la governance tra le dimensioni principali** che influiscono sulla capacità di engagement, sulla continuità e maturità progettuale e sulle risorse.
- L'analisi qualitativa integrativa evidenzia che la presenza formale di riferimenti alla partecipazione nei documenti di indirizzo non è sufficiente: la **stabilità progettuale** si consolida quando la governance traduce le priorità in strumenti normativi e operativi (statuto, regolamenti, mandati espliciti). Dove la governance riconosce i target come prioritari si osserva un mix di finanziamento meno episodico e una maggiore capacità di sostenere progetti nel tempo.
- I dati quantitativi mostrano una forte presenza di enti che fanno attività e hanno sensibilità, **ma non hanno istituzionalizzato / sistematizzato il lavoro sui pubblici**.
- Le interviste mostrano che il posizionamento rispetto ai pubblici nasce dall'intreccio tra missione, identità, fabbisogni del territorio, reti e opportunità progettuali.
- In tutta la ricerca, quantitativa e qualitativa, le strategie (che afferiscono alla governance) emergono di rado come condizionanti temi quali risorse, personale, reti e continuità dei progetti. Questo suggerisce **tre riflessioni**:
 - > che possa non essere sempre pienamente riconosciuta l'importanza di definire strategie chiare e ampie, capaci di orientare e rafforzare l'efficacia nella messa a terra dei progetti;
 - > che anche dove vi siano documenti di vision o strategici, la partecipazione è trattata come materia generica, senza focus specifici rispetto ai pubblici prioritari;
 - > infine che, anche laddove si rileva consapevolezza sull'importanza di definire strategie sulla partecipazione, esistono carenze di competenze, strumenti e spazi che ne impediscono anche solo una prima strutturazione.
- **Le azioni di sistema non sono richieste spesso in modo diretto**, ma emergono implicitamente quando gli enti parlano di bisogno di reti, funzioni specialistiche, mediazione, coordinamento e supporto metodologico. La maggior parte, inoltre, si realizza in risposta di sollecitazioni dall'alto (processo top down).

- Il ruolo dei soggetti di governance emerge spesso associato al tema delle risorse economiche. Tanto premesso, si evidenzia un **modello di sostenibilità fondato prevalentemente su fonti "strutturali"** e su una combinazione pubblico-filantropica, più che su canali di mercato o funding mix evoluto.

→ OSSERVAZIONI

La governance è decisiva perché determina se il lavoro sui pubblici rimane una somma di progetti o si trasforma in una funzione strategico - strutturale dell'ente. L'impegno sulla partecipazione si consolida quando è coerentemente inserito come parte della missione, poiché riconosciuto come priorità e tradotto conseguentemente in mandato operativo (dunque risorse umane e finanziarie, continuità, strumenti).

Organizzazione: capitale umano e competenze

- Nell'indagine quantitativa, i **colli di bottiglia ricorrenti riguardano competenze, risorse dedicate, governance e monitoraggio**.
- Le interviste confermano una **diffusa condizione di sottodimensionamento organizzativo**: pochi operatori, ruoli cumulativi, forte pressione interna. Emerge indirettamente la necessità di una "politica del lavoro culturale" attenta a: qualità del lavoro, tempi, sostenibilità dei carichi e benessere organizzativo.
- **Ricorre più volte il bisogno di lavorare in rete** per sopperire alla mancanza interna di competenze interdisciplinari specifiche per il coinvolgimento dei pubblici.
- Emerge la necessità di **integrare nello staff professionisti e professioniste provenienti dai target obiettivo**.

- La **transizione da interventi episodici a pratiche strutturate** è fortemente mediata dalla **maturità organizzativa**: presenza di personale dedicato, ruoli non cumulativi, processi di lavoro formalizzati e politiche di welfare aziendale. I bandi che finanziano esclusivamente attività progettuali tendono a generare competenze esterne temporanee; per la sostenibilità è necessario promuovere strumenti che favoriscano l'internalizzazione di competenze o la condivisione stabile di figure professionali tra enti.
- Si rileva una **forte lontananza dalle filiere di transizione**: il green e il digitale come strumento, ancora più come ambiente di sviluppo delle pratiche. L'AI – anche con il suo impatto sociale – emerge solo in una intervista.

→ OSSERVAZIONI

Il lavoro sui pubblici si fonda sulla capacità organizzativa e sulle competenze degli enti. Tuttavia, è necessario supportare il passaggio da progetto a processo. Ciò significa coadiuvare gli enti nel leggere e nell'utilizzare i percorsi progettuali – che spesso nascono in occasione della partecipazione a bandi – in momenti di acquisizione di competenze e di strumenti che incidono, sia sulla maturità dei processi progettuali, sia sulla capacità di gestirli in autonomia. Questo tema si integra all'area **Reti e collaborazioni** → .

Approccio alla partecipazione in generale

- Si evince dalla ricerca il **bisogno di una lettura più matura e qualitativa della partecipazione**: non solo quanti partecipanti arrivano, se tornano, che tipo di esperienza fanno e se si riconoscono o meno nell'offerta, quale impatto (outcome) le esperienze generano su di loro. In particolare, nelle interviste ritorna come, soprattutto per giovani adulti e per persone con background migratorio, il dato numerico non basti a leggere soddisfazione, fiducia e coinvolgimento reale.
- Emerge una **carenza diffusa di analisi aggiornate sulla composizione reale dei pubblici locali**: la categorizzazione tradizionale dei target (es. “famiglia con bambini”) non sempre corrisponde alla realtà sociale contemporanea. Si raccomanda l'introduzione di pratiche

sistematiche di analisi demografica e segmentazione locale come base per progettare interventi più aderenti ai bisogni effettivi.

- Il lavoro sui pubblici passa spesso non da target rigidi, ma da **condizioni di partecipazione**: accessibilità, prossimità, superamento delle barriere, qualità relazionale.
- Le interviste evidenziano che uno degli elementi chiave per ingaggiare i target oggetto dell'indagine e rendere le progettualità strutturate è la **capacità di intercettare bisogni reali**. Dai questionari emerge un sottoutilizzo di questa tipologia di analisi.
- La **co-creazione** e la **co-progettazione emergono come dimensioni ancora poco consolidate**: il coinvolgimento dei pubblici è più spesso pensato in termini di accesso, consultazione o partecipazione alle attività che come contributo stabile alla progettazione e alla definizione di strategie e/o contenuti. Risulta centrale, soprattutto in merito al coinvolgimento delle persone con background migratorio, la necessità di lavorare in modo attento e critico sulla mediazione culturale.
- La **comunicazione verso l'esterno avviene quasi esclusivamente in lingua italiana ed inglese** e nel momento in cui è interna ai progetti, ad esempio per il personale con background migratorio, non prende in considerazione altre lingue/bisogni. Ciò denuncia anche una non piena consapevolezza del ruolo che la comunicazione, in tutte le sue forme, ha nel coinvolgimento dei pubblici.

→ OSSERVAZIONI

Le pratiche di partecipazione maturano e si radicano laddove c'è una vera corrispondenza tra domanda e offerta, ovvero tra i bisogni rilevati nel contesto in cui si opera e la proposta progettuale sviluppata. Laddove tale corrispondenza si realizza, il progetto massimizza la sua efficacia nell'intero sistema degli stakeholder di riferimento poiché l'ente acquisisce una riconoscibilità culturale e sociale. Tale posizionamento permette all'ente di dialogare e costruire progetti evoluti, diventando anche riferimento per eventuali progetti di sistema ed infine costruire alleanze con il tessuto imprenditoriale.

Elementi specifici dall'analisi dei target

- I giovani adulti 19-34 sono il target **più nominato e più presidiato, ma anche il più difficile da coinvolgere stabilmente**.
- Gli over 65 sono spesso il pubblico più consolidato e più facilmente intercettabile, **ma rischiano di essere considerati come acquisiti**.
- Le persone con **background migratorio sono il target meno istituzionalizzato**: spesso presente nelle pratiche, ma meno stabilmente tradotto in partecipazione piena.
- Dal “non detto” emerge che gli enti faticano a formulare in termini espliciti quali strumenti servono a fidelizzare i target, ma una lettura più sottile fa emergere tre diverse aspirazioni rispetto alle modalità da perseguire: **continuità per i giovani, innovazione del rapporto per gli over 65, fiducia e mediazione per il background migratorio**.

→ OSSERVAZIONI

La ricerca conferma che i tre target non presentano le stesse criticità e non richiedono le stesse risposte. Si evince il bisogno di supporto agli enti per lavorare in modo differenziato, senza irrigidire la programmazione.

Reti e collaborazioni

- L'indagine quantitativa conferma una **forte diffusione di reti strutturate e intersettoriali** ed evidenzia il legame tra le collaborazioni e i soggetti con maggiore capacità di engagement.
- Le interviste indicano **quattro funzioni chiave** delle reti:
 - > accesso ai pubblici,
 - > integrazione di competenze,
 - > stabilizzazione delle pratiche,
 - > legittimazione dei progetti.

- Nei **territori fragili o non metropolitani**, reti, spazi e alleanze intersettoriali risultano **ancora più decisivi**.
- Gli enti **non esplicitano la necessità di mettere in comune le competenze**, pur consapevoli che da soli non bastano e che servono partner, mediazione, funzioni specialistiche e accompagnamento.
- Sul tema delle reti / collaborazioni l'analisi fa emergere il **ruolo degli enti di coordinamento / servizio** (enti di secondo livello) come nodi di regia, mediazione, disseminazione, piattaforme e infrastrutture di sistema.
- Le reti rappresentano una risorsa diffusa, ma la loro **efficacia dipende dalla qualità operativa**: reti strutturate con personale condiviso e funzioni di regia favoriscono engagement e stabilità progettuale. Si suggerisce di sperimentare modelli di rete con personale operativo stabile (figure ponte) e strumenti di governance condivisa per evitare che le competenze restino esclusivamente esterne e temporanee.

→ OSSERVAZIONI

Le reti e le collaborazioni rappresentano una condizione abilitante per rendere possibile e stabile il lavoro sui pubblici. In questo quadro, riguardando le necessità di grande multidisciplinarietà che oggi richiedono i progetti, è necessario che anche le reti abbiano questa caratteristica, o che reti omogenee avviino delle collaborazioni con altri soggetti in grado di portare competenze integrative. Alle reti inoltre vengono attribuite una pluralità di funzioni: alcune servono ad accedere ai target, altre a integrare competenze, altre ancora a fare scala e regia di sistema.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



PROMOPA
FONDAZIONE
RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI

