



I RISULTATI DEL PERCORSO DI RICERCA

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

Sintesi della ricerca

Settembre 2026

Promossa da

In collaborazione con



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



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.



Indice

Perché questa ricerca	4
Premessa	4
Metodologia generale	6
Parte I Principali evidenze dell'analisi quantitativa	7
1. Un sistema culturale attivo: dalla presenza di iniziative alla capacità di engagement	7
2. L'Engagement Capacity Score: leggere la maturità organizzativa oltre il numero di attività	8
3. I fattori che sostengono la capacità di engagement	9
4. I target prioritari: tre traiettorie differenti di engagement	10
5. Le reti come infrastruttura della partecipazione culturale	11
6. Accessibilità, conoscenza dei pubblici e partecipazione attiva	12
7. Lettura territoriale: Piemonte e Liguria	13
8. Il quadro emerso	14
Parte II Principali evidenze dell'analisi qualitativa	15
9. Obiettivi e approccio dell'analisi qualitativa	15
10. Diverse tipologie di relazione con i pubblici	15
11. Dalla sperimentazione alla pratica strutturale: condizioni abilitanti	16
12. I target prioritari: tre traiettorie differenti di partecipazione	17
13. Il ruolo delle reti come infrastrutture di engagement	18
14. Dall'ampliamento dei pubblici alla costruzione di relazioni durature	19
Parte III Conclusioni	20
15. Chiavi di lettura trasversali	20
16. Implicazioni per il sistema culturale	21
17. Considerazioni finali	22



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 è la sintesi del rapporto di ricerca *Le istituzioni culturali del Nord-Ovest e la partecipazione culturale: dinamiche e impatti*, promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo in partenariato con Promo PA Fondazione ed ESG Impact – Università di Parma.

Per una descrizione completa del quadro metodologico, degli strumenti di indagine e degli approfondimenti analitici si rimanda al rapporto di ricerca integrale. La presente sintesi ha l'obiettivo di restituire le principali evidenze emerse dal lavoro, mettendo in luce i risultati più significativi e gli elementi di riflessione utili a comprendere il ruolo delle istituzioni culturali del Nord-Ovest nel promuovere forme di partecipazione culturale attiva.

La ricerca, realizzata tra dicembre 2025 e marzo 2026, ha analizzato pratiche ed esperienze degli enti culturali del Nord-Ovest rispetto alla partecipazione culturale attiva, con un focus specifico su tre target: persone over 65, giovani tra i 19 e i 34 anni e 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.

Le evidenze presentate in questo documento sintetico restituiscono gli elementi chiave emersi dall'integrazione dell'analisi quantitativa e dell'approfondimento qualitativo condotti nell'ambito della ricerca completa. In particolare, vengono evidenziati i principali risultati relativi alle modalità con cui gli enti culturali interpretano e sviluppano la partecipazione, alle condizioni che ne favoriscono l'efficacia e alle sfide ancora aperte.

La sintesi si propone l'obiettivo di offrire uno strumento agile per orientare il confronto, valorizzare le esperienze più significative e sostenere lo sviluppo futuro di modalità sempre più inclusive e partecipative di relazione tra cultura, territori e pubblici.

Metodologia generale

La ricerca è stata sviluppata attraverso un approccio integrato, definito e progressivamente affinato in confronto con la Missione Favorire partecipazione attiva della Fondazione Compagnia di San Paolo, che ha contribuito alla definizione del perimetro di indagine, alla costruzione degli strumenti di rilevazione e all'elaborazione delle chiavi interpretative.

La ricerca, realizzata tra dicembre 2025 e marzo 2026, ha adottato un approccio *mixed methods*, integrando analisi quantitativa e qualitativa in una prospettiva complementare. Il percorso si è articolato in **tre principali fasi**:

- **analisi desk** delle informazioni disponibili sugli enti, attraverso i dati della Fondazione Compagnia di San Paolo e le schede di richiesta di finanziamento compilate sulla piattaforma Richieste On Line (ROL), finalizzata alla definizione del quadro di riferimento e del campione di indagine;
- **indagine quantitativa**, realizzata tramite questionario strutturato, volto a raccogliere informazioni sulle pratiche adottate dagli enti, sul livello di sviluppo delle progettualità, sulle modalità di coinvolgimento dei pubblici e sui fattori organizzativi che ne sostengono la realizzazione;
- **approfondimenti qualitativi**, condotti attraverso interviste semi-strutturate rivolte a 28 istituzioni culturali individuate sulla base degli esiti delle fasi precedenti (25 le interviste realizzate) con l'obiettivo di approfondire approcci, strategie, criticità e fattori abilitanti.

L'integrazione delle diverse fonti ha consentito di costruire una lettura articolata del fenomeno, mettendo in relazione dimensioni quantitative, esperienze concrete e interpretazioni degli attori coinvolti. L'analisi ha permesso di individuare ricorrenze e differenze tra gli enti, riconoscere diversi livelli di maturità delle pratiche partecipative e approfondire le condizioni organizzative e territoriali che favoriscono una maggiore capacità di coinvolgimento dei pubblici.

L'analisi quantitativa si è basata su un insieme di strumenti complementari, comprendenti analisi descrittive, analisi delle correlazioni tra variabili e cluster analysis. Tra gli strumenti analitici sviluppati nell'ambito della ricerca rientra inoltre l'Engagement Capacity Score (ECS), un indicatore composito elaborato per sintetizzare la capacità degli enti di progettare, sostenere e consolidare nel tempo attività rivolte ai pubblici prioritari. Il dettaglio delle modalità di costruzione e applicazione dell'indicatore è illustrato nel rapporto completo.

Parte I | Principali evidenze dell'analisi quantitativa

La prima parte della ricerca restituisce i principali risultati emersi dall'analisi quantitativa condotta sulle istituzioni culturali del Piemonte e della Liguria incluse nel campione di indagine.

La rilevazione ha coinvolto complessivamente 127 enti del campione, individuati sulla base dei criteri di ammissibilità previsti, ovvero enti che negli ultimi due anni hanno beneficiato di un finanziamento della Fondazione Compagnia di San Paolo nell'ambito dell'Obiettivo Cultura, con ricavi annui superiori a 350.000 euro e almeno due dipendenti. Dei 127 enti individuati, 115 hanno risposto al questionario; tra questi, 111 questionari sono risultati completi e validi ai fini delle elaborazioni statistiche e sono stati pertanto utilizzati per le analisi.

L'analisi ha approfondito non soltanto la presenza di iniziative rivolte ai target prioritari individuati dalla Fondazione – giovani adulti tra i 19 e i 34 anni, persone over 65 e persone con background migratorio – ma soprattutto le condizioni organizzative che permettono a tali pratiche di consolidarsi nel tempo: riconoscimento strategico della governance, disponibilità di risorse, continuità progettuale, maturità organizzativa, capacità di monitoraggio e presenza di reti territoriali.

1.

Un sistema culturale attivo: dalla presenza di iniziative alla capacità di engagement

L'analisi quantitativa restituisce il quadro di un sistema culturale caratterizzato da una significativa capacità progettuale, da una forte propensione alla collaborazione e da una crescente attenzione verso il coinvolgimento di pubblici diversi.

Tuttavia, la presenza di iniziative dedicate non coincide automaticamente con una capacità consolidata di engagement. L'elemento centrale emerso dalla ricerca riguarda infatti la distinzione tra attivazione e capacità: molti enti sono in grado di realizzare progetti rivolti a specifici pubblici, ma non sempre dispongono delle condizioni organizzative necessarie per trasformare tali esperienze in pratiche permanenti.

La capacità di engagement emerge quindi come il risultato dell'interazione tra più dimensioni, ossia una visione strategica dei pubblici, risorse dedicate, competenze interne, continuità delle progettualità, capacità di apprendimento e integrazione delle pratiche nella struttura ordinaria dell'ente.

La partecipazione culturale appare pertanto come un processo di progressiva istituzionalizzazione: la sfida principale non riguarda soltanto la realizzazione di nuove attività, ma la possibilità di trasformare sperimentazioni e progetti in funzioni riconosciute e sostenibili dell'organizzazione.

2.

L'Engagement Capacity Score: leggere la maturità organizzativa oltre il numero di attività

Uno dei principali contributi della ricerca è rappresentato dall'elaborazione dell'Engagement Capacity Score (ECS), un indicatore composito sviluppato appositamente per analizzare la capacità delle istituzioni culturali di progettare, sostenere e consolidare nel tempo pratiche di engagement rivolte ai pubblici prioritari. L'ECS nasce dall'esigenza di superare una lettura basata esclusivamente sul numero di iniziative realizzate, proponendo invece una chiave interpretativa che considera il livello di strutturazione organizzativa necessario affinché la partecipazione culturale diventi una funzione stabile dell'ente.

L'ECS non rappresenta una graduatoria degli enti né una valutazione della qualità delle iniziative realizzate, ma uno strumento analitico che consente di leggere differenti livelli di maturità organizzativa e di individuare le condizioni che favoriscono il consolidamento delle pratiche di engagement. L'indicatore integra diverse dimensioni:

- riconoscimento strategico attribuito dalla **governance**;
- presenza di attività rivolte ai **target prioritari**;
- disponibilità di **risorse economiche**;
- **continuità temporale** delle progettualità;
- **maturità organizzativa**;
- **capacità operativa**, espressa attraverso la stabilità e la numerosità delle iniziative.

I risultati della ricerca mostrano una distribuzione eterogenea degli enti rispetto a questo indicatore. Infatti, la maggior parte di essi si colloca in una fascia intermedia, caratterizzata dalla presenza di pratiche significative ma non sempre accompagnate dalle condizioni necessarie per la loro stabilizzazione.

Gli enti con maggiore Engagement Capacity presentano alcuni elementi ricorrenti: un chiaro riconoscimento strategico dei pubblici da parte della governance, progettualità consolidate, risorse dedicate, integrazione delle attività nella programmazione ordinaria e reti territoriali più strutturate.

La cluster analysis conferma questa interpretazione, evidenziando profili differenti di maturità organizzativa. Gli enti con valori più elevati dell'ECS non sono semplicemente quelli che realizzano un maggior numero di attività, ma quelli che hanno trasformato l'engagement in una componente stabile della propria identità e del proprio funzionamento organizzativo. Al contrario, i profili più fragili risultano maggiormente legati a interventi episodici, dipendenti da opportunità progettuali e meno sostenuti da processi interni consolidati.

La lettura dell'ECS è stata affiancata dalla matrice Intensità × Maturità, che distingue il numero delle progettualità dal loro grado di strutturazione. L'analisi evidenzia un sistema articolato, dove, accanto a realtà che combinano elevata attività e maturità, emergono enti molto attivi ma ancora fragili e organizzazioni che operano su scala più contenuta pur avendo consolidato pratiche stabili. La quantità di iniziative non costituisce quindi, da sola, una misura della capacità di engagement.

3.

I fattori che sostengono la capacità di engagement

L'analisi delle relazioni tra variabili evidenzia alcuni fattori ricorrenti negli enti con maggiore capacità di coinvolgimento dei pubblici.

Un primo elemento riguarda la **continuità progettuale**. Gli enti che lavorano da più tempo con specifici target tendono a sviluppare pratiche più mature grazie alla sedimentazione di competenze, relazioni territoriali e modelli operativi.

Un secondo fattore riguarda il ruolo della **governance**. Quando il lavoro sui pubblici viene riconosciuto come una priorità strategica dell'organizzazione, aumenta la possibilità che venga sostenuto attraverso obiettivi espliciti, responsabilità interne e risorse dedicate.

La governance appare inoltre strettamente collegata alla **sostenibilità economica**: il riconoscimento del target come elemento prioritario tende, infatti, ad associarsi alla presenza di modelli di finanziamento più stabili e strutturati.

Sul piano economico emerge un modello prevalentemente istituzionale, basato sulla combinazione di risorse proprie, contributi pubblici e finanziamenti filantropici. Sponsorizzazioni e fundraising

risultano invece meno strutturati. Questo evidenzia una buona capacità di attivazione progettuale, ma anche una possibile fragilità nella fase di trasformazione dei progetti in pratiche permanenti.

La sostenibilità non rappresenta quindi una dimensione accessoria, ma una componente costitutiva della capacità di engagement, infatti, la stabilizzazione richiede la possibilità di internalizzare competenze, processi e responsabilità.

Le evidenze della ricerca mostrano inoltre che il principale ostacolo al consolidamento delle pratiche di engagement non risiede nella mancanza di attenzione o di progettualità da parte degli enti, quanto nella difficoltà di disporre in modo continuativo di personale dedicato, competenze interdisciplinari e capacità organizzative adeguate. La possibilità di trasformare sperimentazioni efficaci in pratiche stabili dipende infatti dalla capacità di integrare tali risorse nella struttura ordinaria dell'organizzazione.

4.

I target prioritari: tre traiettorie differenti di engagement

L'analisi evidenzia che i tre target oggetto della ricerca richiedono modalità differenti di intervento e presentano diversi livelli di maturità.

→ GIOVANI ADULTI (19-34 ANNI)

I giovani adulti rappresentano il target più diffuso e quello con maggiore densità progettuale, ma anche quello maggiormente caratterizzato da sperimentazione.

Gli enti mostrano una significativa capacità di attivazione, ma la continuità delle iniziative appare spesso condizionata dalla disponibilità di risorse e dalla capacità operativa interna. Emergono due configurazioni principali: da un lato una logica progettuale e sperimentale, più esposta alla discontinuità; dall'altro una logica maggiormente istituzionalizzata, in cui il lavoro con i giovani è integrato nella strategia dell'ente.

All'interno di questa fascia si osservano tuttavia differenze poiché le progettualità rivolte ai 19-24 anni presentano una componente sperimentale più marcata, spesso riconducibile a progetti formativi, mentre tra i 25-34 emergono configurazioni più legate all'attrazione di un pubblico generico.

In sintesi, le principali condizioni di consolidamento riguardano la presenza di risorse continuative, personale dedicato, competenze specifiche e reti capaci di sostenere il rapporto con questo pubblico nel tempo.

→ **OVER 65**

Il target degli over 65 presenta caratteristiche differenti: le iniziative sono generalmente meno numerose, ma dove presenti risultano più frequentemente integrate nelle attività ordinarie degli enti. Il nodo principale non riguarda tanto l'attivazione del pubblico, quanto la capacità di mantenere forme di partecipazione continuativa e valorizzare il ruolo attivo delle persone anziane nella costruzione delle comunità.

La maggiore stabilità delle progettualità è spesso associata a programmi storici, riconosciuti e integrati nella missione dell'organizzazione. Le condizioni abilitanti riguardano continuità delle risorse, competenze dedicate e reti territoriali stabili.

→ **PERSONE CON BACKGROUND MIGRATORIO**

Il lavoro con persone con background migratorio rappresenta l'ambito più complesso e polarizzato. Le iniziative sono spesso caratterizzate da una logica inclusiva più ampia, con pubblici misti, mentre risultano meno diffuse progettualità esclusivamente dedicate. Questo elemento evidenzia un approccio orientato all'apertura, ma anche una minore strutturazione delle strategie specifiche. Il coinvolgimento continuativo richiede condizioni organizzative più articolate: competenze di mediazione, continuità relazionale, capacità di costruire fiducia e presenza di reti territoriali solide. In questo ambito, la qualità delle collaborazioni rappresenta una componente decisiva, l'inclusione culturale appare, infatti, come un risultato costruito attraverso ecosistemi territoriali, più che come una funzione esclusivamente interna all'ente.

5.

Le reti come infrastruttura della partecipazione culturale

Uno degli elementi più rilevanti emersi dall'analisi riguarda il ruolo delle reti e delle collaborazioni. La collaborazione inter-organizzativa non rappresenta un elemento accessorio, ma una componente strutturale della capacità di engagement.

Gli enti operano frequentemente attraverso reti che coinvolgono soggetti del Terzo Settore, istituzioni pubbliche, scuole, servizi territoriali e comunità locali.

Le reti svolgono **quattro funzioni principali**:

- **facilitano l'accesso** ai pubblici difficili da intercettare;
- **integrano competenze** culturali, educative e sociali;

- **sostengono la continuità** delle progettualità;
- **rafforzano la legittimazione** degli interventi.

L'analisi evidenzia inoltre che non è la semplice presenza di collaborazioni a generare capacità, ma il grado di strutturazione della rete. Le collaborazioni stabili e coordinate tendono infatti ad associarsi a livelli più elevati di capacità organizzativa, mentre le partnership occasionali rimangono più spesso legate al singolo progetto.

Le differenze tra target confermano questa interpretazione: per i giovani adulti prevalgono reti flessibili e sperimentali; per over 65 e persone con background migratorio risultano invece fondamentali reti più strutturate, capaci di garantire continuità e prossimità.

6.

Accessibilità, conoscenza dei pubblici e partecipazione attiva

L'analisi evidenzia una crescente attenzione degli enti verso il tema dell'accessibilità, soprattutto attraverso strumenti finalizzati alla riduzione delle barriere economiche e alla facilitazione dell'ingresso alle attività.

Tuttavia, le dimensioni più complesse dell'accessibilità – culturale, relazionale e comunicativa – risultano ancora meno consolidate.

La sfida riguarda il passaggio da una concezione dell'accessibilità come eliminazione degli ostacoli materiali a una visione più ampia, fondata sulla capacità di comprendere i bisogni dei pubblici, adattare linguaggi e pratiche e costruire condizioni di fiducia e appartenenza.

Anche la conoscenza dei pubblici rappresenta un ambito di sviluppo. Gli enti raccolgono prevalentemente dati quantitativi di base, mentre risultano meno diffuse pratiche strutturate di analisi, segmentazione e valutazione degli impatti.

Pur essendo diffusa la raccolta di dati sui pubblici, risulta meno consolidata la capacità degli enti di utilizzarli come strumento di conoscenza, orientamento strategico e valutazione degli impatti. Rafforzare questa dimensione significa trasformare il monitoraggio da pratica descrittiva a leva di apprendimento organizzativo e di miglioramento continuo delle strategie di engagement; nella stessa direzione va letta la partecipazione dei pubblici come co-creatori, oggi ancora prevalentemente occasionale.

7.

Lettura territoriale: Piemonte e Liguria

Il confronto tra Piemonte e Liguria non restituisce due sistemi regionali nettamente contrapposti, ma mette in evidenza alcune differenze nel profilo degli enti e nelle condizioni con cui viene costruita la partecipazione culturale.

Il Piemonte presenta mediamente livelli più elevati di capacità di engagement, anche per la presenza di alcuni enti caratterizzati da maggiore strutturazione progettuale; considerando la distribuzione complessiva degli enti, tuttavia, le differenze risultano contenute. Emergono inoltre differenze nella copertura territoriale, infatti, gli enti piemontesi operano più frequentemente anche in contesti periurbani, interni e montani, mentre il campione ligure risulta maggiormente concentrato sulle aree urbane.

Rispetto ai target, la Liguria evidenzia una maggiore presenza relativa di enti e progettualità rivolte alle persone con background migratorio, mentre il Piemonte mostra, tra gli enti attivi su questo target, livelli mediamente più elevati di strutturazione progettuale. Per gli altri pubblici le differenze risultano meno marcate, pur in presenza di configurazioni diverse nei livelli di capacità e consolidamento delle iniziative.

Differenze emergono anche nelle modalità di individuazione dei pubblici. In Liguria assumono particolare rilievo i partenariati e le reti e, soprattutto, i fabbisogni espressi dai quartieri e dalle comunità; in Piemonte è più frequente il ricorso all'analisi dei pubblici già raggiunti, accanto alle scelte strategiche interne e alle opportunità progettuali.

Anche le criticità restituiscono accenti differenti. Le difficoltà logistiche sono presenti in entrambi i territori, ma in Liguria si accompagnano soprattutto alla mancanza di competenze interne, mentre in Piemonte emerge maggiormente la scarsa conoscenza dei bisogni dei pubblici. I due elementi non sono in contraddizione: analizzare i propri fruitori non equivale a conoscere i bisogni di chi non frequenta, ed è proprio su questo scarto che la ricerca individua il margine di sviluppo più ampio.

Il confronto suggerisce quindi che le differenze tra i due territori riguardino non tanto una maggiore o minore propensione alla partecipazione, quanto le condizioni attraverso cui gli enti individuano i pubblici, organizzano le progettualità e riescono a consolidarle nel tempo.

8.

Il quadro emerso

Nel complesso, la ricerca restituisce un sistema culturale nel quale l'attenzione ai pubblici è ormai diffusa, ma assume forme e livelli di maturità differenti. Ciò che emerge con maggiore chiarezza è che la partecipazione si consolida quando entra stabilmente nelle scelte dell'organizzazione: nella capacità della governance di riconoscerne il valore strategico, nella disponibilità di risorse e competenze, nella conoscenza dei pubblici, nella continuità delle relazioni territoriali e nella capacità di apprendere dalle esperienze realizzate.

Queste condizioni non agiscono però nello stesso modo per tutti. I tre target presentano traiettorie diverse, così come differenti sono i contesti territoriali e i livelli di maturità degli enti. I giovani rappresentano il terreno più dinamico e sperimentale; gli over 65 mostrano pratiche mediamente più sedimentate; il lavoro con le persone con background migratorio evidenzia una maggiore polarizzazione e una più forte esigenza di mediazione, continuità e radicamento.

Il quadro che emerge invita quindi a considerare la partecipazione culturale non come un ambito uniforme, ma come un processo che richiede strategie differenziate e capacità di adattamento. Letta nel suo insieme, l'analisi fa emergere un passaggio meno immediato, ossia che i pubblici non occupano lo stesso posto nelle organizzazioni. Dove le pratiche sono più mature, giovani, over 65 e persone con background migratorio non sono soltanto destinatari delle attività, ma entrano, con peso e modalità differenti, nelle scelte strategiche, nell'impiego delle risorse, nelle reti e nei processi di conoscenza. Dove questo passaggio è più debole, il rapporto con i target rimane più esposto alla discontinuità e alle opportunità contingenti. La partecipazione culturale finisce così per raccontare non soltanto come un ente raggiunge i propri pubblici, ma quanto quei pubblici siano entrati nel suo modo di pensare e organizzare la propria azione.

Parte II | Principali evidenze dell'analisi qualitativa

9.

Obiettivi e approccio dell'analisi qualitativa

A seguito dell'analisi quantitativa, è stata realizzata una fase di approfondimento qualitativo attraverso 25 interviste a enti culturali selezionati all'interno del campione di rispondenti alla survey. La selezione ha seguito un criterio di varietà, includendo realtà differenti per territorio, tipologia organizzativa e livello di strutturazione delle pratiche di engagement, al fine di approfondire i processi alla base dei risultati emersi dall'indagine quantitativa.

L'obiettivo della fase qualitativa è stato comprendere i processi organizzativi alla base dei dati emersi dalla survey, approfondendo il modo in cui gli enti definiscono i propri pubblici, costruiscono relazioni di partecipazione, consolidano le progettualità nel tempo e utilizzano reti e partnership territoriali.

La selezione dei casi ha integrato analisi documentale e risultati quantitativi, includendo sia enti caratterizzati da elevata capacità di engagement sia realtà con progettualità più recenti o fragili, al fine di rappresentare la varietà degli approcci presenti nel sistema culturale.

10.

Diverse tipologie di relazione con i pubblici

L'analisi qualitativa evidenzia che il rapporto tra enti culturali e pubblici non segue un unico modello, ma si sviluppa lungo un continuum che va da strategie esplicitamente orientate ai target fino ad approcci più trasversali, nei quali i pubblici vengono individuati progressivamente attraverso l'ascolto del territorio.

Sono emerse **tre principali tipologie interpretative**:

→ Visionary / Custom-fit

Enti che definiscono in modo strategico i pubblici prioritari e progettano attività specifiche per raggiungerli. La principale sfida riguarda la trasformazione delle sperimentazioni in pratiche permanenti attraverso risorse, competenze e responsabilità organizzative dedicate.

→ Listener / Emerging strategy

Enti nei quali i pubblici emergono attraverso processi di ascolto, relazione con il territorio e adattamento delle pratiche. Il consolidamento dipende dalla capacità di costruire fiducia, comunità e reti stabili.

→ Generalist

Enti orientati principalmente a un pubblico ampio, nei quali l'inclusione viene perseguita soprattutto attraverso accessibilità diffusa, apertura degli spazi e integrazione delle pratiche nella programmazione ordinaria.

Questi modelli non rappresentano categorie rigide, ma differenti posizionamenti che spesso si sovrappongono tra loro nel tempo. Molti enti combinano elementi diversi in funzione della propria missione, delle risorse disponibili e del contesto territoriale.

La scelta dell'approccio ai pubblici risulta influenzata principalmente da tre fattori:

- identità e missione dell'organizzazione;
- caratteristiche e bisogni del territorio;
- capacità organizzativa in termini di risorse, competenze e reti.

L'elemento distintivo non è quindi la presenza o meno di attenzione verso determinati pubblici, ma il livello di intenzionalità, continuità e integrazione organizzativa con cui tale attenzione viene perseguita.

11.

Dalla sperimentazione alla pratica strutturale: condizioni abilitanti

Un risultato centrale dell'analisi qualitativa riguarda la difficoltà di trasformare iniziative efficaci in pratiche permanenti.

Le interviste mostrano che la stabilizzazione dell'engagement dipende dalla combinazione di alcune **condizioni fondamentali**:

- **coerenza** con la missione dell'ente, che consente di integrare il lavoro sui pubblici nella programmazione ordinaria;
- **risorse economiche** e professionali continuative, necessarie per evitare una dipendenza esclusiva dalla logica dei progetti temporanei;
- **competenze** dedicate, capaci di integrare dimensioni culturali, educative, sociali, comunicative e relazionali;

- capacità di **apprendimento organizzativo**, attraverso monitoraggio, valutazione e adattamento delle pratiche;
- presenza di **comunità e bisogni riconoscibili**, che permettano di costruire relazioni continuative.

Le principali criticità evidenziate dagli enti riguardano infatti lo scarto tra ambizione strategica e condizioni operative disponibili: molti soggetti riconoscono il valore dell'engagement, ma faticano a sostenerlo senza personale dedicato, finanziamenti pluriennali e strumenti adeguati di valutazione.

La fragilità delle pratiche, inoltre, non dipende soltanto da condizioni interne agli enti: l'assenza di cornici pubbliche continuative espone anche le iniziative più efficaci alla logica intermittente dei bandi.

Non tutto ciò che resta episodico va tuttavia letto come un fallimento: alcune pratiche sono per natura sperimentali, contestuali o intenzionalmente non permanenti, e conservano valore proprio in questa forma.

Un tema trasversale riguarda inoltre il superamento di una concezione della partecipazione basata esclusivamente sull'accesso. Le esperienze più consolidate mostrano come la partecipazione culturale riguardi anche costruzione di fiducia, senso di appartenenza, possibilità di contribuire e ruolo attivo delle comunità.

12.

I target prioritari: tre traiettorie differenti di partecipazione

Le interviste confermano che i tre target analizzati presentano caratteristiche e bisogni differenti.

→ GIOVANI ADULTI (19-34 ANNI)

Rappresentano il pubblico più strategico ma anche quello più difficile da coinvolgere stabilmente. Le esperienze più efficaci sono quelle fondate su ascolto, coprogettazione, spazi informali e possibilità di partecipazione attiva, superando una logica basata esclusivamente sull'offerta culturale. All'interno della fascia giovanile emerge inoltre una distinzione rilevante: mentre i 19-24 risultano più raggiungibili attraverso i contesti educativi strutturati, i 25-34 rappresentano il pubblico meno presidiato con strumenti dedicati, spesso sovrapposto al pubblico adulto generico e privo di dispositivi chiari di relazione.

→ **OVER 65**

Costituiscono il target maggiormente integrato nelle attività ordinarie degli enti. La sfida principale non riguarda tanto l'accesso, quanto il superamento di una visione passiva del pubblico anziano, valorizzandone il ruolo come soggetto attivo nella costruzione di comunità, nella trasmissione di conoscenze e nella generazione di relazioni.

→ **PERSONE CON BACKGROUND MIGRATORIO**

Rappresentano il target più complesso, poiché il coinvolgimento richiede tempi lunghi, mediazione culturale, reti territoriali e capacità di costruire fiducia. La principale sfida consiste nel passaggio dalla semplice presenza alla partecipazione piena e al protagonismo delle persone coinvolte.

Nel complesso emerge una lettura trasversale dei pubblici: molte barriere alla partecipazione non sono legate esclusivamente all'appartenenza a un gruppo, ma a condizioni comuni quali accessibilità, prossimità, riconoscimento e possibilità di sentirsi parte di una comunità.

13.

Il ruolo delle reti come infrastrutture di engagement

Le reti rappresentano una componente strutturale della capacità degli enti di lavorare con pubblici diversi.

Le quattro funzioni delle reti emerse dall'analisi quantitativa – accesso ai pubblici, integrazione di competenze, continuità e legittimazione – trovano piena conferma nelle interviste, che ne mettono in luce anche i meccanismi concreti e i limiti.

Le esperienze più mature mostrano che le reti più efficaci non sono semplicemente partenariati funzionali ai singoli progetti, ma ecosistemi territoriali fondati su reciprocità, coordinamento e responsabilità condivise.

Un ruolo decisivo è svolto dalle cosiddette figure ponte – mediatori culturali, educatori, soggetti territoriali capaci di fare da tramite fiduciario – che abbassano le soglie di accesso e rendono possibile una relazione stabile tra istituzioni culturali e vita quotidiana dei territori.

Le reti non risultano tuttavia automaticamente efficaci: quando mancano complementarità, reciprocità e capacità di coordinamento, le collaborazioni possono rivelarsi fragili, discontinue o asimmetriche. Ne deriva un paradosso rilevante: proprio gli enti che più dipendono dalle reti per lavorare con i pubblici complessi sono anche i più esposti alle loro fragilità.

Una funzione specifica è svolta infine dagli enti di secondo livello – soggetti di coordinamento e servizio – che operano come nodi di regia, mediazione e disseminazione, contribuendo alla tenuta complessiva dell'ecosistema culturale.

Accanto alle reti, anche gli spazi culturali emergono come infrastrutture relazionali della partecipazione. Quando sono accessibili, riconoscibili e aperti alla comunità, gli spazi non rappresentano soltanto il contesto in cui si svolgono le attività culturali, ma favoriscono la costruzione di relazioni di fiducia, prossimità e appartenenza, contribuendo a rendere più duraturi i processi di engagement.

14.

Dall'ampliamento dei pubblici alla costruzione di relazioni durature

L'analisi qualitativa conferma che la principale sfida per gli enti culturali non riguarda esclusivamente la capacità di raggiungere nuovi pubblici, ma la possibilità di costruire relazioni continuative, significative e reciprocamente trasformative.

La partecipazione culturale emerge come un processo che richiede investimento non solo in attività e progettualità, ma anche in competenze, reti, spazi e capacità organizzative. Le esperienze più consolidate mostrano infatti che il coinvolgimento dei pubblici diventa strutturale quando viene integrato nella missione dell'ente e sostenuto da condizioni operative adeguate.

In questa prospettiva, gli enti culturali assumono un ruolo che supera la funzione tradizionale di produzione e diffusione culturale: diventano infrastrutture civiche capaci di generare relazione, appartenenza e sviluppo sociale nei territori.

Parte III | Conclusioni

15.

Chiavi di lettura trasversali

La ricerca evidenzia che la capacità degli enti culturali di coinvolgere giovani adulti, over 65 e persone con background migratorio non dipende dalla sola presenza di iniziative dedicate, ma dalla capacità di trasformare tali iniziative in pratiche strutturate, continuative e integrate nell'organizzazione.

Il principale elemento emerso riguarda quindi la differenza tra attivazione e capacità di engagement: molti enti sono in grado di generare progettualità e sperimentazioni, ma solo quelli che dispongono di visione strategica, risorse dedicate, competenze interne e continuità organizzativa riescono a consolidarle nel tempo.

L'Engagement Capacity Score (ECS) ha permesso di leggere questa capacità come un fenomeno multidimensionale, determinato dall'interazione tra cinque fattori: riconoscimento strategico della governance, presenza di attività rivolte ai target, disponibilità di risorse, continuità progettuale e maturità organizzativa.

Gli enti con maggiore capacità di engagement sono quelli in cui il lavoro sui pubblici è riconosciuto come parte integrante della missione istituzionale e viene sostenuto da processi organizzativi stabili. Al contrario, le esperienze più fragili risultano spesso legate a opportunità progettuali temporanee, alla disponibilità di finanziamenti esterni o alla capacità individuale degli operatori.

I diversi target evidenziano traiettorie specifiche, sintetizzabili in tre aspirazioni distinte: continuità per i giovani, innovazione del rapporto per gli over 65, fiducia e mediazione per le persone con background migratorio.

Un elemento trasversale riguarda il ruolo delle reti: la collaborazione emerge non come elemento accessorio, ma come una vera infrastruttura dell'engagement, capace di facilitare l'accesso ai pubblici, integrare competenze e sostenere la continuità delle iniziative.

Nel complesso, la ricerca mostra che il consolidamento della partecipazione culturale richiede la convergenza di **cinque condizioni**:

- una **visione strategica** dei pubblici come parte della missione dell'ente;
- **strutture organizzative** dotate di competenze e risorse dedicate;
- **strumenti di conoscenza e ascolto** dei pubblici;
- **reti territoriali** solide;
- capacità di trasformare le sperimentazioni in **pratiche permanenti**.

Un elemento trasversale, emerso con continuità sia dall'analisi quantitativa sia dagli approfondimenti qualitativi, riguarda inoltre il ruolo delle competenze organizzative. La principale criticità non risiede nella capacità degli enti di avviare progettualità o nella volontà di investire nella partecipazione culturale, quanto nella possibilità di disporre stabilmente di personale dedicato, competenze interdisciplinari e condizioni organizzative adeguate a consolidare nel tempo le pratiche di engagement.

16.

Implicazioni per il sistema culturale

I risultati suggeriscono alcune direzioni di sviluppo per rafforzare la capacità di engagement degli enti.

→ Governance

La partecipazione culturale necessita di passare da una sensibilità diffusa a una scelta strategica. Il consolidamento delle pratiche richiede obiettivi espliciti, responsabilità interne, risorse dedicate e strumenti di monitoraggio.

→ Organizzazione

La principale sfida riguarda il passaggio dal progetto al processo. La sostenibilità dell'engagement dipende dalla possibilità di stabilizzare competenze, professionalità e ruoli dedicati, superando una logica basata esclusivamente su finanziamenti temporanei.

Emerge inoltre l'opportunità di integrare negli staff professionalità provenienti dagli stessi pubblici obiettivo e di riconoscere alla comunicazione – oggi veicolata quasi esclusivamente in italiano e inglese – un ruolo pieno nel coinvolgimento dei pubblici.

→ **Conoscenza dei pubblici**

La ricerca evidenzia la necessità di integrare dati quantitativi e qualitativi. Comprendere la partecipazione significa non solo misurare accessi e presenze, ma anche osservare continuità della relazione, fiducia, appartenenza e trasformazione dell'esperienza culturale.

→ **Reti**

Le collaborazioni territoriali rappresentano un fattore abilitante fondamentale. Le reti più efficaci sono quelle capaci di generare funzioni stabili di coordinamento, responsabilità condivise e connessioni durature tra soggetti diversi.

17.

Considerazioni finali

La ricerca restituisce l'immagine di un sistema culturale caratterizzato da una forte attenzione verso l'ampliamento della partecipazione, ma ancora impegnato nel trasformare questa attenzione in capacità organizzativa stabile.

La sfida futura non riguarda quindi soltanto la realizzazione di nuovi progetti, ma la costruzione delle condizioni che permettano alle esperienze più efficaci di diventare pratiche permanenti.

Questo richiede investimenti integrati su governance, competenze, reti, conoscenza dei pubblici e apprendimento organizzativo. Il lavoro sui pubblici non rappresenta infatti un ambito separato dell'attività culturale, ma una dimensione trasformativa del ruolo degli enti: da luoghi che offrono cultura a organizzazioni capaci di costruire relazioni durature con le comunità.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



PROMOPA
FONDAZIONE
RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI

