



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

**E** DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT  
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

Quaderno DEM 2/2022

Novembre 2022

LA PARTECIPAZIONE NEI PROGETTI CULTURALI  
UN'ANALISI DEL MODELLO GESTIONALE DEL  
PROGETTO PROSPETTIVE - TERRITORI D'ARTE

Monia Castellini, Cecilia Budoni

**Quaderni DEM, volume 11      ISSN 2281-9673**

**Editor:** Leonzio Rizzo ([leonzio.rizzo@unife.it](mailto:leonzio.rizzo@unife.it))  
**Managing Editor:** Paolo Gherardi ([paolo.gherardi@unife.it](mailto:paolo.gherardi@unife.it))  
**Editorial Board:** Davide Antonioli, Fabio Donato,  
Massimiliano Ferraresi, Federico Frattini,  
Antonio Musolesi, Simonetta Renga

Website:

<http://eco.unife.it/it/ricerca-imprese-territorio/quaderni-dipartimento/quaderni-dem>



## La partecipazione nei progetti culturali - un'analisi del modello gestionale del progetto

### *Prospettive – territori d'arte*

Monia Castellini<sup>1</sup>, Cecilia Budoni<sup>2</sup>

#### Abstract

I progetti culturali legati all'arte contemporanea presentano un grande potenziale culturale per i territori interessati e diverse sfide a livello manageriale. In uno scenario che vede la moltiplicazione degli attori nelle politiche culturali urbane, introdurre meccanismi partecipati risulta essere uno strumento efficace per coinvolgerli direttamente. Questa visione, così diffusa da aver sancito un vero e proprio *participatory turn*, permette un arricchimento per i territori, le aziende e gli artisti interessati. In questo senso, la stakeholder analysis e gli strumenti del project management sono mezzi utili per indagare in che modo questi processi vengano attuati, gestiti e quale sia il loro impatto in termini di valore prodotto per gli attori coinvolti. Il caso studio preso in esame è quello di *Prospettive – territori d'arte*, progetto di residenze artistiche in Emilia-Romagna. Esso presenta caratteristiche miste, tra mecenatismo e arte pubblica. I modi di concepire la governance di un territorio, di costruire percorsi partecipati e momenti di scambio fra i diversi attori in gioco lo rendono un caso di grande interesse.

Keywords: Governance, participation, project management, stakeholder analysis, art projects/management

Classificazione JEL: L-31, L32, Z10

---

<sup>1</sup>Professore Associato in Economia Aziendale, Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara.

<sup>2</sup>Contrattista Università di Ferrara.

## Introduzione

I progetti di arte contemporanea pensati per territori marginali riscuotono grande interesse nell'agenda di molte istituzioni pubbliche e private operanti nel campo della cultura. La loro forte capacità di generare engagement ed empowerment permette ad un pubblico vasto e lontano dai grandi centri attrattivi di avvicinarsi a immagini e linguaggi declinati per quello specifico territorio (Tartari et al. 2022, p. 173). In questo senso l'artista si pone come mediatore privilegiato interpretandone la storia, e crea occasioni di relazione e di contatto, tra amministrazione, aziende, e in generale realtà attive sul territorio (Detheridge 2004, p. 113). Questo tipo di interventi si situano nell'alveo dell'arte pubblica, categoria ampiamente discussa dalla critica contemporanea, spesso storicamente chiamata ad intervenire in spazi di marginalità urbana. L'intenzione è spesso identitaria, un "fare città", proprio laddove il senso di città si è perduto, dimostrando fattivamente che quel determinato spazio urbano è all'attenzione dell'amministrazione, che non è stato abbandonato all'incuria (Bargna 2011, p. 80). In questo senso, essi diventano elementi chiavi nella gestione della città contemporanea, dove il governo delle politiche culturali assume in chiave strategica sempre maggiore rilevanza, come motore economico e fattore di sviluppo (Cicerchia 2022). Gli eventi artistico-culturali innescano un circolo virtuoso di identità e riconoscimento, di scoperta dello spazio urbano abitato, ma anche di promozione verso l'esterno. La tendenza a legare progetti di arte contemporanea a territori periferici, in un'ottica di riqualificazione e rigenerazione urbana, con un forte accento sull'innovazione attraverso la creatività, è un processo estremamente importante dello sviluppo sociale e urbanistico della contemporaneità (Florida 2002). La strategia principale è quella di attirare un microcosmo di personalità creative, che diventino forza propulsiva per un nuovo sviluppo economico. Questo porta città medie e piccole, che non hanno per storia o natura un potenziale attrattivo per questa classe, a tentare di creare un ambiente favorevole al trasferimento dei creativi, sperando nell'innescare un circolo virtuoso che generi introiti, immigrazione creativa e anche turismo (Florida 2005). Questo approccio ha destato numerose critiche, ma è innegabile che esso abbia informato le politiche e i modelli di pensiero e sviluppo urbano di molta parte del mondo occidentale, andando a condizionare le scelte di legislatori e amministratori (Hospers 2006, p. 75). Il punto critico individuato dai detrattori di questa teoria è legato alla sua sostanziale superficialità sociale: la "creativizzazione" delle città non va a implementare la struttura economica, a generare nuovo benessere o a risolvere problematiche socioeconomiche reali, queste strategie creative sono in realtà pensate per agire su un livello superficiale (Peck 2007). Uno sviluppo reale guidato dalla creatività significa essenzialmente creare le condizioni sociali ed economiche per consentire alla cultura di svolgere in modo efficace e sostenibile un ruolo trainante nell'economia locale, attraverso il coinvolgimento dei diversi stakeholder (Sacco et al. 2014). Proprio in questo senso, lo sviluppo di progetti creativi che generino eventi culturali sul territorio è utile strategicamente nella gestione della città, nell'ottica della creazione di benessere e welfare (Richards, Colombo, 2017, p. 41). Questo tipo di politiche "created an appreciation of the importance of giving events and the spaces they create not just an attractive physical dimension, but also an image or brand that would be attractive" (Richards, 2017, p. 12). L'evento artistico e culturale diviene centrale sia per l'attrazione di una classe lavoratrice più dinamica, sia per la creazione di un'identità cittadina spendibile anche verso l'esterno, rendendo lo spazio urbano attrattivo e riconoscibile. Infatti,

*la promozione e la tutela di un contesto che garantisca il dispiegarsi della creatività e il suo riconoscimento da parte della collettività è percepito non soltanto come un valore sociale,*

*ma anche economico. Sia gli amministratori pubblici, sia gli attori privati individuano nella creatività intesa nel senso più ampio del termine, una forza in grado di innescare dinamiche di sviluppo a cascata in campi diversi (Gennari Santori, Pietromarchi 2004, p. 12).*

Questo tipo di processi non è materia di facile gestione, andando ad interessare diversi attori pubblici e privati, attivi nel campo culturale. Tutti i progetti realizzati da imprese culturali, infatti, presentano un alto grado di complessità gestionale, data dalla compresenza di aspetti prettamente formali, organizzativi, altri eminentemente artistici e creativi, altri ancora, come detto, identitari e territoriali (Solima 2018, p. 162). In particolar modo, i progetti e gli eventi temporanei di arte contemporanea vedono una moltiplicazione di attori in gioco, tra pubblica amministrazione, aziende e comuni cittadini, spesso mossi da idee radicalmente diverse su quale sia il valore che questi progetti debbano generare (Strauss 2018, p. 544). Per poter gestire questi spazi culturali bisogna adottare strumenti manageriali specifici; una governance allargata risulta dunque elemento chiave per sviluppare una gestione efficiente di questi progetti, ottenendo una maggiore efficienza ed efficacia rispetto a una modalità palesemente top-down (Pratt 2022). Tutto il mondo della gestione culturale negli ultimi trenta anni ha tentato di riformare il proprio modello includendo sempre più attori privati e attuando un progressivo piano di decentralizzazione, proprio nell'ottica di rispondere a queste esigenze complesse (Zan, et al. 2007), ma anche di accedere a risorse altrimenti non disponibili, in un settore da sempre connotato da scarsità di fondi (Puhl et al., 2008). Questo processo si è andato ulteriormente evolvendo non solo in un senso di privatizzazione, ma anche in un tentativo di allargare il consenso e la partecipazione di pubblici diversi verso forme di governance collaborativa che riuniscano gli stakeholder pubblici e privati con le agenzie pubbliche per impegnarsi in un processo decisionale consensus-oriented (Ansel, Gash 2007). La partecipazione risulta dunque un ottimo strumento manageriale per la sua capacità di bilanciare il potere esercitato dai manager e dai leader politici con quello degli altri stakeholder di questi sistemi complessi, tra cui prendono sempre più piede gruppi differenti di cittadine e cittadini (Shipley, Kovacs, 2008). Strategie partecipate possono essere sviluppate in un'ottica, comunque, top down all'interno di strutture fortemente gerarchiche, legate alle tradizionali figure di governo delle istituzioni culturali (Imbernon et al. 2022), oppure essere espressione di processi più propriamente bottom up (Kolokytha 2022). Queste strategie, in ogni caso, permettono di coinvolgere anche in corso d'opera i differenti stakeholder, andando a combinare obiettivi originariamente confliggenti e sviluppando nuovi obiettivi comuni. La pratica della partecipazione risulta dunque una forma di "bricolage", dove, a seconda delle condizioni pregresse e dei diversi attori in gioco, essa viene adeguata e riadattata (Biondi et al., 2019). Proprio questa adattabilità delle pratiche partecipative sembra bene rispondere alle istanze tecnologiche, sociali e politiche del mondo contemporaneo, sancendo un vero e proprio "partecipative turn" nel management culturale d'occidente (Bonet, Negrier 2018). Lo strumento della partecipazione può però risultare anche fonte di rischio e fragilità per progetti ed eventi culturali, laddove non supportata da un'attenta analisi degli stakeholder interessati e da una seguente pianificazione strategica delle modalità partecipative proposte (Bertoni et al. 2022).

Nello specifico discorso sulla città europea e ancor di più in quella italiana, con la sua storia millenaria, una governance partecipata incontra una tradizione urbanistica grandemente legata all'estetica, al paesaggio, all'identità del territorio. La grande tradizione umanistica continentale introduce in questo discorso l'idea della ricerca di una migliore qualità di vita all'interno della città "creativa", in un'ottica di armonizzazione fra la situazione presente, le relazioni sociali e l'intervento urbanistico (Milani 2015). Inoltre, la realtà delle piccole città della provincia

italiana, dove è più difficile produrre creatività, risulta lo spazio ideale per sviluppare e attuare un modello di vita e di welfare inclusivo, dove promuovere con successo processi partecipativi reali (Franz 2012, p. 14). È in questo campo complesso che entrano in gioco l'arte, gli artisti e l'universo di relazioni sociali ed economiche che vi ruotano intorno. L'Italia ha visto svilupparsi un crescente interesse in questo campo, con diversi interventi volti ad agevolare un processo di democratizzazione dello spazio pubblico, dalla 'fondazione' della nuova Gibellina, ai progetti/laboratori di Fiumara d'Arte nel messinese (Bignardi 2017, p. 617). Anche l'area metropolitana di Bologna ha visto affermarsi diversi progetti di questo tipo su larghissima scala (su tutti, il progetto *Bella Fuori* che ha interessato le aree urbane di via Gorkij e del quartiere San Donato). Inoltre, negli ultimi anni il concetto di area metropolitana bolognese si è andato allargando, arrivando a toccare nuovi spazi ulteriormente marginali (Martinotti 2013, p. 46), come ad esempio i comuni della pianura bolognese. Non potendo più ragionare in un'ottica "centralista", questi nuovi nodi di area urbana hanno assunto importanza, attivando processi di riqualificazione, di nuova attenzione culturale, e diventando luoghi di sperimentazione per processi di governance partecipata della cultura.

Una gestione top down del processo culturale, centralizzata e burocratizzata, non può dare le giuste risposte a questi processi molteplici e articolati, ma certamente, a livello di management, essi necessitano forme specifiche di organizzazione e gestione, un'idea di sostenibilità economica e nuovo spazio per la decisionalità dei cittadini e delle cittadine. La rete economica e culturale che si intreccia intorno alla pratica artistica è il vero punto di innovazione, le relazioni virtuose che si instaurano fra pubblico e privato, fra fruitori, artisti, curatori e manager che rendono questa pratica utile, comunicativa, contemporanea. Si andrà a studiare questa modalità di governance, e in che modo possono essere utilizzate pratiche partecipate nella produzione di eventi artistici e come esse generano valore per gli stakeholder attraverso l'analisi del progetto di residenze artistiche *Prospettive – territori d'arte*, che coinvolge diversi Comuni del territorio emiliano-romagnolo, utilizzando come case study Calderara di Reno (BO) e Spilamberto (MO).

## 1. Teorie di riferimento

Nella molteplicità di attori che caratterizza un progetto culturale di arte contemporanea, vi sono comunque sempre uno o più soggetti (istituzioni, associazioni, aziende etc.) che hanno ruolo di proponente e/o di capofila nella produzione culturale, ruolo sovrapponibile a quello dell'azienda culturale (AC). Fra le caratteristiche specifiche della AC,

1. *La prevalenza di una finalità non economica [...] per cui i bisogni che queste aziende soddisfano sono di carattere culturale [...];*
2. *La possibilità (in molti casi la necessità) di raccogliere risorse (di carattere finanziario ma non solo) da soggetti che non si attendono contropartite immediate;*
3. *La capacità di instaurare un rapporto di natura fiduciaria con la collettività di riferimento sia per i servizi sia per i fondi ricevuti;*
4. *Organi di governo che non sono espressione di una proprietà, come accade per le imprese, in quanto il soggetto economico non si compone di conferenti capitale di rischio che si attendono una ricompensa di natura economica per il capitale apportato;*
5. *La vicinanza tra politica e cultura come commistione di interessi e aspettative (Magnani 2017, p. 21).*

Questa vicinanza fra elementi politici e culturali, e il principio relazionale e partecipato che informa molta dell'arte pubblica contemporanea, sancisce la necessità di utilizzare strumenti di governance partecipata nella gestione effettiva. Non solo una moltiplicazione degli stakeholder, ma anche una più complessa interazione fra soggetti diversi con un ruolo gestionale di rilevanza. Questo elemento desta grande interesse anche per la modalità di interazione che i diversi soggetti adottano singolarmente, e come essi entrino in dialogo e si armonizzino in ogni caso specifico (Angelini, Banfi 2020, p. 28). Una complessità di relazione che genera nuovi spazi di cultura, nuovi significati, ma anche una performance economica che renda sostenibile un progetto. Infatti, è generalmente vantaggioso per le AC trovare soluzioni condivise nell'area gestionale-amministrativa, ottenendo come beneficio minori costi e maggiore efficienza (Montanari 2017, p. 331).

### **1.1 Fra stakeholder theory e project management**

A fronte delle caratteristiche dell'AC diventa fondamentale analizzare il ruolo che assumono i diversi soggetti interessati. Fra gli obiettivi dell'AC c'è la diffusione e la condivisione dell'output finale, oltre che un buon livello di integrazione della rete di attori interessati. La teoria degli stakeholder, impostata da R. E. Freeman nel seminale *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1989), e ampliata in *Stakeholders theory – The State of The art* (2010), si può utilizzare per individuare i ruoli e le relazioni fra gli attori del progetto. Secondo R. E. Freeman “a stakeholder approach to business is about creating as much value as possible for stakeholders, without resorting to trade-offs” (Freeman 2010, p. 15). La spinta alla base di questa teoria sta nel cercare un framework che permetta di gestire in modo strategico la quantità sempre crescente di attori e di gruppi che influenzano o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una data organizzazione, in questo caso una AC, che non si riducono ai soli shareholder. Nel caso specifico dell'AC, questo approccio risulta ulteriormente appropriato poiché, come detto, l'obiettivo primario di un AC non è il profitto (come, ad esempio, in Magnani 2017 e Solima 2018). Inoltre, essendo l'AC caratterizzata come visto da una ulteriore complessità di relazioni fra attori per il raggiungimento dell'output finale, questa teoria risulta particolarmente utile, sia per la sua visione molteplice, sia per le sue specifiche modalità applicative. In ultima analisi, la creazione di valore nell'AC è direttamente legata a temi etici e di responsabilità sociale, pur mantenendosi prettamente nel campo manageriale (Freeman, Ramakrishna Velamuri, 2006). La fase di identificazione dei diversi attori in questo campo risulta centrale non solo come elemento analitico-conoscitivo ma anche come strumento pratico in chiave strategica per identificare quali stakeholder necessitano di attenzione manageriale, e dove quindi intervenire operativamente (Mitchell, Lee 2019, p. 53).

L'AC, come detto, si muove in un ambiente competitivo e complesso, e dunque negli anni è stato necessario riadattarne la modalità gestionale in termini innovativi. In questo senso, il project management offre strumenti e soluzioni versatili per adattare la competenza dell'AC in contesti molteplici (Solima 2018, p. 160). I progetti culturali esistono solo calati in contesti specifici, dunque risulta ancora più rilevante l'apporto della stakeholder theory nella loro valutazione, e la grande attenzione che ha l'ambiente di progetto nelle fasi di ideazione e valutazione. Dunque, è utile prendere in considerazione due diversi tipi di ambiente, quello interno, composto dal committente e dal soggetto realizzatore, e quello esterno, composto da macro ambiente (sociale, politico, economico), e micro ambiente, o ambiente di missione (associazioni, aziende del territorio etc.) (Tommasi, Caramia 2009). In ambito culturale, i progetti attuati dalle AC spesso producono output con effetti anche permanenti sul

microambiente, per questo le modalità di fruizione e di partecipazione della cittadinanza vengono considerate con la massima attenzione. Proprio in virtù di questa caratteristica specifica, è importante introdurre un sistema di valutazione e controllo che rilevi e prenda in considerazione soprattutto elementi qualitativi (Acerboni 2009). Il successo di un progetto in termini di qualità dipende dai suoi caratteri intrinseci, dalla qualità artistico-tecnica dei processi svolti, dalla qualità economica che si realizza nei termini di efficacia economica ed efficienza economico-finanziaria. In concreto, la qualità del progetto si traduce nell'efficacia con cui esso persegue gli obiettivi specifici dell'AC (Ferrarese 2012).

L'analisi di un progetto culturale, in questo caso, parte dunque dall'identificare il sistema degli stakeholder, secondo uno schema che li raggruppa nei due gruppi principali di primari (interni o esterni, indispensabili alla sopravvivenza della AC) e secondari (non essenziali). Si tenterà di identificare il valore prodotto dagli output per ognuno di essi, ricostruendo orientativamente il sistema, tenendo conto delle specifiche caratteristiche dei progetti culturali (Clarkson 1995, Tommasi, Caramia 2009), e individuando la modalità di partecipazione dei diversi attori come stakeholder del progetto. Specialmente quando una AC interagisce direttamente con una comunità, è di fondamentale importanza identificare le diverse componenti, non interpretandola come un blocco unitario ma andando ad individuare le specifiche modalità di relazione fra gruppi diversi ad essa interni, nel tentativo ulteriore per la AC di entrarne a far parte (Freeman, Dunham, Liedtka, 2006, p. 29). Proprio in questo senso, si tenterà di identificare se e in che modalità l'AC riesca in questo scopo, se si può parlare di una governance partecipata, e in che modo si attivano processi partecipativi nella gestione e nella realizzazione pratica delle diverse fasi del progetto. Ancora una volta, un'attenta analisi dei soggetti portatori di interesse è indispensabile per valutare le possibilità di partecipazione all'interno di una AC, e lo è tanto più quando si tratta di analizzare AC in senso ampio e i loro output, nella loro specificità di oggetti complessi (Pasinetti et al. 2021).

## **1.2. Valutare l'impatto della partecipazione**

Procedendo nell'analisi, sarà interessante identificare in che modo la partecipazione generi valore per i diversi stakeholder all'interno di un progetto culturale, realizzando l'output finale di un'AC, come esso si possa valutare e a che modello riferirsi. Partendo da un approccio più generale sulla partecipazione nel settore pubblico, i criteri di valutazione possono essere suddivisi in criteri di accettazione, che si riferiscono all'effettiva costruzione e implementazione di una procedura da parte di stakeholder non primari interni, e criteri di processo, che riguardano la potenziale accettazione pubblica di una procedura (Rowe, Frewer, 2013). Tentando di modellizzare i diversi tipi di partecipazione specificatamente nei progetti culturali, in Bonet, Negrier 2018 si identificano sette diverse strategie di coinvolgimento:

*1 - Amateur expression. 2- Crowd or co-creation. 3- Self-programming. 4- Sharing critics. 5- Self-management. 6- Audience learning. 7- Artist documentation* (Bonet, Negrier 2018, p. 68).

Esse possono essere utili per descrivere qualitativamente il tipo di partecipazione messo in campo nei diversi progetti, e comprendere meglio il valore prodotto per ogni stakeholder in ogni diverso approccio. La valutazione dell'impatto di queste strategie è complessa, poiché spesso, nel campo della progettazione culturale, non vengono espressi chiaramente i risultati attesi (Cicerchia 2021), e non è semplice reperire degli standard chiari di riferimenti per procedere ad una valutazione quantitativa. Attraverso una metodologia qualitativa è però

possibile raccogliere e identificare i dati preliminari per un'analisi specifica sulla creazione di valore e sulla valutazione di impatto per gli stakeholder. Un'analisi critico-qualitativa su contesti territoriali circoscritti è infatti auspicabile per meglio identificare questi impatti, creare standard di riferimento e preparare il campo per una ricerca e una valutazione del valore pubblico prodotto da questi progetti in termini quantitativi (Bracci et al., 2019).

## **2. Metodologia della ricerca**

Nella ricerca è stata adottata una metodologia qualitativa, ritenuta idonea perché “qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. Qualitative research consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible” (Denzin, Lincoln 2018, p. 32). Rendere visibili le dinamiche interne all'organizzazione del progetto è dunque possibile utilizzando questa tipologia di ricerca, per meglio situare specificità e caratteristiche, partendo da una base di empatia, prossimità e contatto. Attraverso l'analisi documentale, si mira ad individuare nella storia del progetto come e in che modo si è strutturato il network, come e con che scopo si sono applicate metodologie partecipative, che effetti hanno generato sul territorio. Come casi studio specifici sono state scelte le esperienze di Calderara di Reno e Spilamberto, avvenute in contemporanea. Per reperire i materiali si sono svolte diverse interviste non strutturate con i soggetti interessati; in particolare, si sono svolte interviste con Amerigo Mariotti e Daniela Tozzi, curatori e membri di Adiacenze APS, Roberto Alessi, fondatore di Cronopios SRL e presidente della Casa della Cultura “Italo Calvino” di Calderara di Reno, Agnese Spolverini, artista coinvolta nel progetto e Carlotta Acerbi, assessora alla cultura del comune di Spilamberto. Si è messa in atto una pratica di osservazione partecipante attraverso il periodo svolto come tirocinante presso Adiacenze APS, tra giugno e ottobre 2021. Si è sostenuto il ruolo di assistente durante i laboratori e l'allestimento dell'installazione *Meet me at the end of the world* presso Calderara di Reno con Agnese Spolverini.

## **3. Caso studio: *Prospettive – Territori d'arte***

Il progetto *Prospettive* nasce nel 2020 dall'iniziativa di Adiacenze - Associazione di promozione sociale, che dal 2012 fa vivere uno spazio espositivo legato al mondo dell'arte contemporanea nel centro di Bologna. Nel 2018 nasce la collaborazione con Cronopios Srl, società di consulenze per l'ideazione e la gestione di eventi e progetti culturali che a seguito di gara pubblica prende in gestione la Casa della Cultura “Italo Calvino” di Calderara di Reno. Il format, che prevede la residenza dell'artista per almeno 2 settimane nei territori comunali, in locali forniti dalle amministrazioni, favorisce l'incontro con il territorio in modo da poterne scoprire necessità e criticità e il contatto diretto con la cittadinanza, spesso successivamente coinvolta nelle azioni artistiche o in momenti partecipati. Il tema viene scelto di anno in anno in modo da lasciare gli artisti liberi di affrontarlo in base allo spazio urbano che li accoglie. Sono temi volutamente ampi, facilmente declinabili nella situazione ospitante: il tema della prima edizione è stato *Visioni nella città tra memoria e futuro*, quello della seconda *Sostenibilità ambientale, territorio e paesaggio*. Gli artisti vengono scelti fra giovani emergenti nel panorama contemporaneo, che possano essere interessati a pratiche di arte pubblica e a ricerche site specific. La selezione viene effettuata dai curatori di Adiacenze, poi è sottoposta alle amministrazioni comunali, con cui si decide di concerto, ma che usualmente hanno fiducia nella

scelta dei curatori. I fondi utilizzati per finanziare il progetto sono in parte comunali e in parte regionali.<sup>3</sup>

Grazie ad una grande capacità di fare rete, Adiacenze e gli uffici comunali competenti in materia sono riusciti a far valere la caratteristica di pluralità e estensione del progetto anche in campo economico. Per la seconda edizione la Regione Emilia-Romagna, che su una stima di spesa presentata da ogni progetto può finanziare fino alla metà dell'ammontare complessivo, è arrivata a coprire un terzo delle spese sostenute, con finanziamento crescente. Un risultato ottimo per un progetto giovane e nato in tempi di pandemia e chiusure, che testimonia un interesse e una fiducia chiara da parte delle istituzioni. Ricordiamo che il progetto complessivo coinvolge quattro diversi comuni sparsi sul territorio regionale, e la volontà dell'associazione è quella di allargare ulteriormente la rete.

### 3.1. Calderara di Reno

Le specificità che il progetto assume a Calderara di Reno riguardano l'assetto generale dello spazio in cui esso prende vita. La Casa della Cultura "Italo Calvino" e in generale molta parte della vita culturale comunale è gestita da Cronopios Srl. Cronopios viene chiamata a "immettere il software", ad animare il progetto di riqualificazione con attività culturali. La volontà è quella di attrarre pubblico anche dal vicino capoluogo, l'offerta dunque non può essere sovrapponibile. Ecco delinearsi una prima linea guida organizzativa, scegliere attività in ambiti non già saturi, per rendere Calderara un luogo di attrazione e attenzione. Per sviluppare un senso di reale comunità vengono sperimentati negli anni alcuni percorsi partecipati, specialmente durante il cantiere di ristrutturazione della Casa della Cultura. Più di 150 persone fra membri della comunità di tutte le classi e le età, associazioni, rappresentanti di imprese, partecipano a questi laboratori. Il percorso prende il nome di *Voci nel cantiere*, e porta ad alcuni workshop che permettono un incontro alla pari fra pubblico e giunta comunale. Da *Voci nel cantiere* prende quindi vita il progetto istituzionale di *Culturara*, distretto culturale della città, dove si mettono in rete con una programmazione unitaria teatro, biblioteca, le associazioni del territorio e ovviamente la Casa della Cultura.

La seconda edizione di *Prospettive* ha visto protagonista Agnese Spolverini, giovane artista che ha potuto vivere Calderara; qui ha concepito laboratori che hanno costituito la modalità principale di incontro e confronto con i cittadini. In particolare, parte degli stimoli raccolti in occasione del workshop di settembre sono stati poi rielaborati nell'opera-componimento *Manifesto for another world*, esposta nella mostra alla Casa della Cultura. Fondamentali per la ricerca sul territorio dell'artista sono stati anche gli incontri con le aziende e i produttori. In questo senso, per Spolverini hanno svolto ruoli di primaria importanza le aziende fornitrici di materiali, gli artigiani del ferro che le hanno permesso di realizzare le installazioni previste, e lo spazio ReMida, gestito e curato dall'Associazione Funamboli APS, che tratta materiali industriali di scarto con il fine di un riuso creativo.

In questo senso, analizzando gli stakeholders di questo caso studio emergono delle peculiarità come sintetizzato nella Tabella n.1. Fra gli stakeholders primari interni compare Cronopios Srl.

---

<sup>3</sup> In un primo momento, Adiacenze ha chiesto un finanziamento ai singoli comuni, che ha permesso di appellarsi alla legge Regionale 37/94. La l.r. n.37 del 22 Agosto 1994 regola le norme in materia di promozione culturale della regione Emilia-Romagna, stabilendo anche i termini per il sostegno economico ai progetti culturali in regione. In questo senso, l'articolo 6 della suddetta legge sancisce la possibilità della Regione di concorrere al finanziamento nella realizzazione di specifici progetti promossi da Comuni o unioni di Comuni, mettendo l'accento sull'elemento di rete e di pluralità dei soggetti istituzionali coinvolti, stabilendo anche un loro necessario coinvolgimento economico per ottenere il finanziamento.

Questa presenza di mediazione fra amministrazione e Adiacenze ha importanza evidente nell'assetto organizzativo, non demandato alla sola associazione, che in questo caso viene alleggerita del peso dell'organizzazione pratica e materiale. La comunità calderarese compare come stakeholder primario esterno, perché beneficiaria degli output del progetto, in quella connotazione identitaria precedentemente indicata.

Primari interni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiacenze APS (curatori e personale)</li> <li>• Cronopios Srl (personale dedicato)</li> <li>• Pubblica amministrazione (servizi culturali + comune come capofila del progetto)</li> </ul>
Primari esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artisti</li> <li>• Pubblica amministrazione (gestione fondi e finanziamenti)</li> <li>• Comunità calderarese</li> <li>• Pubblico partecipante ai laboratori</li> <li>• Pubblico della Casa della Cultura Italo Calvino</li> <li>• Artigiani e attività del territorio (in collaborazione diretta con gli artisti es. fabbro)</li> <li>• Associazioni del territorio (es. ReMida)</li> <li>• Visitatori</li> </ul>
Secondari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service e catering per gli eventi di inaugurazione</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Agenzie turistiche</li> <li>• Imprese</li> <li>• Altri spazi di <i>Culturara</i></li> </ul>

Tabella 1 - Classificazione degli stakeholder dell'evento *Prospettive* presso Calderara di Reno

I diversi tipi di pubblico allo stesso modo rientrano in questa categoria al limite con la prima, soprattutto la porzione partecipante ai laboratori, perché hanno una rilevanza primaria nella realizzazione dell'output finale e ne determinino sostanzialmente le forme e le modalità, partecipando in questa forma all'organizzazione di *Prospettive*.

La cittadinanza che attraversa e interagisce con la Casa della Cultura compare con una specifica indicazione perché parte di un percorso affermato e di un laboratorio culturale con una propria specifica storicità, beneficiando anch'essi dell'output finale. Allo stesso modo le attività artigianali e le diverse associazioni, con gli esempi tratti dall'esperienza dell'edizione 2021, sono elementi necessari alla realizzazione del progetto, e ne modificano l'esito.

Fra gli stakeholder secondari è da notare la presenza degli altri spazi del distretto della cultura *Culturara*, che possono usufruire dell'indotto, specie durante eventi svolti in contemporanea.

### 3.2. Spilamberto

Il comune di Spilamberto in provincia di Modena è il secondo comune in cui si svolge il progetto. Un territorio diverso da quello di Calderara, un borgo ben inserito nel circuito turistico appenninico con una storia antica e uno splendido centro storico, in cui sorge la rinomata Rocca Rangoni. La rocca viene acquistata dal comune nel 2005, un luogo dal grande valore storico-culturale, ma anche uno spazio dalle grandi potenzialità creative. L'attuale assessora alla cultura Carlotta Acerbi immagina per la rocca una destinazione artistica improntata alla sperimentazione e ai linguaggi del contemporaneo. Per questo contatta Adiacenze per costruire una modalità con cui riempire lo spazio. L'idea è quella di creare uno spazio di dialogo in cui

l'artista possa contaminarsi e farsi ispirare dalle persone, dalla storia e dalle tradizioni spilambertesì. In questo caso specifico non si può parlare propriamente di partecipazione, ma Acerbi e in generale l'amministrazione favoriscono l'incontro dell'artista con altri artisti autoctoni, associazioni e attori eminenti dello scenario spilambertese. Proprio per questa ragione sono state coinvolte associazioni multietniche, come il coro Multispilla, che per Acerbi rappresenta uno degli elementi cardine della cultura contemporanea cittadina. Anche con il coinvolgimento di queste realtà nella fase di ricerca degli artisti, manca una parte più laboratoriale e organizzativa, che Acerbi auspica per le future edizioni.

Per l'edizione presa in esame è stata individuata Chiara Gambirasio; l'artista ha dedicato parte del suo periodo di residenza a incontri con storici ed esperti del territorio, da cui ha raccolto testimonianze e aneddoti. La partecipazione spontanea della cittadinanza è avvenuta non solo nella fase di ricerca, ma anche nella produzione dell'opera, momento in cui i cittadini si sono resi disponibili ad aiutare l'artista e i curatori nella realizzazione della scultura, mettendo a disposizione mezzi o materiali, o semplicemente fornendo motivazione e supporto.

L'analisi degli stakeholders denota dunque ulteriori caratteristiche peculiari esplicitati nella tabella n. 2. In questo caso, si nota una presenza non mediata come stakeholder primario interno dell'amministrazione comunale con un proprio assessorato, che si mobilita direttamente nell'organizzazione del progetto.

Diminuiscono le figure primarie esterne, non essendoci sostanzialmente un profilo diverso per l'interazione con l'artista e l'output che non la fruizione verticale. Emerge la sola differenza degli abitanti delle zone coinvolte negli interventi artistici, che spontaneamente partecipano al processo artistico e dunque influiscono di fatto sull'output finale.

Primari interni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiacenze APS (curatori e personale)</li> <li>• Pubblica amministrazione (Assessorato alla cultura)</li> </ul>
Primari esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artisti</li> <li>• Pubblica amministrazione (gestione fondi e finanziamenti)</li> <li>• Visitatori</li> <li>• Parte della comunità spilambertese toccata dall'operazione per prossimità</li> </ul>
Secondari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service e catering per gli eventi di inaugurazione</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Agenzie turistiche</li> <li>• Imprese</li> </ul>

Tabella 2 - Classificazione degli stakeholder dell'evento *Prospettive* presso Spilamberto

Gli attori del territorio contattati dall'amministrazione e posti in dialogo con l'artista non possono essere distinti da un pubblico generico, perché la loro partecipazione rientra nella dinamica della ricerca documentaria dell'artista.

### 3.3. Esempi a confronto

I casi precedentemente illustrati presentano analogie e differenze, che è interessante evidenziare seguendo due diversi punti di valutazione, il sistema complessivo di stakeholder e il tipo di partecipazione che viene introdotta.

Caso studio	Stakeholder	Partecipazione
<b>Calderara di Reno</b>	Presenza di Cronopios Srl, attore privato  La comunità cittadina esprime il proprio interesse e la propria influenza organizzativa attraverso laboratori → quasi stakeholder primario interno	Il coinvolgimento si ottiene: - attraverso diversi tipi di laboratori - intercettando gli utenti della Casa della Cultura -utilizzando metodi già sperimentati sul territorio  Modalità parzialmente bottom up
<b>Spilamberto</b>	Amministrazione anche in ruolo organizzativo	Il coinvolgimento si ottiene: -attraverso il confronto fra gli artisti e gli attori del territorio individuati dall'Amministrazione -con il coinvolgimento spontaneo degli abitanti nella realizzazione dell'output  Modalità sostanzialmente top-down

Tabella 3 – Confronto fra i due diversi esempi di *Prospettive*

#### 4. Discussione dei risultati

Il progetto *Prospettive – territori d'arte* si presenta nella sua complessità come un luogo di incontro di istanze diverse.

La gestione di *Prospettive* si adatta e dialoga con le strutture e le istituzioni culturali già presenti sul territorio, recependo le modalità già in uso di fare cultura e utilizzandole al proprio interno. Laddove esistono già attori dinamici, che hanno avviato un percorso di rigenerazione culturale riconoscibile sul territorio, il progetto viene accolto positivamente. Questo conferma come lo strumento della partecipazione sia utile proprio perché adattabile alle diverse situazioni pregresse.

Rispetto al modello proposto da Bonet e Negrier 2018, la modalità partecipativa proposta e sviluppata in *Prospettive* si realizza in:

- *“Crowd or co-creation. Individuals or audience groups participate in the process of creation and interpretation of a performing art piece proposed and lead by an artist, through a more or less intensive interaction process.*
- *Audience learning. The participation in activities organized during creative residencies allows spectators to better understand the creative process and to react and to learn from it.*
- *Artist documentation. During different stages of creative residencies, the artist team learns from audience reactions and discussions enriching the production and the artistic proposal”* (Bonet Negrier 2018).

Nel modello, tutte e tre queste modalità di produzione del valore attraverso la partecipazione risultano inscindibili dallo svolgimento delle residenze artistiche. Dunque, il progetto *Prospettive* ricade perfettamente in questo schema, in cui il legame diretto è fra artista e pubblico; meno coinvolto in questa relazione risulta il soggetto proponente, che rimane invece

marginale. Resta però marginale anche l'impatto della cittadinanza sul management del progetto, che appunto risulta estraneo a questo rapporto.

Nel caso di Calderara di Reno, la pratica di gestione partecipata è almeno parzialmente proponibile all'interno di *Prospettive* perché è presente una struttura territoriale riconosciuta e attiva da tempo, che già ha presentato laboratori di partecipazione. Sebbene non possiamo propriamente presentare il caso come esempio di governance partecipata, le istanze dal basso vanno almeno parzialmente ad informare la gestione dei diversi momenti del progetto, e comunque a condizionare più profondamente l'output finale. Inoltre, è da notare come, quando fra amministrazione pubblica e Adiacenze si pone un soggetto terzo privato, in questo caso Cronopios Srl, l'organizzazione diventi più fluida e i settori di pertinenza più chiari, permettendo ad ogni gruppo di lavorare nel proprio ambito di expertise.

Per quanto riguarda situazioni in cui l'intervento di Adiacenze si innesta su un territorio non precedentemente toccato da discorsi di rigenerazione, e dove appunto *Prospettive* rappresenta un primo esperimento in questo senso, la situazione è più complessa. La partecipazione del pubblico c'è ma riguarda essenzialmente un contatto di prossimità, per quanto sinceramente sentito. L'artista entra in contatto con rappresentanze della comunità selezionate per la loro rappresentatività dalle istituzioni, perdendo così parte di una possibile comunicazione spontanea. In generale, come nel caso di Spilamberto, sembra esserci un'organizzazione più palesemente top down, anche se si auspica una crescita in senso partecipato.

In conclusione, la ricerca svolta risulta indicare come progetti artistici realizzati in territori marginali, che prendano almeno in considerazione un discorso partecipato nella propria organizzazione, possono funzionare bene come laboratori di comunità ma risultino solo parzialmente capaci di includere nella governance la cittadinanza interessata. Utili a sviluppare un'identità nuova per questi spazi e a soddisfare il bisogno culturale, sono futuri luoghi di sperimentazione per un modello gestionale in cui spazio urbano, territorio, arte, comunità e istituzioni riescano a dialogare in modo proattivo producendo effettivamente valore.

## **Bibliografia**

ACERBONI, F. (2009) *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Bologna, il Mulino.

ANGELINI, L., BANFI, S. (2020) *Nuovi modelli di Leadership partecipativa*, Milano, GueriniNext.

ANSELL, C., GASH, A. (2007) *Collaborative Governance in Theory and Practice*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 543–571

BARGNA, I. (2011) *Gli usi sociali e politici dell'arte contemporanea fra pratiche di partecipazione e di resistenza*, in *Antropologia*, n. 13, pp. 75 – 105.

BERTONI, A., DUBINI, P., MONTI, A. (2022) *Participatory Event Platforms in the Urban Context: The Importance of Stakeholders' Meaning of "Participation"*, in a cura di Demartini P., Marchegiani, L., Marchiori, M., Schiuma, G., *Cultural Initiatives for Sustainable*

*Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*, Springer Nature Switzerland AG 2021.

BIGNARDI, M. (2017) *Arte ambientale: creatività urbana e processi di democratizzazione*, in a cura di Galdini A., Marata, A., *La città creativa - Spazi pubblici e luoghi della quotidianità*, Biennale Spazio Pubblico 2017 – Roma.

BIONDI, L., DEMARTINI, P., MARCHEGIANI, L., MARCHIORI, M., & PIBER, M. (2020) *Understanding orchestrated participatory cultural initiatives: Mapping the dynamics of governance and participation*. *Cities*, 96, 102459.

BONET, L., NÉGRIER, E. (2018) *The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts*. *Poetics*, 66, 64–73.

BRACCI, E., PAPI, L., BIGONI, M., DEIDDA GAGLIARDO, E., BRUNS, H. (2019) *Public value and public sector accounting research: a structured literature review*, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

CICERCHIA, A. (2021) *Che cosa muove la cultura- Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Milano, Editrice Bibliografica.

CICERCHIA, A. (2022) *Culture Indicators for Sustainable Development*, in a cura di Demartini P., Marchegiani, L., Marchiori, M., Schiuma, G., *Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*, Springer Nature Switzerland AG 2021.

CLARCKSON, M. B. E. (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117.

DENZIN, N., LINCOLN, Y. (2018) *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, in *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, SAGE, pp. 1 - 43.

DE THERIDGE, A. (2004) *Artisti e sfera pubblica*, in a cura di De Luca M., *Creazione contemporanea : arte, società e territorio tra pubblico e privato*, Roma, Sossella, pp. 104 -116.

DUBINI, P., MONTANARI, F. CIRRINCIONE, A. (2017) *Management delle Aziende Culturali*, Milano, Egea.

FERRARESE, P. (2012) *Lineamenti di report per le aziende di cultura – Elementi di project management degli eventi culturali*, Venezia, Cafoscarina.

FLORIDA, L. R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic.

FLORIDA, L. R. (2005) *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York, HarperBusiness, HarperCollins.

- FRANZ, G. (2012) *Smart City vs. Città Creativa: Una via italiana all'innovazione della città*, Lulu press.
- FREEMAN, R., E. DUNHAM L., LIEDTKA J. M. (2006) *Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, n. 1, pp. 3-32.
- FREEMAN, R. E., RAMAKRISHNA VELAMURI, S. (2006) *A New Approach to CSR: Company, Stakeholder Responsibility* in a cura di Kakabadse A., Morsine M., *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Mc Millan, pp. 9 – 23.
- FREEMAN, R. E. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge Press University.
- GENNARI SANTORI, F., PIETROMARCHI, B. (2004) *Terreni di incontro: arte e società in Italia*, in a cura di De Luca M., *Creazione contemporanea : arte, società e territorio tra pubblico e privato*, Roma, Sossella, pp. 7-15.
- KOLOKYTHA, O. (2022) *Bottom-up cultural diplomacy in the Greek periphery: The city of Chania and Dance Days Chania festival*, *City, Culture and Society* 29 (2022) 100448.
- HOSPERS G. (2006) *Book Reviews: R. L. Florida 2002 -2005*, in *Creativity and Innovation Management*, Volume 15, Number 3, Blackwell Publishing, pp. 74 -76.
- IMBERNON, U., CASANOVAS RUBIO, M., MONTERO, C., ARMENGOU, J. (2022) *A decision-making method for planning exhibitions in arts organizations: A case study of CaixaForum Barcelona*, *Evaluation and Program Planning* 93 (2022) 102102.
- MAGNANI, G. (2017) *Le aziende culturali – modelli manageriali*, Torino, Giappichelli Editore.
- MARTINOTTI. R. (2013) “ *Muovendoci per terre sconfinare*”, in *Bella fuori: nuovi centri in città : un metodo, un progetto, le realizzazioni per riqualificare le periferie*, Bologna, Editrice Compositori, pp. 44 - 47.
- MILANI, R. (2015) *L'arte della città : filosofia, natura, architettura*, Bologna, Il Mulino.
- MITCHELL, R. K., LEE, J. H. (2019) *Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work*, in a cura di Harrison, J. R., Barney, J. B., Edward Freeman, R., Phillips, R. A., *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, pp. 53-75.
- PASINETTI, M., ROCCA, E., SACCHETTI, S., BODINI R. (2021) *Partecipazione e coinvolgimento nell'impresa. Tra esperienza, fattibilità e strumenti*, in *Impresa Sociale*, Numero 4/2021, pp. 42 - 53.
- PECK, J. (2007) *The creativity fix*, in *Fronesis*, 24, 28 giugno 2007, pp. 5-9.

- PRATT, A. C. (2022) *Toward circular governance in the culture and creative economy: Learning the lessons from the circular economy and environment*, *City, Culture and Society* 29 (2022).
- PULH, M., MARTEAUX, S., & MENCARELLI, R. (2008) *Positioning strategies of cultural institutions: A renewal of the offer in the face of shifting consumer trends*. *International Journal of Arts Management*, 10, 4–20.
- SACCO, P., FERILLI, G., BLESSI, G.T. (2014) *Understanding culture-led local development: a critique of alternative theoretical explanations*, *Urban Studies* 51(13): 2806–2821.
- SHIPLEY, R., KOVACS, J.F. (2008) *Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience*, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(2), pp. 214-228.
- STRAUSS, A. (2018) *Value-creation processes in artistic interventions and beyond: Engaging conflicting orders of worth*, *Journal of Business Research* 85 (2018) pp. 540–545.
- RICHARDS, G. (2017) *From place branding to placemaking: The role of events*, in *International Journal of Event and Festival Management*, 8(1), pp. 8–23.
- RICHARDS, G. W., COLOMBO, A. (2017) *Rethinking the eventful city: Introduction*, in *Event Management*, 21(5), pp. 527–531.
- ROWE, G., FREWER, L. (2013) *Public Participation Methods: A Framework for Evaluation*, in *Science, Technology & Human Values* · July 2013.
- TARTARI, M., TRIMARCHI, M., GHIRARDI, S. SACCO, P. L. (2022) *A monument to whom? Artist positionality in community art-based projects*, in *Geoforum* 131 (2022), pp. 173–184.
- TOMMASI, B., CARAMIA, M. (2009) *Project management e risorse umane. Organizzazione e metodologie produttive per la gestione delle risorse umane nella dinamica dei progetti di servizio*, Milano, Franco Angeli.
- ZAN, L., BONINI BARALDI, S., CHRISTOPHER, G. (2007) *Cultural heritage between centralisation and decentralisation. Insights from the Italian context*, *International Journal of Cultural Policy* Volume 13, 2007 - Issue 1, pp. 49-70.