



# Promuovere la partecipazione culturale

Una guida pratica  
per gli enti di promozione  
edito dal Dialogo culturale nazionale

# Promuovere la partecipazione

Una guida pratica  
per gli enti di promozione

04	Introduzione
<b>07</b>	<b>Partecipazione culturale</b>
<b>08</b>	<b>Cos'è la partecipazione culturale?</b>
08	Collaborare per dar forma alla vita culturale
11	Forme di partecipazione culturale
15	Caratteristiche dei processi di partecipazione
<b>16</b>	<b>Perché promuovere la partecipazione culturale?</b>
16	Partecipazione culturale nella promozione culturale
19	Sinergie con altri ambiti di promozione
20	Tre argomenti a favore della promozione della partecipazione culturale
<b>22</b>	<b>Come promuovere la partecipazione culturale?</b>
23	Eliminare gli ostacoli, introdurre nuove modalità d'accesso
24	Promozione efficace
27	Ripensamento e impegno
<b>31</b>	<b>Promuovere la partecipazione culturale</b>
<b>32</b>	<b>Definire e ampliare le competenze degli enti di promozione</b>
33	Obiettivi, compiti e competenze degli enti di promozione
35	Personale e organigramma dell'ente di promozione
36	Reporting e valutazione della strategia di promozione
<b>38</b>	<b>Sostenere le istituzioni culturali</b>
40	Personale e partenariati: la partecipazione inizia nell'istituzione stessa
42	Programmazione: esaminare con occhio critico
43	Pubblico: rivolgersi alle persone in modo adeguato ai loro bisogni
<b>44</b>	<b>Promuovere e monitorare i progetti</b>
44	Mettere i progetti a concorso
52	Valutare le domande di sostegno
56	Concludere i progetti
58	Epilogo e ringraziamenti
59	Colophon

---

## Prefazione

---

*Quello di partecipare a eventi culturali ed essere culturalmente attivo è un bisogno dell'essere umano. Di quanto sia grande ce ne accorgiamo soprattutto quando le opportunità di partecipazione culturale sono limitate. In momenti simili, proprio a causa della mancanza di offerte culturali, questo bisogno che a volte pare quasi astratto si fa concreto a livello sensoriale, emotivo e intellettuale. Una maggiore sensibilità nei confronti di coloro i quali devono fare i conti ogni giorno con ostacoli esterni per soddisfare il loro bisogno di partecipazione culturale potrebbe essere una delle lezioni da trarre dalla pandemia e dalle restrizioni ad essa connesse. Le esperienze fatte in questo periodo rafforzano la nostra convinzione circa l'importanza e la necessità di incentivare la partecipazione culturale nella nostra società. Quante più persone possibili devono avere l'opportunità di confrontarsi con la cultura secondo modalità differenti, tanto individualmente quanto in gruppo, nonché di esprimere quella che è la loro idea di cultura. In questo modo la partecipazione culturale conferirà un volto umano alle nostre interazioni sociali.*

*Incentivare una partecipazione culturale dal carattere demiurgico è un impegno condiviso da Confederazione, Cantoni, Comuni e città. Per avvicinarsi all'obiettivo, sono chiamati a dare il loro contributo enti di promozione pubblici e privati dei settori più disparati. Nel 2019, il Dialogo culturale nazionale ha pubblicato il manuale «Partecipazione culturale», che viene ora integrato con la guida pratica «Promozione della partecipazione culturale», pensata per aiutare gli enti di promozione ad avvicinarsi, attraverso la loro attività quotidiana, all'obiettivo dichiarato di una partecipazione culturale quanto più ampia possibile.*

*Per il Dialogo culturale nazionale*

*Alain Berset  
Consigliere federale*

*Jean-Pierre Siggen, Consigliere di Stato, Cantone di Friburgo*

*Sami Kanaan, Consigliere comunale, Città di Ginevra*

*Rudolf Grüninger, Membro del comitato dell'Associazione dei Comuni Svizzeri*

**La guida indica alcune strade percorribili per rafforzare la partecipazione più ampia possibile alla vita culturale.**

Sempre più di frequente, istituzioni, organizzazioni e progetti sono valutati in base alla loro capacità di stimolare la partecipazione, non da ultimo della popolazione. Tuttavia, incoraggiare il maggior numero possibile di persone a partecipare alla vita culturale è più facile a dirsi che a farsi. La guida pratica «Promuovere la partecipazione culturale» indica alcune strade percorribili nell'intento di avvicinarsi a questo obiettivo di politica culturale e sociale.

Un concetto come quello di «partecipazione culturale» non può essere definito in modo esaustivo. Le idee e gli approcci legati a questo concetto sono diversi, e cambiano inoltre a seconda delle aree linguistiche della Svizzera. Ci sembra quindi più importante prendere atto delle manifestazioni di volta in volta diverse in cui si declina la partecipazione culturale piuttosto che affannarsi per giungere a una definizione univoca di questo concetto. Prendendo atto dell'esistenza di queste diverse manifestazioni, è possibile individuare alcune caratteristiche imprescindibili per definire le modalità di promo-

zione e sostegno. Oltre a questo fondamentale impegno per incoraggiare un approccio orientato alla partecipazione, è infatti anche importante mettere a punto una strategia di sostegno coerente.

Invitiamo gli enti di promozione pubblici e privati a chiedersi come potrebbero sostenere in modo mirato un approccio orientato alla partecipazione da parte di istituzioni e progetti culturali:

- mettete l'ente di promozione in condizione di stare al passo con le sfide legate alla «promozione della partecipazione»;
- adattate la vostra attività di promozione alle specificità dei progetti orientati alla partecipazione;
- fate in modo che quello della partecipazione diventi un tema prioritario nel quadro dei comitati direttivi delle istituzioni, delle organizzazioni e dei progetti di cui siete promotori;
- promuovete istituzioni, organizzazioni e progetti in collaborazione con gli enti competenti in altri ambiti di promozione.

La presente guida pratica è divisa in due parti. La prima aiuta a farsi un'idea del concetto di partecipazione

culturale che sia adeguata all'ambito di promozione pertinente. La seconda contiene proposte concrete per promuovere l'orientamento alla partecipazione di istituzioni, organizzazioni e progetti.

La guida è destinata a enti di promozione pubblici e privati degli ambiti e dei settori più diversi. Pertanto, non tutte le proposte e tutti i suggerimenti saranno nuovi o appropriati per ogni singolo ente. Tuttavia, speriamo che vi possano almeno in parte aiutare a trovare una modalità a voi congeniale per promuovere la partecipazione culturale o ad affinare la vostra strategia.

La guida vi lascia liberi di confrontarvi con il tema della partecipazione culturale secondo quelli che sono i vostri desideri e le vostre possibilità. È concepita in modo da poterne fare un uso diverso a seconda delle necessità. Potete leggere ogni singolo capitolo dall'inizio alla fine, concentrarvi sulla parte dedicata alla messa in pratica di proposte concrete o scorrerla limitandovi alla lettura dei grafici.

Per uno sguardo più approfondito sul tema della partecipazione culturale, raccomandiamo il

manuale «Partecipazione culturale», acquistabile nelle librerie o scaricabile gratuitamente.

Potete trovare il manuale e altri strumenti di lavoro per la promozione della partecipazione culturale su Internet seguendo il codice QR qui a fianco. Buona lettura!



*I membri del gruppo di lavoro Partecipazione culturale del Dialogo culturale nazionale*



Promuovere la partecipazione

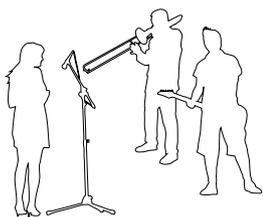
---

# Partecipazione culturale

---

Lo scopo della partecipazione culturale è quello di valorizzare l'attività culturale di tutti, sia individuale che di gruppo. Essa mira all'espressione culturale personale, così come al contributo e alla corresponsabilità nello sviluppo e nella creazione della vita culturale: partecipare, prendere parte, fare parte, avere parte, diventare ed essere parte.

## Cos'è la partecipazione culturale?



**«Alla nostra scuola per ciechi è stato chiesto di scrivere una canzone per un festival musicale locale. Naturalmente i nostri giovani studenti si sono mostrati fin da subito entusiasti! Il fatto che abbiano potuto persino registrare la canzone, e che abbiano potuto farlo in uno studio di registrazione professionale, ha reso il tutto ancora più speciale. Questa particolare esperienza ha inoltre dimostrato ai nostri giovani studenti che possono contribuire a dar forma alla vita culturale locale.»**

Responsabile residenziale  
di una scuola per bambini e giovani ciechi

### Collaborare per dar forma alla vita culturale

La promozione culturale moderna si basa su un concetto ampio di cultura. La definizione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) è completa e prende in considerazione più livelli. Non si limita soltanto all'arte e alla salvaguardia del patrimonio culturale. La «cultura» è vista più che altro come un elemento essenziale della vita sociale e politica, così come uno strumento efficace per promuovere l'integrazione e la coesione sociale.

Una politica culturale attiva mira quindi a garantire che tutti i gruppi di popolazione possano partecipare il più possibile alla vita culturale. «Accessibilità» e «mediazione» sono elementi chiave per raggiungere questo obiettivo.

Quello della «partecipazione» è a sua volta un concetto ampio. Si riferisce alla possibilità per singoli



**La partecipazione culturale crea spazi di incontro e di esperienza per tutti i partecipanti.**

individui e gruppi di persone di sentirsi parte integrante della società e di contribuire attivamente a dar forma ai processi di formazione delle opinioni, di decisione ed elaborazione che hanno luogo al suo interno. Concetti affini sono quelli di «inclusione», «co-costruzione», «cooperazione», «collaborazione», «co-decisione», «concertazione» o «corresponsabilità». La partecipazione si declina nelle forme più diverse di interazione, cooperazione e sostegno reciproco. Crea spazi di incontro ed esperienza in cui tutti i partecipanti, sperimentano le loro possibilità d'azione e rafforzano il loro capitale sociale e culturale.

Con «partecipazione culturale» si fa riferimento alla partecipazione del maggior numero possibile di persone alla vita e al patrimonio culturale. In tale contesto, l'accento è posto sull'autonomia dell'espressione e della pratica culturale nonché sull'indipendenza. In questo senso, «partecipazione culturale» significa:

- la possibilità di fare proprie, comprendere, valutare e utilizzare le diverse forme di espressione e manifestazione della cultura;

- la possibilità di praticare, trasmettere e sviluppare la cultura attraverso le proprie attività.

Rafforzare la partecipazione culturale significa incoraggiare e rendere possibili il confronto con la cultura (in senso lato) nonché il fatto stesso di contribuire attivamente a dar forma alla vita culturale (da parte di singoli individui e gruppi di persone).

In termini di contenuto, la partecipazione culturale non può essere definita in modo esaustivo. Quello che persegue è piuttosto un obiettivo sovraordinato di politica culturale: il maggior numero possibile di persone, indipendentemente da una base di partenza diversa in termini di istruzione, reddito, provenienza e facoltà fisiche, mentali e cognitive, deve avere la possibilità di confrontarsi con diverse forme di espressione culturale, di contribuire attivamente a dar forma alla vita culturale e di esprimersi culturalmente. Perché chi partecipa alla vita culturale diventa consapevole della propria impronta culturale, sviluppa il proprio spirito critico e contribuisce così alla diversità culturale della Svizzera.



**Un concetto ampio di cultura** – Alla Conferenza mondiale sulle politiche culturali tenutasi a Città del Messico dal 26 luglio al 6 agosto 1982, i 129 Stati membri dell'UNESCO hanno convenuto che «la cultura in senso lato può essere considerata come l'insieme degli aspetti spirituali, materiali, intellettuali ed emozionali unici nel loro genere che contraddistinguono una società o un gruppo sociale. Essa non comprende solo l'arte e la letteratura, ma anche i modi di vita, i diritti fondamentali degli esseri umani, i sistemi di valori, le tradizioni e le credenze».

**Partecipanti** – Attraverso i processi di partecipazione, singoli individui e gruppi di persone si fanno partecipanti e co-decisoro. Il processo di partecipazione ha successo quando i moderatori mettono in luce le risorse dei partecipanti e non i loro possibili deficit, laddove con «partecipanti» si intendono non soltanto i diretti interessati, ma in generale tutti coloro che possono essere coinvolti nel processo di partecipazione, come genitori, fratelli e sorelle, figli, vicini, amici, insegnanti e altre figure di supporto, assistenti sociali, ecc.

## Forme di partecipazione culturale

Le forme di partecipazione che possono prendere vita nelle diverse fasi dei processi e dei progetti di partecipazione culturale sono molteplici. L'esperienza mostra quanto sia utile valutare il grado e le possibilità di partecipazione dei singoli individui e dei gruppi di persone partecipanti in ogni fase del processo di partecipazione. Utile allo scopo si rivela in questo contesto la seguente tipologia generale di forme di partecipazione:

- 1. Informarsi:** la base di tutti i processi di partecipazione è l'informazione. Tutte le altre forme di partecipazione partono da questa base.
- 2. Esprimere la propria opinione:** singoli individui e gruppi di persone esprimono la propria opinione su una circostanza o un tema.
- 3. Collaborare e contribuire con la propria esperienza:** singoli individui e gruppi di persone prendono una posizione chiara rispetto a una fattispecie o a un tema sulla

base di quelle che sono le proprie esperienze.

4. **Collaborare in modo mirato e prendere decisioni di concerto:** singoli individui e gruppi di persone si fanno partecipanti. Prendono le decisioni insieme ai professionisti.
5. **Co-creare e co-decidere:** i singoli individui e i gruppi di persone partecipanti prendono decisioni in modo autonomo in determinati ambiti predefiniti.
6. **Agire e decidere in modo autonomo:** i singoli individui e i gruppi di persone partecipanti prendono decisioni chiave in modo autonomo. Se necessario, chiedono l'assistenza o il sostegno di professionisti.

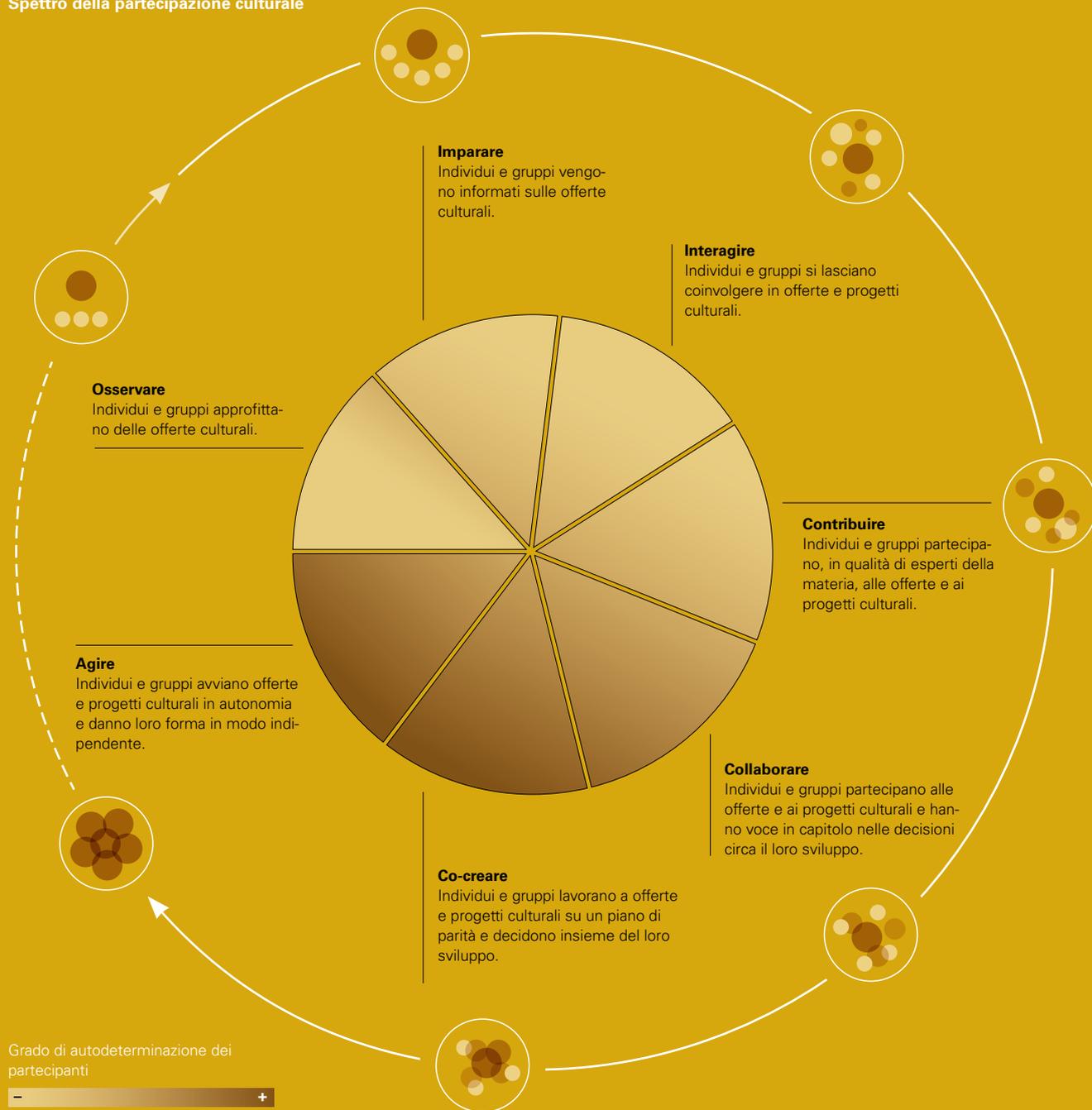
Per farsi un'idea completa della partecipazione culturale occorre prendere in considerazione le più diverse manifestazioni di partecipazione: dalla semplice osservazione fino all'attività culturale svolta in modo autonomo, passando per la partecipazione interattiva del singolo. È su questa visione globale di partecipazione culturale che si fonda la presente pubblicazione.



**Esperti della materia** – Che tipo di mediazione culturale è adatta alle persone con disabilità visive? Con quali temi si confrontano gli immigrati di lingua straniera? Sono questi stessi gruppi di persone che più di tutti possono fornire informazioni al riguardo. Per questo motivo è importante che vengano coinvolti fin dall'inizio in qualità di esperti in materia nella definizione degli obiettivi e dei contenuti del progetto nonché nella sua messa a punto. In qualità di membri del team del progetto, può essere infatti affidata loro la realizzazione di alcune sue parti.

**Potere interpretativo condiviso** – I processi di partecipazione richiedono che gli operatori culturali siano aperti ad approcci inaspettati all'arte e alla cultura. Cosa significano «cultura» e «progetti culturali»? Dove hanno luogo? A chi sono rivolti? Queste domande possono trovare nuove risposte se si invitano tutti i partecipanti a collaborare all'elaborazione dei progetti culturali e se viene loro concesso di influenzare quelle che sono la visione e la percezione della cultura.

Grafico 1  
Spettro della partecipazione culturale



**Risultati non predefiniti**

I prodotti sono sviluppati sulla base di un dialogo continuo e il loro formato può cambiare nel corso del processo.



**Responsabilità decisionale condivisa**

Gli operatori culturali e gli individui e i gruppi partecipanti prendono le decisioni di concerto.



**Orientamento ai processi**

Tutti coloro che prendono parte al processo fanno nuove esperienze ed espandono il loro campo d'azione, anche se un progetto «fallisce».



**Orientamento ai contesti di vita**

Ogni processo di partecipazione si inserisce nel contesto di vita degli individui e dei gruppi partecipanti



**Potere interpretativo condiviso**

Gli operatori culturali delegano parte del loro potere interpretativo agli individui e ai gruppi partecipanti.



**Incentivo alla riflessione**

I processi di partecipazione permettono e richiedono la messa in discussione delle abitudini, dei valori e delle gerarchie.



**Facilità d'accesso**

Un facile accesso è fondamentale per permettere al maggior numero possibile di persone di aderire a un processo partecipativo.



### Caratteristiche dei processi di partecipazione

La partecipazione culturale ha molte sfaccettature. Si manifesta in una grande varietà di forme, luoghi e costellazioni. I processi di partecipazione sono tanto diversi e variegati quanto gli individui e i gruppi che vi prendono parte. Ciò che li accomuna sono le caratteristiche seguenti:

- **Orientamento ai contesti di vita** – ogni processo di partecipazione si inserisce nel contesto di vita dei partecipanti. I partecipanti sono esperti della materia e sanno meglio di chiunque altro cos'è importante per loro e ciò di cui hanno bisogno. Questo fa sì che contribuiscano attivamente con le loro esperienze e con quelle che sono le loro richieste, e questo sia nei processi di partecipazione stessi sia nello sviluppo di offerte specifiche per i gruppi target.
- **Risultati non predefiniti, dialogo e orientamento ai processi** – ogni processo di partecipazione è unico nel suo genere e nella maggior parte dei casi i risultati non sono

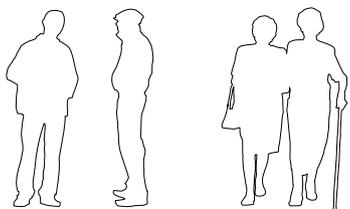
predefiniti. I processi di partecipazione non seguono uno schema prevedibile, sono orientati ai processi: questo significa che le persone collaborano, fanno le loro valutazioni e si scambiano idee. Se prendono forma prodotti culturali o artistici, questi vengono sviluppati sulla base di un dialogo continuo con gli individui e i gruppi coinvolti. Può anche succedere che il formato del prodotto cambi nel corso del processo. In questo contesto, tutti i partecipanti fanno nuove esperienze ed espandono il loro campo d'azione. Anche se un progetto «fallisce», tutti ci guadagnano in termini di esperienza e sperimentando le loro possibilità d'azione.

- **Responsabilità decisionale e potere interpretativo condivisi** – la curiosità, il rispetto reciproco e l'apertura a un approccio orientato ai processi, situazionale e dai risultati non predefiniti sono i presupposti necessari affinché la partecipazione abbia successo. In questo contesto, è indispensabile che gli operatori culturali professionisti siano disposti a coinvol-

gere i partecipanti nelle decisioni e a delegare parte del loro potere interpretativo.

- **Incentivo alla riflessione** – il processo di partecipazione permette e richiede di mettersi costantemente in discussione. Questo sia per quanto riguarda il proprio modo di agire, la propria routine e i propri valori che i processi e le gerarchie all'interno del gruppo e della società.
- **Facilità d'accesso** – tutti i partecipanti vogliono collaborare e lo fanno di loro spontanea volontà (motivazione intrinseca). Secondo le loro possibilità, possono contribuire alla pari degli altri a elaborare progetti e a prendere decisioni in tali contesti. Un accesso facile è fondamentale per garantire che il maggior numero possibile di persone prenda parte ai progetti di partecipazione culturale e si senta il benvenuto. A questo concorrono, per esempio, procedure di candidatura semplici, la struttura dei progetti e dei luoghi, una cultura dell'accoglienza e, in generale, le modalità d'interazione con gli altri.

## Perché promuovere la partecipazione culturale?



**«Per me lavorare in modo partecipativo significa che ognuno fa la propria parte e può contribuire ai progetti con le proprie idee. La storia, le immagini e i testi prendono vita dai sentimenti dei partecipanti, dalle loro storie di vita, dal loro rapporto con i personaggi che interpretano. Questo è un processo intenso, che richiede molto tempo. Ma alla fine il progetto è un po' come il figlio di tutti.»**

Attrice amatoriale per un progetto di teatro partecipativo all'aperto

---

Negli ultimi decenni la popolazione svizzera è diventata più eterogenea. Anche la consapevolezza nei confronti di questa eterogeneità è cresciuta nella società. L'offerta culturale si è notevolmente ampliata e si sono diversificate e moltiplicate le forme di espressione culturale nonché le modalità attraverso cui queste vengono organizzate, diffuse, impiegate e percepite. Tuttavia, il target dell'offerta culturale rimane ancora molto diversificato a seconda del livello d'istruzione, del reddito e della provenienza.

### Partecipazione culturale nella promozione culturale

Il diritto di partecipare alla vita culturale è sancito da diversi testi di riferimento sui diritti umani, in particolare dall'articolo 27 della Dichiarazione universale dei diritti umani e all'articolo 15.1 del



**Messaggio sulla cultura** – La legge sulla promozione della cultura prevede un messaggio pluriennale concernente il finanziamento della promozione culturale della Confederazione. Il messaggio sulla cultura definisce gli obiettivi e le misure per la promozione culturale. Nel messaggio sulla cultura 2016–2020, il Consiglio federale ha definito per la prima volta tre assi d'azione principali per la politica culturale della Confederazione: «partecipazione culturale», «coesione sociale» e «creazione e innovazione». Questi orientamenti di politica culturale saranno mantenuti anche nel periodo di finanziamento 2021–2024.

**Pari opportunità (equity)** – Ogni persona deve poter sfruttare il proprio potenziale in termini di talento e sviluppare la propria capacità di agire in modo indipendente. Si potrà parlare di «pari opportunità» nell'ambito della cultura quando ogni individuo, indipendentemente da una base di partenza diversa, potrà partecipare appieno e in modo autonomo alla vita culturale. Pertanto, le politiche in materia di pari opportunità non possono limitarsi a rimuovere gli ostacoli esistenti in materia di accesso alla cultura. Devono anche creare nuove opportunità di accesso e partecipazione per determinati individui e gruppi di persone.

Patto internazionale delle Nazioni Unite relativo ai diritti economici, sociali e culturali. Con «diritti culturali» si intendono il diritto, la libertà e la responsabilità di un individuo di determinare ed esprimere la propria identità culturale in autonomia o attraverso lo scambio con altre persone. Rafforzare la partecipazione culturale significa, da un lato, rispettare i diritti di singoli individui e gruppi di persone e, dall'altro, proteggere la specificità culturale di ciascuno.

Nell'ambito della sua politica culturale, la Confederazione riserva un'attenzione particolare alla partecipazione culturale e di conseguenza alle pari opportunità, alla coesione e alla diversità culturale. Nel suo messaggio sulla cultura 2016–2020, chiarisce il contesto sociale generale: «Rafforzare la partecipazione alla vita culturale significa contrastare le polarità esistenti nella società rispondendo alle sfide della diversità culturale».

Tutto questo è in linea con altri sviluppi del diritto svizzero in materia di cultura, come per esempio:

- l'introduzione di una nuova disposizione costituzionale sulla formazione musicale nel 2012 (art. 67a Cost.),

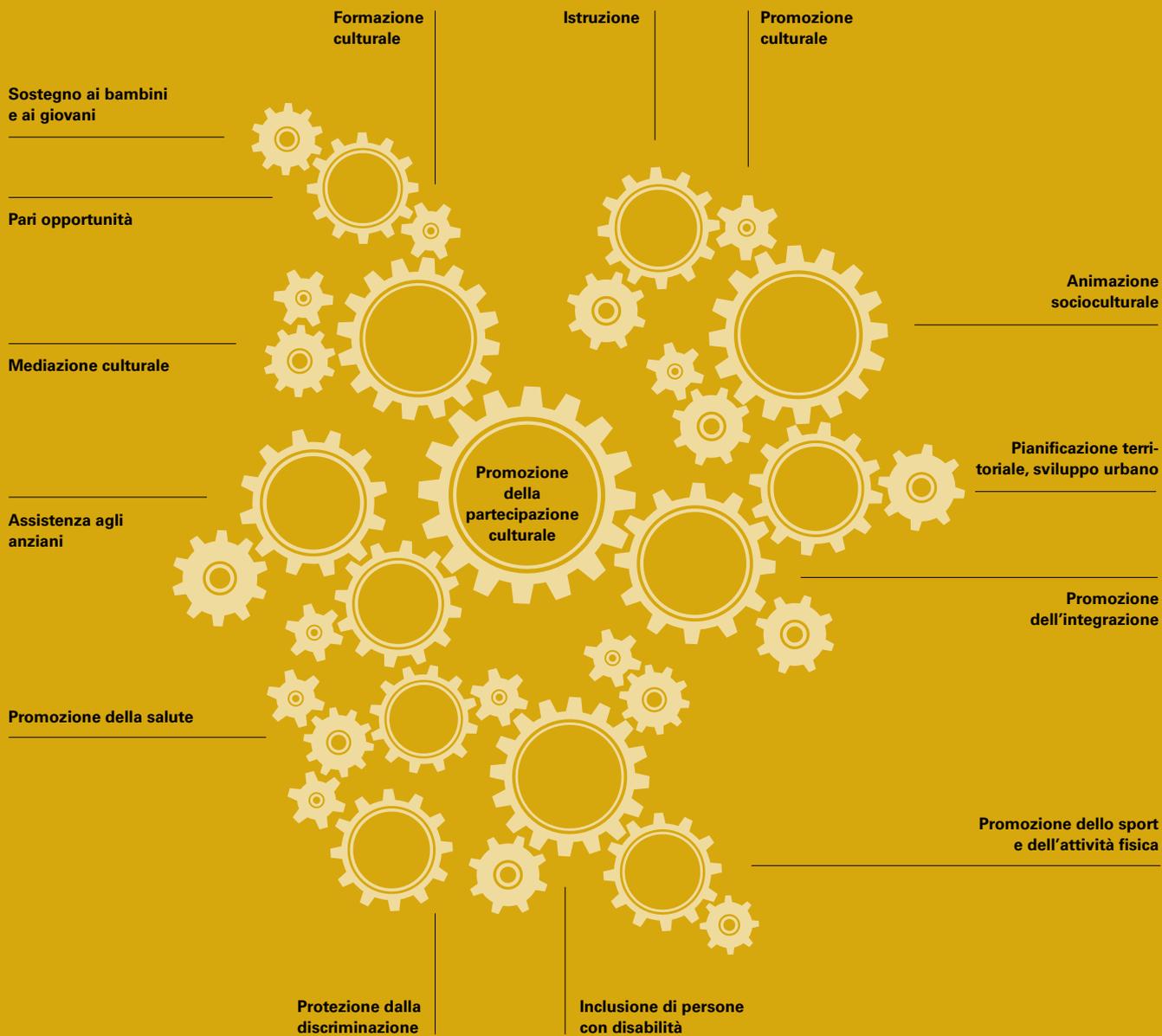
- la ratifica delle convenzioni UNESCO sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali e per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale nel 2008,
- la ratifica della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Convenzione di Faro) nel 2019.

Nel quadro del Dialogo culturale nazionale, le città, i Cantoni e la Confederazione si sono posti due obiettivi fondamentali:

- documentare le misure esistenti;
- definire i principi per una strategia di rafforzamento della partecipazione culturale.

Grazie alla vivace discussione in merito negli ambienti politici e tecnici, il concetto di partecipazione culturale si è fatto rapidamente strada nella visione di cultura portata avanti da un elevato numero di Cantoni, città e istituzioni culturali. Stesso dicasi per la promozione culturale da parte dei privati. Si intende quindi ora riunire e consolidare sempre più queste esperienze di attori pubblici e privati e, al tempo stesso,

Grafico 3  
Interfacce di partecipazione culturale  
ad altre aree di finanziamento





**Intersezionalità** – Le caratteristiche, i contesti di vita e le identità delle persone sono il risultato di diverse categorizzazioni sociali sulla base, per esempio, della provenienza, del colore della pelle, della classe sociale, del sesso, della sessualità o della disabilità. L'intersezionalità descrive la sovrapposizione e l'interazione di questi diversi aspetti e permette di riconoscere vantaggi o svantaggi di ogni singola situazione. L'interazione di più forme discriminanti (discriminazione multipla) può ostacolare la partecipazione culturale. D'altro canto, situazioni di vita intersezionali possono anche essere vantaggiose in termini culturali (appartenenza multipla).

Perché promuovere  
la partecipazione culturale?

affinare ulteriormente la pratica della partecipazione culturale e della sua promozione in Svizzera.

### **Sinergie con altri ambiti di promozione**

Quello della cultura non è il solo ambito di promozione cui è legata la partecipazione culturale. Molti obiettivi e progetti si sovrappongono a quelli di altri settori della politica e sono tanti i progetti che mostrano come la partecipazione culturale, politica, economica e sociale si compenetrino. La collaborazione con enti di promozione attivi in settori affini può quindi essere vantaggiosa per tutti gli attori coinvolti, e questo non soltanto quando si tratta di finanziare progetti orientati alla partecipazione. Una simile collaborazione permette anche di tener conto dei numerosi ostacoli cui si trovano a far fronte determinati gruppi di popolazione nel momento in cui intendono prendere parte alla vita culturale (intersezionalità). Pari opportunità in materia di accesso

**Obiettivi e progetti di partecipazione culturale si sovrappongono con altre aree politiche.**



alla vita culturale e lo sviluppo delle proprie attività culturali, per esempio, sono un obiettivo importante anche di questi ambiti di promozione:

- sostegno ai bambini e ai giovani,
- promozione dell'integrazione,
- protezione dalla discriminazione (ad es. per motivi legati alla provenienza, al colore della pelle, alla classe sociale, al sesso o alla sessualità),
- inclusione di persone con disabilità,
- promozione della salute e assistenza alle persone bisognose di cure,
- animazione socioculturale,
- promozione dello sport e dell'attività fisica,
- pianificazione territoriale e sviluppo dei quartieri.

### Tre argomenti a favore della promozione della partecipazione culturale

#### **Garantire pari opportunità**

La politica e la promozione culturale devono rivolgersi a tutta la popolazione in quanto parti di una politica sociale globale e mettere al centro l'interazione. È compito della

#### **Statistica del comportamento culturale**

– Dal 2014, l'Ufficio federale di statistica procede con ritmo quinquennale a un'indagine sulle attività culturali della popolazione. I risultati del 2014 e del 2019 mostrano chiaramente che la frequentazione delle istituzioni culturali varia a seconda del profilo sociodemografico, in particolare dal livello di istruzione. Nel 2019, il 23 per cento delle persone intervistate ha dichiarato di sentirsi «fuori luogo» quando si reca in un'istituzione culturale o partecipa a eventi culturali. Questo valeva in particolare per le persone con un livello di istruzione più basso e per quelle con meno risorse finanziarie a disposizione.

promozione culturale rivolgersi al maggior numero possibile di gruppi di popolazione nonché tener presenti i loro diversi interessi e ascoltare le loro richieste. Le offerte culturali devono essere accessibili al maggior numero possibile di persone e concepite in modo tale che possano essere recepite da tutti e sortire degli effetti. A ognuno deve essere data la possibilità di confrontarsi con le forme di espressione culturale, di contribuire attivamente a dar forma alla vita culturale e di arrivare a esprimersi culturalmente. Basi di partenza diverse in termini di istruzione, reddito, provenienza e facoltà fisiche, mentali e cognitive non devono e non possono aver alcun ruolo in tutto questo.

#### **Rafforzare la coesione sociale**

La partecipazione di tutta la popolazione è un principio cardine di una società democratica, che si declina in quattro dimensioni fondamentali: politica, economica, sociale e culturale. Ciò che accomuna queste quattro dimensioni è che sono tutte orientate alla partecipazione, alla collaborazione e alla corresponsabilità della popolazione alla vita pubblica. Le quattro

dimensioni si completano e si rafforzano a vicenda e contribuiscono all'inclusione sociale, alla coesione e all'appartenenza.

#### **Valorizzare la diversità culturale**

Le forme di espressione e organizzazione della cultura si sono moltiplicate di fronte a fenomeni quali la globalizzazione, la migrazione, l'aumento dell'individualizzazione e l'onnipresenza della digitalizzazione. Non esiste una visione di cultura condivisa da tutta la società. La partecipazione culturale unisce visioni di cultura e pratiche culturali diverse. Rafforzare la partecipazione culturale significa quindi anche valorizzare la diversità culturale. Le persone impegnate in ambito culturale influenzano la vita pubblica partendo da interessi e prospettive differenti. La partecipazione, la collaborazione e la corresponsabilità di vasti gruppi di popolazione stimolano quindi in un certo senso l'innovazione culturale, ampliano la gamma delle forme di espressione culturale e generano nuove forme estetiche.

**La partecipazione alla politica, all'economia, agli affari sociali e alla cultura è un principio cardine di una società democratica.**

## Come promuovere la partecipazione culturale?

---



**«Nel mio lavoro con gli anziani ho imparato a mettere fundamentalmente in discussione i luoghi comuni su di loro. Fin dal primo giorno, sono rimasto stupito dall’entusiasmo, dalla giocosità e dalla grande apertura di tutti i partecipanti. Poco importa che si balli per strada o con giovani professionisti della danza su un palco: nascono sempre connessioni inaspettate tra persone di generazioni diverse.»**

Direttore artistico di un teatro di danza  
per persone oltre i 60 anni

L’obiettivo della partecipazione non può essere raggiunto adottando un’unica misura, così come la partecipazione non può essere misurata sulla base di un solo indicatore. Per rafforzarla, è necessario offrire diverse opportunità e mettere in campo numerose misure. Da un lato, bisogna eliminare gli ostacoli esistenti e introdurre nuove modalità d’accesso alle offerte culturali, al patrimonio culturale e alle attività culturali; dall’altro, occorre aprirsi a nuove forme e pratiche di organizzazione di espressione culturale individuale.

Quanto alle pratiche di promozione, è vantaggioso potersi basare su una dettagliata strategia di promozione che possa fungere da orientamento e aiutare nei singoli casi a decidere se e perché un’istituzione o un progetto debba ricevere un finanziamento. Quella che segue è una panoramica dei possibili campi d’azione.



### **Partecipazione al patrimonio culturale –**

La Convenzione di Faro del 2005 considera il patrimonio culturale, nelle sue forme materiali, immateriali e digitali, una risorsa chiave per lo sviluppo sostenibile, la coesione sociale e la qualità della vita. Ratificandola, gli Stati aderenti riaffermano la loro volontà di accentuare il potenziale del patrimonio culturale, introdurre nuove modalità d'accesso e rendere possibili forme innovative di appropriazione. La Svizzera ha ratificato la Convenzione di Faro nel 2019.

**Mediazione culturale** – Con il termine «mediazione culturale» si fa riferimento a situazioni in cui alle persone vengono fornite informazioni sull'arte e sulla cultura, in cui queste si confrontano sull'arte e sulla cultura e reagiscono ad esse. La mediazione culturale include quindi pratiche molto diverse come, per esempio, le visite guidate, i colloqui con il pubblico, i workshop e gli eventi d'informazione, ma anche l'insegnamento scolastico di materie artistiche, progetti pedagogici teatrali o progetti con artisti nelle scuole, ecc.

### **Eliminare gli ostacoli, introdurre nuove modalità d'accesso**

Strumenti specifici aiutano a eliminare gli ostacoli e a promuovere l'accesso fisico, materiale e intellettuale alla cultura, oltreché l'autonomia della pratica culturale:

- **Rimozione degli ostacoli e promozione dell'accesso alla cultura** – questo è possibile, per esempio, eliminando gli ostacoli strutturali, tecnici, organizzativi o finanziari alla creazione culturale, agli eventi culturali e al patrimonio culturale. Misure concrete in tal senso sono, per esempio, ingressi scontati, l'adeguamento degli orari di apertura e degli spettacoli, informazioni in un linguaggio di facile comprensione, audiodescrizioni, interpretazione in lingua dei segni, canali di comunicazione analogici e digitali.

- **Formazione culturale** – l'obiettivo della formazione culturale è, da un lato, quello di mettere le persone in condizione di confrontarsi con la cultura e, dall'altro, di spronar-

le a impegnarsi in attività culturali. Misure concrete in tal senso sono, per esempio, offerte formative adeguate ai gruppi target in settori come la musica, la letteratura o il cinema.

- **Mediazione artistica e culturale** – la mediazione rende accessibili al pubblico il patrimonio culturale, le opere d'arte e le creazioni artistiche. Misure concrete in tal senso sono, per esempio, attività di mediazione presso musei, teatri, biblioteche o monumenti.
- **Promozione dell'attività culturale** – misure concrete in tal senso sono, per esempio, progetti culturali orientati a una comunità (cioè progetti rivolti a un limitato gruppo della società i cui membri sono strettamente legati) o il sostegno a eventi e organizzazioni di associazioni amatoriali attive nell'ambito della cultura.

Gli enti di promozione possono agire a diversi livelli. L'importante è che i diversi livelli d'azione siano adeguati agli obiettivi principali dei rispettivi enti di promozione.

**L'obiettivo d'impatto, orientato al cambiamento della società, funge da bussola.**

### Promozione efficace

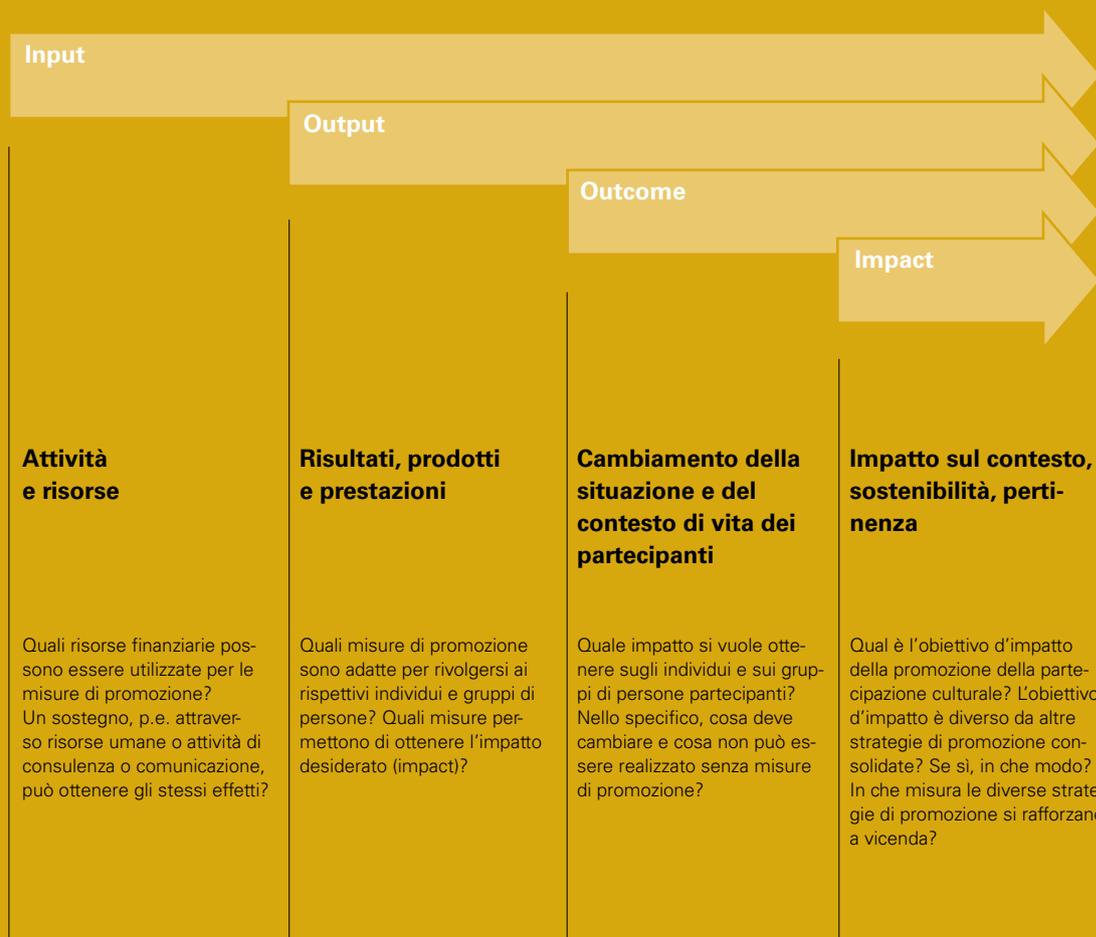
L'impatto della promozione culturale può essere descritto come il risultato dell'applicazione della seguente logica in materia: con le risorse disponibili (input) vengono attuate varie misure (output), le quali producono cambiamenti nelle persone coinvolte e/o nei loro contesti di vita (outcome). Questi cambiamenti si riflettono sulla società e ne producono di nuovi (impact).

L'inizio e la fine di tale logica sono determinati dall'obiettivo d'impatto (impact). Questo rappresenta una condizione futura che le misure di promozione messe in campo sono suscettibili di far avverare. Quando si definisce un obiettivo d'impatto, non si dovrebbero prendere in considerazione soltanto le misure attuate in seno al proprio ente di promozione, ma anche le attività di istituzioni culturali, organizzazioni o progetti che ricevono sostegno finanziario e consulenza dal proprio ente di promozione. L'obiettivo d'impatto, orientato al cambiamento della società, funge da bussola per l'attuazione di misure e finanziamenti.

Per mettere a punto una promozione orientata all'impatto, è consigliabile chiarire nel dettaglio fin dall'inizio ogni questione inerente a bisogni, necessità e partenariati:

- **Analizzare i bisogni** – A quali sfide di tipo sociale devono far fronte le (nuove) misure di promozione? Quali dati scientifici si rivelano utili per far fronte a queste sfide? Quali sono i gruppi di popolazione che occorre coinvolgere o incoraggiare di più? Quali altri enti di promozione pubblici e privati rivolgono la propria attività a questi gruppi di popolazione?
- **Individuare le necessità** – Quali sono le necessità degli individui e dei gruppi di persone da coinvolgere? Quali istituzioni o professionisti devono essere inevitabilmente coinvolti nell'individuazione di queste necessità e in quale forma?
- **Analizzare il contesto** – In quali ambiti si registra già una certa partecipazione? Nell'ambito di quali progetti di buone pratiche o presso quali enti di promozione esperti sono disponibili informazioni circa

Grafico 4  
**Catena di impatto e domande importanti  
 nello sviluppo di una logica di impatto**



i fattori di successo e gli ostacoli riscontrati? Da quali progetti «falliti» è possibile trarre lezioni in materia di promozione della partecipazione culturale?

- **Dar vita a partenariati** – Quali organizzazioni, individui o gruppi di persone interessati e impegnati possono essere coinvolti in qualità di attori attivi nella messa a punto delle misure di promozione? Come si possono sfruttare le sinergie con le iniziative esistenti?

Per formulare obiettivi d'impatto il più possibile SMART, cioè Specifici, Misurabili, Ambiziosi, Realistici e definiti nel Tempo, è possibile ricorrere ai dati raccolti nell'ambito dell'analisi dei bisogni e dell'individuazione delle necessità. Benché un obiettivo d'impatto sia formulato in modo accurato, la sua valutazione si rivela spesso complessa. Per determinare se e in che misura un progetto sta avendo un impatto, è quindi consigliabile definire degli indicatori d'impatto concreti. Questi aiutano a determinare se si è verificato un evento specifico attestante il raggiungimento di un obiettivo d'impatto.

Al fine di mettere a punto una logica d'impatto per rafforzare la partecipazione culturale, è fondamentale che gli individui e i gruppi di persone partecipanti siano coinvolti fin dall'inizio in qualità di esperti della materia. In particolare:

- Nell'analisi dei bisogni e nell'individuazione delle necessità: di cosa hanno veramente bisogno i partecipanti in quanto tali? Cos'è rilevante per loro?
- Nella formulazione degli obiettivi di output e outcome: quali sono le misure, i processi e i formati di partecipazione più adeguati per incoraggiare i partecipanti? Questi produrranno un cambiamento nei loro contesti di vita?
- Nella definizione di indicatori d'impatto: gli obiettivi sono realistici? Come si fa a dire se si è sulla strada giusta per raggiungere gli obiettivi d'impatto? Quali obiettivi devono essere misurati da un punto di vista quantitativo e quali da un punto di vista qualitativo?

Una logica d'impatto riscuote ampio consenso se è basata su esperienze pratiche ed è stata messa a punto considerando prospettive diverse.



**Associazioni amatoriali** – Migliaia di orchestre, cori, gruppi teatrali amatoriali e associazioni culturali sono composti da persone appartenenti a classi sociali diverse. La loro è un'attività per lo più a titolo volontario, al servizio della vita culturale del posto e nell'interesse di attività culturali proprie. Le associazioni amatoriali permettono la partecipazione e costituiscono la base di un paesaggio culturale vivace e diversificato.

È quindi importante che gli enti di promozione cerchino il dialogo con gli individui e i gruppi di persone partecipanti, così come con le istituzioni e i promotori dei progetti.

### Ripensamento e impegno

La promozione della partecipazione culturale è un processo di apprendimento. Solo così il suo impatto sarà sostenibile e in grado di produrre un cambiamento per la società e la vita culturale. Non si tratta di misure speciali volte a integrare i cosiddetti gruppi «non affini alla cultura» nelle istituzioni culturali. La promozione della partecipazione piuttosto permette e richiede un'autoverifica delle offerte, delle strutture e delle competenze degli enti di promozione e delle istituzioni culturali.

Un ente di promozione che voglia incentrare maggiormente le sue attività sulla partecipazione o sviluppare un nuovo programma di promozione deve considerare quanto segue:

- deve essere consapevole delle condizioni alla base di un riorientamen-

to strategico e delle conseguenze che questo può comportare;

- deve essere disposto ad adeguare, se necessario, le proprie strutture;
- deve essere pronto a ripensare e riorientare approcci collaudati alla promozione della cultura;
- deve essere pronto a ottimizzare in tal senso le proprie misure e la propria comunicazione, a eliminare gli ostacoli in materia di accesso e a garantire una certa diversità in seno alla direzione, al team e ai comitati.

Le sfide sono tante. L'esperienza dimostra che può essere molto utile uno scambio con enti di promozione che operano in settori affini. Apprendere e lasciarsi ispirare gli uni dagli altri, dagli approcci nonché dalle esperienze e dai dati raccolti negli altri settori specializzati può costituire la base per una collaborazione orientata a una partecipazione su tutti i livelli. Il grafico seguente illustra le sfide che un ente di promozione si trova ad affrontare per promuovere la partecipazione culturale.

Si tratta principalmente delle seguenti due questioni:

- la comprensione dei termini qualità, innovazione, impatto;
- l'atteggiamento di apertura verso i risultati, l'assunzione di rischi, la diversità.

**Promuovere la partecipazione culturale è un processo di apprendimento.**

**Impatto**

L'impegno culturale è spesso fondato su esperienze di possibilità delle proprie azioni.

**Promozione**

Una grande apertura permette di dar vita a numerose iniziative.

**Successo**

Nuovi punti di vista, cambiamento delle proprie posizioni o lo sviluppo di una rete più ampia sono aspetti da annoverare tra i successi.

**Esperienza**

Tutti i partecipanti sono esperti della materia.

**Innovazione**

L'impatto si dispiega spesso soltanto attraverso azioni ripetute.

**Qualità**

La qualità della partecipazione e dei processi è tanto importante quanto la qualità estetica del prodotto finale.

**Quantità**

Più partecipanti non significa automaticamente più qualità.

28 **Rafforzare la partecipazione culturale significa ripensare le nozioni di ...**



**Risultati non predefiniti**

All'inizio ci sono partecipanti e idee, non contenuti e prodotti.

**Orientamento ai processi**

La partecipazione è un processo che richiede tempo e un dialogo continuo.

**Assunzione di rischi**

I risultati del processo sono aperti e possono prendere direzioni impreviste.



## Rafforzare la partecipazione culturale significa impegnarsi in materia di ...

**Diversità**

I processi e le decisioni si basano su una varietà di competenze.

**Varietà**

Tutte le forme di espressione culturale contribuiscono alla diversità culturale.

**Accessibilità**

Bisogna eliminare gli ostacoli, permettere l'accesso ai bandi di concorso e fornire delle consulenze adeguate.

**Collaborazione**

La collaborazione con enti di promozione in altri settori può essere estremamente produttiva.



Promuovere la partecipazione

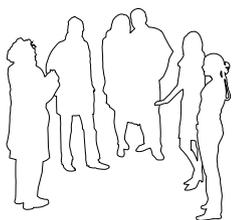
---

## **Promuovere la partecipazione culturale**

---

**Una pratica di promozione efficace si basa su una strategia ben definita. Con il giusto atteggiamento e una corrispondente visione, gli enti di promozione possono porre il tema del rafforzamento della partecipazione culturale al centro delle riflessioni delle istituzioni e dei progetti che finanziano.**

## Definire e ampliare le competenze degli enti di promozione



«Quella della partecipazione è sempre stata una questione centrale per la nostra fondazione. Abbiamo quindi cercato dei modi per coinvolgere attivamente la popolazione locale nelle nostre decisioni in materia di promozione. È così che è nata l'idea di una giuria amatoriale. I membri della giuria sono stati sorteggiati. Non rappresentano quindi nessuna istituzione, ma solo sé stessi, le proprie opinioni, le proprie valutazioni e i propri interessi. La giuria amatoriale decide in maniera indipendente, per un anno intero, quali progetti culturali debbano essere promossi con una parte sostanziale dei nostri fondi.»

Direttrice di una fondazione  
per la promozione della cultura

Una strategia per la promozione della partecipazione culturale è efficace soltanto se ampiamente supportata e sostenuta. È quindi importante che, come primo passo, analizzate in modo completo le vostre condizioni quadro e i vostri requisiti e individuate eventuali lacune. Le seguenti domande, per esempio, possono aiutarvi in questo:

- **Struttura** – com'è organizzato il nostro ente di promozione?
- **Processi e competenze** – come prepariamo le nostre decisioni, come le prendiamo?
- **Know-how** – quali conoscenze ed esperienze sono disponibili nel nostro team? Dove sono le lacune?
- **Contesto e partenariati** – in quale contesto operiamo come ente di promozione? Con quali istituzioni partner stiamo già collaborando? Quali nuovi partenariati vogliamo concludere ai fini di una collaborazione?



**Accessibilità** – Ostacoli strutturali o comunicativi limitano troppo spesso la partecipazione alla vita culturale di persone con disabilità. Le offerte o le strutture sono accessibili se sono fruibili senza restrizioni, indipendentemente da una possibile disabilità o malattia. Non è solo una questione di accessibilità fisica. Sempre più spesso è anche sinonimo di accessibilità dell'esperienza culturale e artistica.

I dati acquisiti su questa base vi aiuteranno a definire in un secondo momento principi vincolanti per il lavoro del vostro ente di promozione.

### **Obiettivi, compiti e competenze degli enti di promozione**

#### **Passo n. 1**

##### **Adeguare a partire dalla base**

I compiti e gli obiettivi strategici di un ente di promozione sono solitamente predefiniti: in documenti giuridici e di amministrazione interna, da enti sovraordinati o, per esempio, negli statuti delle fondazioni. Spesso, però, la promozione della partecipazione culturale non è indicata esplicitamente come compito o obiettivo strategico. In questi casi, vi consigliamo di chiarire fin da subito gli obiettivi in materia di promozione con i responsabili o i superiori e, se necessario, di suggerire un adeguamento delle condizioni quadro giuridiche.

Una strategia per la promozione della partecipazione culturale ha successo soltanto se la sua attuazione è sostenuta a tutti i livelli. Un impegno chiaro a riconoscimento

dell'importanza della partecipazione culturale è un requisito indispensabile a tal fine.

#### **Passo n. 2**

##### **Definire gli obiettivi**

In un secondo momento, definite degli obiettivi concreti insieme agli enti sovraordinati. L'esperienza ha dimostrato che è opportuno che la promozione della partecipazione culturale figuri tra gli obiettivi come parte integrante della promozione culturale in generale, e non soltanto come prodotto accessorio di una strategia di promozione.

#### **Passo n. 3**

##### **Coinvolgere i partecipanti e le persone interessate**

Per aumentare il consenso intorno alla strategia di promozione, potete coinvolgere altre persone nella sua elaborazione. Per esempio pianificando attentamente il senso, lo scopo e il metodo di un simile processo collaborativo e, se necessario, avvalendosi di un esperto esterno. Forme adeguate di collaborazione sono, per esempio, confronti plenari pubblici, occasioni di dialogo, forum, workshop e altri formati, anche

34 digitali. L'importante è ricorrere ai formati di partecipazione in modo sistematico e per tutta la durata del processo di elaborazione. Se ci si limita a raccogliere le richieste dei partecipanti, senza poi darvi seguito, è possibile che una strategia non venga compresa o non incontri il favore sperato.

#### Passo n. 4

##### **Publicizzare la strategia**

Affinché una strategia sia nota a tutte le organizzazioni partner e al pubblico, e da questi ampiamente sostenuta, deve essere comunicata in modo adeguato. A tale scopo si prestano forme diverse, come una visione, un programma di lavoro pluriennale, linee guida o piani di promozione.

#### Passo n. 5

##### **Definire i canali di promozione**

Prima di definire una nuova strategia di promozione della partecipazione culturale, è necessario analizzare con occhio critico i canali e i processi di promozione esistenti. Le domande seguenti, per esempio, vi aiuteranno a farlo:

- I processi esistenti permettono di eleggere la partecipazione cultura-

le a criterio di promozione o addirittura a requisito di promozione?

- Esistono ostacoli ai processi di promozione? Se sì, quali?

Per rafforzare la partecipazione culturale, non occorre reinventare tutto. Un approccio promettente è quello in cui, basandosi su buone pratiche consolidate, si mette a punto al tempo stesso qualcosa di nuovo.

Per esempio, cercate esempi di buone pratiche, persone chiave o istituzioni pionieristiche che siano conosciute e affermate negli ambienti specializzati pertinenti. Molte istituzioni culturali, ma anche alcune nel campo sociale, si confrontano da molti anni con progetti e formati partecipativi. Potete fondare la vostra strategia di promozione della partecipazione culturale su queste esperienze e su questi dati. Potreste anche trovare persone o istituzioni della vostra stessa rete pronte a sostenervi attivamente nello sviluppo della vostra strategia di promozione. I canali di promozione adeguati sono quelli che risultano da un processo di negoziazione tra enti di promozione e attori diversi della partecipazione culturale.

#### Passo n. 6

##### **Comunicare in modo diversificato e competente**

Per far sì che la vostra strategia di promozione venga conosciuta e compresa, è indispensabile scriverla nel modo più chiaro possibile e diffonderla in modo mirato. Tenere presenti i seguenti aspetti vi aiuterà:

- **Strumenti e canali di comunicazione** – Probabilmente vi avvalete già di un elevato numero di canali di comunicazione, dalle brochure fino ai siti internet, passando per i social media. Non ricorrete a nuovi canali, ma usate quelli esistenti nel modo più efficace ed efficiente possibile.
- **Gruppi target** – Fate una panoramica dei vostri gruppi target e delle informazioni di cui hanno bisogno. Considerate anche i gruppi con bisogni speciali, come i non udenti e i non vedenti, gli anziani o le persone di lingua straniera. Per scoprire come comunicare in modo accessibile o per trovare esempi di testi scritti in un linguaggio di facile comprensione fate riferimento alle organizzazioni mantello pertinenti, agli enti specializzati o alle associazioni di categoria.



**Social media** – Gran parte della popolazione utilizza oggi Internet e i social media. Di conseguenza, anche le autorità e gli enti di promozione privati sono chiamati a confrontarsi con questi canali di comunicazione. Non da ultimo per via del fatto che questo è il modo migliore per raggiungere determinati gruppi di popolazione, per esempio i giovani. I social media servono inoltre come piattaforme per un dialogo aperto tra la popolazione, i promotori dei progetti e gli enti di promozione.

**Diversità** – «Diversità» e il termine inglese «diversity» significano «eterogeneità, varietà». Questo termine permette di descrivere la varietà economica, culturale e sociale nelle società umane. In questo contesto, sono presi in considerazione aspetti come la provenienza etnica e culturale, il sesso, la salute/la disabilità, l'orientamento sessuale, l'età e, a volte, l'accesso a risorse quali le opportunità formative o i mezzi finanziari. Nell'ambito della cultura, «diversità» significa riconoscere e far emergere le differenze tra le persone in modo non giudicante, senza perdere mai di vista ciò che le unisce.

- **Comprensibilità** – Slogan, dichiarazioni di persone e istituzioni o pitogrammi aumentano la comprensibilità.
- **Esperienza** – date visibilità alla vostra strategia di comunicazione, per esempio con il sostegno di un gruppo di persone interessate, attraverso un'organizzazione partner o con l'aiuto di un professionista all'interno del vostro team.

#### Passo n. 7

##### Assicurare una composizione

##### rappresentativa di giurie e comitati

Una giuria di esperti variegata e indipendente è imprescindibile per una valutazione professionale e concreta dei progetti. Questo vale anche, e soprattutto, nel settore della partecipazione culturale. Non si tratta di una diversità statistica, ma di ammettere e riconoscere prospettive diverse e transdisciplinari. Selezionate professionisti e persone interessate specificamente per questo compito. Prendete in considerazione profili, competenze, conoscenze, esperienze e curricula diversi. Perché una giuria deve essere non solo competente dal punto di vista tecnico. Deve essere anche convinta dell'importanza del-

la partecipazione culturale e dar voce a questa convinzione dinanzi agli attori della cultura e della politica nonché alle persone interessate. Da ultimo, ma non in ordine di importanza, in qualità di ente di promozione potrete così anche dimostrare l'importanza che riconoscete alla partecipazione culturale.

#### Personale e organigramma dell'ente di promozione

In qualità di ente di promozione, è vostro compito tener conto delle necessità dei diversi gruppi di popolazione. Un team diversificato può agevolarvi in questo. Non si tratta di garantire una rappresentazione statistica formale di gruppi di popolazione selezionati all'interno del vostro team, quanto piuttosto di essere disposti a prendere in considerazione realtà ed esperienze biografiche diverse nel quadro dei processi decisionali. Se non intendete andare in questa direzione e quindi ampliare il vostro team sulla base di queste considerazioni, vale la pena che costruiate o manteniate un'adeguata rete di contatti. Potete dar vita a nuovi partenariati, per

esempio in ambiti di promozione diversi dal vostro, come quello sociale, della migrazione, della disabilità o della promozione dei giovani.

Queste domande possono aiutarvi a osservare con occhio critico la composizione del vostro personale e la vostra struttura organizzativa:

- Quali norme, valori o esperienze sono alla base delle decisioni, delle azioni, dei processi e dei rapporti del nostro ente di promozione?
- Quali risorse e competenze sono già disponibili nel nostro team? Di quali risorse e competenze supplementari abbiamo bisogno? Come possiamo acquisire le conoscenze e le esperienze necessarie da professionisti accuratamente selezionati all'interno o all'esterno della nostra organizzazione?
- Di quali comitati o gruppi di lavoro possiamo avvalerci per mettere a punto una strategia globale di promozione della partecipazione culturale?
- In quali altri settori e presso quali altri enti di promozione pubblici e privati che si confrontano con il tema della partecipazione culturale esistono obiettivi di promozione affini?

- Dove possiamo eventualmente trovare offerte di formazione e formazione continua e raccogliere altre esperienze?

### Reporting e valutazione della strategia di promozione

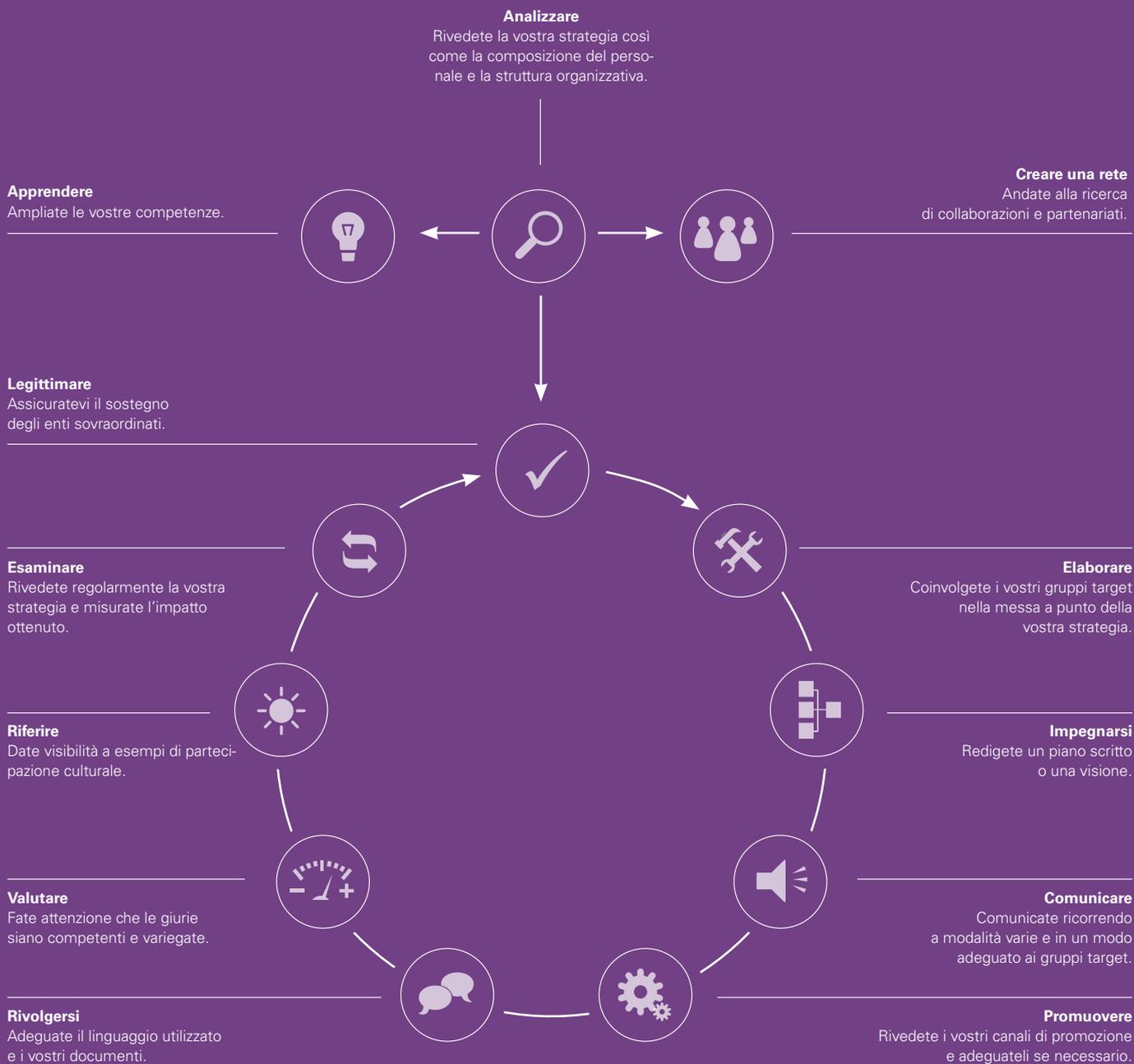
Date visibilità ai progetti di partecipazione culturale che hanno riscosso successo su tutti i vostri canali di comunicazione. Incoraggiate i partecipanti a condividere le loro esperienze. Attività di reporting sui social media o in occasione di eventi permettono di farsi un'idea del concetto di partecipazione culturale dell'ente di promozione. Inoltre, simili attività forniscono la misura della varietà dei progetti, danno visibilità a quello che è il loro impatto ed evidenziano l'importanza del vostro ente. Istituite un premio di promozione, per esempio, oppure date vita a un'etichetta o a un riconoscimento per formati di partecipazione culturale particolarmente riusciti. In questo modo, non solo renderete omaggio ai partecipanti, ma, al tempo stesso, potrete presentare a un pubblico più ampio esempi di particolare successo.

In qualità di organizzazione che apprende, rivedete regolarmente la vostra strategia di promozione. Fatevi guidare, per esempio, da queste domande:

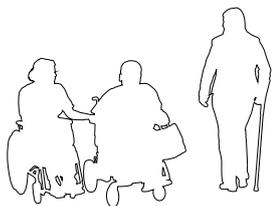
- Abbiamo definito gli obiettivi giusti?
- Abbiamo scelto le misure giuste per raggiungere i nostri obiettivi?
- Disponiamo dei giusti canali di promozione?
- Abbiamo dato vita ai partenariati giusti?
- La nostra strategia produce un impatto sostenibile? O promuoviamo la partecipazione culturale solo sporadicamente e in singoli contesti?
- Dobbiamo adattare la strategia, gli obiettivi o la comunicazione in termini di contenuto?

L'esperienza mostra come valga la pena che l'attuazione della strategia sia affiancata all'attività di un comitato direttivo, esaminata esternamente o sottoposta alle riflessioni delle persone interessate. Riferite in seguito i risultati in modo da accrescere la trasparenza del vostro ente di promozione e favorire una buona predisposizione nei suoi confronti e nei confronti del suo operato.

Grafico 6  
**Creazione e ulteriore sviluppo  
 di una strategia di promozione**



## Sostenere le istituzioni culturali



**«Sapevamo poco sul tema dell'inclusione, ci basavamo soltanto sulle nostre supposizioni e ne avevamo un'idea vaga. L'incontro con le persone interessate è stato fantastico e ha messo in moto molte cose. In qualità di esperti della materia, ci hanno mostrato quali e dove possono essere gli ostacoli nel nostro museo. Questo ci ha dato coraggio e ora siamo pronti a continuare a lavorare in questa direzione, consapevoli di cosa possiamo migliorare senza molto sforzo.»**

Responsabile in materia  
di inclusione presso un museo

Per garantire il posizionamento della partecipazione culturale come orientamento strategico della promozione culturale, è utile che coinvolgiate anche le offerte di istituzioni affermate. Il modo più semplice per farlo è attraverso accordi o contratti di prestazione in cui si definisce esplicitamente la promozione della partecipazione culturale come una componente dell'attività culturale. Se, in qualità di enti di promozione, sostenete istituzioni culturali od operatori culturali con sussidi per progetti o lavori, troverete alcuni suggerimenti nel capitolo «Promuovere e monitorare i progetti».

In qualità di enti di promozione, cercate il dialogo in modo aperto, ma al contempo mirato, con le istituzioni e le organizzazioni culturali che sovvenzionate. Spiegate, sensibilizzate e motivate. Domande utili in questo contesto possono essere:

- Perché la partecipazione culturale è nell'interesse dell'istituzione culturale?



**Inclusione** – La partecipazione culturale inclusiva è richiesta dall'articolo 30 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificato dalla Svizzera nel 2014. Offerte culturali inclusive prevedono la completa accessibilità ai luoghi degli eventi, sostegni all'accesso come le audiodescrizioni, strutture facilmente accessibili nonché una mediazione e una comunicazione accessibili. La cultura inclusiva promuove la produzione culturale congiunta di operatori culturali con e senza disabilità e dà vita così a nuove forme di espressione.

**Apertura istituzionale** – L'apertura istituzionale si riferisce alla decisione strategica di un'organizzazione di mettere a punto e dar seguito ad approcci in linea con le esigenze di una società globalizzata e attraversata da importanti flussi migratori. Tutte le persone devono quindi avere accesso ai servizi, ai prodotti e alle risorse della rispettiva istituzione. Le esperienze accumulate nel contesto di una società variegata nonché le potenzialità e le necessità a questa associate devono percepirsi e trovare riscontro nel personale, nei processi decisionali e nella cultura organizzativa.

- Come può questa fornire un contributo in tal senso?
- Quali adeguamenti potrebbero rivelarsi utili in questo contesto?

La visione portata avanti dal vostro ente di promozione può aiutarvi a illustrare gli obiettivi d'impatto perseguiti. Mettete bene in chiaro che non si tratta di assicurarsi un certo quantitativo di pubblico o di raggiungere gruppi target specifici attraverso i propri formati di mediazione, quanto piuttosto di fare in modo che le istituzioni culturali rispecchino, attraverso i temi scelti e le loro forme di rappresentazione, la complessità di una società variegata.

Molte istituzioni culturali e molti operatori culturali si sono già resi conto dei cambiamenti in atto nella società e stanno adeguando la loro offerta per promuovere la partecipazione culturale. In questo modo possono andare a costituire un moltiplicatore convincente in un contesto di orientamento alla partecipazione. Collaborare a più stretto contatto con attori in questo senso pionieristici, potendo così beneficiare delle esperienze da questi maturate e delle loro competenze, può essere un'opportunità molto valida.

#### **Le quattro P, ossia**

- politica del personale,
- programmazione,
- pubblico e
- partenariati,

costituiscono un approccio sistematico per un esame dei passi che è possibile intraprendere per andare nella direzione di una maggiore partecipazione culturale da parte di un'istituzione culturale.

#### **Personale e partenariati: la partecipazione inizia nell'istituzione stessa**

In qualità di ente di promozione, definite negli accordi stipulati con le istituzioni culturali sostenute che

occorre garantire, nel quadro della composizione del team e dei partenariati che si concludono, una certa varietà in termini di competenze, biografie ed esperienze. In questo modo, l'apertura orientata alla partecipazione e

l'impegno per la diversità diventano parte integrante della loro attività, e non solo un compito aggiun-

tivo della direzione o delegato alla divisione competente in materia di mediazione.

Questo ampliamento delle competenze può avvenire indipendentemente dalle procedure di assunzione, per esempio partecipando a conferenze specializzate o a corsi di formazione in materia di apertura interculturale e competenze transculturali, praticando l'inclusione, orientandosi alla diversità o ancora tramite l'animazione socioculturale. Al fine di sottolineare aspetti specifici di una strategia di promozione, alcuni enti di promozione offrono propri corsi di formazione continua. Potreste approfittarne o mettere a punto un'offerta tutta vostra. Un'altra possibilità è quello del job shadowing in un ente di promozione diverso del vostro settore, per esempio nel campo della promozione dei giovani, delle pari opportunità o della politica in materia di disabilità. Lo scambio tra collaboratori di istituzioni diverse promuove lo sviluppo di competenze transdisciplinari, dà vita a nuovi partenariati e, in generale, ha un impatto positivo sull'attività quotidiana di un'istituzione culturale.

**L'apertura partecipativa e la diversità diventano parte integrante del lavoro delle istituzioni culturali.**



**Linguaggio di facile comprensione** – Un linguaggio di facile comprensione costringe a dichiarazioni chiare e semplici. È adatto, per esempio, a persone che non hanno familiarità con il lessico specialistico di un determinato ambito culturale. Il “linguaggio semplificato”, invece, è destinata a specifici gruppi target, in particolare a persone con disabilità cognitive o problemi di lettura. Diversamente dal linguaggio di facile comprensione, per “il linguaggio semplificato” esistono regole ben precise.

**Offerte culturali decentralizzate** – Con «offerte culturali decentralizzate» si intendono attività culturali di vario genere, spesso auto-organizzate, lontano e dalle strutture culturali tradizionali. Si tratta spesso di iniziative che nascono nel contesto delle attività di quartieri o associazioni locali come, per esempio, festival d'arte nelle periferie urbane o riattivazioni culturali di edifici di interesse architettonico nelle regioni rurali. La partecipazione, la co-decisione e il confronto con il contesto quotidiano della popolazione locale sono caratteristiche fondamentali delle offerte culturali decentralizzate.

## Grafico 7 Le quattro «P»

### Team

Il team è eterogeneo?

### Competenze

Quali competenze sono disponibili e quali mancano?

### Direzione

Quali sono i criteri di assegnazione dei posti di quadro?

### Cultura

Quale valore è riconosciuto in modalità di lavoro partecipativo?

### Organizzazione

Chi decide la programmazione?

### Contenuti

Quali storie vengono raccontate? Da quale prospettiva?

### Composizione

Quali artisti si esibiscono? Secondo quali criteri?

### Idee guida

A quale idea di «arte», «cultura» o «qualità» corrisponde l'offerta?



### Partenariati di oggi

Quali sono i partenariati già esistenti?

### Partenariati di domani

Quali nuovi partenariati vanno nella direzione di una maggiore varietà?

### Ricerca di partenariati

Come si può dar vita a nuovi partenariati?

### Pubblico target

Per chi è concepita l'offerta?

### Aspettative

Cosa si aspetta questo pubblico? Come si risponde alle sue necessità?

### Ruolo

Il pubblico osserva passivamente o prende parte in modo attivo?

### **Programmazione: esaminare con occhio critico**

Insieme alle istituzioni culturali, esaminate la programmazione e le offerte di mediazione degli ultimi anni. A questo scopo, potete farvi, per esempio, le seguenti domande:

- Quanto spesso vengono mostrate opere di artiste donne?
- Quanto erano diverse tra loro le storie rappresentate sul palco?
- E quanto lo erano gli interpreti?
- Qual è il contesto storico-culturale di riferimento degli oggetti esposti?
- Chi decide nell'istituzione cosa va «bene» o cosa è «bello»?
- A quali gruppi di popolazione sono rivolte le offerte?
- Ci sono statistiche relative al pubblico?
- Cosa dicono queste circa la varietà degli utenti?
- Quali ruoli prevede l'istituzione per il pubblico?

Nel contesto di questa analisi, si tratta innanzitutto di sapere se e in che misura l'offerta riflette la varietà della società nel suo complesso. Per sviluppare ulter-

riormente l'offerta in questa direzione, in qualità di ente di promozione potete concordare con la rispettiva istituzione culturale obiettivi mirati da inserire nei contratti di prestazione. Tali obiettivi possono essere di natura quantitativa (p. es. budget o quote), ma non ci si dovrebbe limitare a questi. La partecipazione culturale è una questione di atteggiamento e coerenza delle proprie azioni, ed in entrambi i casi è necessaria la convinzione di tutti i partecipanti; statistiche e imperativi non bastano.

Coinvolgete quindi fin da subito attivamente tutti i singoli individui e i gruppi di persone partecipanti nella definizione di misure concrete e non decidete unilateralmente chi può, dovrebbe o deve partecipare e come e quando può, dovrebbe o deve farlo.

«Questo è ciò per cui è conosciuta la nostra istituzione», «questo è ciò che il nostro pubblico si aspetta»: sono proprio dichiarazioni di questo tipo che dovrete passare al vaglio quando discutete con occhio critico della vostra programmazione. Chiedetevi, per esempio: come viene percepita l'istituzione culturale dal pubblico? Il pubblico ha l'impressione che l'offerta sia rivolta soltanto ai giovani? O soltanto a persone in età

da pensione? O soltanto alla popolazione locale?

Analizzate insieme all'istituzione culturale i motivi di queste impressioni. Trovate strade che l'istituzione culturale possa percorrere per sfatare simili pregiudizi e mettetevi a punto una strategia in nome della diversità. Nella maggior parte dei casi, si può ottenere molto adottando una nuova visione, presentando in modo diverso l'offerta o ancora attraverso una comunicazione al passo coi tempi.

### **Pubblico: rivolgersi alle persone in modo adeguato ai loro bisogni**

#### **Approccio n. 1 Adeguare la comunicazione**

La diversità nella programmazione è un requisito importante per raggiungere un pubblico variegato. Altrettanto importante è l'attività di comunicazione che viene fatta affinché nel pubblico e nei partecipanti si rispecchi l'eterogeneità della società. Una pièce teatrale con servizio di interpretazione in lingua dei segni non avrà pubblico alcuno se i singoli individui

e i gruppi di persone interessati non sono a conoscenza dell'iniziativa o se questa non suscita la loro curiosità.

Fissate pertanto requisiti concreti per la strategia di comunicazione e di marketing delle istituzioni culturali da voi sovvenzionate. Laddove possibile, per esempio, tenete conto delle linee guida in materia di accessibilità e linguaggio di facile comprensione o rivolgetevi a fasce di età diverse attraverso canali di comunicazione di vario genere, dal giornale locale ai social media. Ricordate alle istituzioni culturali che la collaborazione con le organizzazioni partner e persone chiave che conoscono particolarmente bene i gruppi interessati e le loro necessità è di solito utile ed efficace.

#### **Approccio n. 2 Trovare luoghi e formati nuovi**

La distanza geografica è uno dei fattori più importanti per cui le persone non prendono parte alle offerte culturali. Lo dimostra la statistica del comportamento culturale in Svizzera. Sulla base delle esperienze fatte, si può affermare che esiste anche una «distanza emotiva». L'industria culturale tradizionale e le sue offerte sono percepite da alcuni come qualcosa di sconosciu-

to o estraniante. Può quindi valere la pena proporre i propri spettacoli in luoghi insoliti e svolgere le proprie attività in quartieri o in istituzioni e luoghi specifici. Questi formati decentralizzati permettono nuove forme di accesso nonché di mettere le persone in contatto con la cultura nei rispettivi luoghi di vita, lavoro o svago.

Assicuratevi che nei vostri accordi con le istituzioni culturali sia chiaramente riconosciuto il potenziale di offerte culturali decentralizzate e che vi venga fatto ricorso per diversificare il pubblico e i partecipanti.

Le offerte culturali e artistiche forniscono un importante contributo alla coesione sociale, dal momento che hanno come oggetto questioni sociali e portano la discussione su quelli che sono i temi cari alle persone in un determinato luogo. Le istituzioni culturali diventano così forum e punti d'incontro cui possono partecipare diversi gruppi di popolazione. I progetti partecipativi rivelano nuovi spazi creativi e situazioni d'incontro altrimenti inesistenti. La partecipazione di questi nuovi attori stimola nuove prospettive e nuovi processi di trasformazione nell'industria culturale come anche nella creazione stessa della cultura.

## Promuovere e monitorare i progetti

---



**«Nel quadro del nostro progetto rendiamo possibile uno scambio di esperienze e saperi in materia di cultura su un piano di parità. La popolazione locale è entusiasta degli incontri e si sente arricchita. Di recente, una persona che partecipa regolarmente agli incontri mi ha detto che vorrebbe ci fossero ancora più iniziative di questo tipo, nel cui contesto i rifugiati partecipano così attivamente alla vita culturale locale.»**

Responsabile di un progetto  
per workshop culturali con i rifugiati

---

Alla base di ogni progetto c'è una buona idea. O una necessità specifica e la volontà di sviluppare un'idea in un'ottica di collaborazione. In qualità di ente di promozione, avete un ruolo chiave nel garantire che le modalità di attuazione di un'idea siano tanto buone quanto l'idea stessa. Nella presente sezione scoprirete quindi come onorare questo vostro ruolo nelle varie fasi del progetto: pubblicazione del bando di concorso, valutazione delle domande pervenute, monitoraggio del progetto fino alla sua conclusione.

### **Mettere i progetti a concorso**

Prima di allestire un bando di concorso, dovete sapere che tipo di progetti vorreste promuovere in qualità di ente di promozione. Idealmente, disponete già di una strategia di promozione in materia di partecipazione culturale che definisca a grandi



**Offerte culturali digitali** – Le tecnologie digitali permettono nuove forme di espressione e partecipazione culturale. Nell’ambito della mediazione culturale, per esempio, audioguide, app e realtà virtuale sono già all’ordine del giorno. In altri ambiti, come le industrie del teatro e dei concerti, si stanno invece ancora sperimentando. L’accesso digitale alla cultura è per lo più economico, indipendente dal luogo, interattivo e individualizzato. È quindi un fattore che concorre a rafforzare la partecipazione culturale, ma non può comunque sostituire l’incontro fisico con la cultura. Dal 2020, sull’onda della pandemia di coronavirus, è stata avviata una discussione sulle possibilità e sui limiti delle offerte culturali digitali.

linee il contesto generale. Per il bando di concorso vero e proprio si consiglia di affinare ulteriormente i criteri, se necessario in collaborazione con i settori specializzati e i gruppi interessati. Le domande e le considerazioni seguenti possono esservi d’aiuto:

- **Gruppi target del bando di concorso** – A quali organizzazioni, istituzioni o gruppi volete rivolgervi? In questo contesto può valere la pena pensare anche a qualcosa di diverso dalla propria organizzazione e da partnerati collaudati. Le associazioni per i migranti, le organizzazioni per i disabili o le associazioni culturali amatoriali conoscono i loro gruppi target e le loro necessità, dispongono di un’ampia rete nei rispettivi ambiti e hanno familiarità con formati orientati alla partecipazione. Sfruttate le competenze e i potenziali esistenti, includendo i promotori più diversi nella vostra strategia di promozione e permettendo loro di avviare progetti propri.
- **Condizioni e requisiti di ammissibilità** – È consigliabile non definirli in modo troppo rigido per non escludere involontariamente alcu-

ne iniziative. Prendete come riferimento i requisiti e gli obiettivi della vostra visione e del vostro modello d’impatto:

- Quale dovrebbe essere l’impatto dei progetti promossi?
- Come si riconosce se l’impatto desiderato è stato raggiunto?

- **Tipologie di promozione** – A seconda dell’obiettivo d’impatto cambia la tipologia di promozione adatta:
  - gare,
  - borse di studio,
  - premi,
  - programmi,
  - misure di sensibilizzazione o di messa in rete,
  - ecc.
- **Cadenza** – Decidete se il vostro bando di concorso deve essere permanente (le domande possono essere trasmesse in qualsiasi momento), periodico (una volta l’anno, due volte l’anno, ogni due anni in un determinato periodo, ecc. ) o una tantum.
- **Ammissibilità** – Decidete se il vostro bando di concorso deve essere pubblico (tutte le persone



interessate possono trasmettere una domanda) o selettivo (solo le organizzazioni o i gruppi invitati a farlo possono trasmettere una domanda).

- **Contenuti** – Potete limitare il campo d'applicazione del vostro bando di concorso a temi, ambiti culturali, gruppi target o luoghi di spettacolo specifici, quindi, per esempio, a progetti di quartiere, eventi interculturali, formati digitali, progetti in materia di patrimonio culturale locale, ecc.
- **Promozione in più fasi** – Una promozione in più fasi si presta particolarmente bene nel caso di progetti di partecipazione, essendo questi di carattere processuale e dai risultati non predefiniti. In questo contesto, a seconda dello stato di avanzamento e delle necessità, un progetto gode di forme di promozione diverse nel corso delle sue fasi. Spesso, all'inizio di un progetto di partecipazione, alcuni elementi essenziali a livello di concetto e processo non sono proprio stati ancora predisposti. Rendete questo un vostro punto di forza e date per esempio inizio al bando

**Facilità d'accesso** – Ostacoli sociali o individuali impediscono a singoli individui o a gruppi di persone di usufruire delle offerte o delle strutture esistenti. Tali ostacoli sono di varia natura, per esempio geografica (raggiungibilità), temporale (orari di apertura), amministrativa (moduli), economica (costi) o psicologica (vergogna). Per ridurre gli ostacoli è necessario che ci sia la volontà di venirsi incontro. La facilità d'accesso si declina in forme e livelli molto diversi tra loro: dalla flessibilizzazione e l'economicità all'accettazione di determinati comportamenti e una speciale protezione della sfera privata. Garantendo un accesso incondizionato, le offerte facilmente accessibili non sono per forza rivolte esplicitamente a singoli individui o gruppi di persone che su queste fanno affidamento.

partendo da un concorso di idee. Questo vi permetterà di raccogliere idee creative senza molto sforzo. In una seconda fase, potrete destinare a bozze di progetto promettenti un contributo che permetta di svilupparne l'idea alla base oppure promuovere progetti preliminari, come ricerche o fasi dello sviluppo del progetto, che possono poi trasformarsi in domande di progetto vere e proprie.

Una volta definiti gli obiettivi, il formato e i punti di forza del vostro bando di concorso, considerate il modo migliore per formularlo e pubblicarlo. I seguenti principi dovrebbero guidarvi in questo processo:

- **Chiarezza, comprensibilità e trasparenza** – Non è facile, nell'ambito di un bando di concorso, formulare indicazioni chiare che al contempo garantiscano la massima apertura. Fissare requisiti rigidi può essere un ostacolo per alcuni promotori di progetti interessati. Formulazioni troppo ampie e imprecise possono essere un deterrente per la presentazione dei progetti desiderati. Precisate quindi in modo chiaro e

comprensibile all'interno dei vostri bandi di concorso quello che state cercando e quali obiettivi volete raggiungere, partendo dalla visione portata avanti dal vostro ente di promozione. Chiarite qual è l'entità del budget a disposizione e quali sono le possibilità di cofinanziamento esistenti. Illustrate in modo trasparente i criteri e i processi decisionali e, se possibile, indicate i nomi o le funzioni dei membri della giuria o del comitato di selezione.

- **Accessibilità e canali giusti** – Comunicate tutte le informazioni in merito al bando di concorso in modo accessibile e in diverse lingue. Utilizzate i canali giusti per raggiungere gli individui e i gruppi di persone cui intendete rivolgervi, se necessario in collaborazione con le organizzazioni partner.
- **Scadenze realistiche** – Prevedete tempi sufficientemente lunghi per la presentazione dei progetti di modo che possano davvero essere sviluppate idee orientate alla partecipazione e che tali idee possano essere elaborate nell'ambito di un processo comune.

- **Formato della richiesta** – Prevedete una struttura quanto più semplice dei moduli per la presentazione dei progetti, formulateli in maniera semplice e chiara e fate così in modo che siano il più accessibili possibile. Fare ricorso a dei moduli non è obbligatorio. Potete anche chiedere o consentire che alcune parti dei progetti vengano presentati sotto forma di dossier in formato libero, videomessaggi o reportage fotografici.

Se sostenete progetti singoli, dovrete chiedere ai promotori di trasmettere, al momento della presentazione della domanda, una pianificazione accurata del progetto e delle sue tappe fondamentali. Valutate questi progetti soprattutto in base a come si susseguono le loro fasi e non in base alle scadenze fissate. Questo vi permetterà di dar meglio conto del fatto che quelli di partecipazione sono progetti dai risultati aperti. Nello specifico, è importante che le singole fasi della pianificazione siano sempre in linea con l'obiettivo del progetto e offrano un margine di manovra sufficiente per adeguare il processo in corso d'opera. Nella pianificazione del pro-

getto e delle sue tappe fondamentali dovrebbero rientrare le seguenti fasi:

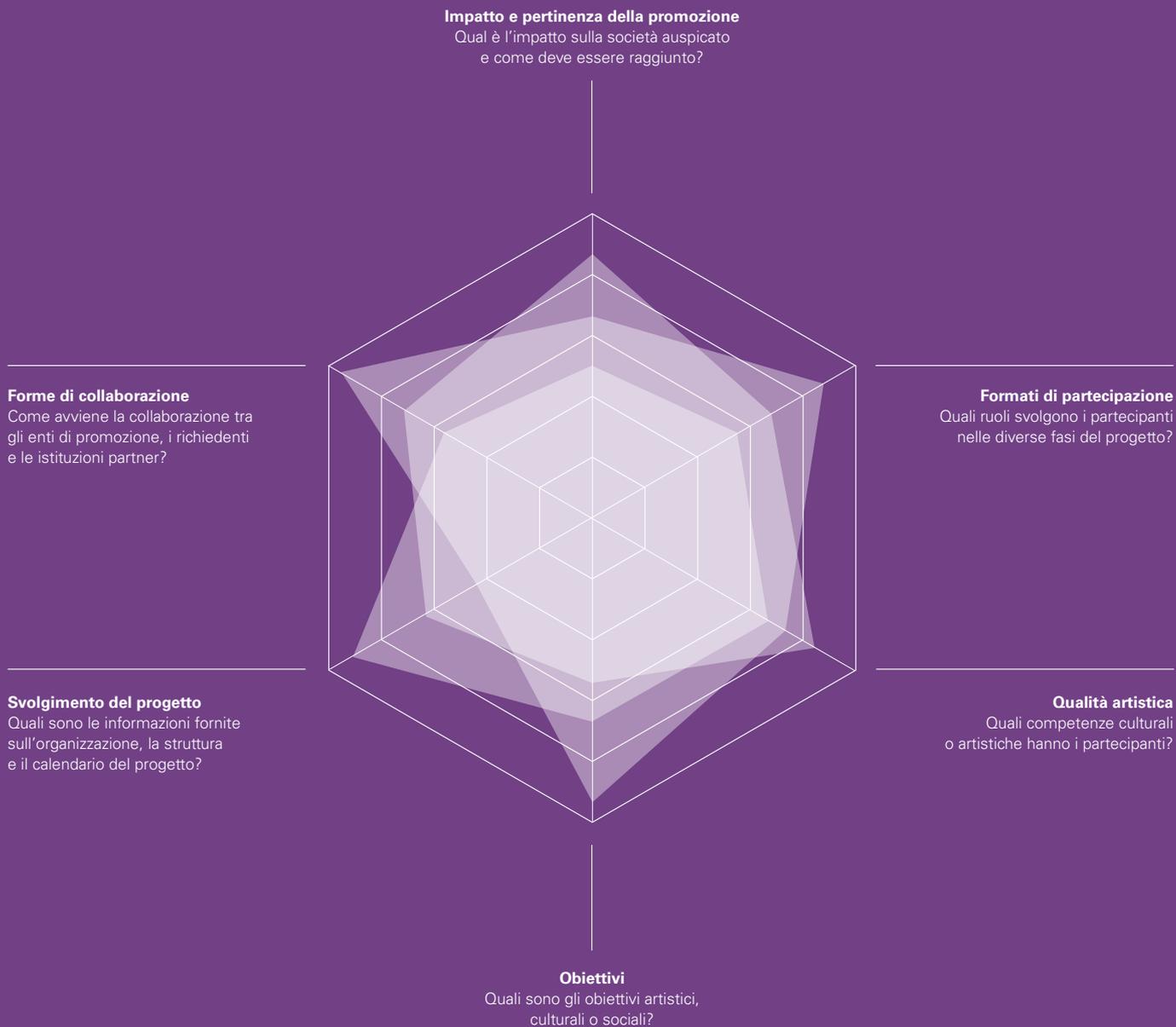
1. Fase di sviluppo del progetto: lavori preparatori per l'avvio del processo di partecipazione e per lo sviluppo del progetto; questa fase serve a chiarire le necessità, le motivazioni e gli obiettivi del caso;
2. Fase di approfondimento del processo: processo di partecipazione necessario in vista della formulazione delle richieste e nel cui contesto si procede a lavori preliminari nell'ottica di un eventuale prodotto;
3. Fase di preparazione/realizzazione: lavori nell'ottica della preparazione, implementazione e realizzazione di un prodotto;
4. Fase del prodotto: il prodotto è realizzato e accessibile al pubblico/agli utenti;
5. Fase di valutazione: valutazione dell'intero progetto nel quadro di un incontro finale. Sguardo retrospettivo al processo e valutazione di stima del prodotto.

Si noti che nell'ambito di un progetto di partecipazione l'attenzione non si concentra esclusivamente sul prodotto (fase n. 4). Altrettanto importante è



Grafico 8  
Elementi di valutazione

50



il processo che porta al prodotto. Tuttavia, il requisito di qualità di un prodotto continua ad avere importanza nel contesto di un'offerta culturale facilmente accessibile, dove l'aggettivo «facilmente» è impiegato soltanto in relazione alla quantità consentita di ostacoli all'accesso e alla partecipazione, non sicuramente in relazione alla qualità dell'offerta che viene richiesta.

### **Promuovere la sostenibilità**

Se promuovete progetti singoli, dovete essere consapevoli del rischio di un impatto breve nel tempo. Non stupitevi se un progetto di partecipazione non raggiunge immediatamente l'impatto desiderato, se si fanno largo delle resistenze o se il progetto fallisce nonostante sia stato diretto e organizzato in modo competente. Alcuni partecipanti si sentono veramente chiamati in causa a partecipare, collaborare e co-creare soltanto col tempo e se il progetto si ripete. Tuttavia, il sostegno finanziario e alle idee di questi progetti da parte di un ente di promozione è molto importante: li legittima, crea fiducia e indirizza la percezione del progetto da parte del pubblico, e questo anche

se il risultato finale non corrisponde pienamente all'obiettivo d'impatto formulato in origine.

In molti casi, le organizzazioni e le associazioni senza scopo di lucro, finanziate principalmente tramite i contributi destinati ai loro progetti, costituiscono il quadro istituzionale o organizzativo per l'implementazione di progetti di partecipazione. La loro esperienza, le loro conoscenze e la loro rete sono ampie. Offrendo loro un sostegno di tipo strutturale, il vostro ente di promozione si assicura collaborazioni con partner competenti nonché una certa sicurezza in termini di pianificazione, il che permette l'implementazione di progetti di partecipazione a lungo termine.

### **Consulenza e monitoraggio**

Alcune associazioni o organizzazioni non hanno molta familiarità con le procedure amministrative degli enti di promozione. Per loro, pianificare e redigere un progetto di partecipazione è una sfida non indifferente. Cercate delle soluzioni per sostenere questi promotori nell'ambito delle considerazioni necessarie all'elaborazione del loro piano e delle fasi successive del processo. Per singoli gruppi di popo-

lazione esistono centri di consulenza specializzati. Esaminate quelli che sono i bisogni nei vostri ambiti di attività, identificate possibili partenariati e ricercate il dialogo. Potrebbe essere d'aiuto redigere un opuscolo informativo comune, magari utilizzando un linguaggio di facile comprensione e in diverse lingue, o addirittura dar vita a un'offerta di consulenza mirata. Con adeguate misure in materia di consulenza e monitoraggio, una buona idea può trasformarsi in un progetto di successo.

### **Tempo, fondi, reti**

Una certa flessibilità in termini di tempo è un requisito indispensabile per progetti orientati ai processi. Conoscersi, arrivare a un accordo in merito alle procedure e agli obiettivi, così come una comunicazione completa con il coinvolgimento di tutti i partecipanti, sono tutti aspetti che richiedono spesso più tempo del previsto. Tempi stretti possono paralizzare i partecipanti, ma possono anche stimolarli. In qualità di ente di promozione, motivate i promotori dei progetti, concordando e rispettando insieme le scadenze, o modificandole insieme laddove necessario.

**Offrendo un sostegno di tipo strutturale, un ente di promozione si assicura collaborazioni con partner competenti.**

Mettete a disposizione fondi sufficienti per l'attuazione delle diverse fasi dei progetti. I progetti di partecipazione fanno spesso affidamento sul sostegno di diversi enti di promozione. Reti di enti di promozione pubblici e privati o collaborazioni tra gli enti di promozione del settore del sociale e della cultura sono risorse preziose allo scopo di offrire un sostegno su larga scala.

### **Valutare le domande di sostegno**

Quando si valutano le domande, è importante procedere sistematicamente in modo che i diversi formati dei progetti e la diversa qualità dei dossier non influiscano sulle possibilità dei progetti di ottenere un sostegno. Il principio fondamentale che deve guidarvi in questo contesto è quello di applicare criteri di valutazione oggettivi e di procedere a un doppio controllo. Ricordatevi di comporre le giurie e i comitati di valutazione in modo tale che disponiate di tutte le competenze necessarie ai fini della valutazione del-

le domande. Prospettive ed esperienze diverse permettono di osservare il tutto da punti di vista che, altrimenti, non troverebbero spazio.

Nel valutare le domande, tenete conto del fatto che alcuni candidati non hanno esperienza nella redazione di dossier e piani di progetto o che la loro lingua madre non è l'italiano. Quando vi apprestate a valutare queste domande, assicuratevi di essere tanto esigenti quanto «generosi». Allo scopo di garantire pari opportunità ai candidati, non dovrete infatti considerare errori di ortografia o layout poco professionali ai fini della vostra valutazione dei contenuti.

### **Criterio n. 1**

#### **Impatto e pertinenza della promozione**

Quando valutate una domanda, dovette mettere al primo posto gli aspetti relativi all'impatto del progetto e alla pertinenza di una sua promozione. Concentratevi sui seguenti punti:

- Quali informazioni fornisce la domanda sull'impatto sociale auspicato dal progetto?
- Quali approcci o metodi innovativi di promozione della partecipazione culturale emergono dall'analisi del progetto?



**Volontariato** – Il volontariato comprende tutte quelle forme di lavoro non retribuito e autodeterminato al di fuori del proprio nucleo familiare. Per sfruttare con successo il potenziale insito nel volontariato, alle organizzazioni viene quindi ora richiesto uno sforzo sempre maggiore. Devono professionalizzare il loro modo di gestire i volontari, esplorare possibili sinergie su un piano di parità con questi ultimi e accordar loro dei margini di manovra. Nel quadro dei progetti di partecipazione, è quindi consigliabile considerare quali lavori specifici e quali ambiti di attività possono essere affidati ai volontari, con quale tipo di supporto e a quali condizioni.

**Reporting** – I rapporti relativi ai progetti possono essere tanto diversi quanto diversi sono i progetti stessi. Se vari gruppi di persone prendono parte allo stesso processo di partecipazione, conviene che venga elaborato un rapporto congiunto in modo partecipativo. Questo non deve assumere una forma esclusivamente scritta: formati alternativi come videomessaggi, reportage fotografici, blog o simili possono rappresentare la giusta integrazione per rendere visibili gli obiettivi raggiunti. In questo contesto, è essenziale dare spazio al punto di vista dei partecipanti. Soltanto in questo modo l'ente di promozione può capire se il progetto ha raggiunto i suoi obiettivi d'impatto.

- Quali sono i gruppi di persone coinvolti? Per quali motivi, finora, tali gruppi hanno partecipato (o potuto partecipare) raramente ad attività culturali di questo genere?
- In che misura il progetto è legato ai contesti di vita dei gruppi di persone partecipanti?
- Quali sono, stando alla domanda, i motivi che portano i partecipanti a considerare pertinente il progetto?

Nel contesto di questa prima valutazione generale circa la pertinenza della promozione di un progetto, occorre naturalmente tener conto anche degli obiettivi strategici e della logica d'impatto del vostro ente di promozione. Il progetto contribuisce a raggiungere gli obiettivi d'impatto che avete formulato? Dal progetto emerge con chiarezza in che modo proprio questo contribuisca al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dal vostro ente di promozione?

## **Critério n. 2**

### **Obiettivi**

Come secondo criterio, passate a valutare gli obiettivi del progetto. Le seguenti domande, per esempio, possono esservi d'aiuto:

- Quali obiettivi artistici, socioculturali o sociopolitici vengono perseguiti?
- In che misura questi obiettivi sono pertinenti per i singoli individui e i gruppi di persone partecipanti?
- In che misura i candidati possono vantare le competenze specialistiche, le esperienze o i partenariati necessari all'implementazione del progetto?
- Il progetto persegue un approccio specifico per i gruppi target (p.e. nel caso di gruppi di persone emarginate o particolarmente tagliate fuori dalla vita culturale) e/o mire nella direzione di una più ampia inclusione culturale, viste, per esempio, le limitazioni pluridimensionali esistenti (intersezionalità)?
- Sono definiti anche obiettivi quantitativi?
- Qual è il rapporto tra questi obiettivi quantitativi e gli altri obiettivi del progetto, in particolare nel caso in cui i partecipanti siano pochi?

Per valutare gli obiettivi socioculturali e sociopolitici di un progetto può essere utile mettersi in contatto con altri enti specializzati e sentire il loro parere circa gli obiettivi formulati.

### **Critério n. 3**

#### **Implementazione**

Dopodiché, si passa a valutare l'implementazione in senso stretto. In questo contesto, il focus viene messo sul processo, sulle risorse, sulle infrastrutture nonché sulle modalità di svolgimento del progetto e di comunicazione. Di seguito, una lista di domande relative a questi aspetti che potrebbe esservi di aiuto al momento della valutazione:

#### **Risorse / competenze**

- Qual è l'esperienza del team del progetto in materia di processi di partecipazione?
- Quante e quali strutture di lavoro collaborativo risultano già evidenti dalla domanda di progetto?
- Come vengono indennizzati i collaboratori? Per esempio, gli onorari e i compensi sono presentati in modo trasparente e le prestazioni volontarie sono indicate come tali?
- Qual è il ruolo dei vari collaboratori e partecipanti e qual è il loro apporto al progetto in termini di esperienza?
- Su quali reti ritenute adeguate può fare affidamento il team del progetto?

#### Infrastrutture

- Dove ha luogo il progetto? Su quali criteri si basa la scelta del luogo (raggiungibilità, pertinenza per i partecipanti, importanza storico-culturale, ecc.)?
- In che misura il progetto è legato alla realtà locale o a un luogo specifico?
- Il progetto dà vita a nuove infrastrutture culturali (locali/regionali), anche temporanee? Se sì, quali sono e in che misura sono pertinenti per i singoli individui e i gruppi di persone partecipanti?
- Quali misure vengono adottate per garantire l'accessibilità completa dell'infrastruttura?

#### Modalità di svolgimento del progetto

- Quali informazioni fornisce la domanda in merito all'organizzazione, alla struttura (sottoprogetti, fasi) e alle tempistiche previste per il progetto?
- Qual è il margine di manovra accordato ai partecipanti nel quadro dello svolgimento del progetto affinché questi possano contribuire a dargli forma?
- Come vengono descritte le fasi dall'esito non predefinito?

#### Modalità di comunicazione

- Di quali capacità o risorse comunicative dispone il team del progetto?
- Quali sono le risorse in termini di tempo, personale e mezzi finanziari previste per le misure di comunicazione nelle varie fasi del progetto?
- Sono previste misure di comunicazione specifiche per gruppi di persone diversi? Se sì, quali?
- Sono previste misure di accompagnamento in materia di documentazione (documentazioni video, social media, ecc.)? Se sì, quali e con quale obiettivo?

#### Criterio n. 4

##### Formati di partecipazione

In fasi del progetto diverse l'accento viene posto su formati di partecipazione diversi. Forse, nel vostro bando di concorso, avete portato l'attenzione sull'una o sull'altra forma di partecipazione. Cercate di identificare i formati di partecipazione analizzando la descrizione del progetto:

- Qual è il ruolo dei partecipanti nelle diverse fasi del progetto?
- Qual è la portata del margine di collaborazione e co-decisione offerto dai formati di partecipazione nelle diverse fasi del progetto?

- Quali professionisti od operatori culturali accompagnano i processi creativi o artistici? Qual è il loro apporto ai processi di partecipazione in termini di esperienza?
- In che misura i processi di emancipazione sono sostenuti e si continuano a monitorare anche una volta concluso il progetto?

#### Criterio n. 5

##### Qualità artistica

Anche se nell'ambito di progetti culturali orientati alla partecipazione il focus è posto sul processo di partecipazione, a seconda dell'orientamento del progetto anche la qualità artistica dello stesso assume un ruolo. Affinché i progetti di partecipazione non siano percepiti come progetti culturali di rango inferiore, e possano quindi sortire l'impatto auspicato anche per i partecipanti, dovrete confrontarvi con la questione circa la qualità artistica di un progetto già al momento della valutazione delle domande.

- Qual è l'apporto dei partecipanti in termini di esperienze culturali o artistiche?
- Qual è il rapporto tra le mire artistiche del progetto e una collaborazione creativa?

56

- Quali sinergie si creano con le offerte esistenti delle istituzioni artistiche e culturali locali o regionali?
- Quali correnti artistiche e pratiche culturali attuali si riflettono nell'orientamento del progetto?

Nel caso di progetti di partecipazione avviati da artisti e istituzioni culturali, dovrete esaminare non soltanto la loro esperienza artistica ma anche quella in materia di processi di partecipazione con gruppi di persone diversi. In questo contesto, è utile basarsi tanto sulle osservazioni dei responsabili del progetto quanto sulle relazioni delle persone interessate circa l'esperienza che hanno acquisito. Nel caso di responsabili di progetto meno esperti, si corre il rischio di progetti culturali orientati in modo unilaterale, in cui la realizzazione artistica e il potere interpretativo sono condivisi solo in minima parte con i gruppi di popolazione coinvolti.

#### **Critério n. 6**

##### **Forme di collaborazione**

Una volta che avete deciso di promuovere un progetto, dovrete chiarire le forme di collaborazione tra il

vostro ente di promozione, i candidati e altre istituzioni partner coinvolte. Un dialogo aperto che si snodi attraverso le diverse fasi del progetto è una buona soluzione per apprendere di più, insieme, sul progetto e sull'impatto auspicato.

Se, nello stesso momento, i progetti di partecipazione sono seguiti e/o sostenuti finanziariamente da enti di promozione diversi, è necessario concordare le procedure con gli altri enti di promozione e definire le diverse responsabilità nel coordinamento.

#### **Concludere i progetti**

Quando si seguono progetti di partecipazione, è importante non aspettare la fine per valutare il raggiungimento degli obiettivi. Soprattutto nel caso di progetti di lunga durata, è consigliabile concordare valutazioni della situazione attuale o rapporti intermedi cui procedere a ritmo regolare. Ciò può avvenire in forma scritta oppure oralmente nel contesto di colloqui o di visite sul posto. Un dialogo simile permette di reagire agli adeguamenti dive-

nuti necessari, come spesso accade nell'ambito di processi orientati alla partecipazione. In qualità di ente di promozione, dovrete essere in grado di aver sempre presente l'avanzamento del progetto così come le sfide e gli ostacoli del momento e, se necessario, sostenere i partecipanti. Simili valutazioni stimolano la riflessione e vi portano in primo luogo a chiedervi: «Cosa possiamo imparare dallo scarto esistente tra obiettivo prefissato e stato attuale delle cose?».

Misurare l'impatto dei progetti orientati alla partecipazione richiede anche una certa apertura. Questo perché, in questi casi, l'impatto può essere quantificato soltanto in misura limitata. Un processo di partecipazione non è automaticamente migliore se vi partecipano più persone, e un impatto su singoli individui o gruppi di persone può essere riconoscibile soltanto dopo un periodo di tempo più lungo. Nel caso di un progetto di successo, può valere la pena pianificare che venga eseguito più volte o creare un'offerta su base regolare. Soltanto in questo modo l'investimento iniziale produrrà l'impatto auspicato.

Prendete in considerazione metodi diversi per misurare l'impatto dei progetti di partecipazione. La qualità della partecipazione e dei processi, per esempio, può essere valutata nell'ambito di workshop finali volti a riflettere sui progetti con il coinvolgimento di tutti i partecipanti. Una valutazione esterna comprensiva di domande ai partecipanti che hanno ricoperto ruoli diversi nel quadro del progetto è altrettanto plausibile. Se osservate un progetto sul posto, vi impegnate attivamente e collaborate, potrete in seguito valutare la qualità della partecipazione e dei processi sulla base di questa esperienza personale o dei colloqui avuti con i partecipanti.

Utilizzate il rapporto finale di un progetto come uno spazio comune di apprendimento e riflessione per il vostro ente di promozione, i promotori del progetto e le loro organizzazioni partner. In questo contesto, un questionario di accompagnamento può aiutarvi a riflettere e a valutare il vostro lavoro, il vostro atteggiamento e i vostri processi.

Mostrate il vostro apprezzamento nei confronti dei progetti di partecipazione di successo, buone idee e processi di partecipazione esem-

plari. Potete per esempio presentarli come buone pratiche sotto forma di pubblicazione o in un incontro di networking. Così facendo, permetterete ai progetti di avere, nel migliore dei casi, una risonanza sovraregionale e incentiverete la loro diffusione in altre regioni o altri contesti. Inoltre, dichiarando apertamente il vostro sostegno finanziario a documentazioni progettuali di alta qualità, potrete dare pubblica visibilità anche a iniziative che non avete promosso. In questo modo, potrete chiamare in causa nuovi attori allo scopo di incoraggiare la partecipazione culturale.

**L'impatto dei progetti di partecipazione può essere quantificato soltanto in misura limitata.**

---

## Epilogo e ringraziamenti

---

58

La guida pratica «Promuovere la partecipazione culturale» ha visto la luce nell'ambito del lavoro portato avanti dal gruppo di lavoro Partecipazione culturale del Dialogo culturale nazionale, il comitato di scambio tra città, Comuni, Cantoni e Confederazione nel campo della cultura. La guida pratica trova il suo fondamento in un parere del gruppo di lavoro (2015), nel rapporto «Rafforzamento della partecipazione culturale in Svizzera» (2016), commissionato dal gruppo di lavoro e redatto dall'associazione Mediazione Culturale Svizzera, e nelle stimolanti discussioni che hanno avuto luogo in occasione dei due convegni nazionali, «Promuovere la partecipazione culturale» (Berna 2017) e «Partecipazione culturale» (Soletta 2019), organizzati dall'Ufficio federale della cultura. Per la redazione della guida pratica abbiamo inoltre potuto contare sulla collaborazione di molte persone, i cui riscontri in merito all'oggetto della guida e alle bozze dei testi ci hanno motivato e aiutato a capire sempre qualcosa di nuovo. Per l'elaborazione della presente guida, si ringraziano in particolare le seguenti persone:

Laura Amstutz, infoclic.ch iniziative a favore di bambini e giovani, Svizzera  
Rahel Bucher, Kollektiv Frei Raum, Berna  
Regula Düggelein, Pro Helvetia  
Marianne Flubacher, capo del Dipartimento culturale, Città di Thun  
Lina Gafner, Rieder Kulturmanagement, Berna  
Rosalita Giorgetti-Marzorati, Ufficio federale della cultura  
Hans Ulrich Glarner, capo dell'Ufficio della cultura, Cantone di Berna  
Léa Gross, Segreteria di Stato della migrazione  
Peter Haerle, capo del Dipartimento culturale, Città di Zurigo  
Natalia Huser, Servizio per la promozione dell'integrazione, Città di Zurigo  
Rohit Jain, Commissione federale della migrazione  
Cordula Kessler, Centro nazionale d'informazione sul Patrimonio Culturale  
Stefan Koslowski, Ufficio federale della cultura  
Siglinde Lang, Büro für künstlerisch-wissenschaftl. Praxis, Krems an der Donau  
Matthias Leicht, Ufficio federale per le pari opportunità delle persone con disabilità  
René-Philippe Meyer, Ufficio della cultura, Cantone del Vallese  
Sandrine Micossé-Aikins, Diversity Arts Culture, Berlino  
Aline Minder, Bernisches Historisches Museum  
Katja Müller, Servizio per la lotta al razzismo  
Isabelle Nold, Kulturlegi Svizzera  
Lisa Pedicino, Pro Helvetia  
Christine Plüer, Fondazione Soziokultur Svizzera  
Karin Rieder, Rieder Kulturmanagement, Berna  
Silvan Rüssli, Servizio Cultura inclusiva  
Myriam Schleiss, Ufficio federale della cultura  
Jessica Schnelle, Federazione delle cooperative Migros  
Nico Scholer, Fondazione Soziokultur Schweiz  
Tatjana Simeunovic, Atelier Neue Schweiz, Basilea  
Sara Stocker, Servizio Cultura inclusiva  
Olivier Tamarcaz, Pro Senectute Svizzera  
Philippe Trinchan, capo dell'Ufficio della cultura, Cantone di Friburgo  
David Vitali, Ufficio federale della cultura

---

## **Colophon**

---

### **Editore**

Dialogo culturale nazionale, gruppo  
di lavoro Partecipazione culturale

### **Idea e redazione**

Ufficio federale della cultura

Sulla base di testi di Lina Gafner,  
Stefan Koslowski, Siglinde Lang,  
Katrín Rieder, Myriam Schleiss  
e David Vitali.

### **Editing**

Klarkom, Berna

### **Traduzione**

Francese:

Jacques Lasserre, Myriam Schleiss

Italiano:

Danilo Monteverde

### **Progettazione e realizzazione**

[www.medialink.net](http://www.medialink.net)

