



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Specialistica in Management Pubblico e dei Sistemi Socio - sanitari

**IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NELLA COSTRUZIONE
DI UNA STRATEGIA DI MARKETING: IL CASO DI ASCOLI
PICENO, CANDIDATA A CAPITALE DELLA CULTURA 2024**

**BUILDING A MARKETING STRATEGY; THE ROLE OF
“NOT-FOR-PROFIT-SECTOR”. CASE STUDY: ASCOLI
PICENO, CANDIDATE FOR THE ITALIAN CAPITAL OF
CULTURE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marco Perosa

Tesi di Laurea di:

Marco Fioravanti

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

Introduzione (pp. 4-5)

1. Il Terzo Settore: profilo giuridico e analisi del contesto nazionale (pp. 6-12)
 - Il Terzo Settore in Italia: la nascita e i suoi sviluppi fino all'attuale riforma (pp. 6-12)
 - Il quadro giuridico e legislativo: l'inquadramento degli enti (pp. 12-23)
2. Vecchie e nuove strategie di marketing: il ruolo del Terzo Settore (pp. 24-39)
 - L'evoluzione del marketing e i suoi modelli comunicativi (pp. 24-36)
 - Il marketing culturale (pp. 36-39)
3. Il Terzo Settore e l'ente pubblico. La progettualità condivisa (pp. 40-57)
 - La co-programmazione e la co-progettazione (pp. 40-46)
 - Il Terzo Settore e gli ultimi orientamenti giuridici (pp. 46-57)
4. Il Terzo Settore nella regione Marche (pp. 58-69)
 - L'analisi del contesto socio-economico (pp. 58-63)
 - Il sistema integrato marchigiano pubblico-privato (pp. 63-69)
5. Analisi del contesto locale: la città e la provincia di Ascoli Piceno (pp. 70-109)
 - Ascoli e il suo territorio. Tratti esclusivi e caratterizzanti (pp. 70-83)
 - I progetti locali e il "nuovo welfare" (pp. 83-109)

6. Ascoli candidata a capitale della cultura. La costruzione del progetto (pp. 110-135)

— La genesi dell'iniziativa progettuale (pp. 110-115)

— Il percorso, gli obiettivi, l'organizzazione (pp. 115-135)

Conclusioni (pp. 136-137)

Riferimenti (pp. 138-142)

Bibliografia (pp. 143-145)

INTRODUZIONE

Nei primi tre capitoli del presente lavoro, dopo una breve presentazione dello stato dell'arte, una rapida focalizzazione sul sistema di relazioni fra pubblico, privato e "Terzo Settore" in territorio italiano e una disamina del tema dell'associazionismo non profit dal punto di vista giuridico, vengono individuati i fattori di marketing ritenuti centrali per un approccio strategico e le modalità più originali o innovative di collaborazione tra il Terzo Settore e l'ente pubblico. Per i tre capitoli restanti la tesi si configura come una proposta di inserimento delle Organizzazioni senza scopo di lucro in un quadro d'insieme da cui possa scaturire una visione per la futura co-progettazione e co-programmazione di iniziative che coinvolgano nello specifico il Comune di Ascoli Piceno, attualmente impegnato a sostenere la candidatura della città a capitale italiana della cultura per il 2024.

È importante che la riforma del Terzo Settore, i cui effetti cominceranno a farsi sentire proprio a partire dall'anno in corso, proceda di pari passo con gli effetti di un cambiamento strutturale che, negli ultimi anni, ha investito i più svariati ambiti esperienziali e lavorativi (comprese le aree di ricerca). Sono proprio le logiche di questo profondo cambiamento a dover guidare le iniziative in materia di rapporti fra l'ente pubblico e i privati (imprese e associazioni), e il Comune di Ascoli, nella piena consapevolezza di dover raccogliere la sfida, ha deciso di accompagnare tempestivamente un processo di trasformazione che non mancherà di investire la

Pubblica Amministrazione, nei prossimi anni, in forme sempre più significative e in misura crescente.

CAPITOLO PRIMO

IL TERZO SETTORE: PROFILO GIURIDICO E ANALISI DEL CONTESTO NAZIONALE

1. IL TERZO SETTORE IN ITALIA: LA NASCITA E I SUOI SVILUPPI FINO ALL'ATTUALE RIFORMA

1.1. Gli anni Ottanta: si inizia a parlare di "Terzo Settore"

La Legge 328/2000 ha intitolato al Terzo Settore l'art. 5 ("Ruolo del terzo settore").

La locuzione Terzo Settore, sebbene se ne conoscessero usi antecedenti, si era diffusa ampiamente solo a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, ed è forse il motivo per il quale il legislatore ha deciso di abbandonare la dicitura ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale), utilizzata ancora nella Legge 460/1967, preferendole Terzo Settore.

L'espressione Terzo Settore, «diffusa dagli anni Novanta in poi nel linguaggio sociologico, non deve essere confusa con una locuzione che può apparire analoga come "settore terziario", usata in campo statistico. Secondo l'ISTAT, il settore "primario" riguarda l'agricoltura, il settore "secondario" riguarda l'industria" e

l'artigianato, il settore "terziario" riguarda il commercio ed i servizi»¹. Sempre l'ISTAT, pur non usando l'espressione Terzo Settore, ha definito l'associazionismo no-profit come «organizzazioni formalmente costituite, con natura giuridica privata, che si autogovernano, che non possono distribuire profitti ai soci, non prevedono un'adesione obbligatoria e sono in grado di attirare una quantità di lavoro gratuito»².

Per Terzo Settore s'intende, sostanzialmente, ciò che non appartiene né allo Stato (Primo Settore) né al mercato (Secondo Settore). Col terzo millennio, che avrebbe visto la moltiplicazione delle ricerche sull'argomento, sarebbero circolate diverse soluzioni terminologiche sostitutive di Terzo Settore: terza dimensione, terzo sistema, privato sociale, ecc.

1.2. Le implicazioni economiche e sociali: una panoramica degli studi

Il Terzo Settore, nel nostro Paese, ha intercettato fin dall'inizio l'area occupata dalle fondazioni prosociali, volte a promuovere i principi (e i valori) della sussidiarietà, della solidarietà, dell'integrazione e della relazione scambievole fra le diverse componenti di una comunità di persone. Fino agli anni Settanta le fondazioni, istituti di lunga tradizione, anche nei casi in cui avessero potuto vantare una storia

¹ F. LUZZATTO, *Esiste ancora lo stato sociale? Passato, presente e futuro del sistema italiano di welfare*, Milano, Franco Angeli, 2013, p. 160, nota 252.

² *Ibid.*, p. 160, nota 257.

importante, erano rimaste ai margini. Dagli anni Ottanta in poi, però, il «crescente interesse che nel nostro Paese è venuto emergendo riguardo al terzo settore e alle iniziative ad esso afferenti, ha contribuito a mettere in discussione questo loro ruolo di marginalità»³.

Proprio la sussidiarietà e la solidarietà rivestono un ruolo centrale per la definizione del Terzo Settore. La sussidiarietà, fondata sull'aiuto reciproco fra i membri di una compagine sociale, o dei cittadini di una nazione, attribuisce a un'autorità superiore il compito di intervenire a favore di singoli individui o di gruppi, perché possa essere garantita la loro autonomia, senza che quell'intervento appaia o venga avvertito come strumentale, clientelare o altro⁴. Secondo una certa scuola di pensiero l'autorità superiore dovrebbe porsi, nei confronti di quegli individui o di quei gruppi, addirittura al loro servizio: anche uno Stato supremo è «di ordine inferiore, sussidiario alla società che serve, così come deriva dalla società la sua legittimazione morale»⁵.

³ L. BOCCACIN, *Terzo Settore: i molti volti del caso italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 1997, p. 119.

⁴ «Nel termine “sussidiarietà” sono rinvenibili due significati: il primo, quello che è più noto, fa riferimento all’offerta di aiuto o di supporto [...] Il secondo significato sottolinea la connessione tra i diversi attori presenti sulla scena sociale ed evidenzia la direzione del legame tra le varie parti» (*ibid.*, p. 10).

⁵ R. J. NEUHAUS, *Solidarietà e profitto. La sfida del capitalismo cristiano*, traduzione di M. Lunari, Milano, Leonardo, 1994, p. 246. Il principio di sussidiarietà era già stato enunciato a chiare lettere in un'enciclica di Pio XI (*Quadragesimo anno*, 1931): «È vero certamente e ben dimostrato dalla storia, che, per la mutazione delle circostanze, molte cose non si possono più compiere se non da grandi associazioni, laddove prima si eseguivano anche delle piccole. Ma deve tuttavia restare saldo il principio importantissimo nella filosofia sociale: che siccome è illecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria

Le prime ricerche di rilievo sul Terzo Settore, dopo alcune pur significative anticipazioni negli anni Ottanta, appaiono nell'ultimo decennio del Novecento e sono inquadrare all'interno delle discipline sociologiche. Eccone un breve elenco: U. ASCOLI, S. PASQUINELLI, *Il welfare mix. Stato sociale e terzo settore*, Milano, Franco Angeli, 1993; I. COLOZZI, A. BASSI, *Una solidarietà efficiente. Il terzo settore e le organizzazioni di volontariato*, Roma, Carocci, 1995; P. DONATI, *Sociologia del Terzo Settore*, Roma, Carocci, 1996; E. D'ORAZIO, *L'economia della solidarietà. Terzo settore e sindacato*, Roma, Ediesse, 1998; L. FAZZI, E. MESSORA, *Modelli di welfare mix*, Milano, Franco Angeli, 1999. Con l'entrata in vigore della Legge 328/2000 gli studi in materia sono aumentati esponenzialmente: C. CATTANEO (a cura di), *Terzo settore, nuova statualità e solidarietà sociale*, Milano, Giuffrè, 2001; G. MARCON, *Le ambiguità degli aiuti umanitari. Indagine critica sul Terzo settore*, Milano, Feltrinelli, 2002; S. ZAMAGNI (a cura di), *Il non profit italiano al bivio*, Milano, Egea, 2002; F. CAFAGGI, *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, Bologna, il Mulino, 2002; G. P. BARBETTA, F. MAGGIO, *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna, 2002; F. DALLA MURA, *Pubblica amministrazione e non profit*, Roma,

propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare. Ed è questo insieme un grave danno e uno sconvolgimento del retto ordine della società; perché l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva le membra del corpo sociale, non già distruggerle e assorbirle» (www.vatican.va/content/pius-xi/it, par. 80).

Carocci, 2003; G. P. BARBETTA, S. CIMA, N. ZAMARO (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative economiche e sociali*, Bologna, il Mulino, 2003; I. COLOZZI, A. BASSI, *Da terzo settore a impresa sociale*, Roma, Carocci, 2003; A. HINNA, *Gestire e organizzare il Terzo Settore*, Roma, Carocci, 2005; A. IANES, *L'economia della solidarietà*, Roma, Donzelli, 2006; M. ACCORINTI, *Terzo settore e welfare locale*, Roma, Carocci, 2008; FABIO CORBISIERO, ANTONELLO SCIALDONE, ANTONIO TURSILLI, *Lavoro flessibile e forme contrattuali non standard nel Terzo settore*, Milano, FrancoAngeli, 2009; P. BENEVENE, *Il capitale umano del terzo settore. Le sfide della formazione e della gestione*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli, 2009; S. ZAMAGNI (a cura di), *Libro Bianco sul Terzo Settore*, Bologna, il Mulino, 2011; E. ROSSI, S. ZAMAGNI (a cura di), *Il Terzo settore nell'Italia unita*, Bologna, il Mulino, 2012; S. BOFFANO, P. CELLA, *Enti non profit al bivio. Linee guida per orientarsi nella riforma fiscale del Terzo Settore*, Milano, Egea, 2019; E. SORANO, F. MOINE, S. SINICROPI, A. SARDI, *Riforma del Terzo Settore. Verso la rendicontazione sociale e la valutazione di impatto*, Milano, McGraw Hill Italia, 2020; ecc.

1.3. La riforma del Terzo Settore la Legge Delega 106/2016

La Legge 106/2016 («Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale») ha aperto la

strada all'attuale processo di riforma del Terzo settore e, ampliandone il campo di definizione oltre l'imprescindibile assenza di qualunque scopo di lucro, lo ha descritto così: «Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche. Alle fondazioni bancarie, in quanto enti che concorrono al perseguimento delle finalità della presente legge, non si applicano le disposizioni contenute in essa e nei relativi decreti attuativi» («Finalità ed oggetto», art. 1, comma 1). Successivamente all'approvazione della Legge 106/2016 sono stati emanati i seguenti provvedimenti:

- Il Dlgs. 40/2017 («Istituzione e disciplina del Servizio civile universale, a norma dell'art. 8 della Legge 6 giugno 2016, n. 106»);
- Il Dlgs. 111/2017 («Disciplina dell'Istituto del 5 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche a norma dell'art. 9, comma 1, lettere c) e d) della Legge 6 giugno 2016, n. 106»);
- Il Dlgs. 112/2017 («Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'art. 2, comma 2 della Legge 6 giugno 2016, n. 106»);

- Il Dlgs. 117/2017 («Codice del Terzo Settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lett. b) della Legge 6 giugno 2016, n. 106»), che ha contribuito in modo significativo alla semplificazione delle regole in materia di Terzo Settore.

Poiché la Legge 106/2016 contemplava l'eventualità di emendare o integrare i decreti indicati, purché integrazioni ed emendamenti fossero apportati entro un anno dall'entrata in vigore di ciascun provvedimento, sono stati in seguito emanati:

- il Dlgs. 43/2018, a integrazione e correzione del Dlgs. 40/2017;
- il Dlgs. 95/2018, a integrazione e correzione del Dlgs. 112/2017;
- il Dlgs. 105/2018, a integrazione e correzione del Dlgs. 117/2017.

2. IL QUADRO GIURIDICO E LEGISLATIVO: L'INQUADRAMENTO DEGLI ENTI

2.1. Gli enti del Terzo Settore nella legislazione italiana: associazioni di volontariato, organizzazioni non governative (ONG), cooperative sociali, ecc.

La forma di Terzo Settore più nota e rappresentativa, nel nostro Paese, è il volontariato organizzato⁶. Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 30 marzo 2001 (GU n. 188, 14 agosto 2001), nel disciplinare la materia con riferimento alla programmazione, alla progettazione e alla gestione dei servizi prestati alle persone (Atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento

⁶ L. BOCCACIN, *Terzo Settore* cit., p. 33.

dei servizi alla persona ai sensi dell'art. 5 della legge 8 novembre 2000, n. 328), elenca come forme associative comprese nel Terzo Settore i seguenti soggetti: «le organizzazioni di volontariato, le associazioni e gli enti di promozione sociale, gli organismi della cooperazione, le cooperative sociali, le fondazioni, gli enti di patronato, altri soggetti privati non a scopo di lucro» (art. 2). Gli stessi soggetti, esaminati da una diversa angolatura, sarebbero di questa natura⁷:

1. «formazioni sociali che hanno dimensioni comunitarie e obblative»;
2. «formazioni che agiscono con meccanismi di solidarietà e reciprocità, che può alimentare un circuito virtuoso»;
3. «formazioni che producono un bene comune di tipo relazionale».

Il tutto è governato dall'«assenza di finalità lucrativa: è possibile ottenere un guadagno economico, ma manca il fine di lucro: eventuali profitti devono essere investiti a vantaggio di terzi beneficiari».

2.2. Il Dlgs. 117/2017 “Codice del Terzo Settore”

Il Decreto Legislativo 117/2017, dopo aver definito la natura giuridica del Terzo Settore, e averne indicato gli obiettivi e i principi ordinatori, ne ha enunciato di seguito i soggetti ammessi e quelli esclusi dalla sua configurazione:

⁷ F. LUZZATTO, *Esiste ancora lo stato sociale?* cit., p. 160, nota 255.

«Al fine di sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, a valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa, in attuazione degli articoli 2, 3, 4, 9, 18 e 118, quarto comma, della Costituzione, il presente Codice provvede al riordino e alla revisione organica della disciplina vigente in materia di enti del Terzo settore» («Finalità ed oggetto», art. 1).

«È riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura e pratica del dono quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, ne è promosso lo sviluppo salvaguardandone la spontaneità ed autonomia, e ne è favorito l'apporto originale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, anche mediante forme di collaborazione con lo Stato, le Regioni, le Province autonome e gli enti locali» («Principi generali», art. 2).

«Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva

o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore» («Enti del Terzo settore», art. 4, comma 1).

«Non sono enti del Terzo settore le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro, nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, ad esclusione dei soggetti operanti nel settore della protezione civile alla cui disciplina si provvede ai sensi dell'articolo 32, comma 4. Sono esclusi dall'ambito di applicazione del presente comma i corpi volontari dei vigili del fuoco delle Province autonome di Trento e di Bolzano e della Regione autonoma della Valle d'Aosta» («Enti del Terzo settore», art. 4, comma 2).

Il Decreto Legislativo 117/2017 ha anche previsto l'istituzione, presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, di un Consiglio Nazionale, presieduto dal Ministro o da un suo delegato (art. 58), e di un Organismo Nazionale di Controllo, investito di mansioni di controllo e indirizzo – secondo l'art. 25 del Codice civile – dei Centri di servizio per il volontariato (art. 64).

2.3. Il DM 186/2019 “Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale”

Il Decreto Ministeriale 186/2019 («Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore»), emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ha indicato, nelle Linee guida dell'apposito allegato, i riferimenti di legge (par. 1) e le finalità (par. 2) del bilancio degli enti del Terzo Settore, e ancora: i soggetti tenuti a redigerlo (par. 3) e i suoi destinatari (par. 4); i principi sui quali basarsi per la sua stesura (par. 5) e la struttura cui attenersi per la redazione e i contenuti da inserirvi (par. 6); le modalità da seguire per l'approvazione⁸, il deposito, la pubblicazione e la diffusione del documento (par. 7).

Il bilancio sociale va però inteso «non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori» (par. 1). Il documento, strumento di *accountability* («rendicontazione delle responsabilità dei comportamenti e dei risultati sociali ambientali ed economici», par. 2) dell'ente interessato, si propone di «definire i contenuti e le modalità di redazione del bilancio sociale, per consentire

⁸ «Il bilancio sociale deve essere approvato dall'organo statutariamente competente, dopo essere stato esaminato dall'organo di controllo che lo integra con le informazioni sul monitoraggio e l'attestazione di conformità alle linee guida» (par. 7).

agli enti interessati di adempiere all'obbligo normativo, ma anche per mettere a disposizione degli associati, dei lavoratori e dei terzi (ivi incluse le pubbliche amministrazioni) elementi informativi sull'operato degli enti e dei loro amministratori, nonché sui risultati conseguiti nel tempo» (*ibid.*).

Il bilancio sociale, più nello specifico, è chiamato a rispondere ai seguenti scopi:

- «fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle attività, della loro natura e dei risultati dell'ente;
- aprire un processo interattivo di comunicazione sociale;
- favorire processi partecipativi interni ed esterni all'organizzazione;
- fornire informazioni utili sulla qualità delle attività dell'ente per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders;
- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'ente e della loro declinazione nelle scelte strategiche, nei comportamenti gestionali, nei loro risultati ed effetti;
- fornire informazioni sul bilanciamento tra le aspettative degli stakeholders e indicare gli impegni assunti nei loro confronti;
- rendere conto del grado di adempimento degli impegni in questione;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'ente si impegna a perseguire;
- fornire indicazioni sulle interazioni tra l'ente e l'ambiente nel quale esso opera;

- rappresentare il «valore aggiunto» creato nell'esercizio e la sua ripartizione»
(*ibid.*).

2.4. Il DM 241/2019 «Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore»

Le Linee guida in allegato al Decreto Ministeriale 241/2019, sempre emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, individuano il loro obiettivo nella finalità di «definire criteri e metodologie condivisi secondo i quali gli enti di Terzo settore possono condurre valutazioni di impatto sociale, che consentano di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholders informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate. Le valutazioni saranno realizzate con metodi qualitativi e quantitativi e potranno prevedere un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale».

Nelle intenzioni del legislatore l'atto, destinato a favorire, nel suo valore promozionale, la resa operativa della Valutazione di Impatto Sociale (VIS) degli enti del Terzo Settore, era da ritenersi uno «strumento sperimentale di valutazione finalizzato a generare un processo concettuale e al contempo misurabile nel medio e lungo termine». L'applicabilità della procedura di valutazione viene misurata in un'estensione temporale di almeno diciotto mesi dell'attività programmata, per un

fabbisogno di spesa superiore al milione di euro nel caso di progetti elaborati su base interregionale, nazionale o internazionale. Quanto ai costi della VIS, si legge ancora nelle Linee guida del decreto, «devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati; potranno essere impiegati secondo tempi differiti rispetto all'esecuzione delle attività in modo da cogliere gli impatti di medio e lungo periodo collegate al progetto. Le procedure di affidamento dovranno prevedere modalità e tempi per la messa a punto e l'esecuzione della valutazione».

Le Linee guida definiscono anche gli stakeholders cui è destinata la procedura di valutazione, vale a dire i soggetti attivamente coinvolti nell'azione sviluppata dall'ente, che risentono – in positivo o in negativo – del risultato finale e a loro volta lo influenzano, potendo determinare l'esito delle azioni future promosse dall'organizzazione e il suo stesso destino. Gli stakeholders vengono individuati dal documento in queste categorie:

- «i finanziatori ed i donatori presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l'efficacia del proprio intervento e valutare l'eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno»;
- «i beneficiari ultimi di un intervento e tutti gli altri stakeholders interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le ricadute sociali ed economiche generate dall'organizzazione (es. comunità locale, lavoratori, utenti etc.)»;

- «lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell'organizzazione che aumentano la consapevolezza del valore prodotto dall'organizzazione in cui operano»;
- «i cittadini interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche»;
- «i soggetti pubblici che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza».

Scopo della VIS è di «far emergere e far conoscere: il valore aggiunto sociale generato; i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto; la sostenibilità dell'azione sociale».

I principi di cui la procedura di valutazione si dichiara informata – ed è l'ultimo punto qualificante delle Linee guida – sono infine i seguenti:

1. intenzionalità («il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell'organizzazione»);
2. rilevanza («inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta»);
3. affidabilità («informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati»);

4. misurabilità («le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate»⁹);
5. comparabilità («restituzione dei dati che consenta la comparabilità nel tempo»);
6. trasparenza e comunicazione («restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders).

2.5. I dati quantitativi sul Terzo Settore

Nel Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni realizzato dall'Istat nel 2019¹⁰, i cui dati erano aggiornati a due anni prima, sono stati calcolati in 350.492 gli enti senza scopo di lucro presenti in modo attivo nel nostro Paese (844.775 i dipendenti). I più numerosi erano, nell'ordine, le associazioni, riconosciute e non riconosciute (298.149), le cooperative sociali (15.764) e le fondazioni (7.441); i restanti istituti (29.138) esprimevano altre forme giuridiche. Il 64,5% degli enti perteneva alla cultura, allo sport e alle attività ricreative, mentre il

⁹ «A tal fine, gli ETS dovranno prevedere un sistema di valutazione che identifichi: a) le dimensioni di valore che le attività perseguono; b) gli indici e gli indicatori coerenti con le attività oggetto della valutazione».

¹⁰ «Il Censimento permanente non coinvolge più tutte le famiglie nello stesso momento, ma solo un campione selezionato di esse, e grazie all'integrazione dei dati raccolti con le rilevazioni campionarie con quelli provenienti dalle fonti amministrative consente di restituire informazioni rappresentative dell'intera popolazione» (<https://www.istat.it/it/censimenti/popolazione-e-abitazioni>).

9,2% era ritagliato nel campo dell'assistenza sociale e della protezione civile e il 6,5% si iscriveva nell'ambito delle relazioni sindacali e delle associazioni di rappresentanza; a seguire la religione (4,8%), l'istruzione e la ricerca (4%), la sanità (3,5%), lo sviluppo economico e la coesione sociale (1,9%) e, a pari merito (1,5%), l'ambiente e la tutela dei diritti e l'attività politica. Quanto ai dati sull'occupazione, a fare la parte del leone era il settore dell'assistenza sociale e della protezione civile (36,9% del totale, per un numero di ben 311.399 dipendenti); seguono a notevole distanza la sanità (21,9%, per 184.594 dipendenti), l'istruzione e la ricerca (14,9%, per 125.710 dipendenti), lo sviluppo economico e la coesione sociale (11,7%, per 98.853 dipendenti) e le relazioni sindacali e le associazioni di rappresentanza (4,6%, per 38.630 dipendenti).

Stando all'ultimo aggiornamento Istat, risalente al 9 ottobre 2020, gli enti senza scopo di lucro confermano la crescita registrata negli ultimi anni. «Il numero di istituzioni non profit aumenta con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (intorno al 2%) mentre l'incremento dei dipendenti, pari al 3,9% tra il 2016 e il 2017, si attesta all'1,0% nel biennio 2017-2018. Rispetto al complesso delle imprese dell'industria e dei servizi, l'incidenza delle istituzioni non profit continua ad aumentare, passando dal 5,8% del 2001 all'8,2% del 2018, diversamente dal peso dei dipendenti che rimane pressoché stabile (6,9%)»¹¹.

¹¹ <https://www.istat.it/it/archivio/248321>

Il 53% degli addetti lavora nelle cooperative sociali, il 19,2% nelle associazioni riconosciute e non riconosciute, il 12,2% nelle fondazioni e il 15,6% in altre realtà giuridiche. I settori col maggior numero di addetti sono, nell'ordine: l'assistenza sociale e la protezione civile (37,3%, per 319.480 unità); la sanità (21,8%, 186.399 unità); l'istruzione e la ricerca (15%, 127.694 unità); lo sviluppo economico e la coesione sociale (12%, 102.131 unità); la cultura, lo sport e la ricreazione (6,2%, 52.629 unità).

CAPITOLO SECONDO

VECCHIE E NUOVE STRATEGIE DI MARKETING.

IL RUOLO DEL TERZO SETTORE

1. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E I SUOI MODELLI COMUNICATIVI

1.1. Tecniche e strategie di marketing

Sebbene il marketing abbia le sue (lontane) origini nel fordismo, fondato sulla realizzazione industriale su larga scala di prodotti standard, nel nostro paese si è cominciato seriamente a trattare di orientamento al mercato, in particolare per iniziativa di alcune multinazionali straniere, solo all'indomani della conclusione del secondo conflitto mondiale. Nell'ultimo ventennio, per effetto di una generalizzata deregolamentazione, dello sviluppo delle nuove tecnologie, dell'introduzione di nuove forme di lavoro, dei mutamenti (e dei turbamenti) economico-finanziari (anche nella direzione di una finanza etica), dell'evoluzione del quadro legislativo e normativo e della ridefinizione del concetto stesso di mercato, ampliatisi in tutte le direzioni, le strategie e le attività di marketing hanno conosciuto un profondo cambiamento che nei casi più eclatanti, e in largo anticipo sui tempi, hanno assunto i connotati una vera e propria rivoluzione culturale:

«Per lanciare il computer Macintosh, il 22 gennaio 1984, Apple mandò in onda uno spot che fece storia. Invece di martellare con messaggi promozionali su tutte le reti televisive come facevano i concorrenti (a quei tempi IBM stava spendendo quasi quanto l'intero budget per le spese militari di un Paese), l'azienda di Cupertino acquistò un unico spot da sessanta secondi durante il Super Bowl, il programma più visto d'America. Diretto dal regista di Blade Runner Ridley Scott e curato dall'agenzia Chiat/Day, lo spot mostra un'eroina che irrompe in una scena orwelliana e scaglia un martello contro lo schermo del Grande Fratello (quello del libro) intento a condizionare le menti di una platea di spettatori semizombie. Il gesto, eclatante e altamente simbolico, rappresenta la liberazione dell'umanità dal pensiero unico.

Apple con questo spot, in un colpo solo e con un budget ridotto, riuscì a dare vita a un movimento culturale in favore dell'azienda e dei suoi prodotti. [...] IBM era lo status quo, Mac la rivoluzione»¹².

Tre classiche forme di marketing sono il marketing analitico, il marketing strategico e il marketing operativo. Il marketing analitico, nel guardare all'ottimizzazione – in termini di costi da sostenere e di benefici da conseguire – delle decisioni aziendali di intraprendere studi di mercato, si presta a una duplice possibilità: 1) un'analisi dell'utenza e della concorrenza (marketing analitico esterno); 2) un'analisi della

¹² M. PALLERA, *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012, p. 207.

propria attività d'impresa (marketing analitico interno). Il marketing strategico concerne le modalità di pianificazione a medio o a lungo termine attivate da un'azienda per uno studio della sua collocazione sul mercato, della fattibilità e operatività delle sue scelte, dei risultati raggiunti. Il marketing operativo analizza il raggiungimento degli obiettivi aziendali con riferimento al breve periodo.

«La storia della economia dei paesi industrializzati nel secolo passato può, in prima approssimazione, essere idealmente suddivisa in due parti uguali. I primi 50 anni sono stati caratterizzati da un forte impulso della materia produttiva, considerando anche quanto di essa è stata distrutta durante due conflitti mondiali; la seconda metà del secolo è stata caratterizzata dallo sviluppo e dalla integrazione dei mercati con una nuova attenzione alla funzione commerciale; l'inizio del nuovo secolo si caratterizza per l'impatto delle nuove tecnologie e la globalizzazione della società civile e la conseguente evoluzione della funzione incaricata di gestire i rapporti con il mercato.

Alla base della evoluzione del concetto di marketing sta, quindi, la profonda modificazione del rapporto azienda/mercato avvenuta nel corso degli ultimi cinquanta anni»¹³.

Un'evoluzione che ha oggi toccato moltissime aziende italiane di varie dimensioni e dei più svariati settori, inducendole a studiare con sempre maggior cura il mercato

¹³ S. CHERUBINI, G. EMINENTE, *Marketing in Italia per competere nel terzo millennio*, nuova edizione aggiornata, Milano, FrancoAngeli, 2005⁶, p. 19 (prima ediz.: 1997).

non solo per una legittima esigenza di monitoraggio ma anche al fine di indirizzarlo, o – sussistendone le condizioni – di arrivare a poterlo controllare. In questo processo ha giocato un ruolo centrale l'attenzione portata ai consumatori e alle loro necessità o aspettative, con l'obiettivo di istituire un legame con i potenziali acquirenti, o di rafforzare rapporti già stretti, in molti casi solleticandoli o sollecitandoli grazie, per l'appunto, a oculate operazioni di marketing.

L'orientamento al marketing, nella sua qualità di elemento chiave per intercettare gusti e bisogni della clientela o di una comunità territoriale, attraverso la predisposizione di un piano strategico in grado di sintonizzarsi coi cambiamenti sociali e individuali (in riferimento ai diversi target o in relazione al territorio, oppure guardando ai cittadini dell'intero paese), ha interessato le diverse realtà italiane in tempi diversi. Si è attestato in un primo momento «soprattutto nelle grandi aziende produttrici di beni di largo consumo, consolidandosi con numerose esperienze complete (essendo ancora oggi il campo di più estesa applicazione), per diffondersi successivamente sia verso grandi imprese produttrici di beni di consumo durevole e beni strumentali nonché verso le aziende di medie dimensioni. Solo in un terzo momento si è passati alle grandi imprese di servizi (come nel settore delle comunicazioni) e alle piccole imprese produttrici di beni di consumo. Recentemente

si possono rilevare interessanti applicazioni anche nelle istituzioni non profit e nella pubblica amministrazione così come in aziende di piccole dimensioni»¹⁴.

1.2. Il marketing non convenzionale

Le più mature strategie di analisi di mercato tengono dunque oggi in conto la soddisfazione di consumatori attivi ed esigenti – anche nella difesa dei loro diritti – tanto quanto le necessità di profitto dei produttori. Potremmo definire il marketing aziendale, da questa prospettiva, la mentalità di «tutte le persone che operano nell'azienda tale per cui nel loro operare sono costantemente attente alle ripercussioni, anche indirette, che tale operare può avere sul cliente finale e consapevoli del fatto che il modo migliore per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda è quello di conseguire gli obiettivi (profitto e altro), ma “soddisfacendo” i consumatori»¹⁵. In un'ottica operativa, in quanto incaricato di svolgere una «funzione organizzativa preposta alla gestione del rapporto tra azienda e mercato», il marketing si potrebbe definire un «complesso di attività pianificate, organizzate, controllate, che partono dallo studio del cliente/consumatore e, più in generale, della domanda e della concorrenza, e, attuandosi in forma integrata (intrafunzionale e interfunzionale), sono volte al conseguimento degli obiettivi

¹⁴ *Ibid.*, p. 21.

¹⁵ *Ibid.*, p. 24.

aziendali di medio-lungo termine, attraverso la soddisfazione del cliente/consumatore e la sua fedeltà»¹⁶. Le attività di marketing integrate di tipo intrafunzionale esprimono la necessità di un coordinamento al loro interno per il pieno raggiungimento degli obiettivi aziendali (qualunque sia il contesto lavorativo), raggiungibili a patto che si proceda all'unisono, in una fattiva comunione di propositi da attuare e di procedure da eseguire. Le attività di marketing integrate di tipo interfunzionale impongono invece il coinvolgimento di ogni fase del processo produttivo, compreso il segmento finale rappresentato dalla risposta del mercato alle scelte aziendali e dalle conseguenti ripercussioni (economiche, organizzative, amministrative, ecc.), internamente all'impresa.

I più interessanti territori di frontiera della “mercatistica” sono coperti dal neuromarketing, dal societing marketing, dal guerrilla marketing. Sono tutte forme di marketing non convenzionale divenute adulte in Italia negli ultimi vent'anni, e già monitorate – con l'avvento del Terzo Millennio – da agenzie come GuerrillaMarketing, Ebolaindustries e NinjaMarketing¹⁷.

Il neuromarketing – neologismo inventato nel 2002 dall'olandese Ale Smidt, docente di marketing – «nasce dall'applicazione delle conoscenze e delle pratiche

¹⁶ *Ibid.*, p. 27.

¹⁷ Cfr. R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi di marketing per i musei*, Milano, FrancoAngeli, 2012, p. 140.

neuroscientifiche al marketing, al fine di conoscere e analizzare i processi sia consci (razionali e logici), sia non consci (istintivi ed emozionali)¹⁸.

Nel societal marketing si assiste a un interessante passaggio di consegne. I consumatori cedono il passo alle istanze sociali e culturali di un'intera comunità, locale o nazionale, di cui possono incarnare i valori, le aspettative, le aspirazioni o altro. Quelle istanze sono spesso proiettate sull'orizzonte dell'intera umanità, e vedono la ricerca del profitto controbilanciata «dalla responsabilità sociale, dall'innovazione culturale, dall'evoluzione spirituale»¹⁹. È la risposta dei brand all'anticonsumismo, per riuscire in qualche modo a gestire, se non l'impegno "militante" a sostegno delle varie forme e manifestazioni di reazione e di protesta collettiva, lo spaesamento diffuso e la generalizzata perdita di fiducia di una clientela da riconquistare non più con le armi della seduzione ma con le tecniche dell'innamoramento²⁰: Don Giovanni lascia il posto a Romeo.

¹⁸ M. DIOTTO, *Neurobranding. Il neuromarketing nell'advertising e nelle strategie di brand per i marketer*, Milano, Hoepli, 2020, p. 9. «La vera novità del neuromarketing rispetto alle ricerche di mercato tradizionali riguarda proprio la possibilità offerta al marketing di esplorare il livello di non conscio, vale a dire quella parte del cervello e della mente delle persone che si colloca al di sotto della sfera cognitiva razionale. È il livello, finora ad appannaggio degli psicologi del profondo, in cui maturano le decisioni di scelta e acquisto e anche il coinvolgimento emotivo nei confronti di un brand, di una comunicazione, pubblicitaria e non, e di un prodotto» (*ibid.*).

¹⁹ M. PALLERA, *Create!* cit., p. 205.

²⁰ «Il senso di smarrimento di fronte al mondo che cambia crea movimenti anticonsumisti, ma le marche culturali e spirituali che riusciranno a diventare interpreti e sostenitrici dei movimenti creati dalle persone otterranno consenso, reputazione, fedeltà e sostegno economico. Cerca di dare alla gente una ragione per parlare

Numerose aziende, dato il flusso ininterrotto d'immagini e parole da cui siamo ormai sommersi (overload informativo), puntano ad attirare la nostra attenzione con campagne promozionali low cost, talora ardite, inusuali o stravaganti ma estremamente efficaci, guidate dalle operazioni di un marketing esperienziale²¹ flessibile e al tempo stesso interattivo, avvolgente e totalizzante:

«Il marketing esperienziale [...] parte dalla constatazione che il consumatore odierno vive il momento dell'acquisto come una vera e propria esperienza. Le aziende devono quindi cercare di agevolare la creazione di contesti esperienziali brandizzati, in cui l'acquirente può immergersi tranquillamente per appagare i propri bisogni. I negozi monomarca (Apple Store, NikeTown, AufiForum), le fabbriche di marca (l'Heineken Experience di Amsterdam), le feste di marca, i siti di marca (Mini, Nutella) rappresentano dei tentativi di creare degli ambienti circoscritti, rassicuranti e tematici in cui l'acquirente può immergersi completamente in un'esperienza di marca»²².

della tua azienda e per acquistare i tuoi prodotti. Cerca di sostenere e rendere felici le persone. Romanticismo, attenzioni, cura, rispetto. Non basta più essere soddisfatti, ci vuole l'amore» (*ibid.*).

²¹ «L'affollamento dei messaggi pubblicitari e una maggior consapevolezza e flessibilità da parte dei consumatori hanno indotto dei grossi cambiamenti nel mercato attuale, poiché gli strumenti tradizionali di marketing risultano in molti casi obsoleti e non più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali» (R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi* cit., p. 138). Il consumatore, dimenticato l'approccio *funzionalista* – l'ottenimento del massimo risultato con la minima spesa –, si lascia convincere all'acquisto dal piacere *estetico*, dalle gratificazioni tratte dell'esperienza compiuta (come nei *concept store*).

²² R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi* cit., p. 141.

Le tecniche spettacolari o sensazionalistiche del guerrilla marketing, nell'indirizzare i diversi prodotti a precisi target, mirano a sorprendere i destinatari di quelle campagne fino a farli immergere completamente nell'esperienza promossa. Siamo nei paraggi del newsjacking, lo sfruttamento ad arte di dati e informazioni per facilitare l'accesso ai vari media al fine di ottenere una maggiore visibilità per il prodotto o il servizio. Nel guerrilla marketing, dove, nella trasmissione del messaggio, è più importante la copertura della frequenza, i canali tradizionali contano assai meno del passaparola: il racconto, per l'originalità, l'immaginosa o la singolarità di una fattura che lo rendono memorabile, passa molto facilmente di bocca in bocca.

L'espressione *guerrilla marketing* nasce nel 1983, quando apparve nel titolo di un volume di un pubblicitario americano, Jay Conrad Levinson²³. La sua definizione avrebbe aperto un'enorme breccia nel mondo del marketing classico, e avrebbe fatto in una manciata d'anni il giro del mondo: «*What is Guerrilla marketing? It is a body of unconventional ways of pursuing conventional goals. It is a proven method of achieving profits with minimum money*».

²³ *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*, New York, Paperbak (cfr. J. C. LEVINSON, P. R. J. HANLEY, *Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato*, Roma, Castelveccchi, 2007).

Le tecniche e le strategie di guerrilla marketing, adottate inizialmente dalle piccole aziende per i contenuti costi d'investimento e salutate da molti, alla loro comparsa, come forme di costruzione, attestazione, rivendicazione di principi di brand equity, sono state via via incamerate, e rese sempre più sofisticate, anche dalle imprese di medie e grandi dimensioni (comprese le multinazionali). La metafora militare, nel recuperare l'antico mito del piccolo Davide contro il gigantesco Golia, dà semanticamente conto, in partenza, della «lotta dei guerriglieri contro le potenti truppe armate. Parafrasando la massima di Mao Tse tung, il moto del guerrigliero diventa: “Se il competitor avanza, ritirati; se il competitor si ferma, disturvalo; se il competitor è stanco, attaccalo; se il competitor si ritira, inseguilo»²⁴.

1.3. Altre neotipologie di marketing. Il fundraising

Due fra le più interessanti forme di marketing non convenzionale che hanno riscontrato un notevole sviluppo negli ultimi anni sono il marketing virale e il marketing tribale.

Il marketing virale, incentrato fondamentalmente sulle pratiche di trasmissione “partecipata” delle informazioni affidate al “tam tam” virtuale (attraverso chat, forum, blog, mailing list, ecc.), è una sotto-tipologia del guerrilla marketing; insiste «sull'aspetto emotivo e relazionale di internet, poiché spinti dall'entusiasmo di un

²⁴ V. MEGIDO, *Dobbiamo mordere e fuggire*, in G. AMBROSIO (a cura di), *Le nuove terre della pubblicità*, Roma, Meltemi, 2005, pp. 49-66, a p. 59.

prodotto, gli utenti sono portati spontaneamente ed inconsciamente a pubblicizzarlo e a dividerlo»²⁵. Il marketing tribale, a sua volta, sfrutta il potenziale diffusivo dei tanti gruppi di persone che a prescindere dal sesso, dall'età, dal lavoro svolto, dallo status o dal ruolo sociale, ecc., si aggregano perché coltivano gli stessi hobby o sono animati dalle stesse passioni. Si tratti dei cultori dell'Harley Davidson (coi loro motoraduni) o dei patiti della tecnologia e dell'oggettistica Apple (garanzia di esclusività), l'obiettivo del marketing tribale è di rispondere alle istanze "rituali" e ai bisogni "immateriali" della comunità interessata, come ulteriore sprone all'aggregazione a scopo di fidelizzazione: è il caso della Salomon, «azienda leader nell'abbigliamento per snowboarder, che rinuncia ad una pubblicità di tipo diretto ed aggressivo sui media tradizionali a favore dell'organizzazione di grandi eventi e incontri tra appassionati, in modo da mantenere il rapporto di fiducia che è riuscita ad instaurare con i propri appassionati»²⁶.

Sono infine forme di mercatistica affini al societing marketing, e fatte spesso rientrare nel suo ambito, il green marketing e, fra gli ultimi arrivati, il soul marketing: «Puntando all'evoluzione sociale e all'elevazione spirituale, cercando di valorizzare la luce e di integrare l'ombra, le marche possono in questo modo

²⁵ «Secondo una ricerca Nielsen Global del 2007 il 61% dei consumatori si fida dei consigli pubblicati online da altri utenti, poiché li considerano disinteressati» (R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi* cit., p. 140).

²⁶ *Ibid.*, p. 141.

diventare dei trasformatori di emozioni, dei depuratori in grado di elevare lo stile vitale delle persone, svolgendo il compito fondamentale, quello di sostenere i progetti esistenziali degli individui e di favorire il benessere della società. [...] La globalizzazione ci ha messo di fronte ai problemi drammatici che ha causato: povertà, ingiustizia, devastazioni ambientali, crisi finanziarie. Le imprese oggi competono per apparire punti di riferimento, [...] diventano “marche culturali” che si propongono di risolvere paradossi sociali. Io propongo di fare un ulteriore passo in avanti e di iniziare a parlare di “marche spirituali” in grado di fornire un incoraggiamento esistenziale alle persone»²⁷.

Il fundraising copre un territorio limitrofo a quello occupato dal marketing, dal quale lo distingue – almeno in termini di percezione da parte dei destinatari dell’iniziativa da sostenere – il senso di una maggiore responsabilità (civica o istituzionale) del proponente e di una maggiore considerazione del giudizio collettivo circa il merito della proposta e la sua effettiva rispondenza alle aspettative di una società etica. Una doppia componente ancor più sensibile se siamo in presenza di una qualunque forma di crowdfunding, il complesso delle pratiche di micro-finanziamento collettivo dal basso, partecipate e condivise, promotrici di azioni volte al cambiamento sociale e spesso frutto dell’impegno di gruppi di

²⁷ M. PALLERA, *Create! Progettare idee contagiose* cit., p. 206.

pressione, di associazioni di attivisti, di giovani influencer o di più o meno attempati – e un pò “datati” – intellettuali (militanti).

2. IL MARKETING CULTURALE

Tutte le tecniche fin qui descritte trovano sempre più larga applicazione anche nelle operazioni di marketing tese a promuovere imprese e iniziative culturali, e i relativi luoghi di collocazione o di svolgimento: dalle piazze cittadine alle sedi istituzionali, dai teatri ai complessi museali; il museo, in particolare, è divenuto ultimamente oggetto di una “negoziazione” consistente nella sua progressiva «trasformazione da organismo di tutela a istituzione che offre servizi diversi a utenti più esigenti»²⁸. In anni recenti i ripetuti inviti a intervenire, per il nostro Paese, soprattutto nel settore del turismo culturale, per i suoi naturali effetti di trascinamento (prima dell'emergenza sanitaria), sono stati accolti da più parti: l'espressione turismo

²⁸ R. MACELLARI, P. PATERLINI, *La primavera indiana di Reggio Emilia. Una mostra sugli indiani d'America come “caso” di comunicazione*, in E. GABARDI (a cura di), *Event marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi e concerti*, postfazione di N. Buratti, Milano, FrancoAngeli, 2007, pp. 21-37, a p. 31. Sul marketing culturale, fra le numerose sintesi disponibili, cfr. S. LURAGHI, P. STRINGA (a cura di), *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali. Strategie di promozione del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006; B. DE CESARE, *Il marketing culturale. Strumenti e strategie per la comunicazione*, Cornaredo (MI), Il Castello, 2010; L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, Franco Angeli, 2017. Sul management orientato alla progettazione culturale (nel campo dello spettacolo): L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, nuova edizione interamente aggiornata, Milano, FrancoAngeli, 2004⁶ (prima ediz.: 1996).

culturale si riferisce a un «turismo itinerante, che tocca le principali città d'arte, ma anche i parchi tematici, i siti archeologici, i luoghi legati ad eventi e manifestazioni, a tradizioni enogastronomiche e popolari. La caratteristica più saliente di questa variegata offerta è la differenziazione insita nella cultura italiana, cioè la peculiarità territoriale, la tradizione locale, il prodotto di nicchia. Per questo è importante non standardizzare l'offerta, ma, al contrario, valorizzarne l'aspetto locale, inserendolo in un sistema»²⁹.

Il marketing culturale, il cui edificio poggia le sue fondamenta sulle avanguardie artistiche fiorite nel “secolo breve”, alimentate dalle controculture giovanili politicamente antagonistiche che hanno cominciato a prendere piede – in molti paesi, Italia compresa – a partire dagli anni Cinquanta³⁰, giunge a piena maturazione nella seconda metà del decennio successivo grazie a un importante studio di Philip Kotler, studioso di international marketing. In quel lavoro l'autore aveva messo nel dovuto risalto «come anche le organizzazioni culturali producessero dei servizi e si trovassero quindi a competere tra di loro sia per conquistare l'attenzione del pubblico che per ottenere fondi statali. Si trattò di una vera rivoluzione poiché il

²⁹ S. LURAGHI, P. STRINGA, *Introduzione*, in Eadd. (a cura di), *Marketing culturale* cit., pp. 11-18. A p. 16.

³⁰ «Lo scopo di questi movimenti è di sovvertire i meccanismi e gli stereotipi sociali imposti dai media tradizionali per permettere al destinatario di uscire dallo stato di assuefazione causato dal sovraffollamento di messaggi e immagini. Questo sabotaggio culturale mira quindi a elevare l'individuo da ricevente passivo a consumatore critico» (R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi* cit., p. 143).

marketing era chiamato per la prima volta ad uscire dal suo tradizionale contesto di riferimento per costruire dei modelli peculiari»³¹.

L'Italia, pur non reggendo ancora il confronto – per competitività – con la concorrenza di molte nazioni, assai più brave di noi a promuovere il loro patrimonio artistico e monumentale, continua a occupare una posizione di indiscutibile primato per attrattività culturale. In una ricerca del 2013 sul “peso” della cultura nell'economia del Paese, realizzata da Unioncamere in collaborazione con la Fondazione Symbola, ha calcolato nel 5,4% – per un equivalente di 75,5 miliardi di euro – l'apporto dell'industria culturale alla ricchezza prodotta in Italia, e in un milione e quattrocentomila unità il numero degli occupati nei vari settori del comparto (il 5,7% del totale): «Estendendo il calcolo dal sistema produttivo culturale privato anche a quello della pubblica amministrazione e del no-profit, il valore aggiunto della cultura arriva a 80,8 miliardi, pari al 5,8% dell'economia nazionale. E allargando lo sguardo dalle imprese che producono cultura in senso stretto – ovvero industrie culturali, industrie creative, patrimonio storico-artistico e architettonico, performing arts e arti visive – a tutta la ‘filiera della cultura’, ossia ai settori attivati dalla cultura, come il turismo, il commercio, i trasporti, attività immobiliari, marketing e pubblicità, il valore aggiunto prodotto dalla cultura schizza dal 5,8 al 15,3% del totale dell'economia nazionale. Il sistema produttivo

³¹ *Ibid.*, p. 12.

culturale vanta infatti un moltiplicatore pari a 1,7: come dire che per ogni euro di valore aggiunto prodotto da una delle attività di questo segmento, se ne attivano, mediamente, sul resto dell'economia altri 1,7. In termini monetari, ciò equivale a dire che gli 80,8 miliardi di euro prodotti nel 2012 dall'intero sistema produttivo culturale, riescono ad attivarne quasi 133,4 miliardi, arrivando così a costituire una filiera culturale intesa in senso lato di 214,2 miliardi di euro. La cultura dimostra dunque ancora una volta di essere uno dei motori primari della nostra crescita»³².

In quel 2013, a fronte di una generale stasi produttiva, le imprese culturali erano aumentate del 3,3% rispetto al 2012, ed era cresciuta altresì l'occupazione (dello 0,5%, rispetto a una diminuzione dello 0,3% degli occupati nel loro complesso). A contribuire alla crescita, nell'ordine, «le industrie creative (47,1% di valore aggiunto, 53,3% di occupazione) e le industrie culturali (rispettivamente 46,4% e 39%), e solo in piccola parte performing arts e arti visive (5,1% e 6,0%) e patrimonio storico-artistico (1,4% e 1,6%)»³³.

³² <https://www.unioncamere.gov.it>. Cfr. S. CHERUBINI, *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, Milano, FrancoAngeli, 2013, p. 29 sgg.

³³ <https://www.unioncamere.gov.it>.

CAPITOLO TERZO

IL TERZO SETTORE E L'ENTE PUBBLICO.

LA PROGETTUALITÀ CONDIVISA

1. LA CO-PROGRAMMAZIONE E LA CO-PROGETTAZIONE

1.1. Principi, atti, obiettivi

Le procedure di co-programmazione e di co-progettazione³⁴ poste in essere dalla Pubblica Amministrazione³⁵ – insieme a quelle di accreditamento – al fine di coinvolgere in modo attivo gli enti del Terzo Settore per il territorio di competenza, in un'ottica di azioni da compiere o di servizi da erogare, e in attuazione dei

³⁴ Un interessante seminario (on-line) in tema (*Co-progettazione, co-programmazione e strumenti collaborativi in un anno di grandi cambiamenti*), da cui abbiamo tratto alcuni spunti per la stesura di questo capitolo, si è svolto il 17 febbraio 2021. È stato organizzato dall'osservatorio Welforum (<https://welforum.it>) in collaborazione con l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS), la Lega Coop e il Centro di Servizio Volontariato per il Lazio e l'Assessorato alle Politiche sociali, welfare ed enti locali della Regione Lazio.

³⁵ Nelle sue varie componenti, espressamente indicate dall'art. 1, comma 2, del Decreto Legislativo 165/2001: «Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni».

principi³⁶ richiamati all'art. 55 (Titolo VII. Dei rapporti con gli enti pubblici) del Decreto Legislativo 117/2017, sono così disciplinate dal medesimo articolo di legge: «La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili» (comma 2). «La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2» (comma 3).

Ai fini di quest'ultimo comma, recita ancora l'art. 55, l'«individuazione degli enti del Terzo Settore con cui attivare il partenariato avviene anche mediante forme di accreditamento nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione, da parte della pubblica amministrazione procedente, degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner» (comma 4).

La Pubblica Amministrazione può anche decidere di siglare «con le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale, iscritte da almeno sei mesi

³⁶ *La sussidiarietà, la cooperazione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità, l'omogeneità, la copertura finanziaria e patrimoniale, la responsabilità ed unicità dell'amministrazione, l'autonomia organizzativa e regolamentare.*

nel Registro unico nazionale del Terzo settore, convenzioni finalizzate allo svolgimento in favore di terzi di attività o servizi sociali di interesse generale, se più favorevoli rispetto al ricorso al mercato» (Dlgs. 117/2017, art. 56, comma 1). Dette convenzioni, in cui dev'essere quantificata la durata dell'accordo stipulato, possono però contemplare il solo rimborso delle spese sostenute³⁷ – e documentate – alle organizzazioni e alle associazioni indicate (Dlgs. 117/2017, art. 56, comma 2). Queste, selezionate mediante «procedure comparative riservate» (Dlgs. 117/2017, art. 56, comma 3), sono tenute a dimostrare di possedere i necessari «requisiti di moralità professionale» (ibid.), le necessarie capacità tecnico-professionali, organizzative e operative (anche con riferimento al grado di esperienza acquisito), la necessaria attitudine allo svolgimento delle varie attività e al raggiungimento degli obiettivi prefissati e così via.

1.2. La centralità del Terzo Settore nel regime di cooperazione con gli enti pubblici

Il Decreto Legge 76/2020 (Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale), il cosiddetto “Decreto semplificazioni”, convertito nella Legge 120/2020,

³⁷ Esse annoverano «gli oneri relativi alla copertura assicurativa, le modalità di risoluzione del rapporto, forme di verifica delle prestazioni e di controllo della loro qualità, la verifica dei reciproci adempimenti» e, ancora, i modi stessi del rimborso, perché sia dimostrato trattarsi di spese effettive, «con esclusione di qualsiasi attribuzione a titolo di maggiorazione, accantonamento, ricarico o simili, e con la limitazione del rimborso dei costi indiretti alla quota parte imputabile direttamente all'attività oggetto della convenzione» (Dlgs. 117/2017, art. 56, comma 4).

ha fugato ogni dubbio circa la funzione tutt'altro che accessoria o eccezionale, bensì “strutturale”, delle disposizioni contenute nei citati art. 55 e 56, intesi dal legislatore come strumenti ordinari d'intervento a favore dell'instaurazione di un regime di cooperazione fra la Pubblica Amministrazione e gli enti del Terzo Settore (nelle previste forme di progettazione o programmazione congiunta) pienamente legittimato a rispondere, anche a livello locale, agli interessi generali sanciti in un altro articolo del “Codice del Terzo Settore”: «Gli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale» (art. 5, comma 1).

Sono ritenute di interesse generale, secondo lo stesso comma del D. Lgs. 117/2017, le seguenti attività: i servizi sociali; la protezione civile; l'agricoltura sociale; le prestazioni socio-sanitarie; la cooperazione allo sviluppo; l'educazione e l'istruzione («nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa»); la «radiodiffusione sonora a carattere comunitario»; l'alloggio sociale, «nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi»; le azioni a tutela, miglioramento o valorizzazione dell'ambiente, del paesaggio e del patrimonio culturale, e quelle volte all'«utilizzo accorto e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi»; la formazione professionale, la

formazione extrascolastica (finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa), la formazione universitaria (e post-universitaria) e la ricerca scientifica di «particolare interesse sociale»; l’inserimento (o il reinserimento) nel campo del lavoro; la promozione e la salvaguardia dei «diritti umani civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo», e la «promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco», ivi comprese quelle messe in atto dai gruppi di acquisto solidale e dalle banche dei tempi, secondo quanto previsto dall’art. 27³⁸ della Legge 53/2000 (Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città); l’accoglienza ai migranti a fini umanitari e il loro inserimento nel tessuto sociale; la gestione e l’organizzazione di

³⁸ «Per favorire lo scambio di servizi di vicinato, per facilitare l’utilizzo dei servizi della città e il rapporto con le pubbliche amministrazioni, per favorire l’estensione della solidarietà nelle comunità locali e per incentivare le iniziative di singoli e gruppi di cittadini, associazioni, organizzazioni ed enti che intendano scambiare parte del proprio tempo per impieghi di reciproca solidarietà e interesse, gli enti locali possono sostenere e promuovere la costituzione di associazioni denominate “banche dei tempi”» (comma 1). «Gli enti locali, per favorire e sostenere le banche dei tempi, possono disporre a loro favore l’utilizzo di locali e di servizi e organizzare attività di promozione, formazione e informazione. Possono altresì aderire alle banche dei tempi e stipulare con esse accordi che prevedano scambi di tempo da destinare a prestazioni di mutuo aiuto a favore di singoli cittadini o della comunità locale. Tali prestazioni devono essere compatibili con gli scopi statutari delle banche dei tempi e non devono costituire modalità di esercizio delle attività istituzionali degli enti locali» (comma 2).

attività sportive amatoriali, di attività «turistiche di interesse sociale, culturale o religioso», e di attività «culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale» (comprese quelle, anche di tipo editoriale, «di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato») e ancora:

- la «cura di procedure di adozione internazionale»;
- i «servizi strumentali ad enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo settore»;
- la «promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della non violenza e della difesa non armata» e la «riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata»;
- le attività benefiche, gli aiuti a distanza, la cessione a titolo gratuito di alimenti e altri prodotti (ai sensi della Legge 166/ 2016 – e successive modifiche –: Disposizioni concernenti la donazione e la distribuzione di prodotti alimentari e farmaceutici a fini di solidarietà sociale e per la limitazione degli sprechi) e l'«erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate»;
- le «attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata, situata, di norma, in un Paese

in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile».

2. IL TERZO SETTORE E GLI ULTIMI ORIENTAMENTI GIURIDICI

2.1. La Presidenza del Consiglio dei Ministri vs. la Regione Umbria: il Terzo Settore in una sentenza della Corte Costituzionale

Una sentenza della Corte Costituzionale, emessa il 20 maggio 2020 (sentenza n. 131), ha ribadito la legittimità, per un ente pubblico locale, di cooperare con un ente del Terzo Settore per l'ideazione, l'organizzazione e la realizzazione di un'iniziativa di interesse generale. È facoltà dell'ente locale, qualora lo ritenga opportuno o necessario, predisporre allo scopo un apposito regolamento (da portare in Consiglio comunale per l'approvazione, se l'ente locale è un Comune) nel quale mettere nero su bianco le procedure da seguire per il coinvolgimento del partner no profit, le forme della collaborazione istituita, i luoghi e i momenti d'incontro e di confronto, ecc.

La sentenza della Corte Costituzionale di cui sopra, nello specifico, ha giudicato infondata la «questione di legittimità costituzionale dell'art. 5, comma 1, lettera b), della legge della Regione Umbria 11 aprile 2019, n. 2 (Disciplina delle cooperative di comunità), promossa dal Presidente del Consiglio dei ministri, in riferimento all'art. 117, secondo comma, lettera l), della Costituzione»³⁹. Secondo il primo comma dell'art. 5 (Strumenti e modalità di raccordo) della legge fatta approvare, che riconosceva «il rilevante valore sociale e la finalità pubblica della cooperazione in generale e delle cooperative di comunità in particolare», la Regione Umbria:

- a) promuove la creazione di un sistema di relazioni con gli attori del territorio tra i quali le associazioni, le pro loco, le imprese e le amministrazioni comunali;
- b) disciplina le modalità di attuazione della co-programmazione, della co-progettazione e dell'accreditamento previste dall'articolo 55 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106) e le forme di coinvolgimento delle cooperative di comunità e adotta appositi schemi di convenzione-tipo che disciplinano i rapporti tra le cooperative di comunità e le stesse amministrazioni pubbliche operanti nell'ambito regionale;

³⁹ <https://www.forumterzosettore.it>.

- c) favorisce, d'intesa con gli enti locali, la partecipazione della cooperazione di comunità all'esercizio della funzione pubblica mediante: 1) la promozione di azioni volte a favorirne le capacità progettuali e imprenditoriali; 2) il sostegno e il coinvolgimento delle cooperative di comunità nel sistema di produzione di beni e servizi;
- d) riconosce nella cooperazione di comunità un soggetto privilegiato per l'attuazione di politiche attive del lavoro finalizzate alla creazione di nuova occupazione;
- e) individua, nel rispetto e nei limiti posti dalla normativa vigente in materia, i criteri e le modalità di affidamento, di convenzionamento e di conferimento alle cooperative di comunità di lavori o servizi;
- f) può mettere a disposizione edifici o aree non utilizzate per il raggiungimento degli scopi sociali, tramite le procedure previste dalla legge e promuovere presso le altre amministrazioni pubbliche l'impiego del patrimonio immobiliare per le medesime finalità».

L'Umbria, nel provvedimento contestato, dichiarava l'intento di legittimare e promuovere le cooperative di comunità, con l'attivazione di un Albo istituito presso la Giunta regionale (art. 3) e tre diverse forme d'intervento⁴⁰, il cui scopo fosse di

⁴⁰ I «finanziamenti agevolati», i «contributi in conto capitale», gli «incentivi per la creazione di nuova occupazione» (art. 4). Tutte forme d'intervento «cumulabili con altri interventi o finanziamenti o contributi o incentivi messi a disposizione da enti o istituzioni locali, nazionali o europee» (*ibid.*).

recare vantaggio alla comunità territoriale di appartenenza dei soci promotori, o da questi scelta «come propria nell'ambito di iniziative a sostegno dello sviluppo economico, della coesione e della solidarietà sociale volte a rafforzare il sistema produttivo integrato e a valorizzare le risorse e le vocazioni territoriali e delle comunità locali nonché a favorire la creazione di offerte di lavoro» (art. 1). L'Assemblea legislativa umbra, in assenza di una regolamentazione nazionale della loro fattispecie giuridica, assimilava le cooperative di comunità alle società cooperative, «costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del codice civile ed iscritte all'Albo delle cooperative di cui all'articolo 2512 del codice civile e all'articolo 223-sexiesdecies delle disposizioni per l'attuazione del codice civile, le quali, anche al fine di contrastare fenomeni di spopolamento, declino economico, degrado sociale urbanistico, perseguono l'interesse generale della comunità in cui operano, promuovendo la partecipazione dei cittadini alla gestione di beni o servizi collettivi, nonché alla valorizzazione, gestione o all'acquisto collettivo di beni o servizi di interesse generale» (art. 2).

La Presidenza del Consiglio dei Ministri aveva contestato alla Regione Umbria l'estensione alle cooperative di comunità, circa la possibilità di un loro coinvolgimento nelle procedure di progettazione, programmazione e accreditamento, del dettato dell'art. 4, comma 1, del Dlgs. 117/2017, nel cui elenco degli enti del Terzo Settore le cooperative di comunità risultano assenti. Nel ricorso presidenziale si rimarcava che il coinvolgimento delle cooperative di comunità

avrebbe determinato, di fatto, la loro omologazione agli ETS, che invece, «così come tassativamente elencati, sono gli unici soggetti legittimati, secondo la normativa statale di riferimento, a partecipare attivamente alla programmazione statale degli interventi di utilità sociale»⁴¹.

Col suo provvedimento, secondo il ricorrente, la Regione Umbria aveva sconfinato in una materia – l'ordinamento civile – di esclusivo appannaggio statale (ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera l, del testo costituzionale), ma l'ente regionale aveva reagito chiedendo alla Corte Costituzionale, sulla base di alcune argomentazioni⁴² cui la Presidenza del Consiglio aveva nuovamente replicato, di dichiarare infondato il ricorso.

I giudici della Corte Costituzionale hanno respinto il ricorso della Presidenza del Consiglio dei Ministri, giudicando innanzi tutto non pertinente il rinvio dell'art. 5, comma 1, lettera b della legge regionale all'art. 55 del “Codice del Terzo Settore:

⁴¹ <https://www.cortecostituzionale.it>.

⁴² Fra le quali il fatto che i chiari obiettivi sociali delle cooperative di comunità le equiparassero, nella sostanza, alle imprese sociali menzionate nella lista dell'art. 4, comma 1, del “Codice del Terzo Settore” e normate dal Dlgs. 112/2017 (*Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106*), che considera impresa sociale un ente privato no profit, anche in forma di società, la cui descrizione si potrebbe ben adattare a quella di una cooperativa di comunità: «Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività» (art. 1, comma 1).

la legge in questione, infatti, «non contiene, in nessuna sua disposizione, un'espressa qualificazione delle cooperative di comunità come ETS»⁴³. Subito dopo, confermato il rispetto degli articoli costituzionali – 45⁴⁴; 117; 118, comma 4⁴⁵ – richiamati (art. 1, comma 1) dal provvedimento della Regione Umbria, i giudici entrano nel merito della questione: «Piuttosto, l'art. 2 della legge regionale, nel riferirsi in termini generali alle società cooperative, lascia ai soggetti che le costituiscono la libertà di scegliere quale sottotipo adottare all'interno della comune forma societaria cooperativa: in sostanza, se costituire una cooperativa sociale ai sensi della legge 8 novembre 1991, n. 381 (Disciplina delle cooperative sociali), una cooperativa a mutualità prevalente, ai sensi degli articoli da 2512 a 2514 del codice civile, ovvero una cooperativa il cui statuto non contempli le clausole di non finalità lucrativa di cui all'art. 2514 cod. civ.

Ne deriva che le cooperative di comunità, proprio in forza della normativa statale, possono: a) essere costituite come cooperative sociali e, ai sensi dell'art. 1, comma 4, del d.lgs. n. 112 del 2017, «acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali»; oppure b) essere qualificate come imprese sociali, in quanto però rispettino i

⁴³ <https://www.cortecostituzionale.it>

⁴⁴ «La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato».

⁴⁵ «Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà».

requisiti costitutivi previsti dal d.lgs. n. 112 del 2017 – tra i quali in primo luogo l’assenza di scopo di lucro – e si iscrivano nell’apposita sezione del registro delle imprese, manifestando così l’adesione al complessivo regime della impresa sociale, atteso che, per tale tipologia di ETS, il predetto adempimento “soddisfa il requisito dell’iscrizione nel registro unico nazionale del Terzo settore” (art. 11, comma 3, CTS).

In entrambe queste ipotesi non è imputabile, a carico dell’impugnato art. 5, comma 1, lettera b), della legge Regione Umbria n. 2 del 2019, alcuna alterazione dell’impianto dell’art. 55 CTS: le cooperative di comunità saranno infatti qualificate come imprese sociali e quindi come ETS. Nell’ipotesi, invece, che le cooperative di comunità siano differentemente costituite (perché gli statuti non contemplano la clausola di non finalità lucrativa di cui all’art. 2514 cod. civ.) o qualificate (perché le cooperative non ritengano di acquisire la qualifica di impresa sociale), rimane fermo – contrariamente all’assunto della difesa regionale secondo cui le evidenti finalità di carattere sociale perseguite dalle cooperative di comunità farebbero sempre ricomprendere quest’ultime nell’ambito delle imprese sociali – che alle stesse non sono riferibili le forme di coinvolgimento attivo disciplinate dall’art. 55 CTS»⁴⁶.

⁴⁶ <https://www.cortecostituzionale.it>.

In conclusione, secondo i giudici della Corte Costituzionale, quello denunciato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri non può considerarsi un *vulnus* «perché la norma censurata non comporta alcuna omologazione tra un soggetto estraneo al Terzo settore e quelli che vi rientrano»⁴⁷. La norma di cui è questione, infatti, permette di regolamentare:

a) le modalità attuative dell'art. 55 CTS, avendo a riguardo gli ETS, come qualificati dalla normativa statale (e, quindi, anche le cooperative di comunità che in base alla suddetta normativa siano tali); b) le forme di coinvolgimento delle cooperative di comunità, che siano “soltanto” così qualificabili (e non anche come ETS) e che non potranno essere coinvolte con gli stessi strumenti e modalità riservati dal legislatore statale agli ETS ai sensi del citato art. 55 CTS.

Alla stregua delle considerazioni fin qui svolte, va da sé che gli schemi di convenzione-tipo, richiamati dalla disposizione impugnata e da adottare da parte della Regione, sono necessariamente diversi, quanto a presupposti e contenuti, dalle forme di coinvolgimento tipicamente disciplinate per gli ETS, perché, qualora attengano a cooperative di comunità non qualificabili all'interno di tale perimetro, la relazione convenzionale con l'ente pubblico si pone su basi diverse da quella accordata ai primi»⁴⁸.

⁴⁷ *Ibid*

⁴⁸ *Ibid*.

2.2. La sentenza 131/2020 e l'interesse nazionale

Con la sentenza 131/2020 la Corte Costituzionale ha oltrepassato il merito – il rigetto del ricorso ministeriale – per una serie di decisive considerazioni di carattere generale che, ben oltre il dispositivo giuridico, hanno potenziato il ruolo del Terzo Settore nelle sue prerogative e, prima ancora, nei suoi fondamenti “antropologici”, nelle sue radici saldamente impiantate nel diritto naturale. L’art. 55 del Dlgs. 117/2017, nel regolare i rapporti fra la Pubblica Amministrazione e gli enti del Terzo Settore, dà sostanza materiale al «principio di sussidiarietà orizzontale»⁴⁹ fatto risaltare dall’art. 118, comma 4, della Costituzione, il quale, nelle intenzioni dei nostri padri costituenti, puntava a valorizzare l’originaria propensione dell’essere umano alla socialità. Ciò al fine sia di «superare l’idea per cui solo l’azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale»⁵⁰, sia di riconoscere che «tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una “autonoma iniziativa dei cittadini” che, in linea di continuità con quelle espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese. Si è identificato così un ambito di organizzazione delle “libertà sociali” (sentenze n. 185 del 2018 e n.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

300 del 2003) non riconducibile né allo Stato, né al mercato, ma a quelle “forme di solidarietà” che, in quanto espressive di una relazione di reciprocità, devono essere ricomprese “tra i valori fondanti dell’ordinamento giuridico, riconosciuti, insieme ai diritti inviolabili dell’uomo, come base della convivenza sociale normativamente prefigurata dal Costituente” (sentenza n. 309 del 2013)»⁵¹.

Una sentenza di “svolta”, com’è stata opportunamente definita⁵², rispetto ai ben più blandi precedenti giuridici⁵³. Ecco il punto focale della motivazione dei giudici della Corte Costituzionale: «Gli ETS, in quanto rappresentativi della “società solidale”, [...] spesso costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e

⁵¹ *Ibid.* Le «relazioni di solidarietà», d'altronde, «sono state all'origine di una fitta rete di libera e autonoma mutualità che, ricollegandosi a diverse anime culturali della nostra tradizione, ha inciso profondamente sullo sviluppo sociale, culturale ed economico del nostro Paese. Prima ancora che venissero alla luce i sistemi pubblici di welfare, la creatività dei singoli si è espressa in una molteplicità di forme associative (società di mutuo soccorso, opere caritatevoli, monti di pietà, ecc.) che hanno [...] saputo garantire assistenza, solidarietà e istruzione a chi, nei momenti più difficili della nostra storia, rimaneva escluso» (*ibid.*).

⁵² L. GORI, *Sentenza n. 131 della Corte Costituzionale su Terzo settore e coprogrammazione e coprogettazione: il commento di L. G.*, <https://www.forumterzosettore.it>, 26 giugno 2020.

⁵³ Come la sentenza 185/2018 della medesima Corte Costituzionale, là dove si legge, a proposito della Legge 106/2016 (*Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*), che il Governo, in «attuazione della delega, [...] ha circoscritto l'ambito dell'intervento normativo, individuando le attività d'interesse generale che devono essere esercitate per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Il vasto orizzonte di tali attività determinerebbe un rilevante impatto su numerosi ambiti materiali affidati alle cure delle Regioni, oltre a testimoniare la stretta correlazione esistente tra le stesse attività e il territorio, con la conseguente necessità di conformare i servizi d'interesse generale in ragione delle specifiche e particolari esigenze territoriali. Ciò, a sua volta, comporterebbe il riconoscimento in capo alle Regioni di un ruolo centrale, anche e soprattutto nella definizione delle priorità d'intervento e della politica sociale da attuare per il soddisfacimento dei bisogni delle popolazioni locali» (<https://www.cortecostituzionale.it>).

solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico sia preziosi dati informativi (altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico), sia un'importante capacità organizzativa e di intervento: ciò che produce spesso effetti positivi, sia in termini di risparmio di risorse che di aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della "società del bisogno".

Si instaura, in questi termini, tra i soggetti pubblici e gli ETS, in forza dell'art. 55, un canale di amministrazione condivisa, alternativo a quello del profitto e del mercato: la "co-programmazione", la "co-progettazione" e il "partenariato" (che può condurre anche a forme di "accreditamento") si configurano come fasi di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico.

Il modello configurato dall'art. 55 CTS, infatti, non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico.

Del resto, lo stesso diritto dell'Unione – anche secondo le recenti direttive 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sugli

appalti pubblici e 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, nonché in base alla relativa giurisprudenza della Corte di giustizia (in particolare Corte di giustizia dell'Unione europea, quinta sezione, sentenza 28 gennaio 2016, in causa C-50/14, CASTA e a. e Corte di giustizia dell'Unione europea, quinta sezione, sentenza 11 dicembre 2014, in causa C-113/13, Azienda sanitaria locale n. 5 «Spezzino» e a., che tendono a smorzare la dicotomia conflittuale fra i valori della concorrenza e quelli della solidarietà) – mantiene, a ben vedere, in capo agli Stati membri la possibilità di apprestare, in relazione ad attività a spiccata valenza sociale, un modello organizzativo ispirato non al principio di concorrenza ma a quello di solidarietà (sempre che le organizzazioni non lucrative contribuiscano, in condizioni di pari trattamento, in modo effettivo e trasparente al perseguimento delle finalità sociali)»⁵⁴.

⁵⁴ <https://www.cortecostituzionale.it>.

CAPITOLO QUARTO

IL TERZO SETTORE NELLA REGIONE MARCHE

1. L'ANALISI DEL CONTESTO SOCIO - ECONOMICO

1.1. Strategie a lungo termine per l'osservazione permanente di un processo

Quali strategie mettere in campo, dato il contesto del sistema normativo vigente, coerentemente inquadrato nell'edificio giuridico costruito allo scopo (con le varie sentenze che hanno integrato lacune, o riempito veri e propri vuoti legislativi), per realizzare una proficua cooperazione fra la Pubblica Amministrazione e il Terzo Settore in un regime di fattiva partecipazione dei soggetti privati coinvolti e di reale condivisione di valori e obiettivi? Quale contributo hanno dato le Marche, nel campo dell'ideazione di nuove prospettive di analisi e della sperimentazione di nuove strade da percorrere, per orientare il territorio verso il pieno raggiungimento dell'una e dell'altra? Con quali strumenti operativi l'ente pubblico, in ambito regionale, coi suoi addentellati (e il decisivo contributo degli atenei, delle fondazioni e di altri soggetti di pubblica utilità), ha provato a ragionare, per il medio e il lungo periodo, su progetti, programmi e iniziative varie che fossero in grado di proiettare l'esistente o il preesistente in una visione del futuro?

Un importante lavoro scientifico, licenziato nel luglio del 2019⁵⁵ e prodotto dall'Università Politecnica delle Marche⁵⁶, ha risposto in modo efficace alle domande soprastanti (e a molte altre), ponendo l'attenzione sulla indispensabilità di un monitoraggio permanente del fabbisogno di un determinato territorio, che è poi lo stesso tipo di monitoraggio da cui l'indagine ha preso le mosse. L'analisi dell'Ateneo marchigiano è conseguenza della necessità manifestata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, di realizzare il piano di programmazione triennale (2020-2022), focalizzato sull'avvio di nuove iniziative di coprogettazione e la cui mission è così definita⁵⁷: «Sviluppare moderne forme d'interazione tra settore pubblico, settore privato e Terzo Settore, con l'ideazione di soluzioni sostenibili che vadano incontro alle principali sfide sociali, culturali e di sviluppo economico. L'impegno della Fondazione oggi è quello di consolidarsi come una vera risorsa del territorio, capace di usare un approccio organizzativo e gestionale per lo sviluppo di iniziative economico-sociali, indirizzando il proprio operato al raggiungimento degli obiettivi di costruzione di benessere, di generazione di ricchezza e del miglioramento delle condizioni di vita della

⁵⁵ Il lavoro (*Analisi dei fabbisogni del territorio di riferimento della Fondazione*: vedi nota 2) fu realizzato in base ai dati disponibili fino al 3 luglio di quell'anno.

⁵⁶ Allora l'Ateneo, come richiesto dalla Committente Fondazione Carisap, costituì un team di ricerca formato da assegnisti e docenti incardinati.

⁵⁷ Il documento è disponibile sul sito della Fondazione: www.fondazionecarisap.it.

comunità. Da sempre attenta ai bisogni e alle necessità del territorio in cui opera, la Fondazione avvia e sostiene interventi in ambito sociale, culturale ed economico utilizzando anche modelli di coprogettazione e di cogestione. Le aree di intervento sono finalizzate a promuovere e sostenere prioritariamente iniziative con un impatto positivo nel sostegno e nella creazione di nuove imprese – anche di rilevante contenuto sociale – generate soprattutto dai giovani»⁵⁸.

1.2. Le implicazioni per un ripensamento delle prerogative e degli obiettivi del Terzo Settore

Gli autori della ricerca, incentrata su una serie di indicatori⁵⁹ e a doppio binario (qualitativa e quantitativa), hanno elaborato un accurato quadro statistico investendo il territorio coperto dalla Fondazione Carisap⁶⁰, o, nei casi in cui non è

⁵⁸ *Analisi dei fabbisogni del territorio di riferimento della Fondazione*, p. 4.

⁵⁹ Il territorio (con riferimento ai suoi aspetti critici da un lato, alla qualità dell'ambiente dall'altro lato); la consistenza della popolazione e le dinamiche in atto nello sviluppo demografico; la componente imprenditoriale, il mercato del lavoro, il livello dei consumi e la qualità della vita nel quadro economico più generale; il contesto sociale e familiare e il sistema dei servizi (la salvaguardia della salute, l'assistenza e la partecipazione sociale, l'istruzione e la formazione, ecc.).

⁶⁰ «L'area territoriale su cui si concentra l'intervento della Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno include 31 comuni della provincia di Ascoli Piceno (tutti i comuni della provincia con l'eccezione di Carassai e Montefiore dell'Aso) e 7 comuni della provincia di Fermo (Amandola, Montefalcone Appennino, Montefortino, Montelparo, Santa Vittoria in Matenano, Servigliano, Smerillo). La verifica delle fonti statistiche ad oggi disponibili ha messo in evidenza una limitata presenza di dati con dettaglio a livello comunale. Per tale ragione, pur riconoscendo l'importanza e le peculiarità dei due ambiti provinciali, le analisi riportate nel presente documento fanno prevalente riferimento alla provincia di Ascoli Piceno» (*ibid.*, p. 5, nota 1).

stato possibile effettuare i necessari rilevamenti, l'area corrispondente alla sola provincia ascolana. Gli obiettivi dichiarati dalla Fondazione Cassa di Risparmio per il triennio 2020-2022, come vedremo meglio nell'ultimo capitolo di questa tesi, sono gli stessi cui sta puntando l'amministrazione comunale per la candidatura di Ascoli Piceno a capitale della cultura per il 2024. Il tutto è inquadrato in un ripensamento profondo dei rapporti fra la Pubblica Amministrazione ed il Terzo Settore, proiettati in una visione completamente nuova, in un mutamento di pensiero in grado di sovvertire i tradizionali paradigmi di sviluppo. Una vera e propria rivoluzione copernicana che non considera più il Terzo Settore, la cui riforma è ancora in fase di definizione e completamento, come qualcosa di residuale, una "terra di mezzo" fra lo Stato e il Mercato⁶¹, e neanche come un mero soggetto chiamato a collaborare o a cooperare ai fini della realizzazione di una qualunque iniziativa progettuale, bensì come una colonna portante – o meglio un pilastro - equidistante dalle altre due, di una costruzione che poggia su una relazione paritaria e le cui fondamenta sono solidamente impiantate sui principi di un'etica del benessere comune, di un'intima solidarietà sociale, di un'"economia condivisa" (co-economy) antitetica al neoliberismo e di alto valore civile. Come ha dichiarato

⁶¹ «Per superare le vecchie dicotomie tra pubblico/privato e Stato/mercato e passare da un ordine civile bipolare a un assetto "tripolare", dobbiamo definire in modo compiuto e riconoscere i soggetti privati sotto il profilo della veste giuridica, ma pubblici per le finalità di utilità e promozione sociale che perseguono» (*Linee guida per una Riforma del Terzo Settore*, 13 maggio 2014, <http://presidenza.governo.it>).

il sociologo Mauro Magatti, autore di un'importante saggio sul tema⁶², in un'intervista di qualche anno fa, uno dei due poli è occupato dal venduto, «dentro cui sta tutto quello che presuppone una relazione fra l'impresa privata e il consumatore privato»; al polo opposto c'è il mediato, «che regola la relazione fra lo Stato e gli altri soggetti sociali sotto la bandiera dell'universalismo»; il punto di svolta del nuovo paradigma relazionale «è tutto ciò che sta in mezzo a questi due poli, ma che non può essere rappresentato da quell'area residuale che nel vecchio modello è definito come Terzo settore»⁶³.

Un Terzo Settore rinnovato, nello spirito dei riformatori, per attribuire un valore più pregnante e un potere realmente validante al senso di appartenenza, alla capitalizzazione delle risorse civiche e umane, all'autodeterminazione e all'autorganizzazione, a una governance partecipata e condivisa che abbatta disparità e disegualianze⁶⁴, all'inclusione, alla protezione, alla responsabilità e alla coesione sociale (e alla costruzione di forti legami nel suo seno), alla promozione e

⁶² *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando il futuro*, Milano, Feltrinelli, 2017.

⁶³ S. ARDUINI, *Magatti: «Terzo Settore? Un concetto vecchio»*, <http://www.vita.it>, 10 ottobre 2017.

⁶⁴ «Tra gli obiettivi principali vi è quello di costruire un nuovo Welfare partecipativo, fondato su una governance sociale allargata alla partecipazione dei singoli, dei corpi intermedi e del terzo settore al processo decisionale e attuativo delle politiche sociali, al fine di ammodernare le modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi del welfare, rimuovere le sperequazioni e ricomporre il rapporto tra Stato e cittadini, tra pubblico e privato, secondo principi di equità, efficienza e solidarietà sociale» (*Linee guida per una riforma cit.*).

alla valorizzazione della sussidiarietà (sia verticale, sia orizzontale) per un'inedita “società del benessere”⁶⁵.

2. IL SISTEMA INTEGRATO MARCHIGIANO PUBBLICO-PRIVATO

2.1. I modi dell'operare e il ruolo di Ascoli Piceno: bilanci, previsioni, nuove prospettive

Fra i concetti chiave finalizzati all'individuazione delle tappe principali – in termini di modalità operative – della recente storia marchigiana delle varie forme di progettazione partecipata e condivisa poste in essere, gli stessi tenuti in debita considerazione nel processo di accreditamento della città di Ascoli Piceno a capitale della cultura per il 2024, ne spiccano in particolare tre:

- la costruzione di una partnership intesa come un'interfaccia “mobile” (fluida, flessibile) tra il soggetto pubblico in quanto policy maker e il Terzo Settore nel suo ruolo di interprete privilegiato dei bisogni e delle aspettative del territorio, a loro volta “in movimento”, e nelle sue mansioni di

⁶⁵ «L'azione diretta dei pubblici poteri e la proliferazione di enti e organismi pubblici operanti nel sociale si è rivelata spesso costosa e inefficiente. Nel sistema di governo multilivello che caratterizza il nostro Paese l'autonoma iniziativa dei cittadini per realizzare concretamente la tutela dei diritti civili e sociali garantita dalla Costituzione deve essere quanto più possibile valorizzata. In un quadro di vincoli di bilancio, dinanzi alle crescenti domande di protezione sociale abbiamo bisogno di adottare nuovi modelli di assistenza in cui l'azione pubblica possa essere affiancata in modo più incisivo dai soggetti operanti nel privato solidale. Pubblica amministrazione e terzo settore devono essere le due gambe su cui fondare una nuova welfare society» (*ibid.*).

- consulenza, patrocinio (advocacy) e pieno concorso al controllo delle procedure di co-progettazione e co-programmazione⁶⁶;
- la formazione di nuove comunità aggregative, mediante il coinvolgimento di più soggetti, in grado di raccogliere e rilanciare la sfida per rafforzare, stimolare, affinare il senso di appartenenza finalizzato alla realizzazione di scopi comuni sempre più ambiziosi⁶⁷ per un'etica della solidarietà in quanto “stato necessario”⁶⁸;
 - l'idea di una co-progettazione che funga da volano per un'un'innovazione e una sperimentazione distintive e strutturali⁶⁹, per una compartecipazione

⁶⁶ Cfr. U. DE AMBROGIO, *Coprogettazione: a che punto siamo?*, <https://welforum.it>, 22 novembre 2018.

⁶⁷ La coprogettazione è una «*partnership costruita per sviluppare esperienze innovative, da membri di organizzazioni diverse, che prevede partecipazione, coinvolgimento, impegno ed appartenenza per la costruzione di una nuova aggregazione organizzativa finalizzata alla realizzazione di un obiettivo comune*» (U. DE AMBROGIO, *Coprogettazione* cit.).

⁶⁸ Cfr. S. RODOTÀ, *Solidarietà. Un'utopia necessaria*, Roma-Bari, Laterza, 2014.

⁶⁹ «Gli enti locali possono avvalersi del dialogo tecnico secondo gli orientamenti della comunità europea. A tal fine indicano istruttorie pubbliche nei casi in cui riconoscono l'utilità di coprogettare iniziative innovative o sperimentali per rispondere in modo adeguato a determinati bisogni sociali. La co-progettazione ha per oggetto la definizione progettuale di iniziative, interventi ed attività complesse, da realizzare in collaborazione tra progetto pubblico e soggetti del terzo settore individuati in conformità ad una procedura di selezione pubblica» (Legge Regione Marche, 1° dicembre 2014, n. 32, *Sistema regionale integrato dei servizi sociali a tutela della persona e della famiglia*, capo IV, *Gestione dei servizi e delle strutture*, art. 17, *Gestione dei servizi sociali*, comma 5).

che evolva verso la corresponsabilità, per un'attenta valutazione dell'impatto sociale degli interventi territoriali nel lungo periodo⁷⁰.

Proprio la valutazione è un altro punto centrale di riflessione nel documento approntato dall'Università Politecnica delle Marche, oltre a essere divenuta un'ulteriore occasione d'investimento e di scommessa per il Comune di Ascoli. Ci si riferisce, in particolare, alla valutazione dell'impatto prodotto da un determinato progetto sulla società, uno strumento strategico per gli scopi di cambiamento sociale, primari per il Terzo Settore e sempre più attrattivi per il mercato, vuoi per il miglior rendimento possibile delle fonti di finanziamento pubblico alle quali attingere per la realizzazione del piano progettuale⁷¹: «Sia che venga riferita ad

⁷⁰ «La co-progettazione si configura come uno strumento innovativo per promuovere la collaborazione tra i diversi attori che si muovono nell'ambito del sociale e permette, allo stesso tempo, di diversificare i modelli organizzativi e le forme di erogazione dei servizi. La co-progettazione consente di allargare la governance delle politiche sociali locali e corresponsabilizzare maggiormente i soggetti in campo, rafforzando anche il senso di appartenenza verso i progetti e i programmi di politica pubblica promossi. Si tratta quindi di uno strumento che vuole migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni in campo del welfare comunitario. La co-progettazione può permettere di valutare in modo chiaro e condiviso l'impatto sociale delle attività finanziate, oltre che l'efficacia dei modelli e dei servizi erogati» (Deliberazione giunta Regione Lazio, 13 giugno 2017, n. 326, *Approvazione Linee guida in materia di co-progettazione tra Amministrazioni locali e soggetti del Terzo settore per la realizzazione di interventi innovativi e sperimentali nell'ambito dei servizi sociali*).

⁷¹ «Alla progressiva contrazione delle risorse pubbliche e private a disposizione di progetti a valenza sociale, infatti, si è affiancata la necessità di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse verso imprenditori, iniziative e organizzazioni che fossero in grado di comprovare, con trasparenza e oggettività, l'efficacia dei propri modelli d'intervento a sostegno di problemi sociali complessi nei diversi ambiti tipicamente ascritti al Terzo Settore: dall'assistenza sociale e socio-sanitaria al recupero del patrimonio artistico, dall'educazione all'inclusione sociale dei soggetti a rischio» (F. PERRINI, C. VURRO, *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Milano, Egea, 2013, p. 13).

attività concluse sia che venga utilizzata a fini previsionali, la misurazione del valore sociale rappresenta il tentativo di fornire una rappresentazione oggettiva del cambiamento, ossia della capacità delle iniziative imprenditoriali sociali di modificare lo status quo in un determinato ambito d'intervento, sia esso l'inclusione sociale, la formazione professionale, l'assistenza sanitaria, la protezione e valorizzazione del patrimonio artistico, la rinascita territoriale»⁷².

2.2. Gli strumenti co-progettuali di valutazione e di misurazione dell'impatto sociale

Vista dalla prospettiva indicata, che si stia parlando di un risultato conseguito oppure previsto, la valutazione dell'impatto sociale di un'iniziativa congiunta offre la possibilità agli enti no profit, e alle aziende che puntano a farsi carico di precise responsabilità sociali per il complesso delle loro primarie attività operative (core business), di «conferire credibilità ai propri progetti, fornendo un'indicazione sintetica che rappresenti, in termini monetari, l'impatto che essi hanno avuto sulle persone, i territori o le comunità che ne hanno beneficiato»⁷³. Un dato quantitativo importante, ottenuto dal Mercato o dal Terzo Settore con gli strumenti di

⁷² *Ibid.*, p. 9.

⁷³ *Ibid.*

misurazione più adatti allo scopo⁷⁴, anche ai fini delle decisioni da prendere da parte della Pubblica Amministrazione sui termini (o sull'opportunità) del suo coinvolgimento in un'impresa di co-progettazione di ampio respiro.

Ogni indicazione, per essere seriamente valutata⁷⁵, oltre alla misurabilità dei parametri relativi all'oggetto di applicazione, all'attendibilità dell'analisi compiuta e alla pertinenza dei dati raccolti, deve contemplare la formulazione di un giudizio costruito su solide basi argomentative, esente da difetti di tessitura interna e da ambiguità interpretative. Altra cosa rispetto alla valutazione delle risorse (umane, finanziarie, ecc.) accantonate in entrata (input) e degli effetti prodotti (output) e dei risultati conseguiti (outcome) in uscita⁷⁶, lungo il ciclo della cosiddetta "catena del valore", la valutazione dell'impatto sociale di un progetto si misura nell'apporto fornito al cambiamento (culturale, politico-sociale, economico-finanziario, ecc.) attraverso una serie di passaggi⁷⁷. Il primo di questi passaggi consiste nell'individuazione di uno scopo qualificabile (e quantificabile) come chiaro e

⁷⁴ Selezione delle aree d'investimento, stanziamento delle risorse necessarie, attuazione di procedure di coordinamento e di controllo della qualità del processo (*commissioning*), attenta raccolta delle debite informazioni (*due diligence*) sullo stato patrimoniale e fiscale dell'azienda (e sul suo apparato gestionale e il suo valore economico), ecc. (*ibid.*).

⁷⁵ M. MARRA, *Valutare la valutazione*, Bologna, il Mulino, 2017.

⁷⁶ «Gli output sono i prodotti tangibili e diretti dell'attività svolta, che consentono di quantificare la dimensione del progetto. Gli outcome sono invece riferibili ai benefici o alle perdite subite a seguito dell'ottenimento di determinati output» (Università Politecnica delle Marche, *Analisi dei fabbisogni del territorio* cit., p. 92).

⁷⁷ Cfr. A. KAIL, T. LUMLEY, *Theory of Change. The Beginning of Making a Difference*, <https://www.thinknpc.org>, aprile 2012.

perseguibile, specifico e ben determinato. Porsi dalla prospettiva del cambiamento vuol dire, in seconda istanza, «tornare costantemente sugli obiettivi al fine di elaborare risultati intermedi. Ciò significa che ad ogni passaggio dell'intervento che si sta realizzando occorre domandarsi: che cosa deve avvenire perché sia raggiunto l'obiettivo stabilito? Così facendo, ci si assicura che il focus sia su ciò che deve essere fatto per raggiungere l'obiettivo, piuttosto che sulle attività correnti»⁷⁸. È inoltre necessario «stabilire un legame tra i risultati e l'ordine con cui raggiungerli»⁷⁹, definendo con scrupolo ogni singola fase della procedura in atto e, infine, «identificare cosa altro è necessario per far funzionare l'intervento e dunque chiedersi sempre se c'è qualcosa che manca»⁸⁰.

Per quel che concerne la metodologia di valutazione, fra un approccio positivista, generalizzabile e replicabile – ma orientato al risultato (goal oriented)⁸¹ –, un approccio costruttivista, prossimo a un modello di valutazione partecipata (attenta

⁷⁸ Università Politecnica delle Marche, *Analisi dei fabbisogni del territorio* cit., p. 92.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ «La valutazione è qui intesa come accompagnamento metodologico dell'azione pianificata dell'ente e risponde a criteri di oggettività, regolarità, valutatività. La logica valutativa positivista-sperimentale tende a verificare il cambiamento ed a stabilire se ciò dipenda effettivamente dal programma implementato o non da altra concausa. La valutazione deve qui dimostrare che l'intervento è stato causa del cambiamento e conseguire risultati che siano generalizzabili ad altre situazioni. Rientrano in questo approccio i metodi sperimentali, quasi sperimentali e l'approccio controfattuale [...]. Il limite principale di questo approccio è che, pur dimostrando che qualcosa si modifica a seguito dell'introduzione di uno stimolo, non può dire perché ciò avviene. Inoltre, con questo approccio si finisce per osservare solo ciò che si è predisposti ad osservare» (*ibid.*, p. 93). Cfr. D. T. CAMPBELL e altri, *Disegni sperimentali e quasi sperimentali per la ricerca*, Roma, Eucos, 2004.

alle componenti di contesto)⁸², e un approccio pragmatico, l'amministrazione comunale ascolana, nel candidarsi a capitale della cultura, ha optato per quest'ultimo. L'approccio pragmatico a procedure co-progettate e co-programmate (e, magari, co-gestite), svincolate per ciò stesso dall'immediatezza del raggiungimento di un risultato (goal free), è l'unico avvicinamento a teorie e pratiche valutative, anche combinabili coi vantaggi offerti dagli altri approcci e dunque "pluraliste"⁸³, che possa ritenersi passibile di un'estensione al futuro dal potere realmente modellante e modellizzante.

⁸² Secondo quest'impostazione «la realtà che riteniamo essere oggettiva è piuttosto una costruzione sociale e, pertanto, le conoscenze sono anche quelle idiografiche, sebbene non generalizzabili, prodotte non da un rapporto di causa effetto tra variabili, ma attraverso il rapporto conoscente-conosciuto che si influenzano reciprocamente. In altri termini, la realtà è una costruzione sociale e chi la osserva ne fa parte e la perturba osservandola. In questa prospettiva, la conoscenza prodotta dalla ricerca valutativa nasce dal rapporto tra chi fa valutazione e gli stakeholder coinvolti. In questo rapporto, il primo apprende dai secondi e trasferisce in ambito valutativo le conoscenze acquisite. La valutazione è quindi un processo sociale e politico, collaborativo, di apprendimento ed insegnamento avente la finalità di sviluppare le capacità dei destinatari del progetto/intervento. [...] Tra i metodi più frequentemente utilizzati figurano tutti quelli di tipo qualitativo che si basano su una ricostruzione anche grafica dei nessi causali che connettono i vari snodi della catena del valore. L'output di questo tipo di metodi è rappresentato da un framework capace di raccontare il funzionamento di ciò che si sta valutando» (Università Politecnica delle Marche, *Analisi dei fabbisogni del territorio* cit., p. 93 sg.).

⁸³ Cfr. N. STAME, *Valutazione pluralista*, Milano, FrancoAngeli, 2016.

CAPITOLO QUINTO

ANALISI DEL CONTESTO LOCALE: LA CITTÀ E LA PROVINCIA DI ASCOLI PICENO

1. ASCOLI E IL SUO TERRITORIO. TRATTI ESCLUSIVI E CARATTERIZZANTI

1.1. I numeri del Terzo Settore marchigiano

Nel 2001, secondo l'Istat, i dipendenti delle istituzioni italiane non profit erano 488.523; nel 2011 erano aumentati a 680.811; nel 2018 erano passati a 853.476, per 359.574 enti no profit⁸⁴. Quell'anno le associazioni no profit, rispetto al 2017, erano cresciute «a un ritmo più sostenuto nelle Isole (+4,5%) e al Sud (+4,1%), in particolare in Sardegna (8,9%), Puglia (7,8%), Calabria (6,8%) e Basilicata (3,8%)»⁸⁵, mentre il Molise – unica fra le regioni ad assistere alla loro diminuzione – le aveva viste calare del 4,4%. Gli incrementi non avevano però trasformato più di tanto la loro distribuzione sul territorio, che le vedeva sensibilmente concentrate

⁸⁴ https://www.istat.it/it/files/2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf

⁸⁵ *Ibid.*

nel nord della penisola, «con oltre il 50% delle istituzioni attive nelle regioni del Nord (27,1% nell'Italia meridionale e insulare)»⁸⁶.

Il prospetto in fig. 1 rende conto delle variazioni per i numeri del Terzo Settore intervenute, regione per regione, fra il 2017 e l'anno successivo. Nel 2018 le Marche contavano 11.555 associazioni no profit (per 19.136 dipendenti) e presentavano, rispetto all'anno precedente, l'incremento più modesto (0,9%) fra tutte le regioni del Centro: l'aumento era del 3,4% per il Lazio, del 3,2% per l'Umbria, dell'1% per la Toscana. Molto migliore il dato sulla loro concentrazione per numero di abitanti (10.000): 75,8 istituzioni, a fronte delle 80,5 dell'Umbria, delle 74,5 della Toscana, delle 56,7 del Lazio; qui la regione marchigiana mostrava di tenere testa all'Italia settentrionale, che registrava 72 istituzioni per la Liguria, 69,1 per il Piemonte, 63,3 per il Veneto, 62,4 per l'Emilia-Romagna, 57,4 per la Lombardia, e di sopravanzare nettamente le regioni del Sud e delle isole: 22,5 per la Sardegna, 36,7 per la Campania, 44,8 per la Sicilia 45,9 per la Puglia, 51,4 per la Calabria, 62,7 per l'Abruzzo, 64,5 per il Molise, 67,6 per la Basilicata. Quanto al numero dei dipendenti, a una crescita dello 0,3% per il Lazio, dello 0,6% per la Toscana e del 2,1% per l'Umbria, le Marche rispondevano con un dignitoso 0,7%.

⁸⁶ *Ibid.*

PROSPETTO 2. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI PER REGIONE/PROVINCIA AUTONOMA E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA. Anno 2018, valori assoluti, variazioni percentuali e rapporto di incidenza sulla popolazione.

Regioni/Province autonome e Ripartizioni	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2018/2017	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2018/2017
Piemonte	30.090	69,1	1,5	74.114	170,1	1,8
Valle d'Aosta / Vallée D'Aoste ^(a)	1.410	112,2	2,0	1.775	141,2	-1,4
Lombardia	57.710	57,4	2,2	190.122	189,0	0,2
Liguria	11.165	72,0	2,4	22.477	145,0	0,1
Nord-Ovest	100.375	62,4	2,0	288.488	181,4	0,6
Bolzano / Bozen	5.607	105,6	0,3	9.637	181,4	2,6
Trento	6.456	119,3	3,0	13.485	249,2	2,5
Trentino-Alto Adige / Südtirol	12.063	112,5	1,8	23.122	215,6	2,5
Veneto	31.035	63,3	1,4	80.025	163,1	1,2
Friuli Venezia Giulia	11.004	90,6	2,6	20.260	166,7	4,2
Emilia-Romagna	27.819	62,4	1,7	81.156	182,0	3,8
Nord-Est	81.921	70,3	1,7	204.563	175,5	2,6
Toscana	27.802	74,5	1,0	51.789	138,9	0,6
Umbria	7.098	80,5	3,2	11.853	134,4	2,1
Marche	11.555	75,8	0,9	19.136	125,5	0,7
Lazio	33.325	56,7	3,4	110.911	188,7	0,3
Centro	79.780	66,4	2,2	193.689	161,2	0,5
Abruzzo	8.221	62,7	2,2	11.619	88,6	0,8
Molise ^(a)	1.971	64,5	-4,4	3.631	118,8	8,4
Campania	21.315	36,7	1,6	33.583	57,9	3,2
Puglia	18.485	45,9	7,8	37.811	93,8	1,4
Basilicata	3.807	67,6	3,8	5.987	106,4	-2,8
Calabria	10.010	51,4	6,8	11.098	57,0	-2,8
Sud	63.809	45,7	4,1	103.729	74,3	1,4
Sicilia	22.420	44,8	2,4	40.854	81,7	-2,1
Sardegna	11.269	22,5	8,9	22.153	135,1	0,4
Isole	33.689	50,7	4,5	63.007	94,9	-1,2
ITALIA	359.574	59,6	2,6	853.476	141,4	1,0

(a) La stima dello stato di attività delle istituzioni non profit è meno accurata nei domini di numerosità ridotta.

Fig. 1 - I dati per gli enti del Terzo Settore nel censimento Istat che pone a confronto gli anni 2017 e 2018⁸⁷

1.2. La cultura come modalità di un approccio paritario e “interattivo”

«“Nessun uomo è un’isola”, dice John Donne in questa meravigliosa frase cui umilmente oso aggiungere: nessun uomo e nessuna donna è un’isola, siamo invece tutti penisole, per metà attaccate alla terraferma e per metà di fronte all’oceano, per

⁸⁷ https://www.istat.it/it/files/2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf.

metà legati alla tradizione e al paese e alla nazione e al sesso e alla lingua e a molte altre cose. Mentre l'altra metà chiede di essere lasciata da sola, di fronte all'oceano. Credo che ci si debba lasciare il diritto di restare penisole. Ogni sistema sociale e politico che trasforma noi in un'isola darwiniana e il resto del mondo in un nemico o un rivale, è un mostro. Ma al tempo stesso ogni sistema sociale, politico e ideologico che ambisce a fare di ognuno di noi null'altro che una molecola di terraferma, non è meno aberrante. La condizione di penisola è quella congeniale al genere umano. È quello che siamo e meritiamo di restare. Così, in un certo senso, in ogni casa, famiglia, in ogni relazione umana, stabiliamo un contatto con un certo numero di penisole, e faremmo meglio a rammentare tutto questo, prima di tentare di fuggire l'altro, di farlo voltare e pretendere che imbocchi la nostra strada quando invece ha bisogno di trovarsi di fronte all'oceano, per un certo tempo. Ciò vale per gruppi sociali e culture e civiltà e nazioni. [...] Nessuno [...] è un'isola e nessuno [...] potrà mai amalgamarsi completamente con l'altro. [...] Ma il senso dell'umorismo, l'immaginare l'altro, il riconoscere la nostra comune natura di penisole possono rappresentare una parziale difesa dal gene fanatico, che tutti abbiamo insito in noi»⁸⁸.

La potente immagine della penisola, nel suggerimento dello scrittore Amos Oz, suggerisce icasticamente l'idea di uno slancio verso l'altro (il mare aperto del

⁸⁸ A. OZ, *Contro il fanatismo*, Milano, Feltrinelli, 2004 (orig. ingl.: 2002), p. 54 sgg.

rischio, dell'ignoto delle conoscenze di là da venire, del coraggio dell'innovazione) che non faccia però dimenticare l'io (ciò che siamo, coi nostri legami più intimi: familiari o amicali) e il noi (la comunità cui apparteniamo, e la terra che abitiamo), in una nuova dimensione di "cura della cittadinanza" che tenga conto di tre diversi tipi di attivazione dei membri di una comunità⁸⁹:

- l'attivazione incentrata sul cittadino in quanto consumatore selettivo, in qualità di cliente in grado di scegliere;
- l'attivazione incentrata sul cittadino in quanto vigile, ragionevole e responsabile di sé e delle proprie scelte;
- l'attivazione incentrata sul cittadino in quanto utente competente o professionalizzato, pienamente partecipe del processo di costruzione di una nuova (o rinnovata) comunità sociale.

In questo modo, ponendosi da una prospettiva relazionale, in cui la scelta, la responsabilità e la partecipazione dialoghino strettamente fra di loro, si riesce a costruire un percorso comune, di co-creazione, co-progettazione o co-programmazione, per la crescita di quella comunità.

Il sociologo inglese John Urry ha individuato 6 diverse forme di cittadinanza⁹⁰:

⁸⁹ La "cura della cittadinanza" mutua qui, adattandole al diverso contesto, le tre tipologie di attivazione del cittadino nel suo ruolo di paziente illustrate in M. BRONZINI, *Relazioni di cura e modelli di attivazione*, in G. VICARELLI (a cura di), *Oltre il coinvolgimento. L'attivazione del cittadino nelle nuove configurazioni di benessere*, Bologna, il Mulino, 2016, pp. 140-165.

⁹⁰ *Globalization and Citizenship*, "Journal of World Systems Research", V, 1999, pp. 311-324.

1. una cittadinanza culturale (cultural citizenship), che garantisce ai membri di una qualunque comunità, piccola o grande, il diritto di essere (e di sentirsi) rappresentati, senza alcuna limitazione o preclusione (di genere, etnia o altro), nel panorama culturale della società di cui costituiscono parte integrante;
2. una cittadinanza ecologica (ecological citizenship), col suo forte impatto – data la natura sovranazionale dei fattori ambientali e climatici – sui diritti e sui doveri, sulla coscienza e sulla responsabilità dei cittadini di tutto il pianeta;
3. una cittadinanza delle minoranze (minority citizenship), a salvaguardia dei loro diritti (ma anche, per la necessaria condizione di reciprocità imposta da un contesto sociale di reale inserimento e integrazione, per un richiamo ai loro doveri);
4. la cittadinanza chiamata a tutelare, sia a livello pubblico sia a livello privato, i diritti dei consumatori (consumer citizenship);
5. la cittadinanza di chi non si sente di appartenere a nessuna nazione, nativo o adottivo, e abbraccia invece l'idea di essere un "cittadino del mondo" (cosmopolitan citizenship);
6. la cittadinanza di chi si sposta da un paese all'altro, per periodi più o meno lunghi e più o meno frequentemente, per le più svariate ragioni (mobility citizenship).

A queste nuove forme di cittadinanza se ne potrebbe aggiungere un'altra, che sta via via sottraendo spazio agli Stati nazionali riducendone le prerogative sovrane (e indebolendone il raggio d'azione): la cittadinanza elettronica (o digitale): «Ai “vecchi tempi” avevamo dei vicini e dovevamo trovare un modo per andare d'accordo con loro – mescolando muri divisorii, tolleranza e amicizia. Nei momenti di bisogno, ci davamo una mano perché eravamo vicini. Quando camminavamo per strada o andavamo al pub, alla partita, o in qualsiasi altro posto, incontravamo degli sconosciuti, con i quali potevamo o meno trovarci d'accordo. Dovevamo accettare la diversità, e imparare a tollerare chi aveva convinzioni differenti dalle nostre. Ma oggi sta diventando sempre più possibile vivere in comunità selezionate di persone scelte da noi: in rete ci sono più persone appassionate alle nostre “passioni” (per esempio, la costruzione di modellini di treni) di quanto possiamo immaginare. Possiamo decidere di entrare a far parte di un gruppo di persone che si interessano solo di treni a vapore a un certo scartamento – e ce ne saranno ancora molte che non conosceremo mai. Entriamo così a far parte di una tribù. Le tribù sono gruppi sociali che definiscono autonomamente le proprie norme. Se la tribù della quale siamo entrati a far parte si raccoglie intorno a certe convinzioni politiche, è facile dimenticare che l'abbiamo scelta proprio per quel motivo; ci convinciamo che tutte le persone sane di mente – o comunque tutte quelle che conosciamo – condividono le stesse idee. Se la tribù prescelta è qualcosa come il Ku Klux Klan o al-Qaeda o

un circolo di pedofili la sua “morale” può creare dei problemi perché entra in conflitto con le preferenze dei vicini reali⁹¹.

L'amministrazione comunale ascolana ha sottolineato innumerevoli volte l'importanza di una seria, reale, circostanziata politica di reciprocità nell'accoglienza, di integrazione e di riconoscimento della cittadinanza culturale, nel mutuo rispetto di tutte le differenze e di tutte le diversità, e quel che abbiamo fin qui messo in campo, insieme a quello che stiamo progettando, può dare la misura di quel che vorremmo Ascoli Piceno diventasse: una città proiettata verso il futuro, e al contempo radicata nel suo territorio, che possa rappresentare un modello di civiltà, di dialogo, di partecipazione il più inclusivo possibile e, al contempo, consapevole di sé e del proprio patrimonio sociale e culturale. Procede nella stessa direzione la costituzione del comitato tecnico-scientifico che sta lavorando all'elaborazione di un progetto per la candidatura di Ascoli a capitale italiana della cultura. Vanno nella stessa direzione: l'allestimento di un progetto per Ascoli “città della pace”, all'insegna e a tutela dell'interazione e del confronto fra le diverse culture e le diverse identità senza timori o preconcetti, imbarazzi o preclusioni; l'avviamento, nel 2020, di un progetto sperimentale sulla Costituzione che ci ha visto impegnati nella consegna del testo a diverse centinaia di studenti delle scuole perché, nel riflettere a fondo sulla sua importanza, rilanciassero dal loro punto di

⁹¹ H. THIMBLEBY, *Il destino dell'informatica onnipotente: il computer come agente del cambiamento sociale*, in P. DONGHI, *Alterando il destino dell'umanità*, Roma-Bari, Laterza, 2006, pp. 28-48, a p. 47.

vista per un franco confronto intergenerazionale; la nascita, nel 2020, di un'importante manifestazione culturale, voluta fortemente dal nostro Comune, che abbiamo voluto intitolare FuturoMemoriaFestival. Ascoli sulla scena del tempo per un'aurea, lungimirante, possibile negoziazione fra il passato e l'avvenire⁹²; la messa in cantiere di un ambizioso progetto che mira a far nascere, nel polo di S. Agostino, una scuola di cinema (comprensiva di un master di sceneggiatura) e a trasferire in quel luogo l'Accademia delle Belle Arti, in una visione che agevoli il percorso lavorativo di tanti giovani (che non possono sempre contare solo sulle proprie forze per riuscire a realizzare i loro progetti professionali), perché restituiscano con gli interessi, grazie al talento posseduto, quanto hanno ricevuto. Il tutto guidato da una visione, una dimensione, un'interpretazione della cultura nella

⁹² Questo il concept della manifestazione: «Ascoli cammina sulla propria storia, che permane stratificata sotto case e strade emergendo qua e là come un fiume carsico, facendo apparire vasellame piceno, tombe longobarde, selciati romani, o mostrandosi in tutta evidenza negli austeri edifici medievali, nelle chiese barocche, nelle piazze rinascimentali. Un passato glorioso che, come una freccia scoccata in tempi lontani che continua nella sua traiettoria, proietta Ascoli nella dimensione del progetto e del sogno che è propria del futuro. Ed è qui, in questo sottile punto di congiunzione, dove tradizione e innovazione si toccano impercettibilmente, dove il passato può rigenerarsi e rinnovarsi, dove le contraddizioni possono confrontarsi per cercare una sintesi innovativa, che trova spazio Futuro Memoria Festival. Ascoli sulla scena del tempo, prima edizione di una rassegna promossa dal Comune di Ascoli Piceno e organizzata attraverso l'associazione "La parola che non muore". FMF nasce dalla convinzione che la tradizione sia di per sé viva, ovvero un processo dinamico, reinventato e "tradito" nel susseguirsi delle generazioni che gli applicano uno sguardo sempre nuovo, figlio del loro tempo. FMF è questo luogo, questo spazio d'incontro aperto, è Futuro con radici profonde nella Storia. Riannodando i fili che nascostamente legano saperi disciplinari diversi, faremo risuonare la voce del tempo passato facendola tornare viva e vitale all'interno di una vivace dialettica tra opposti, una carrellata di tesi e antitesi a confronto volta ad individuare e sciogliere contraddizioni, nodi, questioni esemplari del tempo presente per proiettarci negli scenari del domani» (<https://www.futuromemoriafestival.it>).

sua versione più matura e avvertita, di strumento versatile, inclusivo, relazionale (fluido, mobile, cangiante) e tuttavia maneggiato, per l'appunto, anche con la consapevolezza di sé e della propria storia (personale e collettiva).

Ma nel modello scelto dal Comune di Ascoli per la realizzazione congiunta di progetti e programmi, da svilupparsi in collaborazione con enti del Terzo Settore, interviene un'altra fondamentale mediazione per l'individuazione di un terreno comune da coltivare e far fruttare: la cultura "alta" viene fatta dialogare e interagire con la cultura "bassa". Ha poco senso distinguere fra queste due culture se si vuole davvero diffondere l'amore per il sapere e stimolare la curiosità di imparare sempre nuove cose. I veri grandi poeti e i veri grandi artisti, da Dante a Leonardo, sono personaggi pop perché non si sono mai posti limiti, perché hanno coltivato tanti generi, perché si sono sforzati di parlare a tutti senza nessuna paura o preclusione, perché hanno sperimentato per tutta la vita nuove forme e nuove esperienze poetiche e artistiche. Un modello civico, prima ancora che artistico o letterario, in cui il desiderio divenga sogno e passione al tempo stesso, e la passione per il sapere proceda sempre più di pari passo col sogno di una cultura senza steccati e senza barriere.

Una cultura che non ci divida, ma ci unisca invece in un grande, progetto collettivo. È il progetto sul quale vogliamo puntare anche per la nostra città, per i suoi cittadini e per le sue cittadine, per i suoi giovani e per i suoi anziani. Un progetto per Ascoli futura città della cultura che realizzeremo insieme a chi, come noi, crede che la

cultura debba essere a beneficio di tutti, che la vera cultura sia quella che metta per l'appunto insieme l'alto e il basso, il colto e il popolare e, perché no, il nostro fratello Cecco e il nostro padre Dante. Una cultura, come disse proprio il sommo poeta, a cavallo fra la terra e il cielo. Che ci regali il sogno di una promessa di libertà ogni volta da rinnovare.

1.3. Il territorio ascolano fra storia, leggenda e tradizione culturale

Vuole la tradizione che un gruppo di giovani dell'alta Sabina, secondo la testimonianza di un grammatico latino (Sesto Pompeo Festo), sia migrato dal medio Adriatico verso la zona in cui sarebbe nata la nostra città. Partendo da qui, da Ascoli, i piceni si sarebbero poi stanziati nel resto delle Marche.

La regione "picena", secondo quel grammatico, è chiamata così perché quando quei giovani pionieri "si misero in viaggio per Ascoli un picchio si posò sul loro vessillo". Quei giovani si erano mossi secondo i rituali della primavera sacra, che induceva a lasciare la terra d'origine per spingersi verso nuove mete, e il loro popolo abitò le Marche, e l'area più a nord della regione abruzzese, a partire dall'Età del Ferro (IX a. C.) e fino al III secolo a. C. Il picchio, oggi, è nello stemma delle Marche. Il contorno dell'insegna è verde, e sono verdi anche i cinque personaggi del bronzetto scelto per simboleggiare la mostra Piceni popolo d'Europa. Il reperto si trova al Museo Archeologico Nazionale delle Marche. I personaggi si tengono per mano, con il capofamiglia nel mezzo, e il loro gesto ci sembra più antico di

quanto sia già di per sé. Se fino a qualche mese fa tenevamo e stringevano normalmente mani ora non è più così, e quei cinque personaggi ci sembrano perciò ancora più lontani nel tempo.

Se il Covid ci ha cambiato, se ha mutato i nostri comportamenti e le nostre abitudini, non ha comunque cancellato la nostra memoria collettiva, che continua a radicarci nei luoghi in cui viviamo o lavoriamo, aiutandoci a ricordare com'erano e com'eravamo noi al tempo in cui quei luoghi li abitavamo. I Piceni, che ebbero nell'Ascolano la loro culla, ci ricordano in particolare come il loro popolo abbia abbracciato e integrato lingue e culture diverse, e come sia stata soprattutto la forza di quell'abbraccio e di quell'integrazione a proiettarlo oltre i confini di Ascoli, verso nuovi incontri e nuovi traguardi. Se dall'età più remota facciamo un balzo in avanti il primato di un tempo si riaffaccia. Rinviano ai Piceni e alla città di Ascoli alcuni fra i primi e più importanti esempi di quel volgare che, grazie soprattutto alla cultura benedettina, si è sviluppato nell'Italia centrale (Marche, Umbria, Toscana e Lazio) prima che altrove. Al nome dei Piceni ci riconduce la Carta Picena (1193), un atto di compravendita redatto da un notaio, e il Ritmo su Sant'Alessio, un componimento in versi dell'inizio del XIII secolo, trascritto in un manoscritto di provenienza ascolana, che si conserva nella Biblioteca Comunale cittadina. Nel testo emergono tratti del marchigiano e dell'abruzzese di allora, quasi a sottolineare il ruolo di Ascoli di nodo collettore, come città di confine fra due regioni, ed è un

pò come se le tenesse entrambe per mano come fa il personaggio più alto al centro dei cinque del bronzetto.

Il Ritmo su Sant'Alessio, di provenienza benedettina, era posseduto un tempo dal monastero di Santa Vittoria in Matenano, una “succursale” dell’abbazia benedettina di Farfa in Sabina preceduta per importanza, nell’Italia centrale, solo dall’abbazia di Montecassino, anche questa benedettina. L’ora et labora della Regola di san Benedetto riassume un po’ il senso della città di Ascoli: da una parte la sua naturale propensione verso il mondo esterno, la sua operosità e le sue attività artigianali e produttive, dall’altra il valore di un patrimonio artistico, monumentale e culturale che spinge a rallentare e a fermarsi, e trasforma anzi in valore i rallentamenti e le sospensioni dal mondo da cui non siamo ancora del tutto usciti. Perfino il distanziamento sociale, per la conformazione della nostra città, e quella del territorio che la cinge, può diventare nell’ascolano, da condizione imposta dalle circostanze, una preziosa opportunità da cogliere.

Qualcuno ha paragonato il sistema benedettino a una Silicon Valley medievale per via della capacità che ebbero i monaci seguaci di San Benedetto di trasmettere conoscenze, come in una “rete” naturale di connessioni, attraverso i manoscritti da loro copiati e fatti viaggiare da monastero a monastero. Ascoli, per la sua storia, deve raccogliere quell’importante eredità, deve aspirare a diventare un’importante fucina di produzione culturale, e il Comune lavorerà con chi vorrà condividere il

suo progetto per il futuro, nel nome di quello spirito di condivisione culturale di cui la nostra città è impregnata perché lo divenga nel più breve tempo possibile.

2. I PROGETTI LOCALI E IL “NUOVO WELFARE”

2.1. Il Polo Accoglienza e Solidarietà (PAS) per il sostegno alle persone fragili

Il Polo Accoglienza e Solidarietà, preceduto nel 2015 da una serie di iniziative congiunte di alcune associazioni, laiche ed ecclesiastiche, impegnate in attività di sostentamento alle persone indigenti⁹³, si è costituito nel settembre del 2017, in risposta a una forte esigenza sociale, in conseguenza della condizione di profondo disagio prodotta dalla crisi economica aggravata dagli eventi sismici dell'anno precedente⁹⁴. Il PAS è un'associazione di associazioni, o associazione di secondo

⁹³ «Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani (ACLI); Associazione della Croce Rossa Italiana; Associazione B&F Foundation; U.N.I.T.A.L.S.I. Marche; Associazione San Vincenzo De Paoli; Associazione di volontariato Zarepta – Onlus; Associazione Betania Onlus/Caritas; Azione Cattolica Italiana; Centro Accoglienza Vita; Movimento Diocesano Ascoli Piceno» (<https://www.pas-ap.it>).

⁹⁴ «Alla vigilia dei noti eventi tellurici del centro Italia del 2016, il perdurare della crisi economico-finanziaria senza precedenti aveva determinato nel territorio piceno l'estensione del fenomeno dell'impovertimento a settori sempre più ampi della popolazione, in precedenza capaci di reddito e consumi, certamente non elevati, tuttavia in grado di garantire un'esistenza dignitosa. Con il terremoto la situazione economica della popolazione si era aggravata in modo significativo. I dati sul ricorso all'Emporio della Carità (circa 10.000 scontrini l'anno nel 2017) e alla mensa di Zarepta (20.000 pasti nello stesso periodo), peraltro operante in una struttura fatiscente, testimoniano di un disagio che si stava mano a mano allargando a famiglie o individui che non erano in condizione di povertà» (*ibid.*).

livello⁹⁵, e raggruppa attualmente 19 soggetti associativi locali⁹⁶, uniti per il raggiungimento dei comuni intenti ma ognuno portatore della propria identità. Suo principale obiettivo, fin dalla sua istituzione, è stata la realizzazione di una “casa comune”, per progetti di solidarietà e d’inclusione, alla fine (2018) individuata in un edificio del centro di Ascoli⁹⁷: un polo in cui dare attuazione a un progetto «finalizzato allo sviluppo della coesione sociale sul territorio cittadino, attraverso pratiche virtuose di inclusione sociale e l’attivazione di azioni integrate di solidarietà, assistenza e salute pubblica: una nuova mensa per i poveri, servizi alla persona, l’ambulatorio odontoiatrico e un armadio farmaceutico»⁹⁸.

Alle iniziative di carattere assistenziale, che rimangono lo scopo principale del PAS, si sono via via aggiunte varie altre forme di impegno sociale, destinate al

⁹⁵ Le associazioni di secondo livello sono le «organizzazioni che associano enti del Terzo settore, anche allo scopo di accrescere la loro rappresentatività presso i soggetti istituzionali» (Legge 106/2016, art. 4, lettera *p*).

⁹⁶ «ACLI, B&F, Amolamiacità, Movimento Diocesano, Gocce di Carità, Hope Corner, Kairos, Betania, Laboratorio della Speranza, Centro Accoglienza Vita, Croce Verde, Croce Rossa, Unitalsi, Aquerò, Zarepta e S. Vincenzo» (<https://www.pas-ap.it>).

⁹⁷ «Fiore all’occhiello del Polo è l’ambulatorio dentistico. L’ambulatorio, dotato di due sale odontoiatriche attrezzate e di una sala per la sterilizzazione, è in funzione da fine 2020. Vi operano attualmente, su prenotazione, due medici e un’assistente di poltrona. È stata poi stipulata una convenzione con prezzario ASL scontato con due meccanici dentisti» (*ibid.*).

⁹⁸ *Ibid.* «Al momento attuale tutti i servizi previsti nel Polo sono operativi. Piano terra: mensa, cucina, magazzino e pergola esterna; sala per i servizi alla persona con docce e possibilità di lavaggio degli indumenti; chiosco per fruire del servizio di colazione. Primo piano: centro d’ascolto, ambulatorio odontoiatrico, ufficio, magazzino, sala per incontri» (*ibid.*).

compimento di azioni risarcitorie (progetti lavoratori, assegnazione di abitazioni, ecc.) della dignità delle persone prese in cura.

Nell'anno 2020, in partnership con la Caritas, il Polo Accoglienza e Solidarietà ha sviluppato un «progetto di inclusione lavorativa denominato “Nessuno Escluso”. Tramite il progetto sono stati avviati una decina di tirocini di inclusione sociale. [...] Sempre nel corso del 2020 l'associazione PAS ha partecipato al tavolo di coprogettazione sulla povertà economica e sociale denominato “Terre Solidali”; un percorso che si è sostanziato nella generazione di una rete di Organizzazioni che si sono specializzate nella lotta alla povertà economica e sociale in collaborazione con gli Enti pubblici preposti e che sono state sostenute economicamente [...] per le emergenze alimentari e la costruzione di un modello pionieristico e tutt'ora operativo. [...] A dicembre [...] è stato avviato un progetto denominato Nataleditutti. L'iniziativa è nata in seno alle associazioni del Terzo Settore [...] impegnate nel sostegno del disagio sociale unitamente ai Servizi Sociali del Comune, riuniti al “Tavolo delle Povertà”. In un Natale come quello del 2020, segnato da limitazioni, preoccupazioni e molte ombre, l'iniziativa di donare dei pacchi natalizi a chi sta maggiormente subendo le conseguenze della crisi economico-sanitaria [...] voleva essere “una carezza”, un segno di vicinanza e condivisione, da parte dell'intero territorio»⁹⁹. Il progetto è stato denominato

⁹⁹ *Ibid.*

Nataleditutti «perché è davvero arrivato “a tutti”; si è concretizzato nell’allestimento e nella distribuzione di 730 pacchi natalizi preparati accuratamente per altrettante famiglie in carico alle associazioni e ai servizi sociali del Tavolo delle Povertà. [...] L’associazione PAS ha anche dato la disponibilità a finalizzare l’operazione delle “scatole di Natale”, avviata da alcune giovani famiglie del territorio: 2000 “scatole” che sono state consegnate insieme ai pacchi natalizi: una sinergia impegnativa ma straordinaria. In sintesi, un’operazione forse scontata, quale quella del confezionamento di pacchi natalizi per bisognosi, si è rivelata una vera e propria azione sociale, espressione di un territorio che si stringe attorno a chi più è nel disagio, e che desidera sempre di più essere solidale ed esempio di fraternità e di cura. La Pfizer Italia ha contattato a fine anno la Fondazione Carisap che ha segnalato l’associazione PAS per promuovere un’azione solidale incentrata sulla donazione di 150 pasti preparati da due ristoranti particolarmente noti della città, destinati ai poveri che frequentano la mensa di Zarepta. L’associazione ha organizzato il tutto in due giornate del mese di dicembre con piena soddisfazione degli ospiti. I fondi versati dalla Pfizer [...] sono stati integralmente utilizzati per pagare i due ristoranti scelti» perché il fine dell’iniziativa è stato quello di includere dando la possibilità di vivere dignitosamente¹⁰⁰.

¹⁰⁰ *Ibid.* «Grazie alle relazioni intrecciate con tanti soggetti del territorio, la solidarietà di tante aziende e di singoli privati non si è fatta attendere, e sono arrivate donazioni sia in beni che in denaro. Alcune note aziende

I tre obiettivi che il PAS si è proposto di raggiungere per l'anno corrente sono i seguenti:

- «Dare una risposta all'emergenza abitativa: individuare e realizzare un luogo per l'accoglienza notturna e se possibile anche per quella a più lunga durata»¹⁰¹;
- «Consolidare il ruolo di riferimento "sociale" che l'associazione sta sempre assumendo nell'interlocuzione con le istituzioni e le altre agenzie del territorio»¹⁰²;
- «Coinvolgere sempre di più le associazioni che fanno parte del PAS nella condivisione degli obiettivi e delle metodologie adottate, nel coinvolgimento nei processi decisionali e nell'ampliamento delle opportunità da offrire a servizio dei più deboli»¹⁰³.

del nostro territorio hanno donato prodotti caseari (Sabelli) e dolciari (Barilla), così come spumanti (Conad) e panettoni (Gabrielli); anche la Coldiretti ha voluto prendere parte al progetto, assicurando un quantitativo ingente di pasta di grano di filiera così come il Lions Colli Truentini l'olio di frantoio. Oltre alle donazioni si è provveduto con i fondi messi a disposizione dal Comune e dai componenti il Tavolo delle povertà, ad acquistare ulteriori beni da inserire nei pacchi prevalentemente presso i produttori del nostro territorio, al fine di sostenere le loro attività e dare anche a loro un segnale di vicinanza» (*ibid.*).

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ *Ibid.*

2.2. La “Bottega del Terzo Settore” della Fondazione Cassa di Risparmio

La Bottega del Terzo Settore nasce da un importante intervento di riqualificazione dell'ex cinema Olimpia, situato nel centro di Ascoli, successivamente all'acquisto (2010) dello storico edificio – inaugurato più di un secolo fa, il 9 marzo 1915 – da parte della Fondazione Cassa di Risparmio. Lo stabile, sottratto allo stato di degrado in cui versava prima del restyling, è ora divenuto un fiore all'occhiello per la comunità sia di Ascoli Piceno che provinciale e un importante punto di aggregazione e d'incontro¹⁰⁴, coesione, condivisione, co-creazione di progetti per i cittadini ascolani: un «luogo aperto alla comunità dove persone e organizzazioni quotidianamente si trovano insieme, studiano, organizzano eventi, cooperano per realizzare qualcosa di buono per sé e per gli altri, condividono idee e percorsi, alimentando processi di coesione sociale innovativi e sostenibili. Anche gli ambienti aperti e comunicanti di Bottega, con le pareti trasparenti e le grandi vetrate sulla strada», attestano una sostanziale «ricerca di osmosi tra interno ed esterno, tra Bottega e comunità»¹⁰⁵.

Di seguito una scheda descrittiva di questa nuova realtà, che ha visto crescere nel tempo sia il numero dei suoi associati (fig. 1) – il 1° ottobre 2017 erano 125 – sia il

¹⁰⁴ Fra «aree e attrezzature multimediali, sale per riunioni e formazione, connessione rapida e senza fili alla rete, servizi di segreteria organizzativa, orientamento e informazione, consulenza gestionale e di progettazione» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

¹⁰⁵ *Ibid.*

numero di eventi organizzati, aumentati dai 233 del 2018 ai 395 del 2019 (fig. 2), e nel 2019 ha lanciato anche un prodotto editoriale (VE magazine. Visioni, in Evoluzione)¹⁰⁶:

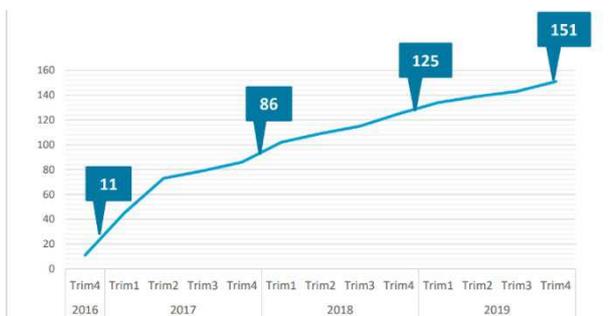
«Bottega del Terzo Settore (BTS) è nata nel 2017 per costruire un sempre più forte welfare di comunità nel Piceno (Marche Sud) valorizzando il ruolo del terzo settore. È un luogo di incontro in cui spazi di coworking, sale per riunioni e formazione, attrezzature multimediali, sono messe gratuitamente a disposizione di una rete di 171 Soci ETS e della comunità. [...] BTS è [...] un luogo di aggregazione [...] dove le organizzazioni socie e non, persone, studenti, lavoratori, famiglie, si trovano quotidianamente per studiare, lavorare, formarsi, co-progettare e organizzare propri eventi o per assistere ad altri. BTS si comporta quindi da acceleratore di innovazione sociale [...] attraverso la relazione stabilita con i suoi Soci, che operano in maniera capillare con la comunità su tutto il territorio. Allo stesso tempo

¹⁰⁶ «Il magazine vuole essere uno strumento funzionale a potenziare e amplificare la strategia di comunicazione di Bottega, dando spazio ad approfondimenti su tematiche e valori chiave per la mission di Bottega. Ha, al contempo, l'ambizione di essere uno spazio di incontro tra persone, idee, opere, esperienze, risorse, visioni, nonché uno strumento per raccontare buone pratiche provenienti dalle organizzazioni associate e dal network nazionale e internazionale di Bottega, con lo scopo ultimo di stimolare processi di innovazione e sviluppo. [...] La struttura editoriale, realizzata in collaborazione con Fondazione Carisap e sotto la direzione del giornalista professionista Pietro Frenquellucci, integra diverse anime: una più "impegnata" legata all'approfondimento di un macro-tema scelto appositamente per ogni numero, su cui coinvolgere testimonial appartenenti al network di Bottega e non solo; una più "discorsiva e di confronto", fatta di interviste e racconti che valorizzino le buone pratiche, anche dei Soci di Bottega; una più "leggera" dedicata ad argomenti meno impegnativi tra cui appuntamenti in agenda, lettura, musica, cinema e dintorni» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

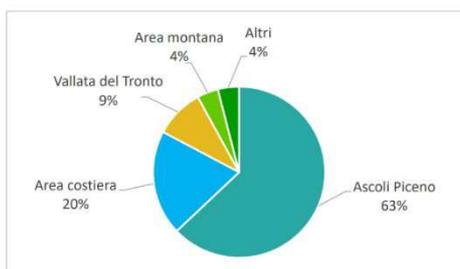
[...] BTS ex-Olimpia [...] è il quartier generale dei Soci ed è in grado di raccogliere expertise e competenze in diverse macro-aree di welfare: 63 soci per arte e cultura, 54 di promozione sociale, 6 di sport, 20 per i servizi alla persona e 30 socioassistenziali. Questa configurazione espande il nostro target ai diversi strati della comunità, oltre a quella dei singoli Soci membri di BTS. In secondo luogo, lo Staff dedicato di BTS opera per facilitare la collaborazione tra questi soggetti al fine di condividere idee e percorsi formativi. Allo stesso tempo, mette in relazione questa community con gli attori cruciali del territorio e oltre (a partire dalla Fondazione Carisap, enti pubblici, ATS, scuole, enti religiosi, musei, operatori turistici e imprese locali, partner nazionali e europei) attraverso la metodologia dell'incontro nel luogo "Bottega" o nei luoghi presidi locali (sedi dei Soci, degli Enti, nei luoghi del patrimonio storico e artistico, nelle vie della città di Ascoli) o in quelli virtuali (periodo Covid). L'incontro ha prevalentemente tre caratteri: uno informale; due puramente formativo; tre eventistico su temi ad hoc. L'obiettivo condiviso è quello di animare dal basso il patrimonio umano, storico, culturale e artistico del nostro territorio imparando insieme ai soci del Terzo Settore e agli attori del territorio [...] a prendersene cura insieme, senza deleghe. Questo è il nostro contributo per alimentare processi di coesione sociale e potenziare l'infragilità della nostra comunità»¹⁰⁷.

¹⁰⁷ <https://www.bottegaterzosettore.it>.

Cresce il numero dei Soci
(trend 2017-2019)

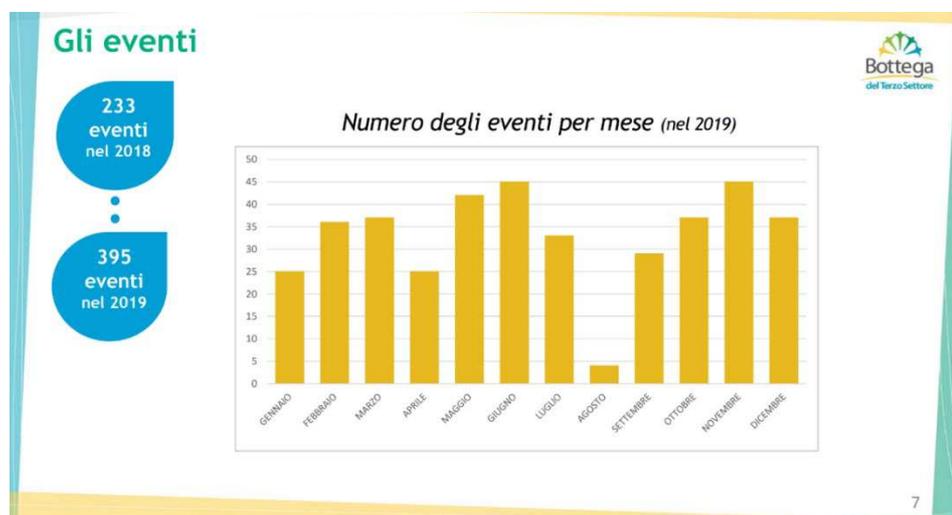


Distribuzione dei Soci per area geografica
(dic.2019)



4

Figura 1¹⁰⁸ - La Bottega del Terzo Settore (2019) - per numero dei soci e loro distribuzione geografica.



7

Figura 2¹⁰⁹ - Il numero degli eventi organizzati nel 2019, mese per mese, dalla Bottega del Terzo Settore.

¹⁰⁸ <https://www.bottegetherzosettore.it>.

¹⁰⁹ *Ibid.*

La nascita di un polo aggregativo come la Bottega del Terzo Settore (molti i servizi offerti: consulenze legali e fiscali, attività di formazione, attività di orientamento e di supporto per la stesura di bandi e documenti progettuali, ecc.) ha reso possibile la realizzazione di diverse iniziative. Diamo conto, qui di seguito, di alcune fra le più significative.

Rigenerazione urbana come stile di lavoro (ciclo di 5 seminari). I cinque seminari hanno affrontato i seguenti argomenti: a) Rigenerazione come rinnovamento urbano; b) Rigenerazione del paesaggio urbano; c) Tecnologie urbane rigenerative; d) Rigenerazione nell'adattamento climatico umano; e) Rigenerazione nei centri storici terremotati.

Ecco la presentazione del progetto formativo: «A partire dalla fine degli anni ottanta si è sostanzialmente modificato l'approccio culturale alle trasformazioni urbane; è emerso in particolare il tema della rigenerazione urbana inteso come uno stile di lavoro capace di coniugare la limitatezza delle trasformazioni proposte (talvolta è stata definita come agopuntura urbana, oppure come metastasi positiva) con una visione complessiva del suo contesto e con una diffusione amplificata dei suoi effetti. La rigenerazione urbana presenta campi di applicazione molteplici, potendo assumere come assi tematici paesaggio, centri storici, aree metropolitane oppure aree a dominante naturale, e potendo inoltre operare a scala di singolo edificio, di spazio pubblico, di settore urbano. Il ciclo di seminari "Rigenerazione Urbana come

stile di lavoro” intende approfondire le potenzialità di questo approccio, esplorando ed illustrando i diversi versanti che l’hanno qualificato come uno strumento di accertata utilità per guidare le traiettorie evolutive degli insediamenti. L’iniziativa vuole contribuire a costruire un legame tra ricerca e operatività attraverso una intensa interlocuzione tra relatori, amministratori, operatori e studenti fondata su esperienze concrete»¹¹⁰.

Progetto «MIA! (Memoria Identità Ambiente)». Call for ideas. Questi gli obiettivi dell’iniziativa, rivolta a giovani e giovanissimi, di età compresa fra gli 11 e i 17 anni, che potevano presentare le loro proposte (di finanziamento) a titolo individuale, come “gruppo informale” o come gruppo classe. Gli esiti¹¹¹ sono già stati comunicati via mail ai partecipanti, i criteri di valutazione sono riassunti nella fig. 3.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ La scadenza per la comunicazione dei risultati era stata fissata per il 21 febbraio 2021.

Criteri di valutazione (tabella 1)

Area	Criteri	Punteggio (0 – 100)
Idea	Coerenza dell'idea rispetto ai bisogni a cui intende rispondere (<i>pertinenza effettiva tra il progetto e i bisogni individuati</i>)	20
	Sostenibilità (<i>capacità dell'idea progettuale di produrre effetti e benefici duraturi nel tempo, oltre la durata del progetto</i>)	10
	Impatto atteso (<i>capacità dell'idea di produrre i risultati attesi per i beneficiari individuati e il territorio di riferimento</i>)	5
	Innovatività (<i>originalità della proposta</i>)	5
Fattibilità	Finanziaria (<i>sulla base della congruità del budget preventivato e dei relativi preventivi forniti</i>)	10
	Tempistica (<i>tempi di realizzazione compatibili con la durata del progetto – entro il 15 giugno 2021</i>)	10
	Organizzativa e tecnica (<i>in base al grado di complessità di realizzazione</i>)	10
Premialità	Contesto Covid (<i>capacità di dare risposte ai bisogni emersi a causa della pandemia</i>)	20
	Stakeholder coinvolti in fase di definizione dell'idea (<i>quantità e pertinenza dei soggetti portatori di interesse</i>)	10

TOT = 100

Figura 3 - I criteri di valutazione fissati dalla doppia giuria (di esperti, e peer to peer) incaricata di premiare le proposte da finanziare

«La Call for ideas intende contribuire al rafforzamento del senso di identità e di appartenenza dei ragazzi alla comunità (già obiettivo dell'intero progetto), rendendoli protagonisti della valorizzazione di un bene comune a beneficio della collettività. Nello specifico, ha l'obiettivo di:

- stimolare il coinvolgimento dei giovani nell'analisi dei bisogni del territorio emersi attraverso le attività di mappatura svolte e anche in considerazione delle intervenute necessità imposte dal contesto emergenziale della pandemia;

- rendere i giovani parte attiva nella ricerca di risposte ai bisogni individuati, stimolando processi partecipativi alla vita della comunità, che possano produrre impatto e sostenere la riattivazione delle aree interne colpite dal sisma 2016/2017;
- promuovere il ricorso a un approccio collaborativo e di co-progettazione con gli stakeholder nella ricerca di soluzioni a beneficio della collettività
- potenziare le capacità creative e di sviluppo progettuale dei giovani»¹¹².

BTSchool, a scuola di cooperazione. È un progetto di alternanza scuola-lavoro nato nell'anno scolastico 2016-2017, e sviluppato in partnership con la Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, l'Ufficio Scolastico Regionale marchigiano e nove istituti di secondo grado della città di Ascoli e annessa provincia (Cupra Marittima, Grottammare, San Benedetto del Tronto) e del territorio della provincia di Fermo (Amandola). Lo scopo dell'iniziativa era quello «di sensibilizzare i ragazzi circa i valori e l'etica del lavoro del mondo non profit, di promuovere il senso di appartenenza alla comunità facendosi prossimi ai bisogni del territorio, di stimolare in loro spirito d'iniziativa e capacità di gestione delle proprie scelte di vita e di lavoro, di favorire l'implementazione delle soft skills utili allo sviluppo positivo del proprio progetto di vita e di lavoro». Gli ideatori del progetto, attraverso l'attivazione di un processo che simulava situazioni da affrontare in condizioni reali

¹¹² *Ibid.*

(dalla focalizzazione su un certo problema all'individuazione di una soluzione), si proponevano di stimolare gli studenti partecipanti, affiancati da tutori esperti e presenti lungo l'intero tragitto, a «mettere in campo idee, conoscenze e competenze acquisite durante il percorso di studi» e a «svilupparne di nuove, di tipo imprenditoriale-manageriale, entrando in contatto diretto con la cooperazione e il mondo del lavoro». Gli studenti, mediante «il confronto con il coach, l'analisi di casi studio, lo svolgimento di esercitazioni e il contatto diretto con le realtà non profit presenti nel territorio di riferimento», maturavano in tal modo le «competenze necessarie per mettere insieme e valutare idee, capacità, attitudini e aspettative personali, avvicinarsi ai valori del non profit e approfondire la conoscenza delle prospettive occupazionali che esso offre, acquisire strumenti operativi e competenze spendibili nel mercato del lavoro nel Terzo Settore»¹¹³.

Sapere e saper fare Fundraising. Si è trattato di un progetto formativo in cinque moduli attuato nel 2019, fra il mese di settembre e il mese di dicembre, e preso in cura dalla Bottega del Terzo Settore e dalla Fondazione Carisap in partnership con la Scuola Fundraising di Roma e Patrimonio Cultura. Il progetto, cui hanno partecipato 28 enti no profit, quasi tutti associati alla Bottega, aveva l'obiettivo di formare le associazioni locali del Terzo Settore per metterle in grado di ideare, attivare, governare le iniziative di reperimento fondi. Il percorso formativo, più

¹¹³ <https://www.terzosettore.it>.

specificamente, ha insistito «sulle modalità e le strategie di fundraising da individui e da imprese attraverso un approccio innovativo che, oltre a coniugare una parte teorica e una laboratoriale, ha visto il coinvolgimento di potenziali donatori del territorio a scopo didattico. Rappresentanti di aziende locali, di pubbliche amministrazioni ed enti filantropici hanno offerto un contributo didattico partecipando ai “tavoli tematici” e condividendo il loro punto di vista come donatori o partner della raccolta fondi (motivazioni del supporto, ritorno atteso, ruolo, modalità di finanziamento, eventuali preferenze sugli ambiti tematici). Momento conclusivo del percorso è stato il role play attraverso cui i partecipanti, suddivisi in 5 gruppi afferenti ad altrettanti case study, hanno simulato la presentazione della campagna di fundraising progettata in team durante il percorso formativo. L’incontro con un rappresentante aziendale e il confronto con gli individui (rappresentati dagli altri corsisti) ha consentito di avere un riscontro concreto sul lavoro realizzato, su punti di forza e criticità, e di raccogliere indicazioni utili anche per le rispettive organizzazioni di appartenenza»¹¹⁴.

Leadership & PNL. Un’esperienza formativa, aperta a tutti e realizzata nell’arco di due giorni nell’ottobre del 2019, che la Bottega del Terzo Settore ha condiviso con la Fondazione Carisap nell’intento di soddisfare la continua domanda locale di formazione sulle «tematiche inerenti lo sviluppo di capacità e potenzialità personali,

¹¹⁴ <https://www.bottegaterzosettore.it>.

con applicazione anche all'ambito professionale. Nello specifico, si è inteso formare i partecipanti sulle tecniche con cui sfruttare le abilità naturali della mente per creare “valore con i comportamenti”, attraverso una comunicazione più efficace e una maggiore consapevolezza sulla vita e sulla gestione delle relazioni. Il percorso è stato modulato quanto più sui bisogni dei partecipanti attraverso una prima sessione di in-take che ha consentito l'elaborazione di una proposta formativa tailor-made»¹¹⁵, e cioè fatta su misura.

Noi al centro, crescere innovatori. L'iniziativa, realizzata nell'anno scolastico 2019-2010, era destinata ai giovani dell'Italia centrale, guidati da diversi tutor. Il progetto, sperimentale e innovativo (per tecniche, forme e contenuti), si proponeva di dar loro «strumenti di attivazione e occasioni per essere “attori del cambiamento sociale”. In particolare il percorso di accompagnamento [...] ha offerto a giovani di età compresa tra i 14 e i 20 anni l'opportunità di sviluppare competenze chiave per vivere il bene comune (quali empatia, collaborazione, pensiero critico, creatività, auto-imprenditorialità) e di maturare la consapevolezza del proprio ruolo all'interno delle rispettive comunità, messe a dura prova dagli eventi sismici e dal conseguente spopolamento. Una delle tappe in programma – tenutasi dall'8 al 10 novembre ad Ascoli Piceno – è stata coordinata da Bottega del Terzo Settore in collaborazione con Ashoka Italia. Il weekend intensivo di formazione ha visto la partecipazione di

¹¹⁵ *Ibid.*

circa 20 ragazzi (di cui oltre la metà provenienti dalla provincia ascolana) impegnati in attività didattiche e momenti di confronto e socializzazione realizzati in diversi luoghi della provincia [...]. La tre giorni ha consentito ai ragazzi [...] di contaminarsi con esperienze di giovani provenienti da altre zone, di apprendere le modalità di attivazione di reti di relazioni e di costruzione di una progettualità, di vivere il territorio ascolano e valorizzarlo come banco di prova per le conoscenze apprese»¹¹⁶.

Tragitti progettuali facilitanti al Festival dell'Economia Civile. Nel 2020, nell'ultimo fine settimana del mese di settembre, in collaborazione con altri soggetti, la Bottega del Terzo Settore, confermando il raggiungimento di una significativa esperienza nel coinvolgere i giovani del territorio, ha coordinato un progetto formativo, sul tema dell'economia civile, consistente in un «percorso di facilitazione di gruppi di progettazione, in qualità di hub territoriale per l'incubazione di idee per il territorio, emergenti dagli stessi ragazzi»¹¹⁷. I giovani coinvolti nell'iniziativa, tutti ascolani, la cui età oscillava fra i 14 e i 17 anni, erano gli stessi che avevano partecipato, l'anno prima, all'iniziativa Noi al centro, crescere innovatori. Nei giorni di svolgimento dell'esperienza i ragazzi coinvolti, divisi in due gruppi, hanno assistito (da remoto) ad alcuni eventi del Festival

¹¹⁶ <https://www.bottegaterzosettore.it>.

¹¹⁷ *Ibid.*

dell’Economia Civile e preso parte (in presenza) ad attività laboratoriali su due temi della manifestazione: “Scuola e Territorio” e “Salute e Benessere”. Nella due giorni si è anche avviato un «percorso di accompagnamento e supporto per un gruppo pilota durante le fasi di attivazione e sviluppo delle idee, per la messa a sistema delle relazioni tra gli attori coinvolti e altri attori sul territorio, anche nell’ottica di verificare la replicabilità di questo processo con altri giovani su nuovi progetti»¹¹⁸. *Masterclass #ioPartecipo*. Sempre nel 2020 la Bottega del Terzo Settore ha prestato la sua opera a una masterclass, dando il suo apporto come partner e facilitatore, per un’iniziativa nazionale, promossa da ActionAid Italia, Cittadinanzattiva, Legambiente e Unione Italiana Sport per Tutti (UISP), e a favore dell’attivismo civico, rivolta a giovani di età compresa fra i 16 e i 26 anni in collegamento col Festival della Partecipazione. I ragazzi «si sono impegnati a lavorare in team online su ambiti tematici differenti – diritti, educazione, lavoro, salute e benessere, territorio, cambiamento climatico – col supporto di tutor e facilitatori, con l’obiettivo di ideare e progettare proposte di sviluppo locale da condividere con gli stakeholder del territorio pubblici e privati. Le idee progettuali sono state presentate nel corso dell’evento conclusivo del progetto e fungeranno da punto di partenza per la realizzazione di un percorso ulteriore di accompagnamento [...] che porterà i

¹¹⁸ *Ibid.*

giovani a costruire concretamente le idee individuate e a renderle sostenibili in sinergia con l'ecosistema pubblico, imprenditoriale e non profit»¹¹⁹.

Costruttori di cambiamenti. La Comunità di domani parte da qui. L'iniziativa, una due giorni organizzata nella sede della Bottega del Terzo Settore, ha reso possibile lo svolgimento di un evento internazionale ideato e organizzato, oltretutto dalla Fondazione Carisap e dalla stessa Bottega, da «Ashoka Italia, la più grande rete di imprenditori sociali nel mondo, e TechSoup, la prima piattaforma internazionale che aiuta le organizzazioni non profit di tutto il mondo a intraprendere un percorso di trasformazione digitale»¹²⁰. La due giorni era ritagliata «all'interno della strategia di rilancio del territorio e delle azioni messe in campo per supportare lo sviluppo socioeconomico locale attraverso il coinvolgimento di una rete di attori e partner di livello nazionale e internazionale e la contaminazione con esperienze da tutto il mondo. Il tema chiave dell'evento è stato "l'innovazione digitale e sociale", declinato da numerosi ospiti di rilevanza internazionale, attori del cambiamento, imprenditori sociali, esperti di finanza d'impatto, filantropi, artisti, che hanno dato il loro contributo di idee, esperienze e risorse necessarie alla costruzione del cambiamento e alla promozione di uno sviluppo economico sostenibile e capace di prendersi cura della persona. Innovativo anche nel format, l'evento ha alternato

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ *Ibid.*

sessioni di confronto e dibattito, opportunità di networking e incontro, momenti di formazione e intrattenimento teatrale e musicale, tutti accomunati dalla volontà di mettere in connessione i partecipanti e coinvolgerli in una riflessione a tutto tondo. Ma è stato un evento in cui ha trovato spazio anche la valorizzazione del territorio, delle competenze dei soggetti che lo popolano, coinvolti attivamente nella sua realizzazione, e del ricco patrimonio artistico ed enogastronomico, attraverso un percorso itinerante tra i luoghi chiave della città. Hanno partecipato complessivamente alla due giorni oltre 160 persone, appartenenti alla comunità locale nonché provenienti da altre zone d'Italia e dall'estero; di particolare rilevanza la presenza di alcuni imprenditori sociali dell'area mediterranea partecipanti, assieme a Bottega, al programma di formazione "Ashoka Visionary Program"¹²¹. Altri progetti, scaturiti dalle proposte di 7 diversi tavoli tematici. I rapporti prodotti dai diversi tavoli convocati per l'occasione a favore dei soci (Tavolo dei Fiori, TF, 21 marzo 2019; Tavolo Giallo, TG, 21 giugno 2019; Tavolo Arancione, TA, 4 luglio 2019; Tavolo verde, TV, 16 luglio 2019¹²²; Tavolo Blu, TB, 19 settembre 2019; Tavolo sui Monti, TM, 19 ottobre 2019; Tavolo Rosso, TR, 13 febbraio 2020) nel mettere spesso in luce ritardi, criticità, problemi strutturali dell'Ascolano (scarso sviluppo di reti inclusive e solidali; moltiplicazione delle stesse iniziative

¹²¹ *Ibid.*

¹²² Sui servizi sanitari e socio-assistenziali portati alle persone.

sul medesimo territorio; carenze nei sistemi di governance e nelle pratiche di resilienza¹²³; difetti di trasparenza, professionalità, comunicazione e qualità dei servizi; carenza d'investimenti in campo sociale, e necessità di un più cospicuo approvvigionamento di risorse e del reperimento di nuovi canali di finanziamento (come il crowdfunding); insufficiente coesione, collaborazione o senso di responsabilità fra i soggetti coinvolti – istituzionali o privati – nelle iniziative comuni; assenza di un accesso sistemico alle nuove tecnologie, per consentirne una fruizione la più ampia e inclusiva possibile¹²⁴; ecc.), hanno avanzato interessanti istanze e proposte progettuali per il rilancio del territorio¹²⁵. Fra le richieste, le proposte e le iniziative più specifiche:

¹²³ La *governance* è l'«insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione di un'organizzazione. Maggiore è il grado di condivisione di questo insieme da parte degli organi (direttivo, staff, volontari, etc...), maggiore è la resilienza dell'organizzazione (cioè la capacità di portare avanti la sua opera in circostanze difficili). Sebbene una governance chiara sia garanzia di efficacia dell'organizzazione a prescindere dal grado di condivisione, lo stesso non è necessariamente vero per la sua resilienza (es: difficoltà operative che si riscontrano quando un organo o un membro del gruppo è assente)» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

¹²⁴ Il TR aveva questo titolo: *Trasformare il digitale in un vantaggio per la comunità*.

¹²⁵ Scopo principale del progetto, messo in piedi per soddisfare nella lunga durata le varie esigenze dei soci, è quello di riunirli «intorno a tematiche di interesse per rafforzare la comunità associativa, attivando le risorse dell'intelligenza collettiva e promuovendo nuove collaborazioni. La metodologia utilizzata è quella relativa alla partecipazione e alla reiterazione di questa nel tempo, in grado di stimolare competenze di governance partecipativa che potranno auspicabilmente sostenere il processo di attivazione del territorio ed essere utili all'ideazione, creazione e realizzazione di iniziative nel medio lungo periodo. Nello specifico, le tavole promuovono la conoscenza reciproca tra i Soci, lo scambio di buone pratiche, la discussione sulle principali sfide e sui propri punti di forza e debolezza, la riflessione sugli approcci di lavoro nei vari ambiti. Le tematiche trattate sono state di volta in volta individuate e concordate con i Soci promotori e hanno visto anche la partecipazione di ospiti provenienti dal settore pubblico e aziendale. [...] Per la realizzazione di ciascun tavolo,

- TA: corsi di formazione per il sostegno alle persone disabili; sviluppo di buone pratiche per l'educazione alla fragilità della comunità territoriale;
- TB: valorizzazione del social selling, con le sue potenti sinergie e i suoi ramificati sistemi di relazione, per poter vedere aumentato il valore sociale di un'associazione o di un'impresa (che dev'essere predisposta a investire sul territorio non perché desiderosa di fare opere di beneficenza, ma per ottenere, dai suoi investimenti nel Terzo Settore, risultati misurabili in termini di impatto sociale). Uno dei modelli più maturi di social setting, applicato al comparto aziendale, insiste su 6 diversi indicatori¹²⁶: 1) il mindset, cioè la «mentalità necessaria per cambiare gli attuali criteri di attribuzione e responsabilità tra il marketing e le vendite per arrivare a un team coeso (il revenue team) che condivide unità di intenti e di obiettivi»¹²⁷; 2) una social media policy, «non per limitare bensì per incoraggiare all'interno di un quadro regolamentato l'uso dei social media da parte di dipendenti interni, consulenti e collaboratori, inclusa la rete di vendita»¹²⁸;

Bottega ha fornito il proprio supporto nell'organizzazione e nell'individuazione delle metodologie di partecipazione, nella facilitazione e nella gestione dei follow up degli incontri. Infine, ha curato la comunicazione (online e offline) per garantire la disseminazione dei risultati» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

¹²⁶ L. BELLINI, *Social selling. Strategie e tattiche per vendere di più con i social network*. Palermo, Flaccovio, 2017, p. 25.

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

- 3) le tecnologie social, cui ricorrere nelle diverse fasi del processo attivato per fare business; 4) il training, vale a dire le modalità formative – e le loro qualità, il loro livello, la loro destinazione, ecc. – con cui procedere all'interno dell'azienda; 5) l'integrazione tecnologica coi sistemi disponibili: la Gestione delle Relazione coi Clienti (Customer Relationship Management, CRM), l'automazione del marketing (marketing automation), della forza di vendita (Sales Force Automation, SFA); 6) l'allineamento fra il reparto marketing e il reparto vendite;
- TF: L'officina del sapere e della libertà, un progetto di inclusione sociale il cui specifico obiettivo è l'«accoglienza di soggetti svantaggiati ed emarginati attraverso attività mirate alla diffusione della cultura e dell'alfabetizzazione; Community town, per la «promozione dello sport come motore di crescita e benessere comunitario e di una cittadinanza attiva e consapevole, mediante la realizzazione di un villaggio sportivo aperto, inclusivo, multidisciplinare e polivalente rivolto in via prioritaria a famiglie e minori, anche in situazioni di fragilità»; Spiccare il volo, destinato «a favorire le relazioni tra genitori e figli disabili e ad aumentare la consapevolezza dei giovani nei confronti della disabilità, attraverso la realizzazione di laboratori teatrali»;
 - TM: la promozione delle tradizioni locali e delle loro filiere produttive, rivisitate in forme nuove (o rinnovate), e la riscoperta delle arti e dei mestieri

- di un tempo; la tutela e la valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale; la riappropriazione¹²⁹ e la ripopolazione del territorio;
- TV: un miglioramento della qualità dei «servizi di trasporto per i disabili e minori»; una «sensibilizzazione della cittadinanza al volontariato»; un maggior rispetto o una maggior attenzione per il principio legislativo del “dopo di noi”¹³⁰ «attraverso la creazione di centri residenziali/case famiglia per disabili»; la realizzazione di una «smart house per disabili» e di «centri

¹²⁹ Adibita «a recuperare un’identità comune – e in alcuni casi a costruire una nuova idea di Paese –, a consentire di vivere quei luoghi a coloro che sono rimasti, a quanti sono dovuti andare via e vorrebbero tornare nonché a quanti possono potenzialmente animarli da turisti» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

¹³⁰ Nelle intenzioni del legislatore il doppio principale obiettivo della legge “Dopo di noi” (n.112/2016, *Disposizioni in materia di assistenza in favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare*), entrata in vigore il 25 giugno 2016, è l’inclusione sociale e l’attribuzione di autonomia a soggetti disabili gravi cui fornire supporto, con un apposito fondo, in assenza di un sostegno familiare. 1. «Il Fondo è destinato all’attuazione degli obiettivi di servizio di cui all’articolo 2, comma 2, e, in particolare, alle seguenti finalità: a) attivare e potenziare programmi di intervento volti a favorire percorsi di deistituzionalizzazione e di supporto alla domiciliarità in abitazioni o gruppi-appartamento che riproducano le condizioni abitative e relazionali della casa familiare e che tengano conto anche delle migliori opportunità offerte dalle nuove tecnologie, al fine di impedire l’isolamento delle persone con disabilità grave di cui all’articolo 1, comma 2; b) realizzare, ove necessario e, comunque, in via residuale, nel superiore interesse delle persone con disabilità grave di cui all’articolo 1, comma 2, interventi per la permanenza temporanea in una soluzione abitativa extrafamiliare per far fronte ad eventuali situazioni di emergenza, nel rispetto della volontà delle persone con disabilità grave, ove possibile, dei loro genitori o di chi ne tutela gli interessi; c) realizzare interventi innovativi di residenzialità per le persone con disabilità grave di cui all’articolo 1, comma 2, volti alla creazione di soluzioni alloggiative di tipo familiare e di co-housing, che possono comprendere il pagamento degli oneri di acquisto, di locazione, di ristrutturazione e di messa in opera degli impianti e delle attrezzature necessari per il funzionamento degli alloggi medesimi, anche sostenendo forme di mutuo aiuto tra persone con disabilità; d) sviluppare, ai fini di cui alle lettere a) e c), programmi di accrescimento della consapevolezza, di abilitazione e di sviluppo delle competenze per la gestione della vita quotidiana e per il raggiungimento del maggior livello di autonomia possibile delle persone con disabilità grave di cui all’articolo 1, comma 2» (*ibid.*, art. 3).

residenziali di natura sociale, per disabili psichici (dopo di noi), per continuare a lavorare sulle autonomie» (con l'attivazione di laboratori in grado di favorire l'occupazione);

Il modello di welfare di comunità proposto dalla Bottega del Terzo Settore, arricchitasi e irrobustitasi negli ultimi anni¹³¹ per l'infittirsi delle maglie della rete delle persone coinvolte, mira a rafforzare i legami fra le diverse realtà locali del Terzo Settore per l'individuazione di nuove forme di aggregazione sociale e la costruzione di nuovi modelli di condivisione e "ripartizione" di esperienze, compiti che non possono (né devono) essere di esclusiva pertinenza e responsabilità dell'ente pubblico: «tutta la società deve farsi carico del welfare»¹³².

¹³¹ Grazie anche alla costituzione (dicembre 2016) dell'Associazione Bottega del Terzo Settore, un hub «impegnato nella realizzazione di attività di sensibilizzazione, formazione, facilitazione di reti in grado di abilitare le organizzazioni socie, i giovani e la comunità tutta a liberare il proprio potenziale e ad accompagnare economie sostenibili per il bene comune. Negli ultimi due anni ha particolarmente intensificato i percorsi di apprendimento continuo e sensibilizzazione su asset, competenze e temi strategici per un welfare di comunità e il rilancio del territorio. Ha altresì ampliato i percorsi progettuali dedicati all'empowerment delle giovani generazioni e i percorsi di accompagnamento in processi di attivazione dal basso, in virtù del potenziale ruolo dei giovani nelle dinamiche rigenerative del tessuto socioeconomico piceno» (<https://www.bottegaterzosettore.it>).

¹³² S. ZAMAGNI, *Economia civile e nuovo welfare*, "Italianieuropei", n. 3, 28 marzo 2011, pp. 1-2, a p. 1 (l'articolo è consultabile anche on line, all'indirizzo <https://www.italianieuropei.it/it>). «Ciò a partire dalla considerazione che i portatori di bisogni sono anche portatori di conoscenze e di risorse. Duplice la conseguenza che deriva da un tale cambiamento. Da un lato, l'ente pubblico non può continuare a pensarsi come unico ed esclusivo titolare del diritto-dovere di erogare servizi di welfare e, specialmente, del potere di definire da solo i modi di soddisfacimento dei bisogni individuali [...]. Dall'altro lato, gli enti del Terzo Settore devono cessare di rappresentarsi come soggetti del parastato oppure come soggetti solo funzionali alla filantropia d'impresa. Al contrario, essi devono mirare a uno *status* di completa indipendenza – che è cosa ben diversa dalla

Una componente centrale, in questa prospettiva, è un serio coinvolgimento dei giovani. La loro partecipazione al processo di comune crescita, nel ruolo attivo e interattivo assunto (di interpreti, testimoni, veicoli del cambiamento), viene percepita nell'ottica di un ecosistema, nel quale ogni componente è in stretta relazione con tutte le altre: «È fondamentale offrire uno spazio sicuro per farli appassionare, coltivare lo spirito di iniziativa per stimolarne l'attivazione. Per dare luogo all'incubazione, Bottega imposta il lavoro sulla costruzione, nel lungo periodo, di un ecosistema, cioè di un insieme di organismi viventi (famiglie, associazioni, istituzioni, ecc.) in dialogo tra loro attraverso un complesso sistema di interfacce che consentano la trasmissione di informazioni, conoscenze, relazioni tra tutti gli esseri viventi e tra nuclei sempre più complessi. L'ecosistema, quale [...] accumulatore di energie rielaborate, mette a disposizione dei giovani e della comunità opportunità di attivazione per guidare il cambiamento, piuttosto che subirlo»¹³³. Tra i progetti realizzati: l'«avvio di tirocini presso aziende europee nel settore sociale per consentire a 120 studenti di sviluppare competenze VET (vocational educational training)»; l'«apertura del concorso Crescere Innovatori, in

separazione – sia dalla sfera pubblica sia da quella del privato commerciale» (*ibid.*). Cfr. S. ZAMAGNI, *Slegare il Terzo Settore*, in Id. (a cura di), *Libro Bianco* cit., pp. 13-60. G. DEVASTATO, *Lavoro sociale e azioni di comunità. Metodi e strategie per nuovi spazi comunitari nelle utopie concrete dei Maestri e nelle riflessioni attuali*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), Maggioli, 2016, p. 49.

¹³³ S. SILVOZZI, *L'innovazione secondo Bottega*, "VE Magazine", n. 2, 9 dicembre 2019 (all'indirizzo on line <https://www.bottegaterzosettore.it>).

cui 20 giovani del Centro Italia ricevono formazione su competenze quali l'empatia, il pensiero critico e l'auto - imprenditorialità, per avviare azioni concrete di contrasto ad un problema sociale percepito»; la «produzione dell'evento Costruttori di Cambiamenti (foto), affinché i giovani e la comunità entrino in relazione con una rete internazionale di innovatori con cui costruire alleanze inedite dal valore sociale aggiunto. In conclusione, per incubare l'innovazione sono fondamentali tre atteggiamenti: contare sulle partnership che valorizzano il nostro lavoro, cercare il riscontro nell'ecosistema e, infine, correre rischi»¹³⁴.

¹³⁴ *Ibid.*

CAPITOLO SESTO

ASCOLI CANDIDATA A CAPITALE DELLA CULTURA.

LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO

1. LA GENESI DELL'INIZIATIVA PROGETTUALE

1.1. L'ibridismo come chiave per una cultura della cittadinanza

Il forte ridimensionamento del rapporto dicotomico fra sfera pubblica e sfera privata, di cui si sono avvertite le prime avvisaglie dagli anni Settanta del secolo scorso¹³⁵, ha prodotto importanti effetti anche sulla percezione che l'una e l'altra sfera hanno di sé, mutandone la prospettiva ed evolvendone gli assetti interni in forme nuove: da una parte con la *pubblicizzazione del privato*¹³⁶, dall'altra con la *privatizzazione del pubblico*¹³⁷. Due modalità dello spazio societario le quali, sviluppandosi lungo altrettanti percorsi che procedono l'uno in direzione dell'altro, convergono per forza di cose in un punto mediano, finendo per interagire a fondo e arrivando, nei casi più fortunati, a scambiarsi di ruolo¹³⁸.

¹³⁵ Cfr. P. DONATI, *Pubblico e privato: fine di una alternativa*, Bologna, Cappelli, 1978.

¹³⁶ Indicante la «progressiva espansione dell'intervento dei pubblici poteri in sfere un tempo considerate dalla concezione liberale autonome» (G. GIARELLI, D. NIGRIS, E. SPINA, *La sfida dell'auto-mutuo aiuto. Associazionismo di cittadinanza e sistema sociosanitario*, Roma, Carocci, 2012, p. 76).

¹³⁷ Consisterebbe nella «pluralizzazione dello spazio pubblico evidenziata dai comunitaristi nel momento in cui le differenze etniche, culturali, sociali, di classe un tempo relegate nel privato entrano prepotentemente nella sfera pubblica, costringendola a rinegoziare la sua stessa definizione» (*ibid.*, p. 77).

¹³⁸ La prima modalità, «subordinando gli interessi del privato a quelli pubblici, ha sottratto la sfera del mercato e del lavoro all'esclusivo controllo dei privati» (*ibid.*, p. 78). La seconda modalità, dal canto suo, «ha

La pubblicizzazione del privato e la privatizzazione del pubblico sono forme ibride di un'inedita *esperienza della cittadinanza* che vede oggi assegnati alla società civile, in cui l'associazionismo s'inscrive con la sua peculiare rinuncia al profitto¹³⁹, i compiti di una *cultura della cittadinanza* un tempo perlopiù di spettanza dell'opinione pubblica. Ibride al pari della dicitura di *privato sociale*, talora adoperata come un sinonimo più o meno pacifico di *Terzo Settore* ma, in realtà, da tenersi distinta da quest'ultimo: il privato sociale è la «sfera delle relazioni *sui generis* da cui si sprigionano le organizzazioni che chiamiamo di terzo settore»¹⁴⁰;

comportato un progressivo ampliamento della sfera dell'opinione pubblica ai diversi interessi privati e alle differenti culture presenti nel campo sociale, creando una società civile sempre più articolata, pluralista e organizzata, in grado di negoziare con lo Stato» (*ibid.*).

¹³⁹ Un *no profit* (o, più correttamente, *non profit*), come abbiamo già avuto modo di sottolineare, che «si contrappone sia all'agire utilitaristico proprio della sfera del mercato che all'agire per comando proprio della sfera statale» (*ibid.*, p. 88). Anche la società civile, a suo modo, è sempre più una “terra di mezzo”: «rappresenta, infatti, il luogo privilegiato nel quale l'*homo civicus* può trovare un equilibrio tra libertà e vincolo, una sintesi tra l'elemento individuale della libertà e dell'autonomia delle scelte e l'elemento collettivo del vincolo e della responsabilità verso i legami comunitari. È quella “libertà responsabile” [...] come nesso inscindibile di diritti individuali e di legami comunitari che caratterizza il nuovo concetto di cittadinanza» (*ibid.*, p. 84). Cfr. V. CESAREO, I. VACCARINI, *La libertà responsabile. Soggettività e mutamento sociale*, Milano, Vita e Pensiero, 2006.

¹⁴⁰ P. DONATI, *Privato sociale. Le nuove forme di solidarietà associativa nel welfare societario*, in C. ALTINI, P. BOSI, M. BORSARI (a cura di), *Welfare state. Il modello europeo dei diritti sociali*, Modena, Fondazione Collegio San Carlo, 2005, pp. 101-123, a p. 106. Sul concetto di *privato sociale* cfr. P. DONATI, *L'analisi sociologica del terzo settore: introdurre la distinzione relazionale terzo settore/privato sociale*, in G. ROSSI (a cura di), *Terzo settore. Stato e mercato nella trasformazione delle politiche sociali in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 1997, pp. 255-295; P. DONATI, *Esplorare una galassia: il privato sociale come fenomeno emergente*, in P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *Il privato sociale che emerge. Realtà e dilemmi*, Bologna, il Mulino, 2004, pp. 21-54; P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *Il privato sociale in Italia. Culture e pratiche*, Milano, FrancoAngeli, 2004.

il primo è improntato a una caratterizzazione sociologica delle realtà coinvolte (il loro trattamento è consequenziale), il secondo subisce il condizionamento della visione economica soggiacente¹⁴¹.

È a partire dalla condizione di fluida e dinamica instabilità suggerita dall'ibridismo, che tocca ormai i più svariati ambiti disciplinari ed esperienziali, i settori professionali come i campi del sapere, che si è deciso, per la candidatura di Ascoli Piceno a capitale italiana della cultura per il 2024, di lavorare a un progetto spendibile, lungo gli assi di una proposta comunicativa semioticamente strutturata e al contempo attraente e accattivante, nell'immagine suggestiva dei tre stati della materia: solido, liquido, gassoso.

1.2. Il concept: tra chimica e fisica

È *solido* quel che si tocca con mano (un palazzo, una chiesa, un dipinto, uno scorcio del paesaggio, ecc.), riempiendo uno spazio, assumendo una forma precisa e possedendo un dato volume; tanti oggetti tangibili, sopravvissuti più a lungo nel tempo (quando non sono testimoni di una natura che ci sembra perenne), ci raccontano di antichi manufatti dalle storie avvincenti e affascinanti. Anche ciò che

¹⁴¹ Ricorrendo all'espressione *Terzo Settore* «si fa riferimento ad una (supposta “terza”) modalità di allocazione delle risorse, quella basata su peculiari criteri di solidarietà associativa (attraverso reciprocità), per distinzione con le modalità proprie del mercato (meccanismi dei prezzi) e con quelle politiche (redistribuzione per via statutale)» (P. DONATI, *Privato sociale* cit., p. 102).

è *liquido* occupa un volume, ma qui le forme variano a seconda del contenitore o del luogo. Lo stato liquido, nel quale le particelle componenti sono dotate di una minore forza addensante, permettendo alla materia di muoversi con libertà (di fluire, sgorgare, inabissarsi a seconda dei casi), suggerisce una fitta serie di relazioni col termine (implicito) di paragone stabilito dalle regole di costruzione della metafora che regge il tutto:

«perché fluide sono le interazioni tra cittadini che ne fanno una comunità, liquide sono le manifestazioni, le tradizioni che scorrono tra i luoghi e gli spazi urbani prendendone possesso, caratterizzandoli e facendo fluire energie che li animano»;

«perché la cultura “permea”, intride, cambia il territorio, l'identità inonda tutti gli strati della società caratterizzandola e divenendone parte»;

«perché Ascoli intende porsi come bacino in cui far confluire storia e contemporaneità, come alveo nel quale raccogliere una cultura di area vasta del Piceno»;

«perché come il fluido si distribuisce attraverso fiumi, canali, la rete idrica, così il concept di cultura che si intende promuovere si dipana utilizzando la rete e i nuovi dispositivi IT (web, digitale, realtà aumentata ...) trovando la sua via per raggiungere l'utente finale, diventando accessibile a tutti (non più patrimonio esclusivo, ma condiviso e fruibile in outreach)»¹⁴².

¹⁴² I quattro brani sono estratti dal progetto coordinato da Giorgio Bisirri – e in corso di elaborazione – ai fini della candidatura ascolana. Dell'avvio del progetto di candidatura della città a capitale della cultura (cfr. le

Nello stato *gassoso*, infine, la materia, pur continuando a occupare un volume e uno spazio (tutto quello riempibile, e in tutte le direzioni di espandibilità consentite), non ha forma. È aerea e impalpabile, e la sua immaterialità costitutiva e congenita può far pensare all’immaginario collettivo, alle sue implicazioni invisibili e alle sue figurazioni mentali, a quella cultura ubiqua, “respirata” ogni giorno, che «ossigena e alimenta la complessità del nostro ecosistema»¹⁴³.

La fig. 1 dà conto della natura solida (le due rette parallele), fluida (una linea retta e una linea sinuosa) o aeriforme (i puntini), anche in soluzioni miste – per la connotazione intermedia di un dato contenuto “materico” –, di alcuni fra i vari

delibere della Giunta Comunale n. 12/26 gennaio 2021 e n. 101/31 marzo 2021) il Comune di Ascoli ha dato di recente notizia in un comunicato stampa a firma dello scrivente: «Il 28 gennaio 2021 con la Delibera della Giunta Comunale n. 12 del 26/01/2021 abbiamo iniziato un percorso importante verso la candidatura della nostra città a Capitale Italiana della Cultura 2024. Abbiamo costituito un comitato formato da figure illustri e di spicco, che porteranno esperienza, professionalità e competenze per il raggiungimento di un obiettivo determinante per il rilancio del turismo e dell’economia nella città delle cento torri. Sono convinto che Ascoli abbia tutti i requisiti per diventare Capitale Italiana della Cultura 2024: un immenso patrimonio artistico e architettonico, oltre a una storia e tradizioni millenarie che rappresentano le vere radici del nostro territorio.

Noi vogliamo far emergere quella che è la vera vocazione culturale della città di Ascoli Piceno e siamo pronti a presentare un progetto ambizioso che speriamo possa essere favorevolmente accolto da tutti.

In primis dai cittadini, che sono convinto saranno felicissimi di vedere la nostra città in lizza per un riconoscimento così prestigioso, ma è necessario anche il sostegno delle associazioni, delle cooperative culturali e di tutti gli attori istituzionali, affinché tutti insieme – a prescindere dai diversi colori politici – si porti avanti un progetto molto importante per la nostra città. La cultura rappresenta un volano imprescindibile per dare nuova linfa ai nostri territori: il percorso è difficile e ambizioso, ma noi abbiamo il coraggio di seguirlo» (<https://www.comune.ap.it/capitaleitalianadellacultura>).

¹⁴³ Anche questa citazione è tratta dal documento provvisorio redatto da Giorgio Bisirri.

oggetti tematici evidenziabili lungo il percorso di costruzione del progetto. Quattro le principali direttrici fin qui individuate: 1) *ecosistema e sostenibilità (ambientale)*; 2) *scienza, conoscenza, abilità (il saper fare)*; 2) *identità* (storica, territoriale, ecc.); 4) *creatività e innovazione*.



Fig. 1 - La “chimica degli elementi” nel progetto per la candidatura di Ascoli a capitale italiana della cultura.

2. IL PERCORSO, GLI OBIETTIVI, L'ORGANIZZAZIONE

2.1. Dall'Unione Europea all'Italia: il progetto di capitale culturale e il quadro legislativo

L'individuazione della capitale italiana della cultura, a opera di una giuria «composta da sette esperti indipendenti di chiara fama nel settore della cultura, delle

arti, della valorizzazione territoriale e turistica»¹⁴⁴, deve avvenire in base all'osservanza di otto criteri fissati dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (oggi Ministero della Cultura)¹⁴⁵:

- 1) «coerenza del progetto rispetto alle finalità della legge e con altre iniziative di valorizzazione del territorio e grado di coordinamento e sinergia degli interventi proposti»;
- 2) «efficacia del progetto, come azione culturale diretta al rafforzamento della coesione e della inclusione sociale, in termini di crescita della domanda e dell'offerta culturale»;
- 3) «previsione di forme di cofinanziamento pubblico e privato, condivisione progettuale con altri enti territoriali e con soggetti pubblici e privati portatori di interessi presenti sul territorio, anche mediante appositi strumenti di partenariato pubblico-privato»;
- 4) «efficacia del modello di *governance* previsto per lo sviluppo e l'attuazione del dossier di candidatura e relativo monitoraggio del processo e del prodotto»;

¹⁴⁴ Così l'art. 2, comma 2 del decreto emanato, il 12 dicembre 2014 (con il quale decreto è stata istituita l'iniziativa di proclamazione annuale di una capitale italiana della cultura), dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Dei sette membri della giuria, operante presso il Segretariato generale del ministero, tre sono nominati dal Ministro, altri tre dalla Conferenza unificata (Decreto legge 281/1997, art. 8, *Conferenza Stato, città ed autonomie locali e Conferenza unificata*) e l'ultimo (il presidente) dal Ministro e dalla Conferenza unificata.

¹⁴⁵ Anche le citazioni che seguono sono state tratte dal decreto indicato alla nota precedente.

- 5) «innovatività e capacità delle soluzioni proposte di fare uso di nuove tecnologie, anche informatiche»;
- 6) «capacità del progetto di incrementare l'attrattività turistica del territorio»;
- 7) «realizzazione di opere e infrastrutture di pubblica utilità destinate a permanere sul territorio a servizio della collettività»;
- 8) «coerenza del cronoprogramma rispetto alle tempistiche previste dalla legge».

L'iniziativa ministeriale¹⁴⁶ di fregiare ogni anno del titolo di capitale della cultura una città italiana era scaturita dall'opportunità di importare nel nostro territorio un'iniziativa comunitaria: la proclamazione – anch'essa a cadenza annuale – di una capitale europea della cultura. Il dispositivo del progetto europeo, nato nel 1999¹⁴⁷, era così strutturato¹⁴⁸:

¹⁴⁶ Indirizzata «a sostenere, incoraggiare e valorizzare la autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito in maniera sempre più diffusa il valore della cultura per la coesione sociale, l'integrazione senza conflitti, la conservazione delle identità, la creatività, l'innovazione, la crescita e infine lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo» (<https://www.capitalicultura.beniculturali.it>).

¹⁴⁷ *Decisione 1419/1999/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 maggio 1999, riguardante un'azione comunitaria a favore della manifestazione "La capitale europea della cultura" per gli anni dal 2005 al 2019.*

¹⁴⁸ I sei articoli che seguono sono tratti dalla *Decisione* di cui alla nota precedente.

«È istituita un'azione comunitaria intitolata “Capitale europea della cultura”. Obiettivo di detta iniziativa è valorizzare la ricchezza, la diversità e le caratteristiche comuni delle culture europee e contribuire a migliorare la conoscenza reciproca tra i cittadini europei» (art. 1).

«Una città di uno Stato membro è designata quale Capitale europea della cultura in base ad un sistema di rotazione [...]. L'ordine cronologico [...] può essere modificato di comune accordo tra gli Stati membri interessati. La o le candidature sono presentate dallo Stato membro interessato con una sua eventuale raccomandazione al Parlamento europeo, al Consiglio, alla Commissione e al Comitato delle regioni entro quattro anni prima dell'inizio previsto della manifestazione in questione» (art. 2, comma 1).

«La Commissione costituisce ogni anno una giuria alla quale è affidato il compito di elaborare una relazione sulla o sulle candidature presentate alla luce degli obiettivi e delle caratteristiche della presente azione. La giuria è composta da sette alte personalità indipendenti, esperti nel settore culturale, di cui due nominati dal Parlamento europeo, due dal Consiglio, due dalla Commissione e uno dal Comitato delle regioni. La giuria presenta la sua relazione alla Commissione, al Parlamento europeo e al Consiglio» (art. 2, comma 2).

«Il Parlamento europeo può indirizzare alla Commissione un parere sulla o sulle candidature entro tre mesi dalla ricezione della relazione. Il Consiglio, che agisce sulla base di una raccomandazione della Commissione, elaborata in base al parere

del Parlamento europeo e alla relazione della giuria, designa ufficialmente una città quale capitale europea della cultura per l'anno per il quale è stata candidata» (art. 2, comma 3).

«Il fascicolo della candidatura contiene un progetto culturale, di dimensione europea, basato soprattutto sulla cooperazione culturale, conformemente agli obiettivi e alle azioni di cui all'articolo 151 del trattato. Il fascicolo precisa in quale modo la città europea candidata intende:

- evidenziare le correnti culturali comuni agli europei da essa ispirate o alle quali ha dato un contributo significativo;
- promuovere manifestazioni che coinvolgano operatori culturali di altre città degli Stati membri e portino all'avvio di una cooperazione culturale duratura e favoriscano la loro circolazione nell'Unione;
- sostenere e sviluppare il lavoro creativo, elemento essenziale di ogni politica culturale;
- assicurare la mobilitazione e la partecipazione al progetto di ampi settori della popolazione e garantire quindi l'impatto sociale dell'azione e il suo prolungamento oltre l'anno delle manifestazioni;
- promuovere l'accoglienza di cittadini dell'Unione e favorire la diffusione quanto più ampia possibile delle manifestazioni previste, avvalendosi di tutti gli strumenti multimediali;

- promuovere il dialogo tra le culture dell'Europa e le altre culture del mondo e, in tale spirito, valorizzare l'apertura al diverso e la comprensione dell'altro che rappresentano valori culturali fondamentali;
- valorizzare il patrimonio storico e architettonico urbano, nonché la qualità della vita nella città» (art. 3).

«I paesi europei non membri possono partecipare all'azione. Questi possono designare una città quale Capitale europea della cultura e dovrebbero informarne il Parlamento europeo, il Consiglio, la Commissione e il Comitato delle regioni. Il Consiglio, che agisce sulla base di una raccomandazione della Commissione, deliberando all'unanimità, designa ufficialmente per ogni anno una delle città candidate quale Capitale europea della cultura, tenendo presente che sarebbe auspicabile un periodo di preparazione di quattro anni» (art. 4).

«Ogni città organizza un programma di manifestazioni culturali che valorizzi la cultura propria e il patrimonio culturale della città nonché il suo posto nel patrimonio culturale comune e associ operatori culturali di altri paesi europei, allo scopo di instaurare cooperazioni durature. [...] In linea di principio il programma dovrebbe essere articolato su un anno, ma, in via eccezionale, le città designate possono prevedere un periodo più breve. Le città possono scegliere di coinvolgere nel loro programma la regione circostante. I programmi delle città designate nello stesso anno dovrebbero presentare un qualche nesso» (art. 5).

«La Commissione redige ogni anno una relazione valutativa dei risultati della manifestazione dell'anno precedente, comprendente un'analisi effettuata dagli organizzatori della manifestazione stessa. Tale relazione è presentata al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato delle regioni. La Commissione può anche presentare proposte di revisione della presente decisione che essa giudichi necessarie per facilitare il corretto svolgimento dell'azione e in particolare nella prospettiva del futuro ampliamento dell'Unione» (art. 6).

2.2. Per una “fisica culturale”. Passaggi di stato e cambiamento permanente

Ecco un primo elenco di obiettivi operativi scaturiti dal percorso progettuale in itinere per la candidatura di Ascoli a capitale italiana della cultura:

1. «Riscoprire la dimensione fluida della cultura, attraverso un'innovativa interazione città-territorio, in grado di far emergere l'eccellenza quale patrimonio condiviso di cui riappropriarsi, migliorando l'attrattività ed il dialogo metro-montano. In questa prospettiva si intende rilanciare il dibattito nazionale ed internazionale sul rapporto tra città e aree interne, sperimentando nuovi modelli di sviluppo coesivo».
2. «Ripensare i contenitori solidi in una prospettiva “from heritage to assets”, quali vettori portanti di un nuovo rinascimento che fonda le radici nel passato ma guarda creativamente al futuro».

3. «Valorizzare il pluralismo culturale in una dimensione che crei complementarità, cross fertilization, capace di stimolare nuove generazioni e sostenga le imprese creative quali volano di un nuovo modello di sviluppo inclusivo e sostenibile».
4. «Affrontare la tensione tra “conservazione” e “trasformazione”, strutturando un percorso di metamorfosi culturale, in grado di fondere il ricco patrimonio ereditato dal passato con le sfide della contemporaneità, ideando nuovi contenuti, settings e modalità espressive».
5. «Migliorare la “prossimità” della cultura, farla uscire dagli schemi ordinari dell’essere cercata e conferirle la capacità di agire in outreaching, di raggiungere i cittadini in relazione alle loro attitudini, capacità, interessi, abilità, autonomie, possibilità».
6. «Implementare nuovi modelli di PPP (Partnership Pubblico-Privata), in grado di far sintesi di approcci e modelli di gestione eterogenei, sperimentare soluzioni collaborative e strutturare un sistema unitario di offerta culturale fondato su nuove visioni di competitività sostenibile»¹⁴⁹.

In questa prospettiva, nella piena coscienza che «in ogni stato dimora il potenziale dell’altro, Ascoli intende quindi porsi quale laboratorio epistemologico ed esperienziale di una nuova *fisica della cultura*. Un contesto rinnovato in grado di

¹⁴⁹ Citazioni tratte dal documento di Bisirri, come per gli altri virgolettati – se non diversamente specificato – di questo paragrafo e di quelli successivi.

comprenderne la complessità, di indagarne le relazioni, di stimolarne un processo esperienziale di trasformazione, capace di promuovere e valorizzare in maniera integrata una nuova stagione della contemporaneità culturale»¹⁵⁰. Ciò anche per un tentativo – troppe volte differito, e non più rinviabile – di ricomporre un’ormai prolungata, plurisecolare frattura tra scienze umane e scienze esatte. La separazione fra queste due grandi aree del sapere ha preso avvio in età rinascimentale (in coincidenza col passaggio dall’astrologia all’astronomia e dall’alchimia alla chimica), e il solco si sarebbe via via allargato fino al colpo di grazia: lo avrebbe inferto l’università, alla fine del XIX secolo, con la rigida divisione fra le discipline accademiche afferenti ai due macrosettori.

Nel 1959 lo scienziato (e romanziere) britannico Charles Percy Snow, in un saggio fortunato e assai dibattuto (*The Two Cultures and the Scientific Revolution*, London, Cambridge University Press), avrebbe difeso a spada tratta, seguendo le orme dell’epistemologo americano Thomas S. Kuhn e del filosofo austriaco Paul K. Feyerabend, la necessità di un serrato dialogo fra gli esponenti delle “due culture”, ma il suo appello sarebbe malauguratamente caduto nel vuoto: nessuno l’avrebbe davvero raccolto:

«La “scienza della cultura” fin dalla sua recente origine, si è sempre collocata sul confine che unisce e separa molteplici discipline: filosofia, antropologia,

psicoanalisi, sociologia, teoria dei media, storia dell'arte, etnologia e molto altro. Ogni tentativo di recuperare una possibilità di analisi globale ha, tuttavia, sempre disatteso la bellezza della sua prossimità con le scienze fisiche e la loro semiologia. Dal nostro punto di vista, la cultura è materia viva; è allo stesso tempo corpuscolare ed energia che aggrega [...]. Il nostro concept di cultura [...] trascende dunque la dimensione fisica o quella intangibile (patrimonio materiale o immateriale) [...] per osservarla nella sua natura originale e complessa, che la lega alla concretezza della “materia”, di una materia che muta, si trasforma, è sempre in divenire».

2.3. Quando il processo è più importante del raggiungimento dello scopo

«Se il viaggio è parte della meta», in quanto l'obiettivo che si prefigge il Comune va ben oltre il conseguimento del titolo, da parte di Ascoli, di capitale italiana della cultura, il tragitto intrapreso è conseguente. La decisione dell'amministrazione ascolana è quella di incamminarsi tutti insieme alla volta di una “rivoluzione culturale” in cui la cittadinanza, fatta consapevole della centralità del processo di cambiamento del territorio – nelle comunità di persone e nei singoli membri, per il benessere generale –, più che a valorizzarlo per quel che già è (o già possiede), sia chiamata a confrontarsi coi suoi punti deboli, le sue criticità, i suoi “vuoti” strutturali e a «sciogliere i nodi che ne contingentano il potenziale di sviluppo».

Sono quattro gli aspetti salienti su cui ci si focalizzerà lungo il percorso:

- 1) «Ascoli Piceno, come molti altri contesti di medie dimensioni, non si connota tanto per la sua identità culturale di città, bensì per i tratti distintivi della cultura picena, che coinvolge territori di area vasta, supera i confini, contamina e crea ibridazioni. L'esigenza di smarrire ogni autoreferenzialità, se da un lato rischia di indebolire, dall'altra rappresenta una straordinaria occasione per affermare un nuovo concept di modello urbano, capace di farsi ambasciatore non solo e non tanto della sua cultura originale, ma di quella territoriale, con particolare riferimento alle aree interne, senza per questo perdere la propria specificità».
- 2) «Ascoli non si caratterizza per un elemento culturale trainante, distintivo, caratterizzante, identificativo. La nostra città si connota piuttosto per una diffusa "cultura pulviscolare", la cui ricchezza dimora nel pluralismo di contenitori, contenuti ed espressioni. Il percorso che si intende intraprendere è oggi orientato a costruire un sistema culturale unitario, valorizzando complementarità e integrazione, restituendo unitarietà di azione alla cultura del territorio. Questo approccio consentirà quindi di sviluppare un modello organico in cui tutti i diversi elementi potranno fondersi in una poiesi capace di dare valore aggiunto all'originalità creativa, nel quale le diversità si incontreranno senza per questo confondersi e perdere le singole identità».
- 3) «Tropo spesso ci si è concentrati sulla valorizzazione e promozione delle tradizioni, non rinnegando, ma senza prestare generosa attenzione

all'intensa dinamicità e al potenziale innovativo emergente da artisti, associazioni, imprese culturali e creative del territorio. Questa consapevolezza ci porta oggi a voler rivisitare il modello culturale urbano. Con Ascoli 2024 non intendiamo dunque proporre ciò che siamo, né limitarci ad esibire un programma suggestivo di eventi. Ciò che riteniamo di poter candidare è una visione che mira a risolvere la tensione tra "conservazione" e "trasformazione", un percorso di metamorfosi culturale, in grado di fondere il ricco patrimonio ereditato dal passato con le sfide della contemporaneità, ideando nuovi contenuti, settings e modalità espressive. Generare stupore, suggestionare, coinvolgere, sviluppare conoscenza e offrire emozioni, sono queste le direttrici del percorso trasformativo che si è inteso attivare, quelle che consentono di fondere e generare *cross fertilization* tra passato e contemporaneità, rinnovando e personalizzando la cultura a ogni esperienza».

- 4) «L'obsolescenza dei tradizionali modelli di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale urbano. Un elemento caratterizzante la strategia che si intende proporre si pone l'obiettivo di accompagnare una transizione che potremmo sintetizzare con lo slogan anglosassone: "*from heritage to asset*". *Heritage* è tipicamente il patrimonio ereditato dal passato, quello che dà ricchezza perché genera rendita e che, come tale, va solo tutelato, conservato. L'*asset* è invece il bene che assume una dimensione attiva di

investimento, utilizzabile con logiche imprenditoriali non per preservare ricchezza ma per generarne di nuova. La città, i cittadini, le imprese, i visitatori hanno oggi bisogno di un nuovo modo di fruire e relazionarsi con il territorio, le loro aspettative si sono modificate e le loro esigenze sono divenute più complesse. Oggi ci viene richiesto di accogliere nuove e più audaci sfide che possono essere affrontate grazie alle opportunità offerte dall'innovazione sociale e tecnologica, dalla costruzione di un nuovo modello di cultura urbana basato sulla creatività e sulla conoscenza, dall'adozione di pratiche e politiche orientate alla sostenibilità».

L'intenzione di porsi nel solco delle realtà metromontane, sia pure con tutte le particolarità del caso, è un'altra specificità della strada che abbiamo deciso di percorrere per la candidatura di Ascoli a capitale della cultura. *Metromontano*, o piuttosto *matrimontano*. Una “parola macedonia”, un neologismo ibrido in grado di suggerire l'idea di una città “montana”, diversa da altre solo apparentemente simili (Ascoli non è Torino), che, col suo materno abbraccio, mostri di volersi prendere assidua, devota, amorevole cura del suo territorio e delle comunità residenti.

2.4. Gli assetti istituzionali e il profilo organizzativo

Recita l'art. 2, comma 1, del già ricordato decreto di istituzione della capitale italiana della cultura, emanato ai sensi del comma 3-*quater* dell'articolo 7¹⁵¹ del Decreto legge 83/2014 (*Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*), convertito – con alcune modifiche al testo originario – nella Legge 106/2014. Recita l'art. 2, comma 1 del decreto ministeriale del 12 dicembre 2014:

¹⁵¹ «Al fine di favorire progetti, iniziative e attività di valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale italiano, anche attraverso forme di confronto e di competizione tra le diverse realtà territoriali, promuovendo la crescita del turismo e dei relativi investimenti, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, previa intesa in sede di Conferenza unificata [...], e successive modificazioni, è adottato, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, il “Programma Italia 2019”, volto a valorizzare, attraverso forme di collaborazione tra lo Stato, le regioni e gli enti locali, il patrimonio progettuale dei dossier di candidatura delle città a “Capitale europea della cultura 2019”. [...]. Per le medesime finalità di cui al primo periodo, il Consiglio dei ministri conferisce annualmente il titolo di «Capitale italiana della cultura» ad una città italiana, sulla base di un'apposita procedura di selezione definita con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, previa intesa in sede di Conferenza unificata, anche tenuto conto del percorso di individuazione della città italiana “Capitale europea della cultura 2019”. I progetti presentati dalla città designata “Capitale italiana della cultura” al fine di incrementare la fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale hanno natura strategica di rilievo nazionale ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 88, e sono finanziati a valere sulla quota nazionale del Fondo per lo sviluppo e la coesione, programmazione 2014-2020, di cui all'art. 1, comma 6, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, nel limite di un milione di euro per ciascuno degli anni 2015, 2016, 2017, 2018 e 2020. A tal fine il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo propone al Comitato interministeriale per la programmazione economica i programmi da finanziare con le risorse del medesimo Fondo, nel limite delle risorse disponibili a legislazione vigente».

«Entro il 31 gennaio di ogni anno i comuni, le Unioni di comuni, le Città metropolitane, interessati a partecipare alla selezione presentano domanda al Ministero dei beni e della attività culturali e del turismo. La domanda è corredata da un dossier di candidatura contenente, a pena di esclusione, il programma delle attività culturali, della durata di un anno, e deve prevedere almeno un progetto preliminare di uno o più interventi tra loro coordinati e coerenti finalizzati al recupero e alla valorizzazione di beni culturali e paesaggistici, nonché al miglioramento dei servizi per l'informazione e l'accoglienza dei turisti. Il programma delle attività culturali deve promuovere la cooperazione tra operatori culturali e artistici e la partecipazione attiva degli abitanti della città e del suo circondario; deve contenere una valutazione di sostenibilità economico-finanziaria e deve inserirsi in un più ampio progetto di lungo termine, così da costituire parte integrante dello sviluppo culturale e turistico di lungo periodo della città candidata. La candidatura dovrà essere redatta secondo le linee guida predisposte dal Segretariato generale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, che saranno pubblicate sul sito internet del Ministero entro il 10 dicembre di ogni anno».

Accoglienza, cooperazione, partecipazione, sostenibilità, sviluppo si segnalano fra le parole chiave del progetto ascolano (quanto ai contenuti, agli obiettivi da raggiungere, ecc.). Fra le altre parole (o espressioni) dello stesso – alcune delle quali sono già state richiamate – spiccano le seguenti:

olismo; cambiamento; metamorfosi; interdisciplinarietà; sistematicità; pulviscolarità, come sinonimo di *microprogettualità*; *stratificazione*, al servizio di una progettualità a più livelli, funzionale a una governance complessa (ma non sofisticata); *prossimità* (e *organicismo*¹⁵²) *culturale*; *complementarità* (delle *competenze*); *governance multipartecipata* (o *multistakeholder*), per un coinvolgimento delle aziende che vada ben oltre il ritorno economico (o d'immagine) e punti invece a una piena unione d'intenti fra i soggetti coinvolti: l'Ente pubblico, il Terzo Settore e, per l'appunto, il comparto aziendale.

Il *multistakeholder*, nel valorizzare appieno la funzione sociale del mondo dell'impresa, al fine di contribuire all'abbattimento del diaframma – o, almeno, a un suo sensibile assottigliamento – fra il capitale e il lavoro, riflette bene anche alcune importanti decisioni, tese a favorire forme di *governance* “mista” (sia pure in applicazione ad altra materia), prese negli ultimi anni dall'Unione Europea. Nel caso seguente il tema è Internet:

«Il Vertice mondiale sulla società dell'informazione (WSIS) ideato dalle Nazioni Unite ha proposto la seguente definizione di governance di Internet nel rapporto del giugno 2005 del gruppo di lavoro sulla governance di Internet (WGIG): “La governance di Internet è lo sviluppo e l'applicazione da parte dei governi, del settore privato e della società civile, nei loro rispettivi ruoli, di principi, norme, regole,

¹⁵² Per una cultura da intendersi come materia viva, formicolante e plasmabile, specialmente come antidoto al riduzionismo.

procedure decisionali e programmi condivisi che determinano l'evoluzione e l'uso di Internet". L'attuale approccio multipartecipativo alla governance di Internet tiene conto degli interessi dei governi, del settore privato, della comunità tecnica, del mondo accademico e della società civile. Tale modello promuove l'inclusività e la responsabilità. I principi della governance di Internet sottolineano l'esigenza di applicare allo stesso modo il diritto internazionale pubblico e il diritto internazionale dei diritti umani sia online che offline. Evidenziano anche l'esigenza di rispettare lo stato di diritto e la democrazia su Internet. Tali principi riconoscono e promuovono la multipartecipazione nella governance di Internet e, soprattutto, esortano tutti gli attori pubblici e privati a salvaguardare i diritti umani in tutte le loro operazioni e attività, compresa l'ideazione di nuovi servizi, tecnologie e applicazioni. Invitano infine gli Stati a rispettare la sovranità nazionale degli altri Stati e ad astenersi da azioni che nuocerebbero a persone o entità al di fuori della loro competenza territoriale»¹⁵³.

Per la realizzazione del progetto – tuttora in fase embrionale – nelle sue diverse sequenze, strutturate in un cronoprogramma “coerente” coi tempi (come stabilito dal decreto ministeriale) e in via di definizione, si sono già costituiti due distinti

¹⁵³ *Lo stato di diritto nell'era della digitalizzazione*, 17 novembre 2015 (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13744-2015-INIT/it/pdf>). Il documento – riguardante gli “affari generali” – è stato redatto dalla Presidenza del Consiglio dell'Unione Europea. Il rapporto del giugno del 2005 (Château de Bossey) prodotto dal WGIG è consultabile all'indirizzo: <http://www.wgig.org/docs/WGIGREPORT.pdf>.

tavoli (fig. 2): un tavolo progettuale, con il gruppo operativo di lavoro; un tavolo istituzionale, formato dai membri del comitato tecnico-scientifico incaricato di supervisionare le idee, le attività e i prodotti generati dal gruppo di lavoro. Le modalità adottate all'interno dei due gruppi per lo sviluppo del progetto nelle sue diverse fasi sono elencate nella fig. 3. Si riassumono di seguito i principali compiti destinati a essere riassunti a breve in un manifesto programmatico in preparazione di cui dovrà farsi carico il comitato tecnico-scientifico; tale comitato, nel merito:

- «si pone quale interlocutore attivo, portatore di competenze distintive, tra l'offerta del territorio e l'avanguardia del settore culturale e creativo, promuovendo percorsi di convergenza che sostengano l'attrattività locale e lo sviluppo del sistema piceno»;
- «ha una funzione di indirizzo strategico e programmatico, che consenta di valorizzare le specificità del territorio piceno, promuovendone un'opportuna valorizzazione nella candidatura»;
- «promuove riflessioni, interventi e iniziative utili ad affrontare e risolvere le criticità che contingentano un'adeguata valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale del territorio»;
- «propone misure e iniziative in grado di assicurare un ampio e qualificato coinvolgimento di tutto il sistema degli stakeholders, assicurando al contempo, con un accentuato orientamento verso l'innovazione, l'accessibilità e la sostenibilità della candidatura»;

- «promuove la coerenza tra le riflessioni e elaborazioni progettuali sviluppate, fornendo orientamenti che consentano di accrescere l’impatto qualitativo della proposta»;
- «orienta il percorso ideato dal Comune di Ascoli Piceno per l’elaborazione della candidatura, verificandone con sistematicità l’adeguatezza e la coerenza rispetto all’obiettivo».

Dei necessari incontri con tutti gli attori del territorio – di Ascoli e provincia – ne sono già stati programmati molti: con le scuole di ogni ordine e grado, per un tempestivo coinvolgimento dei giovani e dei loro insegnanti; con gli enti e le associazioni culturali più dinamiche; con le imprese più “sensibili” (o già sensibilizzate) alla co-progettazione e alla co-programmazione, per l’allestimento di uno *sponsorship program* anche oltre il percorso (la sua scadenza “naturale” nel 2024), per una progettualità permanente ed esportabile; con le organizzazioni incentrate sulle attività dello sviluppo urbano; con le varie realtà che hanno a cuore i temi dell’inclusione e della disabilità; ecc. Strategici, nell’impostazione che il Comune di Ascoli si è dato: l’attiva partecipazione del mondo dell’università e della ricerca; la distribuzione regolata delle varie attività sul territorio attraverso l’istituzione di distretti; il rilancio delle aree provinciali interne, col coinvolgimento del più alto numero possibile di Comuni (allo scopo di far aderire molti privati, anche per l’elaborazione di nuove idee); la valorizzazione delle grandi mostre; la sollecitazione, nelle comunità dell’Ascolano, di un forte senso di appartenenza. La

campagna di *crowdfunding* andrà proprio in quest'ultima direzione: l'intento dell'amministrazione comunale è di sviluppare nella cittadinanza la percezione di contribuire a un progetto che – prima ancora di chiedere a ciascun cittadino di contribuire finanziariamente – chiami tutti a una responsabilità *partecipata* e *condivisa*, in un'ottica di servizio prestato al territorio.

La composizione

(DGC n.12 del 26 gennaio 2021 - DGC n. 101 DEL 31/3/2021)

<ul style="list-style-type: none"> · Marco Fioravanti – Sindaco; · Giorgia Latini – Assessore Regione Marche alla Cultura; · Donatella Ferretti – Assessore Comune di Ascoli Piceno alla Cultura; · Vincenzo Pecoraro – Segretario Generale Comune di Ascoli Piceno; · Loris Scognamiglio – Dirigente Servizio Cultura, Teatri e Musei Comune di Ascoli Piceno; · Romina Pica – Funzionaria P.O. Servizio Cultura, Teatri e Musei Comune di Ascoli Piceno; · Stefano Papetti – Docente di Museologia e Restauro presso l'Università degli Studi di Camerino – Direttore Civici Musei; · Gianluca Gregori – Rettore e rappresentante dell'Università Politecnica delle Marche; · Lucia Pietroni – Rappresentante dell'Università UNICAM; · Luciano Messi – Presidente dei teatri di Tradizione – Direttore rete lirica delle Marche; 	<ul style="list-style-type: none"> · Carlo Bachetti Doria – Docente dell'Accademia di Belle Arti e Design – Poliarte. · Rappresentanti della Sovrintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio delle Marche: · Pierluigi Moriconi; · Miriam Pompei; · Paola Mazzieri; · Giorgio Bisirri – Project Manager esperto di politiche di sviluppo urbano; · Massimo Arcangeli – docente universitario di linguistica italiana; · Maurizio Di Stefano – Presidente di ICOMOS Italia; · Daniela Tisi – esperta del patrimonio culturale; · Luca Introini – esperto in Politiche Culturali; · Angelo Galeati - Presidente Fondazione CARISAP; · Domenico Pompili – Vescovo della Diocesi di Ascoli Piceno; · Monia Vallesi - Assessore agli eventi Comune di Ascoli Piceno · Monica Acciarri - Assessore al Turismo e Istruzione Comune di Ascoli Piceno
---	---

Fig. 2 - I rappresentanti istituzionali e i componenti dei gruppi di lavoro per la candidatura di Ascoli a capitale italiana della cultura.

Modalità di lavoro (Proposta di percorso)

- Incontri mensili plenari di aggiornamento e programmazione;
- Incontri ristretti in sottogruppi (finalizzati a verticalizzare su specifici temi e direttrici della candidatura);
- Incontri duali per acquisire contenuti puntuali e specialistici.

Fig. 3 - Le modalità operative con cui si è deciso di procedere per lo sviluppo del progetto ascolano.

CONCLUSIONI

La parte operativa della presente ricerca, il cuore del presente lavoro, è rappresentata dai primi tre capitoli della tesi. La chiave della proposta contenuta al loro interno, che ne è anche l'architettura portante, è l'idea di un "cambiamento permanente", sotteso alle strutture sociali, antropologiche, conoscitive della modernità ultima, al quale nessuno può oggi sottrarsi. Questa circostanza non impone semplicemente alla Pubblica Amministrazione un cambio di passo. Costringendo a ripensare l'intero sistema delle relazioni fra gli Enti dello Stato, il Mercato e il Terzo Settore è necessario incidere lungo direttrici che giungono assai in profondità, sulle modalità di compartecipazione, "corresponsabilizzazione" e condivisione di iniziative progettuali costruite e realizzate in comunione di intenti e di obiettivi cui puntare e da raggiungere.

Centrale, nella visione prospettica che si vuole dare allo sviluppo della materia, la percezione di un ibridismo endemico, montante e pervasivo, che sta abbattendo ogni diaframma, ogni barriera, ogni muro divisorio fra i più svariati soggetti e i loro oggetti, fra i canali di trasmissione e i mezzi di comunicazione, fra i comportamenti e le esperienze del mondo, fra i modelli conoscitivi e gli stili di vita.

Tutto questo ha contribuito all'allestimento di un quadro conseguentemente mosso, dimensionato alla natura "liquida" di una materia vischiosa e fluttuante in costante equilibrio fra lo stato solido e quello aeriforme. I tre stati fisico-chimici, ben al di

là dell'immagine metaforica che ne ha sollecitato il richiamo a un secondo livello semantico (figurato, per l'appunto), si sono perciò rivelati per la loro vera sostanza. Quella che ne ha fatto degli ingredienti tutt'altro che accessori – anzi essenziali – per la legittimazione teorica (e pratica) del percorso di ricerca compiuto, il cui punto terminale – la candidatura di Ascoli Piceno a capitale italiana della cultura per il 2024 – ne ha guadagnato, acquistando nel merito un altro rilievo, più decisivo e importante, rispetto alle premesse.

RIFERIMENTI

- C. ALTINI, P. BOSI, M. BORSARI (a cura di), *Welfare state. Il modello europeo dei diritti sociali*, Modena, Fondazione Collegio San Carlo, 2005.
- G. AMBROSIO (a cura di), *Le nuove terre della pubblicità*, Roma, Meltemi, 2005.
- S. ARDUINI, *Magatti: «Terzo Settore? Un concetto vecchio»*, <http://www.vita.it>, 10 ottobre 2017.
- L. BOCCACIN, *Terzo Settore: i molti volti del caso italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 1997.
- M. BRONZINI, *Relazioni di cura e modelli di attivazione*, in Vicarelli 2016, pp. 140-165.
- D. T. CAMPBELL e altri, *Disegni sperimentali e quasi sperimentali per la ricerca*, Roma, Eucos, 2004.
- V. CESAREO, I. VACCARINI, *La libertà responsabile. Soggettività e mutamento sociale*, Milano, Vita e Pensiero, 2006.
- S. CHERUBINI, *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, Milano, FrancoAngeli, 2013.
- S. CHERUBINI, G. EMINENTE, *Marketing in Italia per competere nel terzo millennio*, nuova edizione aggiornata, Milano, FrancoAngeli, 2005⁶ (prima ediz.: 1997).
- U. DE AMBROGIO, *Coprogettazione: a che punto siamo?*, <https://welforum.it>, 22 novembre 2018.

- G. DEVASTATO, *Lavoro sociale e azioni di comunità. Metodi e strategie per nuovi spazi comunitari nelle utopie concrete dei Maestri e nelle riflessioni attuali*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), Maggioli, 2016.
- M. DIOTTO, *Neurobranding. Il neuromarketing nell'advertising e nelle strategie di brand per i marketer*, Milano, Hoepli, 2020.
- P. DONATI, *Pubblico e privato: fine di una alternativa*, Bologna, Cappelli, 1978.
- P. DONATI, *Sociologia del Terzo Settore*, Roma, Carocci, 1996.
- P. DONATI, *L'analisi sociologica del terzo settore: introdurre la distinzione relazionale terzo settore/privato sociale*, in Rossi 1997, pp. 255-295.
- P. DONATI, *Esplorare una galassia: il privato sociale come fenomeno emergente*, in Donati, Colozzi 2004a, pp. 21-54.
- P. DONATI, *Privato sociale. Le nuove forme di solidarietà associativa nel welfare societario*, in Altini, Bosi, Borsari 2005, pp. 101-123.
- P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *Il privato sociale che emerge. Realtà e dilemmi*, Bologna, il Mulino, 2004a.
- P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *Il privato sociale in Italia. Culture e pratiche*, Milano, FrancoAngeli, 2004b.
- P. DONGHI, *Alterando il destino dell'umanità*, Roma-Bari, Laterza, 2006.
- E. GABARDI (a cura di), *Event marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi e concerti*, postfazione di N. Buratti, Milano, FrancoAngeli, 2007.

- R. GARIBALDI, *Strumenti innovativi di marketing per i musei*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- G. GIARELLI, D. NIGRIS, E. SPINA, *La sfida dell'auto-mutuo aiuto. Associazionismo di cittadinanza e sistema sociosanitario*, Roma, Carocci, 2012.
- L. GORI, *Sentenza n. 131 della Corte Costituzionale su Terzo settore e coprogrammazione e coprogettazione: il commento di L. G.*, <https://www.forumterzosettore.it>, 26 giugno 2020.
- A. KAIL, T. LUMLEY, *Theory of Change. The Beginning of Making a Difference*, <https://www.thinknpc.org>, aprile 2012.
- J. C. LEVINSON, *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*, New York, Paperback, 1983.
- J. C. LEVINSON, P. R. J. HANLEY, *Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato*, Roma, Castelvechi, 2007.
- S. LURAGHI, P. STRINGA, *Introduzione*, in Luraghi, Stringa 2006, pp. 11-18.
- S. LURAGHI, P. STRINGA (a cura di), *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali. Strategie di promozione del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- F. LUZZATTO, *Esiste ancora lo stato sociale? Passato, presente e futuro del sistema italiano di welfare*, Milano, Franco Angeli, 2013.

- R. MACELLARI, P. PATERLINI, *La primavera indiana di Reggio Emilia. Una mostra sugli indiani d'America come "caso" di comunicazione*, in Gabardi 2007, pp. 21-37.
- M. MAGATTI, *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando il futuro*, Milano, Feltrinelli, 2017.
- M. MARRA, *Valutare la valutazione*, Bologna, il Mulino, 2017.
- V. MEGIDO, *Dobbiamo mordere e fuggire*, in Ambrosio 2005, pp. 49-66.
- R. J. NEUHAUS, *Solidarietà e profitto. La sfida del capitalismo cristiano*, traduzione di M. Lunari, Milano, Leonardo, 1994.
- A. OZ, *Contro il fanatismo*, Milano, Feltrinelli, 2004 (orig. ingl.: 2002).
- M. PALLERA, *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012.
- F. PERRINI, C. VURRO, *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Milano, Egea, 2013.
- S. RODOTÀ, *Solidarietà. Un'utopia necessaria*, Roma-Bari, Laterza, 2014.
- G. ROSSI (a cura di), *Terzo settore. Stato e mercato nella trasformazione delle politiche sociali in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- S. SILVOZZI, *L'innovazione secondo Bottega*, "VE Magazine", n. 2, 9 dicembre 2019 (all'indirizzo on line <https://www.bottegaterzosettore.it>).
- CH. P. SNOW, *The Two Cultures and the Scientific Revolution*, London, Cambridge University Press, 1959.

- N. STAME, *Valutazione pluralista*, Milano, FrancoAngeli, 2016.
- H. THIMBLEBY, *Il destino dell'informatica onnipresente: il computer come agente del cambiamento sociale*, in Donghi 2006, pp. 28-48.
- J. URRY, *Globalization and Citizenship*, "Journal of World Systems Research", V, 1999, pp. 311-324.
- G. VICARELLI (a cura di), *Oltre il coinvolgimento. L'attivazione del cittadino nelle nuove configurazioni di benessere*, Bologna, il Mulino, 2016.
- S. ZAMAGNI, *Economia civile e nuovo welfare*, "Italianieuropei", n. 3, 28 marzo 2011, pp. 1-2 (l'articolo è consultabile anche on line, all'indirizzo <https://www.italianieuropei.it/it>).
- S. ZAMAGNI, *Slegare il Terzo Settore*, in Zamagni 2011, pp. 13-60.
- S. ZAMAGNI (a cura di), *Libro Bianco del Terzo Settore*, Bologna, il Mulino, 2011.

BIBLIOGRAFIA

- M. ACCORINTI, *Terzo settore e welfare locale*, Roma, Carocci, 2008.
- L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, nuova edizione interamente aggiornata, Milano, FrancoAngeli, 2004⁶ (prima ediz.: 1996).
- L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, Franco Angeli, 2017.
- U. ASCOLI, S. PASQUINELLI, *Il welfare mix. Stato sociale e terzo settore*, Milano, Franco Angeli, 1993.
- G. P. BARBETTA, S. CIMA, N. ZAMARO (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative economiche e sociali*, Bologna, il Mulino, 2003.
- G. P. BARBETTA, F. MAGGIO, *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- P. BENEVENE, *Il capitale umano del terzo settore. Le sfide della formazione e della gestione*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli, 2009.
- S. BOFFANO, P. CELLA, *Enti non profit al bivio. Linee guida per orientarsi nella riforma fiscale del Terzo Settore*, Milano, Egea, 2019.
- F. CAFAGGI, *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, Bologna, il Mulino, 2002.
- C. CATTANEO (a cura di), *Terzo settore, nuova statualità e solidarietà sociale*, Milano, Giuffrè, 2001.

- I. COLOZZI, A. BASSI, *Una solidarietà efficiente. Il terzo settore e le organizzazioni di volontariato*, Roma, Carocci, 1995.
- I. COLOZZI, A. BASSI, *Da terzo settore a impresa sociale*, Roma, Carocci, 2003.
- F. CORBISIERO, A. SCIALDONE, A. TURSILLI, *Lavoro flessibile e forme contrattuali non standard nel Terzo settore*, Milano, FrancoAngeli, 2009.
- F. DALLA MURA, *Pubblica amministrazione e non profit*, Roma, Carocci, 2003.
- B. DE CESARE, *Il marketing culturale. Strumenti e strategie per la comunicazione*, Cornaredo (MI), Il Castello, 2010.
- E. D'ORAZIO, *L'economia della solidarietà. Terzo settore e sindacato*, Roma, Ediesse, 1998.
- L. FAZZI, E. MESSORA, *Modelli di welfare mix*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- A. HINNA, *Gestire e organizzare il Terzo Settore*, Roma, Carocci, 2005.
- A. IANES, *L'economia della solidarietà*, Roma, Donzelli, 2006.
- G. MARCON, *Le ambiguità degli aiuti umanitari. Indagine critica sul Terzo settore*, Milano, Feltrinelli, 2002.
- E. ROSSI, S. ZAMAGNI (a cura di), *Il Terzo settore nell'Italia unita*, Bologna, il Mulino, 2012.
- E. SORANO, F. MOINE, S. SINICROPI, A. SARDI, *Riforma del Terzo Settore. Verso la rendicontazione sociale e la valutazione di impatto*, Milano, McGraw Hill Italia, 2020.
- S. ZAMAGNI (a cura di), *Il non profit italiano al bivio*, Milano, Egea, 2002.