Università degli Studi di Cagliari
Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche
Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle
Pubbliche Amministrazioni – Classe LM-63

# L'innovazione sociale e culturale nei processi di governance collaborativa: il ruolo della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore nel caso di "Monumenti Aperti"

Relatore
Marco Pitzalis

Tesi di laurea di
Maria Fiorella Boi

Correlatrice
Emanuela Spanò

A.A. 2025-2026

Università degli Studi di Cagliari
Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche
Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle
Pubbliche Amministrazioni – Classe LM-63

# L'innovazione sociale e culturale nei processi di governance collaborativa: il ruolo della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore nel caso di "Monumenti Aperti"

# Social and cultural innovation in collaborative governance processes: the role of the Public Administration and the Third Sector in the case of "Monumenti Aperti"

Relatore
Marco Pitzalis

Tesi di laurea di
Maria Fiorella Boi

Correlatrice
Emanuela Spanò

A.A. 2025-2026

*Alla mia famiglia*

*A mamma e papà*

*A Filippo e Tommaso*

*Ad Andrea*

*Con il cuore*
*colmo di gratitudine*
*per la forza e l'amore*
*che mi avete donato*

# Indice

**Introduzione** **1**

**Capitolo 1**
**La cornice teorica: innovazione sociale, cultura e politiche pubbliche** **3**
1.1 L'innovazione sociale 3
1.2 La sociologia dei processi culturali 6
1.3 L'approccio filosofico-politico 10
1.4 La governance collaborativa e il principio di sussidiarietà 15
1.5 Verso un'analisi critica dell'innovazione sociale 20

**Capitolo 2**
**Il contesto demografico e la prospettiva sovranazionale** **23**
2.1 L'analisi demografica e la trasformazione dei bisogni nei territori marginali 23
2.2 La retro-innovazione come leva di sviluppo locale 25
2.3 La prospettiva sovranazionale: l'Unione europea per la cultura e la coesione 28
2.4 Il quadro di programmazione nazionale e le politiche pubbliche italiane 33

**Capitolo 3**
**"Monumenti Aperti" come caso di innovazione culturale ibrida** **38**
3.1 Genesi, evoluzione e diffusione del progetto 38
3.1.1 Dall'idea di cinque ragazzi all'avvio della manifestazione 38
3.1.2 La fase di transizione e il consolidamento con Imago Mundi OdV 40
3.1.3 La diffusione su scala nazionale 42
3.1.4 Le prospettive future: verso la Fondazione Monumenti Aperti 44
3.2 Le dimensioni dell'innovazione nel caso studio 45
3.2.1 Innovazione educativa: l'inversione pedagogica e gli "studenti-guide" 46
3.2.2 Innovazione relazionale e mobilitazione del capitale sociale 48
3.2.3 Innovazione estetica e "retro-innovazione": la riscoperta simbolica dei luoghi 49
3.2.4 Innovazione politica e amministrazione condivisa 50
3.2.5 Innovazione territoriale e nuova geografia culturale 51
3.2.6 Innovazione organizzativa: da Ipogeo a Imago Mundi OdV 52
3.2.7 I progetti speciali 54
3.3 La mappa degli stakeholder e le reti di cooperazione 58
3.4 Il capitale mobilitato 62
3.4.1 Il capitale economico: impatto diretto, visite di ritorno ed effetto moltiplicatore 62
3.4.2 Il capitale umano e relazionale: la profilazione dei partecipanti 63
3.4.3 Il capitale territoriale e ambientale: reti di Comuni ed effetto spillovers 63

**Capitolo 4**
**L'approccio normativo nel caso di Imago Mundi OdV** **65**
4.1 Il quadro normativo e teorico dell'amministrazione condivisa 65
4.1.1 I fondamenti teorici del paradigma collaborativo 65
4.1.2 L'evoluzione teorica e i nodi critici negli studi recenti 67
4.1.3 Imago Mundi OdV come hub di rete: tra tensione burocratica e valore pubblico 68

4.2 I procedimenti amministrativi locali 70
4.2.1 L'analisi qualitativa delle dinamiche locali: tra adesione formale e reale co-progettazione 72
4.3 I contratti e le modalità di cooperazione 72
4.4 La digitalizzazione e i flussi documentali 75
4.4.1 La comunicazione digitale come strumento di trasparenza e rendicontazione sociale: il caso dei report di Monumenti Aperti 2025 76

**Capitolo 5**
**L'esperienza di tirocinio presso Imago Mundi OdV: dall'osservazione partecipante all'operatività sul campo 79**
5.1 Il contesto operativo: la XXX edizione di Monumenti Aperti e il Progetto TeTi 79
5.2 La metodologia di ricerca e gli strumenti di indagine: l'approccio dei metodi misti nel Progetto Teti 81
5.3 La segreteria organizzativa e di coordinamento territoriale delle reti locali 83
5.3.1 La gestione delle relazioni istituzionali comunitarie 83
5.3.2 La logistica dei materiali e la distribuzione ai Comuni aderenti 84
5.3.3 La promozione di Monumenti Aperti: strategia mediale e gestione operativa delle conferenze stampa 85
5.3.4 Il management dell'evento in prima linea 87
5.3.5 Oltre il monumento: gamification, percorsi narrativi e nuove forme di coinvolgimento civico 89
5.4 La progettazione culturale e la partecipazione agli avvisi pubblici 91
5.5 Le pratiche amministrative interne e le procedure di rendicontazione 93

**Capitolo 6**
**La valutazione dell'impatto e l'analisi critica 95**
6.1 L'eterogeneità territoriale e le geografie dell'impatto: analisi comparativa dei contesti locali 95
6.2 I rischi e le criticità del modello 99
6.2.1 La cooptazione istituzionale ed elitaria 99
6.2.2 La gentrificazione culturale ed economica, e la turistificazione 101
6.2.3 Le esclusioni involontarie e le tensioni gestionali 102
6.2.4 La saturazione burocratica negli istituti scolastici 103
6.3 La sostenibilità e la vulnerabilità economico-finanziaria di Monumenti Aperti 104
6.4 Il futuro dell'amministrazione condivisa: prospettive e traiettorie evolutive di Monumenti Aperti 105

**Conclusioni 108**

**Appendice 110**
A.1 Traccia di intervista macro-gruppo 1: soci fondatori e figure storiche 110
A.2 Traccia di intervista macro-gruppo 2: il team attuale 111
A.3 Traccia di intervista macro-gruppo 3: i referenti istituzionali dei Comuni, delle Scuole e delle Associazioni 113

**Bibliografia 116**

**Sitografia 118**

# Introduzione

Il dibattito contemporaneo sulla trasformazione della Pubblica Amministrazione e sulla riorganizzazione dei sistemi di welfare si colloca al centro di una profonda transizione del paradigma di governance. Di fronte all'emergere di bisogni sociali complessi, ai processi di de-antropizzazione e spopolamento che colpiscono le aree marginali e interne del Paese, le risposte tradizionali fondate su modelli burocratici verticali (Old Public Administration) o su logiche prettamente competitive di mercato (New Public Management) hanno mostrato strutturali limiti d'azione. In questo scenario, l'innovazione sociale si afferma come una categoria interpretativa ed operativa decisiva: una dimensione di interfaccia capace di ridisegnare i confini tra pubblico, privato e Terzo Settore, orientando l'azione collettiva verso la generazione di valore pubblico, l'inclusione democratica e la risignificazione dei beni comuni.

Il presente lavoro di tesi, dal titolo *L'innovazione sociale e culturale nei processi di governance collaborativa: il ruolo della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore nel caso di "Monumenti Aperti"*, intende indagare come i processi di innovazione sociale e culturale possano tradursi in modelli stabili di governance collaborativa e amministrazione condivisa. L'ipotesi centrale della ricerca sostiene che la valorizzazione integrata del patrimonio culturale, tangibile e intangibile, agisca come un potente "fattore di conversione" sociale. Attraverso la creazione e l'attivazione di reti territoriali aperte, la cultura diventa un catalizzatore di capitale sociale connettivo (bridging), attenuando le disuguaglianze socioeconomiche d'origine e riabilitando la dimensione della libertà sostanziale, intesa come capacità intrinseca delle comunità di progettare il proprio futuro.

Tale prospettiva teorica trova una diretta declinazione empirica grazie all'adesione al *Progetto TeTi* (Tesi&Tirocinio), un percorso promosso per far dialogare sinergicamente la formazione accademica con l'esperienza sul campo. L'attività di tirocinio si è svolta presso Imago Mundi OdV, Ente del Terzo Settore noto per essere il motore organizzativo della manifestazione "Monumenti Aperti". L'integrazione tra la pratica quotidiana e la cornice teorico-metodologica ha permesso di convertire l'osservazione partecipante e l'esperienza gestionale in un'analisi critica sui modelli di governance collaborativa e amministrazione condivisa.

L'elaborato si articola in sei capitoli, di seguito brevemente presentati.

Il primo capitolo traccia la cornice teorica di riferimento, ricomponendo una duplice prospettiva sociologica e filosofico-politica dell'innovazione sociale. In questo contesto, viene esaminato il ruolo della cultura nei processi di coesione territoriale e l'evoluzione della governance collaborativa basata sulla sussidiarietà, per poi condurre una riflessione critica sui rischi e le contraddizioni insite nel dibattito contemporaneo sul paradigma dell'amministrazione condivisa.

Il secondo capitolo sposta l'attenzione sull'impatto delle dinamiche demografiche nei contesti marginali e il ruolo della retro-innovazione come motore di sviluppo locale. Il quadro teorico-applicativo allarga il proprio raggio d'azione alla prospettiva sovranazionale, approfondendo le strategie europee per la cultura e la coesione sociale, per poi raccordarsi con le politiche pubbliche e gli strumenti di programmazione attuati sul piano nazionale.

Il terzo capitolo è dedicato al caso studio di "Monumenti Aperti", illustrandone la parabola evolutiva: dalle origini fino al consolidamento con Imago Mundi OdV, alla diffusione su scala nazionale e alle prospettive future verso la Fondazione. Il progetto

viene analizzato come modello di innovazione culturale ibrida, declinato nelle sue differenti dimensioni (educativa, relazionale, estetica, politica, territoriale e organizzativa). L'indagine si completa con la mappatura della rete degli attori coinvolti, esaminando il capitale mobilitato e generato, sotto il profilo economico, umano e territoriale.

Il quarto capitolo approfondisce l'inquadramento normativo ed operativo nel caso di Imago Mundi OdV, posizionando l'ente come "hub" di rete tra tensioni burocratiche e creazione di valore pubblico. L'indagine si concentra sul paradigma collaborativo, distinguendo tra adempimento burocratico e autentica co-progettazione. Infine, vengono analizzati i processi di digitalizzazione e la gestione dei flussi documentali, valorizzando la comunicazione digitale come strumento chiave di trasparenza e rendicontazione sociale.

Il quinto capitolo restituisce l'esperienza diretta di tirocinio svolta durante la XXX edizione di "Monumenti Aperti", nell'ambito del Progetto TeTi. Attraverso l'osservazione partecipante e l'adozione dell'approccio dei metodi misti – che integra la rilevazione quantitativa dei dati con l'approfondimento qualitativo di interviste e analisi documentali – si esaminano il lavoro della segreteria organizzativa e di coordinamento, della progettazione culturale e della rendicontazione amministrativa.

Il sesto e ultimo capitolo sviluppa una disanima critica e valutativa degli impatti generati sul territorio, restituendo l'eterogeneità dei contesti locali coinvolti. Uno spazio centrale è riservato all'analisi dei rischi del modello – tra cooptazione, turistificazione, sovraccarico burocratico e dinamiche escludenti – unitamente al tema della sostenibilità economica-finanziaria. La riflessione si chiude prefigurando i futuri scenari e le traiettorie evolutive dell'amministrazione condivisa, in particolare nel caso di Monumenti Aperti.

Nel suo complesso, l'analisi del caso studio e l'esperienza diretta maturata durante il tirocinio curriculare offrono una chiave di lettura radicata nella prassi, utile a comprendere tanto i punti di forza quanto i nodi critici dell'amministrazione condivisa.

# Capitolo 1

# La cornice teorica: innovazione sociale, cultura e politiche pubbliche

## 1.1 L'innovazione sociale

Il dibattito scientifico e sociologico contemporaneo attorno all'innovazione sociale non si muove entro i confini di una definizione univoca e rigida. Al contrario, essa viene oggi considerata un vero e proprio "oggetto di frontiera"[1], vale a dire un concetto plastico, multidimensionale e in costante evoluzione, capace di far dialogare una pluralità di approcci teorici, discipline e pratiche sul campo.

Negli ultimi anni, in particolare, il concetto stesso di innovazione si è evoluto significativamente, superando la tradizionale distinzione tra sfera dell'impresa e sfera dell'utenza per abbracciare in modo integrato tanto i prodotti quanto i processi.

Lontana dall'essere un percorso lineare che scaturisce da un'idea isolata per giungere alla sua realizzazione, l'innovazione è oggi intesa come un processo circolare basato sull'apprendimento. In questo modello, il soggetto non è un ricevitore passivo, ma un attore riflessivo che valuta le caratteristiche del proprio contesto – classificandole come problemi o opportunità – e stimola così una ricerca di informazioni che conduce a nuove conoscenze. Tale apprendimento, modificando le pratiche individuali, finisce per trasformare il contesto stesso in cui il soggetto opera.

L'apprendimento assume quindi una dimensione prettamente sociale, manifestandosi attraverso l'interazione, diretta o indiretta, tra gli individui. Questo scambio genera schemi mentali condivisi che permettono ai partecipanti di interpretare la realtà circostante, attivando un "doppio apprendimento": quello individuale, che sincronizza le conoscenze del singolo con quelle collettive, e quello sociale, che aggiorna la cultura comune grazie ai contributi dei singoli.

Per comprendere come questo processo si traduca concretamente in innovazione, è utile adottare la prospettiva dei sistemi sociotecnici (Geels, 2004)[2], ovvero configurazioni complesse tra "attori e cose". All'interno di questi sistemi, le pratiche non sono altro che comportamenti di routine in cui attori e strumenti interagiscono sulla base di determinate regole. Proprio le regole rappresentano la vera chiave dell'innovazione, poiché prescrivono le modalità di interazione per raggiungere una specifica finalità. Esse possono essere di diversa natura:

- regole cognitive: legate alla presenza di nuove conoscenze che migliorano l'interazione tra persone e strumenti;
- regole etiche: che definiscono ciò che è considerato "bene" o "male" secondo la morale corrente;
- regole legislative: che stabiliscono i confini della legalità;
- regole tecniche: che suggeriscono i criteri di efficienza e funzionalità nell'esecuzione di processi o servizi.

Innovare significa, dunque, apportare un cambiamento alla configurazione sociotecnica e alle regole che generano le pratiche quotidiane. Tuttavia, l'introduzione di una nuova

[1] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità*, FrancoAngeli, Milano, 2019, pp. 14.

[2] A. ANTONELLI, G. BRUNORI E D. PETRUZZELLA, *Innovazione sociale nelle aree rurali del Mediterraneo. Quadro concettuale, analisi empirica e buone pratiche,* Torino, Rosenberg & Sellier, 2017, pp. 15.

pratica deve necessariamente scontrarsi con diverse barriere all'innovazione. Tra queste, le più significative sono rappresentate dalle resistenze degli attori coinvolti, dalla limitatezza delle risorse tecnologiche e, soprattutto, dall'attaccamento a regole consolidate, specialmente quando queste sono radicate nella sfera morale o nella consuetudine.

È in questo spazio di ridefinizione delle pratiche e delle regole che si inserisce il nucleo profondo dell'innovazione sociale, intesa come lo sviluppo e l'attuazione di nuove idee, processi o modelli organizzativi progettati per rispondere a bisogni emergenti e insoddisfatti dallo Stato o dal mercato. Come evidenziato dalla ricercatrice italiana Melissa Moralli (2019) [3] , numerose teorie sociologiche convergono nell'indicare l'innovazione sociale come una chiave di lettura fondamentale per comprendere le profonde trasformazioni che caratterizzano la contemporaneità. Essa si configura come uno dei concetti centrali per l'analisi sociologica attuale, in quanto capace di influire simultaneamente sugli aspetti economici, sociali, culturali e ambientali che contraddistinguono la società e le sue relazioni.

L'impatto multidimensionale dell'innovazione sociale si manifesta in diversi ambiti:

- rapporto tra società e cultura: è strettamente legata all'emergenza di nuovi valori "post-moderni" e di narrazioni alternative rispetto al paradigma economico dominante di matrice capitalistica;
- relazioni territoriali: ridefinisce profondamente i rapporti esistenti tra gli attori di un territorio, promuovendo una governance partecipata e collaborativa;
- sfera politica ed economica: si accompagna alle trasformazioni della governance territoriale e dei rapporti organizzativi;
- rapporto tra natura e società: risulta un elemento centrale nella riflessione sulla sostenibilità – intesa come la capacità di un sistema di mantenere un determinato assetto relazionale fra le sue parti per un tempo indefinito – che cessa di essere un semplice auspicio per diventare una necessità inevitabile.

A differenza dell'innovazione tecnologica tradizionale guidata dal profitto, l'innovazione sociale persegue dunque una spinta trasformativa ed emancipatoria. Essa non agisce semplicemente per mitigare le disuguaglianze, ma mira a modificarne alla radice le cause strutturali, promuovendo l'empowerment dei soggetti e trasformando il tessuto sociale attraverso la condivisione di nuove regole, nuovi valori e nuove pratiche comunitarie.

Proprio la necessità di rispondere a questa urgenza relazionale impone di non confondere l'innovazione sociale con una mera esternalizzazione o privatizzazione dei servizi di welfare tradizionale. Essa non si propone come un sostituto dei doveri pubblici, bensì come un modello di co-progettazione e cittadinanza attiva, capace di riattivare le comunità locali.

In questo scenario, le barriere strutturali e la resistenza al cambiamento delle regole consolidate (Geels, 2004) possono essere superate solo attraverso l'attivazione di processi partecipativi e manifestazioni culturali capaci di generare nuovi schemi mentali condivisi. Diventa quindi fondamentale analizzare non solo "che cosa" sia l'innovazione sociale, ma attraverso quali dimensioni e modelli di diffusione essa riesca a radicarsi concretamente nei territori, trasformando i cittadini da fruitori passivi ad attori del cambiamento.

Sul piano teorico, la transizione da un'idea innovativa isolata a una pratica strutturata capace di impattare stabilmente sul territorio non avviene in modo automatico. La letteratura sociologica individua, infatti, dinamiche complesse che richiedono specifiche precondizioni strutturali, in assenza delle quali l'innovazione non possiede la forza di

[3] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., pp. 13-14.

espandersi né all'interno del proprio alveolo locale né al di fuori di esso attraverso un aumento della scala d'azione.

Sotto il profilo politico ed economico, il sociologo italiano Mingione (2016)[4] individua tre precondizioni essenziali:

- la presenza di un quadro istituzionale (nazionale e sovranazionale) ben articolato e attento al benessere di tutti i gruppi sociali;
- un sistema equilibrato di redistribuzione delle risorse e delle responsabilità;
- una chiara volontà politica orientata al contrasto delle discriminazioni a tutti i livelli.

A tali fattori, la sociologa tedesca Cordula Kropp (2016) ne affianca altri di natura prettamente socioculturale, quali lo sviluppo locale delle competenze professionali, la solidarietà, la cooperazione e la condivisione delle conoscenze, unitamente alla costruzione di narrative territoriali condivise capaci di rinforzare il consenso e favorire meccanismi di coordinamento tra solidarietà civile, spirito imprenditoriale e definizione delle regole.

Solamente a partire da questo scenario politico e socioculturale diventa possibile osservare le traiettorie evolutive dell'innovazione, la cui analisi è ulteriormente articolata dall'eterogeneità degli attori coinvolti sia nella fase di creazione che in quella di diffusione.

Poiché le innovazioni sociali rispondono a bisogni e aspirazioni specifiche (dalle sfide del cambiamento climatico alla marginalità urbana, fino all'accesso ai servizi di cura), i loro processi di diffusione non seguono un percorso unico o standardizzato. Al contrario, essi devono essere analizzati come fenomeni "embedded", ossia strettamente dipendenti e interconnessi con le caratteristiche socioculturali, ambientali, politiche ed economiche che contraddistinguono un determinato territorio, secondo dinamiche di "path-dependency" (dipendenza dal percorso storico) e "path-building" (creazione di nuovi sentieri).[5]

Per comprendere le modalità con cui tale diffusione si traduce in modelli analitici, la letteratura sociologica si concentra in particolare su due prospettive teoriche: il modello di Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e il modello di Klein (2014). Entrambi gli approcci isolano le dinamiche che originano l'innovazione sociale per poi tracciarne l'evoluzione e l'esito potenziale in termini di trasformazione sociale.[6]

Il modello di Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) costituisce una prima proposta di modellizzazione strutturata in una spirale a sei fasi sequenziali:

1. "Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi": prende avvio dall'individuazione di un determinato problema (spesso legato a crisi economiche o tagli alla spesa pubblica) e stimola una riflessione sulle possibili soluzioni;
2. "Proposte e idee": generazione di idee valide per risolvere il problema iniziale;
3. "Prototipi ed esperimenti": fase in cui le proposte vengono testate praticamente, consentendo di rinforzare le coalizioni e risolvere i primi conflitti emersi;
4. "Conferme": consolidamento qualitativo dell'idea originaria e raggiungimento di un equilibrio in termini di sostenibilità economica e finanziaria da parte dell'organizzazione o dell'associazione promotrice;
5. "Organizzazione e diffusione" (scaling): l'innovazione viene formalmente accettata e si espande attraverso l'emulazione o lo scambio graduale di conoscenze e competenze;
6. "Cambiamento del sistema di riferimento": fase finale in cui l'innovazione genera un mutamento sistemico, trasformando stabilmente il modello economico, il contesto

[4] Ivi, pp. 53-54.
[5] Ivi, pp. 46-48.
[6] Ivi, pp. 55-59.

normativo o le dinamiche relazionali preesistenti.

Il modello elaborato dal geografo canadese Juan-Luis Klein (2014) si discosta parzialmente dal precedente, configurandosi non come una spirale organizzativa, bensì come un processo di "dinamismo locale" focalizzato sulla società civile come motore del cambiamento. Il percorso si articola in quattro fasi ricorsive:

1. "Iniziativa locale": riguarda il lancio di un progetto dal basso da parte di un cittadino o di un gruppo di leader locali. In questa fase, la ricerca di legittimità – sia del progetto che dei suoi promotori – è essenziale affinché la collettività riconosca i leader e si possa ottenere il supporto delle amministrazioni pubbliche o di organizzazioni-chiave;
2. "Mobilitazione delle risorse": coinvolgimento di risorse endogene (interne al territorio) ed esogene (esterne), di tipo umano, organizzativo e finanziario. Questo passaggio favorisce la coerenza valoriale interna e l'accrescimento della solidarietà locale;
3. "Coscienza territoriale**"**: il sentimento di appartenenza si trasforma in una coscienza collettiva rinnovata, la quale stimola la collaborazione, genera dinamiche di rete e di partenariato e conferisce potere e autonomia agli attori coinvolti (empowerment);
4. "Apprendimento collettivo e mutamento istituzionale": il progetto acquisisce una valenza istituzionale duratura grazie a un processo circolare di apprendimento continuo. Questo dinamismo è in grado di modificare il quadro organizzativo locale, ridefinendo le stesse politiche pubbliche in termini di sviluppo territoriale.

L'analisi comparativa tra i due approcci, effettuata da Moralli[7], fa emergere differenze sostanziali. Il modello di Murray e collaboratori muove principalmente dall'iniziativa di un'azienda, di un'impresa sociale o di un'associazione; focalizzandosi sui cambiamenti organizzativi e sui criteri di efficacia ed efficienza, esso mostra una forte vicinanza con l'approccio dei "management studies". Al contrario, il modello di Klein si radica interamente all'interno della società civile, assumendo una prospettiva più onnicomprensiva e territoriale; l'accento è posto sui fattori culturali (valori, norme, simboli), sui movimenti sociali e sulle competenze condivise che emergono dal basso. Inoltre, mentre nel modello a spirale di Murray e colleghi i processi innovativi appaiono formalmente separati e privi di una continuità esplicita tra innovazioni diverse, nel modello di Klein la diffusione è concepita come un ciclo continuo in cui ogni innovazione, una volta diffusa, fa emergere nuove aspirazioni e istanze sociali.

Nonostante tali divergenze, i due modelli presentano fondamentali punti di convergenza. In primo luogo, entrambi riconoscono il ruolo cruciale del conflitto: le dinamiche innovative non sono esenti da tensioni tra attori con obiettivi diversi, e la risoluzione di tali conflitti avviene o tramite la messa in pratica del progetto (nel modello organizzativo) o attraverso la trasformazione dell'appartenenza in coscienza territoriale (nel modello locale). In secondo luogo, l'esito finale e più ambizioso coincide in entrambi i casi con la trasformazione sociale o il mutamento sistemico. Tuttavia, come la letteratura evidenzia, tale esito non è mai automatico: molte innovazioni sociali rimangono progetti isolati e circoscritti, oppure perdono il proprio potenziale trasformativo a causa di un'eccessiva istituzionalizzazione o di una scarsa capacità di attivare processi di apprendimento collettivo stabili nel tempo.

## 1.2 La sociologia dei processi culturali

Se l'analisi strutturale e organizzativa permette di comprendere i meccanismi istituzionali e i modelli di spiegazione dell'innovazione sociale, la comprensione del suo impatto

[7] Ivi, pp. 59-60.

profondo non può prescindere dallo studio della dimensione simbolica e relazionale.

L'innovazione sociale, infatti, non si riduce a una mera introduzione di nuovi servizi o procedure amministrative, ma si configura come una performance relazionale che richiede l'attivazione di processi di accettazione, imitazione e "risignificazione" da parte degli attori sociali. In quest'ottica, la sociologia dei processi culturali offre le categorie analitiche necessarie per indagare come i mutamenti si radichino nei sistemi di valori, nelle norme e nei codici simbolici di una comunità.

Nel dibattito sociologico contemporaneo, la cultura non viene più intesa come un patrimonio statico di nozioni, bensì come un insieme dinamico di pratiche, narrazioni e significati condivisi attraverso cui le persone interpretano l'esperienza quotidiana e orientano l'azione collettiva. Di conseguenza, ogni processo di innovazione sociale comporta intrinsecamente una messa in discussione degli schemi mentali consolidati e la co-progettazione di nuove cornici di senso (frames).

Come argomenta Melissa Moralli (2019)[8], l'impatto multidimensionale dell'innovazione sociale si manifesta in prima istanza proprio nel rapporto tra società e cultura. Essa si lega in modo indissolubile all'emergenza di nuovi valori "post-moderni" e alla produzione di narrazioni alternative rispetto al paradigma economico dominante di matrice capitalistica.

Sotto questo profilo, la cultura cessa di essere un elemento puramente ornamentale o accessorio e diventa l'arena stessa in cui si ridefiniscono i bisogni e si contestano le logiche tradizionali di produzione e consumo. Attraverso la produzione di queste nuove narrazioni, le comunità locali non si limitano a rispondere a una carenza materiale, ma ridefiniscono simbolicamente la propria identità e le proprie aspirazioni civiche.

In questo contesto, la sociologia dei processi culturali offre le lenti ideali per comprendere come questi valori e queste narrazioni alternative si traducano concretamente in pratiche culturali sul territorio. L'innovazione sociale, infatti, non rimane un concetto astratto nel momento in cui riesce a manifestarsi attraverso eventi, progetti e laboratori capaci di attivare la cittadinanza. La cultura diventa così sia il mezzo che il fine dell'azione: un'infrastruttura relazionale in cui l'apprendimento collettivo smette di essere solo teorico e si trasforma in un'esperienza vissuta e partecipata.

Affinché la transizione dall'ideale al pratico si realizzi, risulta tuttavia fondamentale analizzare il ruolo del capitale sociale e il suo profondo legame con la dimensione culturale.

Nella riflessione sociologica, il capitale sociale si configura come l'insieme delle relazioni, delle reti di fiducia e delle norme di reciprocità che facilitano la cooperazione tra individui per il raggiungimento di scopi comuni.

Secondo il politologo americano Robert D. Putnam[9], il capitale sociale rappresenta una risorsa fondamentale sia sul piano relazionale, sia su quello materiale e simbolico, i cui benefici sono direttamente fruibili dagli attori che condividono lo stesso spazio comunitario.

Nel saggio *La tradizione civica nelle regioni italiane* (1993), l'autore ne formalizza una definizione divenuta classica all'interno delle scienze sociali: «per capitale sociale intendiamo la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo».[10]

---

[8] Ivi, pp. 13-14.

[9] GIACOMO ASSENNATO, *Robert D. Putnam e il Capitale Sociale*, Sociologicamente, 22 aprile 2022, disponibile su: https://sociologicamente.it/robert-d-putnam-e-il-capitale-sociale/ (visitato il 14 luglio 2026).

[10] Ibidem.

In questa prospettiva, la cultura della fiducia e la reciprocità generalizzata costituiscono i due ingredienti chiave del capitale sociale. Essi agiscono come facilitatori sistemici, poiché impediscono che lo scambio relazionale o l'impegno civico si esauriscano nell'istantaneità della singola azione, dilatando invece nel tempo la cooperazione tra gli attori in vista del bene comune. Con queste premesse, Putnam mappa le diverse declinazioni di questa risorsa all'interno del tessuto comunitario, distinguendo due configurazioni strutturali di capitale sociale:

- il capitale sociale di tipo "bonding" (o di legame), caratterizzato da reti fortemente inclusive e ripiegate su loro stesse, tipiche dei legami familiari o di gruppi chiusi. Sebbene questa forma generi un'intensa solidarietà interna, essa reca in sé potenziali effetti di isolamento, chiusura identitaria e discriminazione nei confronti di chi si situa al di fuori del perimetro comunitario;
- il capitale sociale di tipo "bridging" (o di ponte), che si sostanzia nella capacità di stabilire connessioni esterne e legami aperti con cerchie sociali eterogenee. È proprio questa dimensione "connettiva" a rivelarsi strategica per i processi di attivazione civica e coesione democratica, in quanto funziona come un canale di apertura, inclusione e scambio pluralistico di risorse culturali e informative.

L'impianto del sociologo mette in guardia contro i rischi derivanti dall'erosione di questo patrimonio relazionale. In particolare, nello studio *Capitale sociale e individualismo* (2004)[11], Putnam denuncia come le società contemporanee stiano progressivamente sostituendo la passione dello "stare insieme" e l'impegno nell'associazionismo civico con forme di "segregazione" individualistica nella sfera privata. I valori comunitari e solidaristici che storicamente hanno cementato la cultura civica territoriale rischiano di essere erosi da orientamenti prettamente materialistici e atomizzati. Da questa idea nasce il saggio *Bowling alone*, letteralmente "giocare a *bowling* da soli", concetto coniato dallo stesso Putnam per descrivere la progressiva perdita di capitale sociale negli Stati Uniti a partire dagli anni Settanta.

Quando lo stock di capitale sociale declina, diminuisce la consapevolezza dei cittadini circa l'interdipendenza dei loro destini materiali e culturali, indebolendo la capacità di risolvere i problemi collettivi e lasciando spazio a fenomeni di "free-riding", per cui un individuo beneficia di un bene o di un progetto della comunità senza però contribuire ai relativi costi. L'efficienza e il rendimento delle stesse istituzioni democratiche e locali sul territorio, pertanto, non dipendono solo da variabili economiche o ingegnerie burocratiche, ma sono direttamente proporzionali alla vitalità e alla densità del capitale sociale in essi custodito.

Se l'approccio di Putnam evidenzia l'impatto del capitale sociale a livello macro-sociale, concentrandosi sul rendimento istituzionale e sulla coesione della comunità, la riflessione del sociologo statunitense James Coleman (1990)[12] si rivela complementare e fondamentale per comprenderne la genesi a livello micro-sociale. L'autore, infatti, introduce questo concetto partendo dall'osservazione che l'azione sociale dell'individuo è stata tradizionalmente descritta attraverso due lenti teoriche contrapposte e parziali:

- la prima, di matrice economica, concepisce l'attore come un soggetto del tutto indipendente, guidato esclusivamente dal calcolo razionale e dal proprio interesse personale;
- la seconda, di stampo sociologico, descrive l'individuo come un soggetto interamente plasmato dalle norme, dai valori e dai legami sociali, offrendo tuttavia una visione dell'uomo quasi priva di interessi personali e interamente assorbita dal contesto

[11] Ibidem.

[12] ROSAPIA FARESE, *Quel capitale invisibile che fortifica una società – il capitale sociale*, 27 marzo 2018, disponibile su: https://www.fareretebenecomune.it/capitalesociale/ (visitato il 14 luglio 2026).

collettivo.

Il contributo teorico di Coleman consiste nel far convergere e fondere questi due diversi livelli di interpretazione all'interno del concetto di capitale sociale. Questa risorsa viene così definita come una forma di capitale che facilita l'azione del soggetto (il quale persegue i propri obiettivi) sfruttando però le potenzialità offerte dalle strutture sociali in cui è inserito.

In quanto risorsa per l'azione, il capitale sociale si rivela intrinsecamente "produttivo". Esso rende possibile agli attori il raggiungimento di scopi e risultati che altrimenti sarebbero del tutto impossibili da conseguire, o che richiederebbero costi transattivi e organizzativi molto più elevati.

L'output principale di questa dinamica è l'incremento di comportamenti cooperativi reciprocamente vantaggiosi all'interno della società. Se il tessuto comunitario vanta uno stock relazionale sufficientemente solido, le persone accettano più facilmente il cosiddetto "rischio sociale" della cooperazione, preferendo l'impegno sinergico all'isolamento individualista.

Tuttavia, se l'approccio di Coleman (così come quello di Putnam) descrive il capitale sociale come una risorsa intrinsecamente democratica e accessibile a chiunque decida di cooperare, l'analisi critica del sociologo francese Pierre Bourdieu[13] introduce una chiave di lettura radicalmente diversa e necessaria. Il sociologo francese evidenzia come la disponibilità di queste risorse relazionali sia in realtà strettamente intrecciata con i rapporti di potere e con le asimmetrie di partenza presenti nella società. Per Bourdieu, infatti, non si può comprendere l'efficacia delle reti di relazione (il capitale sociale) senza metterne a nudo il legame profondo con il capitale economico e, soprattutto, con il capitale culturale.

Nello specifico, Bourdieu articola il capitale culturale in tre diverse configurazioni:

- il capitale culturale incorporato, che si sostanzia nell'habitus, ossia in quel sistema di disposizioni mentali, abitudini, gusti e stili di pensiero che l'individuo interiorizza precocemente attraverso la socializzazione familiare;
- il capitale culturale oggettivato, rappresentato dal possesso di beni materiali e simbolici, quali opere d'arte, libri, monumenti e patrimoni storici;
- il capitale culturale istituzionalizzato, sancito da titoli di studio e riconoscimenti ufficiali che certificano le competenze dell'attore sociale.

Nella visione bourdieusiana, il sistema educativo e le istituzioni tradizionali tendono a valorizzare e premiare unicamente i codici linguistici e i comportamenti propri delle classi dominanti. Di conseguenza, chi proviene da contesti familiari meno privilegiati sperimenta uno svantaggio iniziale invisibile: la cultura e il gusto dominanti operano come barriere d'accesso, escludendo una fetta significativa della popolazione dalla piena partecipazione alla vita culturale e civica.

È in questo preciso solco interpretativo che si inserisce la logica profonda dell'innovazione sociale. Essa agisce come un dispositivo di rottura rispetto alla riproduzione automatica di tali asimmetrie. L'innovazione sociale si compie nel momento in cui lo stock di capitale culturale oggettivato di un territorio – come i suoi beni monumentali e la sua memoria storica – viene sottratto a logiche di fruizione passiva o elitaria e viene radicalmente democratizzato e socializzato.

Attraverso la costruzione di nuove reti relazionali inclusive e aperte (che richiamano il

[13] BLOG DI SOCIOLOGIA, *Pierre Bourdieu: il capitale sociale e culturale e la riproduzione delle disuguaglianze*, 21 settembre 2024, disponibile su: https://sociologia.altervista.org/pierre-bourdieu-il-capitale-sociale-e-culturale-e-la-riproduzione-delle-disuguaglianze/ (vistato il 14 luglio 2026).

capitale sociale), il patrimonio comune diventa accessibile ed elaborabile da parte di tutti i membri della comunità, indipendentemente dal loro capitale culturale ereditato. Le relazioni sociali si fanno veicolo di risignificazione del territorio, trasformando la cultura da strumento di distinzione ed esclusione a risorsa condivisa di emancipazione, inclusione e apprendimento collettivo per l'intera cittadinanza.

Per superare la visione deterministica di Bourdieu, secondo cui la cultura può fungere da barriera sociale, la sociologa americana Ann Swidler[14] offre una svolta fondamentale per comprendere l'effettivo funzionamento dell'innovazione sociale sul campo.

In questo quadro relazionale, la sociologa descrive la cultura non come un sistema rigido e monolitico di valori che stabilisce a priori il comportamento dell'individuo, bensì come una dinamica "cassetta degli attrezzi" (tool kit) composta da simboli, storie, rituali e visioni del mondo. Gli attori sociali attingono liberamente a questo repertorio culturale per strutturare diverse "strategie d'azione", adattandole in modo plastico alle sfide e alle contingenze del proprio ambiente quotidiano.

Sotto questa luce, l'innovazione sociale non si limita a ridistribuire risorse materiali, ma consiste proprio nel rifornire la comunità di nuovi "attrezzi" culturali – ossia nuove abitudini civiche, competenze relazionali, routine collaborative e stili di partecipazione inediti – capaci di scardinare vecchie prassi e di elaborare risposte originali a problemi storici ed escludenti.

Questo processo di arricchimento del repertorio comune si consolida e si sedimenta sul territorio attraverso dinamiche di apprendimento collettivo (collective learning), inteso come un vero e proprio percorso di "learning by doing" sociale. Quando i cittadini, le istituzioni locali e il mondo della scuola cooperano attivamente all'interno di una pratica culturale condivisa, l'obiettivo va ben oltre la semplice realizzazione materiale di un evento o di un progetto. L'azione sul campo si trasforma in un processo circolare di socializzazione, negoziazione e progressiva interiorizzazione di nuove regole di convivenza, fiducia reciproca e cura partecipata del bene comune.

Questa chiave di lettura risulta particolarmente feconda quando si analizzano quelle manifestazioni culturali diffuse che mettono in rete la società civile, le istituzioni e il mondo della scuola. Progetti di questa natura dimostrano come la valorizzazione del patrimonio comune (materiale e immateriale) possa diventare il veicolo per innescare dinamiche di empowerment comunitario. All'interno di queste cornici, i cittadini – e in particolare le nuove generazioni – non sono più semplici fruitori passivi di contenuti, ma attori primari della narrazione e della custodia del proprio territorio. In questo modo, la pratica culturale si fa motore di innovazione sociale, ridefinendo i legami di solidarietà locale e sperimentando sul campo nuove forme di cittadinanza attiva e corresponsabile.

## 1.3 L'approccio filosofico-politico

Mentre l'analisi sociologica permette di mappare le reti relazionali e i repertori d'azione attraverso cui le comunità cooperano, l'approccio filosofico-politico interroga le finalità ultime e la legittimità democratica di tali dinamiche. Sotto questa lente, l'innovazione sociale cessa di essere intesa come una mera tecnica organizzativa o un espediente per colmare le lacune dei servizi pubblici territoriali, configurandosi invece come un progetto di emancipazione e di riscatto democratico.

Questo inquadramento trova una solida base teorica nell'opera del filosofo e sociologo

[14] ANN SWIDLER, *Culture in Action: Symbols and Strategies*, American Sociological Review, Vol. 51, No. 2, aprile 1986, pp. 273-286, disponibile su: https://www.asanet.org/wp-content/uploads/savvy/introtosociology/Documents/ASRSwidler1986.pdf (visitato il 14 luglio 2026).

tedesco Jürgen Habermas, *Storia e critica dell'opinione pubblica* (1962), e, più in generale, in quella corrente filosofica definita come "democrazia di sviluppo" – che vede tra i suoi precursori John Dewey, Crowford Brough Mcpherson e Frank Cunningham – la quale interpreta la democrazia non come un semplice metodo politico di delega e di scontro elettorale, bensì come un processo dinamico e molecolare di partecipazione attiva che deve investire capillarmente ogni versante della vita sociale, dalla scuola al lavoro, fino alla cultura.

Contro la deriva "realista" e tecnocratica che riduce lo spazio politico a un mercato concorrenziale e i cittadini a consumatori passivi di decisioni calate dall'alto, Habermas rivendica il nesso indissolubile tra razionalità, discussione pubblica ed emancipazione sociale. Il fulcro di tale impianto risiede nel principio del discorso, secondo cui sono valide solo quelle norme d'azione che tutti i potenziali interessati potrebbero approvare partecipando a una discussione libera, razionale e argomentata. Affinché questo processo di auto-legislazione democratica – ovvero di autogoverno – sia effettivo, è indispensabile l'esistenza di una sfera pubblica politica sana e non manipolata, intesa come una sorta di «struttura comunicativa poggiante sulla società civile e radicata (tramite essa) nel mondo della vita».[15]

Nella complessa architettura teorica habermasiana, la società civile assume un ruolo strategico fondamentale: essa è costituita da quel fitto tessuto di associazioni spontanee, organizzazioni di volontariato e movimenti che intercettano i problemi del quotidiano, li tematizzano e li proiettano nella sfera pubblica, costringendo le istituzioni e il complesso parlamentare a farsene carico.

L'innovazione sociale agisce precisamente all'interno di questo spazio intermedio. Attraverso pratiche culturali condivise e progetti capaci di connettere la scuola, le istituzioni e il volontariato locale, essa si fa promotrice di un agire comunicativo volto all'intesa reciproca e al dialogo paritario, sottraendo i territori sia alla colonizzazione del mercato privatistico sia alle rigidità burocratiche dello Stato.

Tuttavia, come evidenziato dallo stesso Habermas, il corretto funzionamento di questa cassa di risonanza democratica è costantemente minacciato da spinte degenerative.[16] Da un lato, i processi di concentrazione monopolistica dei mezzi di comunicazione e l'avvento della rivoluzione digitale – che per molti aspetti ha contribuito alla frammentazione centrifugata dell'opinione pubblica – rischiano di trasformare la sfera pubblica in un'arena di pura propaganda o acclamazione passiva. Dall'altro lato, persistono profonde asimmetrie e disuguaglianze di partenza che precludono a molti cittadini un'effettiva inclusione nei processi deliberativi.

In tal senso, secondo il professor Petrucciani, l'approccio habermasiano offre un'ulteriore, decisiva chiave di lettura: la garanzia dei diritti sociali e delle pari opportunità non costituisce un fine a sé stante, ma rappresenta la precondizione imprescindibile per l'esercizio reale di qualsiasi altra libertà politica e civile.[17] Se ampi strati della popolazione sono esclusi dall'accesso alle risorse culturali e informative, lo status di cittadinanza si riduce a un guscio vuoto.

È in questa precisa fessura che si inserisce la valenza politica dell'innovazione sociale sul territorio: democratizzando l'accesso alla cultura e fornendo alle nuove generazioni gli strumenti per farsi «co-soggetti del progresso sociale»[18], essa traduce i diritti sociali da astrazioni giuridiche a pratiche quotidiane di cittadinanza attiva. Attraverso la cura e la

[15] JÜRGEN HABERMAS, *Fatti e norme. Contributi a una teoria discorsiva del diritto e della democrazia,* Guerini e Associati, Istituto Italiano per gli Studi Filosofici, Milano, 1996, p. 426.
[16] JÜRGEN HABERMAS, *Storia e critica dell'opinione pubblica,* Laterza, Bari-Roma, 2020, p. 251.
[17] STEFANO PETRUCCIANI, *Politica, una introduzione filosofica,* Einaudi, 2020, p. 144.
[18] STEFANO PETRUCCIANI, *La scuola di Francoforte. Storia e attualità,* Carocci, Roma, 2023, p. 116.

narrazione condivisa dei propri luoghi, le comunità non realizzano semplicemente progetti culturali, ma riattivano quei circuiti di razionalità discorsiva necessari a rigenerare, dal basso, la sfera pubblica e la tenuta democratica delle istituzioni locali.

Occorre definire in cosa consistano, sul piano pratico, quelle "pari opportunità" e quelle precondizioni sociali che rendono effettivo l'esercizio della cittadinanza. Se lo Stato di diritto garantisce l'uguaglianza formale, la filosofia politica contemporanea si è interrogata su come garantire un'uguaglianza che sia prima di tutto sostanziale. La risposta più feconda a questo interrogativo si ritrova nel "Capability Approach**"** (approccio delle capacità), formulato dall'economista indiano Amartya Sen e successivamente sviluppato dalla filosofa statunitense Martha Nussbaum.

Sen e Nussbaum contestano radicalmente i modelli tradizionali impiegati per misurare il benessere e la giustizia sociale, muovendosi in aperta opposizione a quello che viene definito il "paradigma utilitarista"[19]. Secondo la visione utilitarista, il benessere coincide con l'utilità, misurata attraverso il livello di soddisfazione soggettiva degli individui. Questa impostazione viene criticata poiché non garantisce le basi per un'equa attribuzione dei diritti e soffre di tre limiti strutturali evidenziati da Nussbaum:

1. "l'aggregazione delle vite e dei loro elementi": l'utilitarismo si limita a calcolare medie matematiche, ignorando la specifica situazione delle sottoclassi che vivono in condizioni di miseria e la complessità intrinseca della soddisfazione individuale;
2. "la malleabilità sociale delle preferenze e delle soddisfazioni": le persone che vivono in contesti fortemente deprivati tendono ad adattarsi passivamente allo status quo, ridimensionando i propri desideri;
3. "l'illusorietà della soddisfazione come fine ultimo dello sviluppo": la percezione soggettiva di appagamento può rivelarsi ingannevole, portando un individuo a sentirsi soddisfatto pur non avendo, di fatto, compiuto o realizzato nulla.

Al contempo, l'approccio si distanzia sia dalla teoria contrattualista di Rawls sui beni primari, sia dal libertarismo di Nozick, criticato da Sen per il focus esclusivo sulle "libertà negative" intese come mere limitazioni formali all'azione esterna. Argomentando contro questi modelli, i due autori evidenziano che concentrarsi unicamente su indicatori macroeconomici come il Prodotto Interno Lordo (PIL), o sul possesso di risorse materiali e utilità soggettive, sia profondamente fuorviante. Il limite strutturale di tali approcci quantitativi e distributivi risiede nella loro ristrettezza: essi scambiano i mezzi per i fini e ignorano la fondamentale diversità umana. Individui diversi, immersi in contesti sociali, biologici e geografici differenti, possiedono infatti capacità radicalmente disuguali nel convertire le medesime risorse in effettivi traguardi di vita.

Per superare queste aporie, l'approccio definisce la qualità della vita in termini di "fiorire umano" (human flourishing), recuperando una forte connessione concettuale con la filosofia classica, in particolare con la riflessione aristotelica, ma anche con le intuizioni di pensatori come Adam Smith e Karl Marx sul benessere sostanziale.

Al centro di questo impianto teorico, volto a ripensare criticamente le diseguaglianze e la povertà, si colloca una struttura composta da tre elementi costitutivi strettamente interconnessi, rielaborati a cura di Moralli sulla base di Sen (1985) e Nussbaum (2012)[20]:

- i "titoli/beni" (entitlements): rappresentano le risorse e i beni posseduti da una persona. Secondo Sen, essi rivestono unicamente un valore strumentale e contingente: i beni non possono assicurare da soli il benessere o la felicità, ma sono semplicemente mezzi per raggiungere i funzionamenti;
- i "funzionamenti" (functionings): costituiscono l'insieme delle condizioni di "essere

[19] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., pp. 71-72.
[20] Ivi, pp. 72-74.

e fare" dotati di valore (come il godere di buona salute, l'essere adeguatamente istruiti, nutrirsi a sufficienza o l'intrecciare relazioni significative con gli altri) che l'individuo realizza concretamente. Essi descrivono l'uso effettivo che una persona fa delle caratteristiche dei beni a sua disposizione in base alle proprie esigenze e desideri;
- le "capacità" (capabilities): rappresentano l'insieme delle combinazioni potenziali di funzionamenti a cui una persona ha un accesso reale e che può realizzare liberamente. Poiché i fattori che condizionano la qualità della vita sono molteplici (salute, istruzione, integrità fisica, ecc.), l'approccio declina questo concetto rigorosamente al plurale (capabilities).

In altri termini, se i funzionamenti descrivono i traguardi concretamente raggiunti, le capacità definiscono lo spazio di libertà sostanziale, l'opportunità effettiva e la scelta reale di cui un soggetto gode nell'orientare la propria esistenza. In questa chiave, la "scelta" non si limita a ciò che l'individuo ottiene, ma attiene allo spazio di libertà di scegliere tra opzioni diverse per condurre una vita ritenuta "buona", mentre la "libertà" viene intesa in senso positivo e sostanziale (la capacità concreta di agire e di essere) e non come semplice assenza di impedimenti formali.

Sebbene l'approccio si presenti come un paradigma unitario, l'elaborazione teorica dei due autori presenta alcune significative differenze di prospettiva:
- la versione di Sen si caratterizza per una spiccata flessibilità e non definisce una lista chiusa di capacità, lasciando che siano i diversi contesti sociali e democratici a valutare e selezionare quali funzionamenti valorizzare;
- la versione di Nussbaum propone invece una teoria della giustizia sociale di base più definita e prescrittiva, introducendo una specifica lista, aperta ma strutturata, di dieci "capacità centrali" ritenute i requisiti minimi inderogabili per garantire il rispetto della dignità umana (tra cui spiccano la vita, la salute e l'integrità fisica, i sensi, l'immaginazione e il pensiero, l'unione con altre specie, il gioco e il controllo del proprio ambiente politico e materiale). Tali capacità costituiscono, per la filosofa, la base per la definizione dei diritti politici fondamentali di ciascun cittadino.

Un ulteriore elemento teorico cruciale, approfondito dalla riflessione capabilitaria, risiede nei cosiddetti "fattori di conversione" (conversion factors)[21]: essi rappresentano quelle determinanti personali, sociali e ambientali che consentono a un soggetto di trasformare un bene o una risorsa in una capacità reale.

All'interno di questa cornice, l'istruzione, l'immaginazione e la partecipazione alle interazioni sociali non sono semplici accessori o forme di consumo privato, ma agiscono come fattori di conversione sociali e antropologici indispensabili per espandere "l'agenzia dell'individuo" (agency)[22], ovvero la sua facoltà di agire come costruttore consapevole del proprio destino. Come evidenziato dalla sociologia dell'innovazione sociale, questa dimensione attiva del soggetto si configura sia come una necessità morale sia come un'azione collettiva fondamentale per lo sviluppo locale: l'agency individuale si intreccia così a un'agency collettiva, capace di mettere in discussione i rapporti di forza e di ridefinire le traiettorie di una comunità.

È precisamente in questo solco che si inserisce la logica politica e generativa dell'innovazione sociale a base culturale. Quando un territorio promuove manifestazioni culturali diffuse capaci di connettere stabilmente le istituzioni, il mondo della scuola e l'associazionismo locale, l'impatto non si limita alla dimensione estetica o ricreativa del patrimonio storico. Tali progetti territoriali intervengono direttamente sui fattori di

[21] Robeyns, Ingrid e Morten Fibieger Byskov, *L'approccio delle capacità*, Enciclopedia di filosofia di Stanford, edizione estate 2025, Edward N. Zalta e Uri Nodelman (a cura di), disponibile su: https://plato.stanford.edu/archives/sum2025/entries/capability-approach/ (visitato il 14 luglio 2026).
[22] Ibidem.

conversione sociali del contesto, abbattendo quelle barriere sistemiche che impediscono ai cittadini di esercitare le proprie potenzialità.

Il coinvolgimento attivo dei giovani nella narrazione, nella cura e nella custodia del patrimonio storico e culturale del proprio territorio si configura come un processo di emancipazione che interviene direttamente sulle loro libertà sostanziali. Imparare a decodificare la memoria di un luogo, accogliere i visitatori e guidare la propria comunità alla riscoperta di un bene collettivo significa strutturare e consolidare capacità umane fondamentali:

- espande la capacità di pensiero, immaginazione e parola, fornendo ai ragazzi gli strumenti critici per sottrarsi a logiche di passività e per prendere parte attiva alla discussione pubblica e ai processi deliberativi;
- sviluppa l'affettività e la socialità, educando alla cura condivisa del territorio e alla costruzione di relazioni interpersonali improntate sulla fiducia e sulla reciprocità;
- contrasta attivamente quelle barriere invisibili individuate da Bourdieu nel capitale culturale d'origine, garantendo un accesso reale a quel repertorio di "attrezzi" metodologici ed espressivi teorizzato da Swidler;
- alimenta quella che l'antropologo statunitense Arjun Appadurai definisce "capacità di aspirare"[23]. Intesa come una vera e propria "meta-capacità" culturale, la capacità di aspirare consente ai soggetti marginalizzati o più giovani di elaborare un proprio orizzonte etico di futuro. Svincolandosi da una prospettiva individualista, l'esercizio collettivo di questa capacità permette di collocare i desideri dei singoli all'interno di un contesto culturale condiviso, accelerando la costruzione e la sostenibilità di nuove e più concrete libertà sostanziali.

In conclusione, l'innovazione sociale a base culturale si rivela un potente dispositivo volto a tradurre le capacità potenziali dei singoli in funzionamenti reali. Sottraendo il patrimonio comune a una fruizione d'élite o puramente mercantile, queste esperienze territoriali promuovono logiche di inclusione ed empowerment che rifiutano di considerare gli attori sociali come semplici destinatari passivi di interventi "per il territorio", ma li riconoscono come attori attivi "con" cui co-progettare lo sviluppo. Restituiscono, in questo modo, ai cittadini la libertà sostanziale di definirsi co-soggetti dello sviluppo locale.[24]

L'espansione di tali libertà, tuttavia, non avviene in un contesto neutro o pacificato. L'attivazione e la messa in rete di attori eterogenei – istituzioni, scuole, Enti del Terzo Settore e cittadini – fa emergere inevitabilmente tensioni, asimmetrie e visioni divergenti sul destino del territorio. Per comprendere come l'innovazione sociale possa governare questa complessità senza imporre un'armonia fittizia, risulta fondamentale la prospettiva della politologa belga Chantal Mouffe e la sua teoria del pluralismo agonistico.

Mouffe muove una critica serrata al razionalismo liberale e ai modelli di democrazia deliberativa (che vedono in Habermas e Rawls i principali esponenti), colpevoli di inseguire l'utopia di un consenso universale ottenuto tramite un dialogo puramente razionale e neutrale. Come evidenziato nell'analisi del suo pensiero, questa prospettiva "post-politica" commette l'errore metodologico di voler eliminare il conflitto e le relazioni di potere dalla sfera pubblica. Per Mouffe[25], al contrario, occorre distinguere nettamente tra:

- "il politico" (the political): la dimensione ontologica e ineliminabile dell'antagonismo,

[23] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., p. 75.
[24] Ivi, p. 76.
[25] MATTEO BUCALOSSI, *Chantal Mouffe: Un modello agonistico di democrazia,* in Scuola Filosofica, 8 maggio 2015, disponibile su: https://www.scuolafilosofica.com/4371/chantal-mouffe-un-modello-agonistico-di-democrazia (visitato il 15 luglio 2026).

del dissenso e del conflitto che caratterizza intrinsecamente qualsiasi relazione umana;
- "la politica" (politics): l'insieme delle pratiche, dei discorsi e delle istituzioni attraverso cui si tenta di stabilire un ordine temporaneo e di organizzare la coesistenza umana in un quadro strutturato.

Ne consegue che qualsiasi ordine sociale e politico non è mai neutro o definitivo, bensì rappresenta una configurazione di egemonia provvisoria, ossia il risultato storico e contingente di determinati rapporti di forza, sempre suscettibile di essere contestato e rinegoziato. Quando le democrazie liberali tentano di occultare questa natura conflittuale imponendo un consenso forzato o tecnocratico, non eliminano il dissenso, ma lo condannano a manifestarsi in forme patologiche e destabilizzanti, come la polarizzazione identitaria o la moralizzazione dello scontro politico (declinato nella dinamica non democratica del "bene contro male").

La scommessa del pluralismo agonistico [26] consiste quindi nel fornire un canale democratico a questa conflittualità ineliminabile, operando una transizione cruciale: trasformare l'antagonismo in agonismo. Mentre l'antagonismo si fonda sulla dinamica "amico/nemico" schmittiana (in cui l'altro è un avversario da distruggere o escludere), l'agonismo si struttura sul rapporto "noi/loro" tra parti che, pur riconoscendo l'incompatibilità delle proprie posizioni, si legittimano reciprocamente come interlocutori meritevoli di esistere e di esprimersi all'interno di una cornice comune di regole e istituzioni democratiche. L'obiettivo politico non è l'eliminazione del dissenso, ma la creazione di arene e istituzioni capaci di addomesticarlo e renderlo costruttivo, canalizzando le passioni e i conflitti in un confronto regolato e pacifico.

Sotto questa luce, i processi di co-progettazione e la gestione condivisa dei beni comuni, che qualificano l'innovazione sociale contemporanea, cessano di essere interpretati come semplici tavoli burocratici o laboratori improntati a un'armonia forzata. Essi diventano, a tutti gli effetti, le arene agonistiche teorizzate da Mouffe. Quando una comunità si mobilita per riappropriarsi e valorizzare il proprio patrimonio culturale materiale o immateriale, si aprono spazi di negoziazione in cui visioni divergenti del territorio devono confrontarsi:
- le istituzioni pubbliche, spesso legate a rigidi schemi amministrativi e a necessità di controllo burocratico;
- le associazioni e le cooperative sociali, tese alla sostenibilità dei progetti, all'inclusione e all'attivismo sociale;
- i cittadini e le nuove generazioni, portatori di bisogni espressivi, desideri di riappropriazione spaziale e istanze di autodeterminazione.

In ultima analisi, l'innovazione sociale territoriale si configura come quel dispositivo organizzativo capace di accogliere l'attrito generato da queste diverse istanze e di trasformarlo in energia generativa. La co-progettazione non cancella le asimmetrie o le divergenze, ma offre un terreno di "conflittualità democratica" e di negoziazione permanente, in cui le parti mediano pacificamente, giungendo a sintesi inedite, temporanee e sempre rinegoziabili per la cura della comunità e dello spazio comune.

## 1.4 La governance collaborativa e il principio di sussidiarietà

La ridefinizione del ruolo del cittadino in chiave di co-creatore della sfera pubblica – emersa dall'analisi delle prospettive filosofico-politiche fin qui discusse – non può prescindere da una radicale trasformazione delle modalità con cui il potere pubblico si relaziona con la società civile. Come evidenziato da Moralli, lo studio dell'innovazione

[26] Ibidem.

sociale attraverso la lente della governance politica mette in luce proprio un mutamento di paradigma: il passaggio da modelli gerarchici e unidirezionali a formule collaborative e territoriali, capaci di generare nuove istituzioni e pratiche relazionali.

Per comprendere l'emergere della governance collaborativa, è necessario decostruire l'evoluzione storica e sociologica che ha ridefinito i confini tra pubblico e privato. Per lungo tempo, i sistemi di welfare state europei si sono strutturati su una dicotomia rigida: da un lato lo Stato, inteso come unico erogatore e regolatore dei servizi pubblici; dall'altro i cittadini, relegati al ruolo di utenti passivi o consumatori. Questo modello di stampo burocratico-lineare (la cosiddetta "Old Public Administration"), e il successivo approccio aziendalista del "New Public Management", hanno progressivamente mostrato i propri limiti di fronte alla complessità, all'emergere di nuovi bisogni sociali e alla scarsità delle risorse pubbliche.

In questo quadro di parziale ritirata dello Stato e di frammentazione dei legami sociali, l'innovazione sociale si impone non semplicemente come un modo alternativo di erogare servizi, ma – come suggerisce Moralli – come un vero e proprio processo relazionale. Nella prospettiva dell'autrice, l'innovazione sociale non si riduce all'introduzione di una tecnologia o di una prassi inedita, ma risiede nella riconfigurazione delle relazioni sociali, nella creazione di nuove alleanze tra attori diversi (pubblici, privati e del Terzo Settore) e nella democratizzazione dei processi decisionali sul territorio.

I processi decisionali relativi alla governance del territorio possono quindi implicare la collaborazione attiva, attraverso percorsi socialmente innovativi, di una pluralità di soggetti. In Italia come in altri paesi europei, l'offerta istituzionale di opportunità di partecipazione è cresciuta in modo considerevole. L'agenda delle politiche, soprattutto locali, ha dato spazio a una gamma articolata di dispositivi inclusivi, intesi sia come misure per l'inclusione sociale di individui e gruppi svantaggiati, sia come strumenti per coinvolgere questi soggetti e la cittadinanza nelle decisioni e nella vita pubblica.

Questa transizione ridefinisce la governance in senso pluralistico e partecipativo, dando vita a processi talvolta definiti in letteratura "innovazioni civiche" o "innovazioni democratiche".[27] Tali innovazioni permettono, da una parte, di rispondere in modo più attento ai bisogni attuali della comunità locale e, dall'altra, di amplificare la "voice" dei soggetti coinvolti, offrendo canali di reale auto-rappresentazione.

Questo approccio sposta radicalmente l'asse della pianificazione locale:

- dalla frammentazione alla coesione: valorizzando il capitale sociale, le risorse dei territori e la capacità d'azione autonoma (agency) della società civile;
- dalla delega alla co-responsabilità: in cui il pubblico non si limita ad esternalizzare un servizio ai soggetti del privato sociale, ma progetta e collabora attivamente con essi;
- dalla standardizzazione alla territorializzazione: modellando gli interventi sulle specifiche vocazioni, risorse e conflittualità dei contesti locali.

Collocare l'azione della società civile al centro di questo cambio di paradigma richiede una riflessione approfondita sulla natura della sua capacità di agire (*agency*). Come evidenziato in letteratura, l'agency nell'innovazione sociale non si esprime in modo astratto o isolato, ma è un'azione situata, plasmata e, al contempo, modellatrice del contesto socio-territoriale in cui si muove.

Per descrivere la natura di questa azione collaborativa e generativa, nel *Libro Bianco sull'Innovazione Sociale* (Murray, Mulgan e Caulier-Grice, 2010) viene introdotta l'efficace metafora delle "api" dell'innovazione. [28] In questo quadro, le "api"

[27] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., p. 113.
[28] MELISSA MORALLI, *L'ABC dell'innovazione sociale. Tra sostenibilità, creatività e sviluppo*, Bologna University Press, Bologna, 2022, p. 16.

rappresentano i singoli soggetti, i gruppi informali e i piccoli attori della società civile caratterizzati da creatività, mobilità e capacità di impollinazione incrociata di idee. Sono i soggetti che operano sul campo, intercettano i bisogni insoddisfatti e sperimentano risposte micro-sociali inedite. Gli "alberi", invece, rappresentano le grandi istituzioni, le amministrazioni pubbliche e le grandi organizzazioni dotate di stabilità, risorse finanziarie e potere strutturale, ma spesso rigide e lente nei processi di adattamento.

L'innovazione sociale sistematica si realizza quando le "api" e gli "alberi" trovano canali stabili di alleanza. Questa metafora decostruisce l'immagine di uno "sciame inquieto" di individui atomizzati (Bauman, 2007), valorizzando piuttosto la propensione naturale dell'essere umano alla cooperazione organizzata e continuativa (Sennett, 2012). L'agency collettiva si traduce così in una "capacità creativa" (Lai, 2006) che trasforma i cittadini da meri destinatari passivi di interventi assistenziali a veri e propri co-produttori di benessere sociale.

A seconda di come viene concepita l'agency di queste "api", la letteratura sociologica ed economica oscilla tra due principali filoni interpretativi.[29] Da un lato, la prospettiva aziendale e imprenditoriale, di chiara derivazione schumpeteriana (Schumpeter, 1911), si focalizza sulla figura del social entrepreneur e pone l'enfasi sull'efficienza organizzativa, sulla capacità di introdurre "nuove combinazioni" gestionali per risolvere problemi collettivi e sul ruolo trainante dei singoli changemaker (Phills et al., 2008). Dall'altro lato, la prospettiva della società civile, di stampo prettamente sociopolitico (Chambon, David e Devevey, 1982; Moulaert e MacCallum, 2019), si orienta decisamente verso i processi di emancipazione e giustizia sociale; in questo caso, l'accento cade sulla mobilitazione collettiva e sulle pratiche dal basso volte a riequilibrare i rapporti di potere e a includere i segmenti di popolazione tradizionalmente esclusi dai processi decisionali.

La transizione verso una governance collaborativa poggia, dunque, sull'idea che i problemi pubblici non possano essere risolti da un unico attore monopolista, ma richiedano forme di intelligenza collettiva e di cooperazione multilivello. A questo proposito, la sociologia del territorio richiama il concetto di "governance-beyond-the-state" (governance al di là dello Stato)[30] introdotto dal geografo belga Erik Swyngedouw per indicare la possibilità di governare il territorio attraverso reti e accordi innovativi, istituzionali o quasi-istituzionali, tra attori pubblici, privati e società civile.

Questo modello di rete scardina la classica polarizzazione teorica tra dinamiche di sviluppo.[31] Da una parte si collocano, infatti, i processi di stampo top-down, caratterizzati da logiche d'azione verticali, burocratiche e dirette dal vertice amministrativo, le quali risultano spesso distanti dalle reali esigenze e dalle specificità del tessuto sociale locale. All'estremo opposto si trovano invece le iniziative di tipo bottom-up, nate spontaneamente dal fermento della cittadinanza attiva e ricche di capacità d'azione autonoma; pur esprimendo una forte spinta democratica, queste rischiano tuttavia di rimanere isolate, frammentate o di esaurire le proprie risorse nel medio periodo a causa della mancanza di un ancoraggio strutturale con le istituzioni.

Per superare i limiti intrinseci di entrambe le logiche, la sociologia del territorio adotta sempre più frequentemente la chiave di lettura del bottom-linked (Garcia et al., 2008; Miciukiewicz et al., 2012)[32]. Tale approccio non si limita a giustapporre l'azione dello Stato e quella dei cittadini, ma descrive un'interazione dinamica in cui la spinta democratica e creativa proveniente dal basso viene accolta, abilitata e istituzionalizzata

[29] Ivi, pp. 17-18.
[30] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., p. 114.
[31] MELISSA MORALLI, *L'ABC dell'innovazione sociale. Tra sostenibilità, creatività e sviluppo*, Bologna University Press, Bologna, 2022, p. 20.
[32] Ivi, p. 21.

attraverso un quadro di regole e politiche pubbliche favorevoli. Si tratta di una sintesi che richiama il "doppio movimento"[33] polanyiano (Polanyi, 1944): la società civile si mobilita dal basso per tutelare i beni comuni e la coesione democratica di fronte alle spinte escludenti del mercato, ma lo fa cercando canali di ricongiungimento con le istituzioni pubbliche per strutturare nuove forme di protezione e inclusione.

Un'espressione concreta di questa logica è rintracciabile nell'esperienza delle cooperative di comunità.[34] Queste realtà nascono dalla spontanea aggregazione di cittadini intenzionati a valorizzare il proprio territorio o a rispondere a bisogni di welfare insoddisfatti; tuttavia, la loro sopravvivenza ed efficacia dipendono dalla capacità di dialogare in modo paritario con gli enti pubblici e le imprese locali, garantendo un accesso equo e democratico ai servizi ed evitando asimmetrie informative all'interno della comunità (Mori, 2015).

Pur riconoscendo il "lato oscuro" di queste nuove tipologie di governance – come il rischio latente di un sotteso elitismo, la tendenza ad adottare approcci manageriali o la presenza di asimmetrie relazionali –, questa transizione mostra come l'ago della bilancia penda sempre più verso meccanismi partecipativi. In questo scenario, la comunità locale non viene più concepita come destinataria passiva delle politiche, ma esprime a pieno titolo la propria "capacità d'agire".

Tuttavia, l'approccio bottom-linked ridefinisce la governance su più livelli (Castro-Spila e Unceta, 2016):

1. dimensione sociale: focalizzata sul livello di inclusione e sul coinvolgimento reale dei beneficiari finali;
2. dimensione inter-organizzativa: relativa alla qualità dei network e alla collaborazione paritaria tra attori eterogenei;
3. dimensione della sostenibilità: ossia la capacità di rendere queste pratiche collaborative delle routine stabili e replicabili nel tempo.

Solo gestendo queste tre dimensioni la governance collaborativa può proteggersi dalle dinamiche ambivalenti della stessa innovazione sociale, che Swyngedouw (2009) definisce "Giano-bifronte".[35] Il rischio reale, infatti, è che la retorica del bottom-up e dell'auto-organizzazione dei cittadini si traduca in una deresponsabilizzazione dello Stato, trasformando l'innovazione in un pretesto neoliberista per smantellare il welfare pubblico e scaricare sulla società civile compiti e costi dei servizi essenziali (Baker e Mehmood, 2013; Mingione, 2016).

Per evitare che l'innovazione sociale scivoli verso questa deriva di mero ripiego assistenziale, si rende necessario un solido quadro di garanzie pubbliche in grado di istituzionalizzare la collaborazione senza svuotarla del suo potenziale trasformativo.

Se la necessità di una cooperazione paritaria tra Stato e società civile trova solida giustificazione sul piano sociologico e si incardina teoricamente nella prospettiva bottom-linked, la sua traduzione sul piano ordinamentale italiano ha richiesto una profonda revisione del diritto amministrativo. Il baricentro di questa svolta è rappresentato dall'articolo 118 della Costituzione Italiana, introdotto con la riforma del Titolo V nel 2001. Per comprendere la portata di questa transizione, è utile richiamare la duplice dimensione del principio di sussidiarietà, che si articola in una linea verticale e in una orizzontale. Mentre la sussidiarietà verticale regola la ripartizione delle competenze amministrative tra i diversi livelli di governo privilegiando l'ente più vicino al cittadino, ovvero il Comune, la sussidiarietà orizzontale si focalizza sul rapporto sinergico tra

[33] Ibidem.
[34] Ivi, p. 20.
[35] MELISSA MORALLI, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità,* op. cit., p. 111-120.

l'attore pubblico e i privati.

Il fondamento di questa seconda dimensione risiede nel quarto comma dell'articolo 118, il quale stabilisce che: «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». Questo comma codifica il principio di sussidiarietà orizzontale, sancendo la legittimità dei cittadini di attivarsi autonomamente per la cura del bene comune. Sotto il profilo etimologico, come evidenziato in letteratura, il termine sussidiarietà deriva dal latino subsidium, un vocabolo che nel linguaggio militare romano indicava le truppe di riserva inviate in soccorso delle linee d'avanguardia solo in caso di effettiva necessità. Questa matrice originaria chiarifica la natura non sostitutiva, bensì ausiliaria e promozionale dell'intervento pubblico: lo Stato non deve rimpiazzare l'azione autonoma dei cittadini, ma deve sostenerla, coordinarla e, appunto, "favorirla" laddove si manifesti.

Come chiarito dalla Corte Costituzionale con la fondamentale sentenza n. 131 del 2020, questa disposizione riconosce la "profonda socialità" intrinseca dell'essere umano e la possibilità di realizzare un'azione positiva e responsabile, superando definitivamente l'idea che le attività di interesse generale siano appannaggio esclusivo dell'azione pubblica.[36]

Tuttavia, per quasi tre lustri, questa disposizione è rimasta un principio prevalentemente programmatico e privo di strumenti operativi diffusi, rischiando di essere interpretata in chiave neoliberista come un mero "disimpegno" dello Stato a favore del volontariato.

La vera svolta applicativa avviene con la teorizzazione e la diffusione del modello dell'amministrazione condivisa, le cui radici si collegano alla *Legge Bassanini* (*L. n. 59/1997*) e che ha trovato un decisivo impulso con la riforma del Terzo settore (*D. Lgs. n. 117/2017*).[37] Questo paradigma supera la logica bipolare del "pubblico/privato" – caratterizzata dal modello competitivo degli appalti e delle concessioni – per inaugurare una logica cooperativa e paritaria. Si tratta di un vero e proprio canale alternativo a quello del profitto e del mercato.

All'interno di questo nuovo canale, il *Codice del Terzo settore* (*Art. 55*) individua nella "co-programmazione" e nella "co-progettazione" gli strumenti cardine per il coinvolgimento attivo degli Enti del Terzo Settore (ETS) nella definizione delle politiche pubbliche.[38] Nello specifico, la co-programmazione si configura come un processo finalizzato all'individuazione, da parte della Pubblica Amministrazione, dei bisogni sociali da soddisfare e degli interventi necessari a tal fine. La co-progettazione interviene invece in una fase successiva, mirando alla definizione e alla concreta realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento alla luce degli obiettivi precedentemente programmati.

Questa "co-amministrazione pubblico-privato" ha trovato una definitiva consacrazione anche nel nuovo Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. n. 36/2023), il cui articolo 6 valorizza i modelli organizzativi fondati sulla condivisione della funzione amministrativa con gli Enti del Terzo settore per attività a spiccata valenza sociale, posizionando l'alleanza paritaria ben al di là del mero scambio utilitaristico o competitivo dei classici

[36] RITA ROSSODIVITA, *Il principio di sussidiarietà orizzontale e le sue applicazioni. Spunti di riflessione sulla cosiddetta "amministrazione condivisa"*, in Sanoma Paramond, 12 novembre 2023, disponibile su: https://sanoma.it/hubfs/Paramond%20Online/Articoli%20PDF/Articolo%20Rossodivita%20sussidiarieta.pdf (visitato il 15 luglio 2026).
[37] Ibidem.
[38] Ibidem.

appalti.[39]

Tuttavia, come evidenziato in letteratura, le potenzialità della sussidiarietà orizzontale superano i confini formali degli Enti del Terzo Settore per abbracciare l'azione spontanea di singoli o gruppi di cittadini non strutturati. È in questo spazio che si colloca il nucleo operativo più diffuso dell'amministrazione condivisa, rappresentato dai patti di collaborazione. Essi sono strumenti giuridici di natura non autoritativa attraverso i quali i Comuni (o altri enti pubblici) e i "cittadini attivi" (singoli, scuole o formazioni sociali anche informali) definiscono i termini di un'alleanza per la cura, la gestione condivisa o la rigenerazione di un bene comune (materiale, come un parco o un monumento storico; o immateriale, come la memoria collettiva o l'inclusione sociale). Tali beni sono intesi, in linea con le prime sperimentazioni avviate dal Comune di Bologna nel 2014 su impulso di Labsus, come funzionali al benessere della comunità, all'esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future.[40]

Nello specifico, il patto di collaborazione si distingue per tre caratteristiche fondamentali che ne declinano l'efficacia sul territorio. La prima è la parità relazionale, in base alla quale l'amministrazione rinuncia alla sua tradizionale posizione di supremazia gerarchica e all'adozione di atti unilaterali come le autorizzazioni, ponendosi sullo stesso piano dei cittadini firmatari per stringere un accordo basato sulla fiducia reciproca e sulla condivisione di responsabilità e risorse. La seconda caratteristica è rappresentata dalla flessibilità e dall'inclusione, poiché lo strumento non richiede strutture formali complesse o rigidi requisiti economico-finanziari, permettendo così anche a gruppi informali di quartiere, istituti scolastici o giovani di partecipare attivamente alla gestione del territorio. Infine, la terza caratteristica risiede nel valore civico e d'uso, in quanto il fine ultimo del patto esclude logiche di profitto o di esclusività del possesso, orientandosi interamente verso la fruizione collettiva del bene e l'attivazione di processi partecipativi all'interno della comunità locale.

Attraverso la sinergia tra gli strumenti della co-progettazione e la capillarità dei patti di collaborazione, l'amministrazione condivisa diventa il canale istituzionale che traduce l'orizzonte democratico e l'espansione delle capabilities di Sen e Nussbaum in azioni visibili, stabili e sostenibili sul territorio, restituendo ai cittadini la possibilità reale di configurarsi come attori co-progettisti dello sviluppo locale.

## 1.5 Verso un'analisi critica dell'innovazione sociale

Sebbene la letteratura prevalente tenda spesso a descrivere l'innovazione sociale con un'impostazione prevalentemente idilliaca ed emancipativa, un'analisi sociologica e codificata delle politiche pubbliche impone di problematizzarne la portata teorica ed empirica.

Negli ultimi anni, infatti, il concetto è andato incontro a una progressiva ipersaturazione semantica, trasformandosi frequentemente in una vera e propria "buzzword" o "parola-ombrello". Tale sovraccarico concettuale rischia di celare una latente funzione ideologica, idonea a legittimare interventi eterogenei senza intaccare le asimmetrie di potere strutturali che generano l'esclusione sociale.

Come evidenziato nel dibattito critico più recente (Moralli e Spanò, 2026)[41], risulta preliminarmente necessario distinguere tra due grandi approcci epistemologici che

[39] Ibidem.
[40] Ibidem.
[41] Melissa Moralli e Emanuela Spanò, *Contro l'innovazione sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2026, LXVII, pp. 5-7.

convivono – e spesso confliggono – all'interno della medesima categoria:

- l'approccio imprenditoriale e manageriale, di matrice prevalentemente schumpeteriana e neoliberale, focalizza l'attenzione sull'efficienza organizzativa, sulla sostenibilità economica e sulla capacità di erogare servizi attraverso strumenti di mercato o di private-public partnership. In questo quadro, l'innovazione viene intesa principalmente come "problem solving", operando, tuttavia, dentro le regole del sistema socioeconomico dato e senza mettere in discussione i rapporti di dominazione;
- l'approccio processuale e trasformativo, radicato nelle tradizioni della società civile e dei movimenti dal basso, concepisce l'innovazione come un processo collettivo di redistribuzione del potere, strutturalmente orientato all'emancipazione, alla giustizia socio-ambientale e alla messa in discussione dei modelli di sviluppo egemoni.

Questa divaricazione teorica dimostra come l'innovazione sociale costituisca un campo di tensione politica e retorica. Pertanto, quando tale categoria viene recepita all'interno dell'agenda pubblica senza una preventiva decostruzione dei suoi presupposti, il rischio è che la dimensione trasformativa venga del tutto assorbita da quella funzionalista.

È precisamente in questo scarto tra retorica emancipativa e prassi amministrativa che si colloca l'adozione acritica dell'innovazione sociale come dispositivo di policy, un processo che espone i contesti territoriali e le istituzioni pubbliche a quattro principali rischi strutturali:

1. la deresponsabilizzazione dello Stato (providing vs. enabling)[42]: la retorica dell'attivazione della cittadinanza e della sussidiarietà rischia di tradursi in un arretramento progressivo del welfare pubblico. In questa prospettiva, lo Stato delega la copertura di bisogni essenziali al Terzo Settore o al mercato, trasformando diritti sociali universali in prestazioni condizionate, parziali e legate alla logica temporanea dei bandi o dei progetti;
2. la subordinazione alle logiche di mercato e il "socialwashing"[43]: la diffusione della cosiddetta "Corporate Social Innovation" e la spinta verso la redditività economica rischiano di subordinare l'impatto sociale all'accumulazione di capitale simbolico o finanziario, determinando fenomeni di "mission drift" (deviazione dalla missione) per gli enti del Terzo Settore;
3. la cooptazione culturale e l'ingegneria sociale "morbida"[44]: nel campo delle politiche culturali e rigenerative, l'attivazione partecipativa può venire strumentalizzata come dispositivo consensuale e pacificante. Come evidenziato dalla critica sociologica e politologica (Bishop, 2015; Mouffe, 2013), la cultura viene così depoliticizzata, perdendo la propria carica di dissenso per trasformarsi in uno strumento di coesione coatta o cosmesi urbana;
4. il "creativity fix" (aggiustamento creativo) e i processi di gentrificazione[45]: le iniziative di rigenerazione a base culturale o sociale condotte nei quartieri marginali o nelle aree interne rischiano di innescare dinamiche di valorizzazione a beneficio del mercato immobiliare o del turismo di massa. L'aumento del valore simbolico ed economico del territorio si risolve spesso nell'espulsione (displacement) proprio di quelle fasce di popolazione storicamente residenti che si pretendeva di includere (Peck, 2007).

In conclusione, una lettura critica impone di decostruire i tre falsi miti che spesso accompagnano il dibattito sull'innovazione sociale[46]:

[42] Ivi, pp. 8-10.
[43] Ivi, pp. 10-14.
[44] Ivi, pp. 14-17.
[45] Ivi, pp. 17-20.
[46] Ivi, pp. 20-23.

- il mito della neutralità e della bontà intrinseca, ossia la tendenza a considerare ogni processo innovativo come un generatore automatico di valore positivo per la collettività, occultando come esso possa, al contrario, produrre nuove forme di esclusione, precarietà o esternalizzazione dei costi sociali a danno delle fasce più deboli;
- il mito del progressismo lineare, basato sull'assunto che l'atto di innovare coincida sempre con un effettivo avanzamento democratico, senza considerare come molte soluzioni etichettate come "innovative" rappresentino in realtà forme di de-politicizzazione o riappropriazione istituzionale di pratiche di solidarietà e resistenza già radicate nelle comunità;
- il mito dell'inclusività automatica, che presuppone che la semplice attivazione di dispositivi partecipativi basti a garantire l'equità, laddove, in assenza di un riequilibrio formale delle asimmetrie di potere, la partecipazione rischia di avvantaggiare unicamente gli attori già dotati di maggior capitale sociale e culturale.

Decostruire questi tre assunti non significa rigettare la portata d'azione dell'innovazione sociale, bensì dotarsi degli strumenti analitici necessari per orientare la co-progettazione e la governance collaborativa verso una reale efficacia emancipativa e democratica. Riconoscere la natura ambivalente di tali processi consente, infatti, di trasformare la co-progettazione da mero adempimento procedurale o dispositivo di contenimento della spesa pubblica a uno spazio negoziale reale. In questa prospettiva, la consapevolezza dei rischi di cooptazione e deresponsabilizzazione diventa la premessa indispensabile per "ri-radicare"[47] le politiche territoriali nei contesti locali, garantendo che l'attivazione della cittadinanza e del Terzo Settore non sostituisca i diritti di cittadinanza, ma ne estenda la portata democratica.

[47] Ivi, pp. 23-26.

# Capitolo 2
# Il contesto demografico e la prospettiva sovranazionale

## 2.1 Analisi demografica e trasformazione dei bisogni nei territori marginali

L'innovazione sociale si è affermata nel dibattito accademico e istituzionale contemporaneo come una risposta strutturale all'inadeguatezza dei modelli tradizionali di welfare state di fronte all'emergere di nuovi bisogni complessi.[48]

A differenza dell'innovazione tecnologica o di mercato, finalizzata principalmente all'incremento della produttività o al profitto, l'innovazione sociale si caratterizza per una duplice natura: è sociale sia nei suoi fini, in quanto orientata alla creazione di valore pubblico e benessere collettivo, sia nei suoi mezzi, poiché ricorre alla partecipazione attiva dei beneficiari e delle comunità territoriali.[49]

Nel contesto generale di trasformazione dei sistemi di protezione sociale, l'emergere di fenomeni – quali il rapido invecchiamento della popolazione, le nuove forme di povertà ed esclusione e la frammentazione dei legami comunitari – ha evidenziato i limiti strutturali della gestione "top-down" della Pubblica Amministrazione e della pura erogazione monetaria di sussidi. In tale scenario, come già evidenziato in precedenza, l'innovazione sociale introduce un cambio di paradigma significativo: la persona e la comunità non sono più considerate meri ricettori passivi di prestazioni assistenziali, ma co-produttori di soluzioni e risorse operative. Affinché questo nuovo approccio possa tradursi in interventi concreti, occorre tuttavia definirne con chiarezza i tratti distintivi.

Nello specifico, gli elementi costitutivi che identificano le pratiche di innovazione sociale vengono definiti da Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) a partire da tre dimensioni fondamentali[50]:

1. il soddisfacimento dei bisogni sociali, ovvero la capacità delle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) di rispondere in modo efficace a esigenze sociali che non trovano adeguato riscontro né nell'offerta del mercato privato né nelle tutele del settore pubblico;
2. la creazione di nuove relazioni e collaborazioni sociali, intesa come la promozione di dinamiche collaborative, reti di reciprocità e legami fiduciari tra attori eterogenei (istituzioni pubbliche, Enti del Terzo Settore, imprese sociali e cittadini);
3. l'accrescimento delle capacità di agire della società (empowerment), che valorizza le risorse diffuse affinché le comunità locali e i cittadini diventino protagonisti attivi e capaci di generare impatto positivo.

In questa prospettiva, l'innovazione sociale trova un'applicazione piuttosto urgente nell'analisi e nel contrasto ai processi di marginalizzazione e depauperamento delle "Aree interne del Paese". Secondo la categorizzazione adottata dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI), si definiscono "interne" quelle porzioni di territorio significativamente distanti dai poli urbani di offerta dei servizi essenziali (istruzione,

[48] ADALBERT EVERS E BENJAMIN EWERT, *Social Innovation for Social Cohesion*, in *New Frontiers in Social Innovation Research*, a cura di A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2015, pp. 107-128.
[49] ROBIN MURRAY, JULIE CAULIER-GRICE E GEOFF MULGAN, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation & NESTA, 2010, p. 3.
[50] Ibidem.

salute e mobilità).[51] Pur coprendo oltre il 60% della superficie nazionale e ospitando circa il 23% della popolazione italiana (circa 13,540 milioni di abitanti distribuiti in più di 4.000 Comuni), questi contesti presentano un elevato e inespresso potenziale di "capitale territoriale" – naturale, culturale, cognitivo e sociale – storicamente sottoutilizzato a causa dei persistenti processi di de-antropizzazione e abbandono.

Nelle Aree interne del Paese, la traiettoria demografica evidenzia dinamiche strutturali ad alto rischio di tenuta sistemica, confermate dai dati sui bilanci demografici e le proiezioni sociali dell'ISTAT nel *Rapporto annuale 2026*.[52] Tali dinamiche si articolano su due direttrici principali e strettamente interconnesse:

1. lo spopolamento e la contrazione del capitale umano giovane: nelle Aree interne, nel 2025, si è registrato un calo di popolazione pari al -2,1 per mille a livello nazionale, che raggiunge valori particolarmente critici nel Mezzogiorno (-5,2 per mille nel Sud e -3,6 per mille nelle Isole).[53] A questo decremento si unisce un saldo naturale stabilmente negativo e la continua emigrazione di giovani qualificati e in età lavorativa, un fenomeno che priva i contesti marginali delle risorse necessarie al ricambio generazionale e all'innovazione locale;
2. l'invecchiamento della popolazione e la pressione strutturale: in parallelo alla riduzione della fecondità e del tasso di natalità, l'invecchiamento demografico altera la struttura per età. Al 1° gennaio 2026, l'età media ha raggiunto i 47,1 anni (in crescita di quasi due mesi e mezzo rispetto all'anno precedente). La quota di popolazione ultrasessantacinquenne costituisce ormai il 25,1% del totale (14,8 milioni di persone, con un incremento dell'11,3% nell'ultimo decennio), a fronte di una popolazione giovanile (0-14 anni) ridottasi all'11,6% (6,9 milioni, pari a un calo del 16,7% in dieci anni) e di una popolazione in età lavorativa (15-64 anni) pari al 63,2%. All'interno della fascia anziana cresce in modo significativo la componente dei molto anziani: gli ultranovantenni rappresentano circa due persone su cento, con una crescita del 34,6% nell'arco dell'ultimo decennio.[54] Questa marcata sproporzione tra la popolazione non attiva e la base occupazionale ed erogativa genera un forte incremento dell'indice di dipendenza e una crescente pressione sui modelli di protezione sociale, aumentando la domanda di cura continuativa a fronte di risorse e contribuzioni locali sempre più strette.

I mutamenti demografici descritti non determinano soltanto un incremento quantitativo delle richieste di assistenza, ma segnano una vera e propria trasformazione qualitativa dei bisogni locali. Nei contesti marginalizzati, le istanze della popolazione si spostano da una domanda di prestazioni assistenziali standardizzate a un fabbisogno complesso di tipo relazionale, di cura capillare di prossimità e di rigenerazione dei legami comunitari. Parallelamente, per le fasce giovanili residue, l'esigenza non si limita all'accesso al mercato del lavoro, ma investe la qualità dell'abitare, la disponibilità di spazi di partecipazione e la garanzia dei diritti di cittadinanza attiva.

Proprio dall'intreccio tra questa ridefinizione della domanda sociale, la rarefazione demografica, la frammentazione del capitale territoriale e la difficoltà di accesso ai poli di erogazione dei servizi essenziali, scaturisce un quadro di vulnerabilità diffusa, che si articola su tre macro-criticità principali:

1. l'invecchiamento e la solitudine strutturale, originati dalla trasformazione delle strutture familiari, determinano un'elevata incidenza di nuclei monocomponenti (pari

[51] Dipartimento Per Lo Sviluppo E La Coesione Economica, *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, indicatori e classificazione dei comuni*, Materiali UVAL, n. 31, 2014, p. 7.
[52] ISTAT, *Rapporto annuale 2026. La situazione del Paese*. *Capitolo 2: Popolazione e società*., Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2026, pp. 59-85.
[53] Ivi, p. 62.
[54] Ivi, p. 65.

a oltre un terzo del totale delle famiglie italiane)[55], composti in larga parte da anziani soli. Il progressivo allentamento dei legami parentali, unito alla diffusione di patologie croniche o multiple, accentua il rischio di isolamento e di perdita dell'autonomia personale, rendendo impellente la strutturazione di reti di cura territoriali e servizi assistenziali di prossimità;

2. l'erosione dei servizi essenziali, causata dalle logiche di contenimento della spesa e dalla riorganizzazione dei presidi sociosanitari, scolastici e di trasporto, riduce drasticamente l'accessibilità reale ai diritti fondamentali di cittadinanza. Quando non vengono garantiti livelli adeguati nell'istruzione, nell'assistenza sanitaria di base e nella mobilità interna ed esterna, si pone una fondamentale questione di costituzionalità e di piena cittadinanza. La carenza di servizi di prossimità disincentiva sia la permanenza dei residenti[56] sia l'insediamento di nuovi nuclei familiari, alimentando un circolo vizioso di progressivo svuotamento e depauperamento territoriale che preclude l'efficacia di qualsiasi intervento di sviluppo[57];
3. l'indebolimento della coesione e del capitale sociale, derivante della progressiva contrazione dei luoghi di aggregazione e dai ristretti margini di occupazione giovanile qualificata, rischia di deprimere le dinamiche di cooperazione spontanea e di intaccare la rete di mutuo aiuto tradizionalmente radicata nelle comunità locali.

Di fronte a questo scenario, le risposte basate su interventi rigidi, di tipo emergenziale o esclusivamente "top-down", risultano inadeguate nel garantire la sostenibilità sociale ed economica dei territori marginali. Riconfigurare i bisogni richiede un cambio di paradigma verso strategie d'area integrate che coniughino la qualità della vita dei residenti con la valorizzazione del capitale territoriale, l'attrazione di nuove energie e la creazione di occupazione qualificata.

Per rendere operativi tali obiettivi, diventa fondamentale riorganizzare la rete dei servizi pubblici locali e promuovere pratiche di innovazione sociale e sussidiarietà orizzontale. In tale prospettiva, assumono un ruolo centrale i modelli collaborativi basati sull'associazionismo intercomunale per l'attivazione di alleanze strategiche tra Pubblica Amministrazione, Enti del Terzo Settore e comunità locali. Questa impostazione trova un fondamentale punto di ancoraggio giuridico e concettuale nella *Sentenza n. 131/2020* della Corte Costituzionale, la quale ha riconosciuto la co-programmazione e la co-progettazione (*ex art. 55 del D. Lgs. 117/2017*) come strumenti cardine di un vero e proprio modello di amministrazione condivisa. Superando la logica meramente competitiva e prestazionale del mercato, la Consulta individua nel Terzo Settore un interlocutore strategico per la PA, capace di esprimere la rete di solidarietà del territorio e di contribuire attivamente alla definizione e al soddisfacimento dei bisogni della collettività.[58]

## 2.2 La retro-innovazione come leva di sviluppo locale

Il dibattito contemporaneo sui processi di rigenerazione territoriale e di sviluppo locale nei contesti marginali ha progressivamente valorizzato il concetto di "retro-innovazione" (retro-innovation). Introdotto nel dibattito scientifico dalla ricercatrice Mauk Stuiver (2006) per definire l'attitudine degli attori sociali, impegnati nell'agricoltura, a ricorrere

[55] Ivi, p. 59.
[56] DIPARTIMENTO PER LO SVILUPPO E LA COESIONE ECONOMICA, *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, indicatori e classificazione dei comuni*, op. citata, p. 16.
[57] Ivi, p. 33.
[58] CORTE COSTITUZIONALE, *Sentenza n. 131 del 26 giugno 2020*, disponibile su: https://www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/2020/131 (visitato in data 18 agosto 2026).

a conoscenze e pratiche pregresse riattualizzandole nei contesti contemporanei, il concetto supera l'idea di un nostalgico ritorno al passato o di una mera forma di immobilismo e conservazione arcaica.[59] Infatti, la retro-innovazione costituisce un processo economico e sociale profondamente dinamico e ricombinatorio. Essa si definisce come la capacità degli attori locali di riscoprire, riappropriarsi e re-interpretare pratiche, prodotti, saperi tradizionali e patrimoni culturali (tangibili e intangibili) radicati nel territorio, integrandoli con le tecnologie contemporanee, i nuovi linguaggi organizzativi e i modelli di governance collaborativa.

A dispetto dell'apparente connotazione ossimorica, la retro-innovazione si fonda sull'intersezione feconda tra il patrimonio comunitario e l'innovazione organizzativa e tecnologica. Il termine stesso richiama infatti una profonda trasformazione culturale: come evidenziato dal professor Rossano Pazzagli, il concetto di retro-innovazione «sembra un ossimoro, eppure si adatta bene al nostro tempo apparentemente ubriacato di nuovo ma, in realtà, afflitto dalla fine del mito del progresso e della crescita illimitata. Innovazione non significa più, necessariamente, andare avanti. Ce ne rendiamo conto appena mettiamo da parte l'ottica del presentismo, una diffusa abitudine mentale egoistica e individualistica, per spostare lo sguardo sul fluire del tempo, cercando di connettere il passato col futuro, che sono i due veri tempi lunghi della storia».[60]

Come emerso nell'ambito dei recenti studi etno-antropologici e socio-rurali, questo approccio si connette strettamente al fenomeno del neoruralismo e alla figura dei "nuovi contadini" proposta da Jan Douwe van der Ploeg: giovani produttori, professionisti e piccoli imprenditori orientati a superare i modelli produttivistici e agroindustriali standardizzati attraverso pratiche consapevoli, sostenibili ed ecologicamente orientate.[61]

Nei contesti marginali e nelle aree interne – segnati dai processi di depauperamento e spopolamento precedentemente analizzati – la retro-innovazione assume un valore altamente strategico. Essa agisce come un catalizzatore capace di trasformare elementi storicamente considerati fattori di ritardo o di debolezza – quali l'isolamento geografico, la presenza di un patrimonio storico-architettonico in disuso o la persistenza di vocazioni produttive tradizionali – in risorse distintive, beni comuni e leve di attrazione territoriale. In questo modo, le retro-innovazioni consentono di tessere una vera e propria "rete di sicurezza" per il territorio, unendo la dimensione economica alla creazione di valore pubblico, all'inclusione sociale e alla cura dell'ambiente.[62]

Per comprendere l'applicabilità del paradigma della retro-innovazione, occorre evidenziare come le quattro direttrici strategiche individuate da Ploeg (2009) e Guigoni (2014) nell'ambito dell'agricoltura neo-contadina e dei sistemi agroalimentari integrati – coproduzione, cooperazione, riterritorializzazione e connessione – non si esauriscano nella sola sfera produttiva.[63] Esse offrono, infatti, un modello analitico e d'azione perfettamente traslabile sulla dimensione socioculturale, utile a guidare la riorganizzazione dei servizi di prossimità e i processi di rigenerazione comunitaria.

La coproduzione e ricombinazione dei saperi locali (local knowledge) nasce come interazione co-evolutiva tra l'uomo e l'ecosistema naturale, ma sul piano socioculturale si traduce nella valorizzazione del lavoro artigianale, educativo e comunitario. Integra le memorie e i saperi tradizionali con nuove competenze gestionali, trasformando l'identità

---

[59] ALESSANDRA GUIGONI, *Retroinnovazione*, in *A.M. Antropologia Museale*, La Mandragora, anno XII, n.34/36, 2013-2014, pp. 137.

[60] ROSSANO PAZZAGLI, *Retroinnovazione*, in «La Fonte», 6 aprile 2021, disponibile su: https://www.la-fonte.tv/retroinnovazione/ (visitato il 19 agosto 2026).

[61] ALESSANDRA GUIGONI, *Retroinnovazione*, op. citata, pp. 137.

[62] Ibidem.

[63] Ivi, p. 138.

locale in una riserva di valore pubblico e in un fattore endogeno di sviluppo sostenibile.

La cooperazione, le reti locali e la rigenerazione di comunità rappresentano un secondo pilastro fondamentale. Nata per descrivere la costituzione di consorzi, filiere corte e comunità del cibo diretti a superare l'isolamento dei piccoli produttori, questa direttrice investe la sfera sociale attraverso la creazione di cooperative di comunità e reti d'impatto. In questo modo si rafforza il capitale sociale e si riallacciano i legami intergenerazionali, stimolando dinamiche di "restanza" (Vito Teti, 2010) e di "ritorno" capaci di contrastare lo spopolamento dei territori marginali.

La riterritorializzazione e la riattualizzazione del capitale materiale e culturale si configurano come una risposta diretta ai processi di deterritorializzazione globale. Oltre alla rilocalizzazione delle produzioni, sul piano territoriale questa direttrice trova espressione nel riuso funzionale del patrimonio immobiliare e degli spazi dismessi. Trasformare risorse in disuso in incubatori di comunità, hub culturali o centri di interpretazione del paesaggio permette infatti di ricostruire filiere e servizi ad alta intensità identitaria.

Infine, la connessione e l'innovazione tecnologica – intesa originariamente come l'uso della Rete per connettere i produttori ai cittadini-consumatori e narrare la tradizione – diventa la chiave per superare il divario digitale e l'isolamento geografico. L'uso strategico dei media digitali e delle piattaforme collaborative permette di aprire le comunità locali all'esterno, attrarre nuove energie, informare la cittadinanza e attivare percorsi inclusivi di partecipazione democratica.

L'implementazione di tali direttrici trova una delle sue espressioni più emblematiche nell'agricoltura sociale e nella gestione partecipata dei beni comuni. Tali esperienze intrecciano le consuetudini della comunità tradizionale – quali la solidarietà intergenerazionale, il mutuo aiuto e la cooperazione – con i bisogni emergenti della società contemporanea, dall'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati all'educazione ambientale e alla promozione del benessere diffuso.

A dare concretezza a questi processi contribuisce un rilevante mutamento sociologico: il "ritorno alla terra"[64] e ai territori d'origine di una nuova generazione di attori comunitari dotati di un elevato capitale culturale e accademico. A differenza del passato, questi nuovi protagonisti dispongono di competenze manageriali, visione strategica e una spiccata sensibilità verso la sostenibilità, fattori che consentono di tradurre i valori della retro-innovazione in progetti d'impatto strutturato e duraturo.

Sul piano delle politiche pubbliche, l'efficacia della retro-innovazione richiede tuttavia il superamento di una visione settoriale ed emergenziale dello sviluppo. Occorre adottare un approccio "place-based" (orientato ai luoghi), all'interno del quale la Pubblica Amministrazione abbandona il ruolo di mero erogatore di risorse o gestore di servizi standardizzati per assumere quello di facilitatore di ecosistemi locali. In questa cornice, i principi di sussidiarietà orizzontale, co-progettazione e amministrazione condivisa diventano le condizioni abilitanti per consentire a cittadini, associazioni ed Enti del Terzo Settore di farsi co-produttori di servizi e custodi attivi del patrimonio comune.

In definitiva, la retro-innovazione si riafferma come una leva di sviluppo locale "bottom-up" e una traiettoria di innovazione sociale endogena: una strategia che permette alle aree interne e marginali di riaffermare la propria centralità, trasformando l'eredità culturale e la memoria collettiva in risorse dinamiche per la costruzione del futuro.

[64] Ivi, p. 139.

## 2.3 La prospettiva sovranazionale: l'Unione europea per la cultura e la coesione

Il processo di valorizzazione del patrimonio e di rigenerazione dei contesti marginali trova una solida legittimazione e una primaria fonte di sostentamento all'interno della cornice strategica dell'Unione europea. Negli ultimi decenni, il quadro normativo e programmatico sovranazionale ha progressivamente superato una concezione meramente conservativa o estetizzante della cultura, riconoscendone il ruolo di vero e proprio fattore di sviluppo economico, coesione sociale e partecipazione democratica.

L'Unione europea riconosce, infatti, nell'innovazione sociale uno strumento strategico fondamentale per elaborare nuove idee, servizi e modelli organizzativi capaci di rispondere a problemi sociali complessi e di migliorare la qualità della vita delle comunità locali. A tale scopo, la stessa UE assume ufficialmente la definizione elaborata da Caulier-Grice e collaboratori – già citata precedentemente –, definendo come "sociali" quelle soluzioni che risultano tali sia nelle finalità perseguite sia nei mezzi utilizzati. Le pratiche sostenute a livello sovranazionale non si limitano dunque all'erogazione di prestazioni assistenziali, ma promuovono nuove relazioni collaborative e reti di reciprocità tra autorità pubbliche, imprese private, Enti del Terzo Settore e società civile, orientando l'azione verso il contrasto alla povertà, la prevenzione dell'esclusione sociale e il supporto alle transizioni verde e digitale.[65]

Un punto di svolta fondamentale sul piano delle politiche culturali dell'UE è rappresentato dalla *Nuova Agenda Europea della Cultura* (New European Agenda for Culture), adottata dalla Commissione Europea per rispondere all'invito dei leader europei di sfruttare appieno il potenziale culturale nella costruzione di un'Unione più inclusiva, coesa, competitiva e attraente.

L'iniziativa prende le mosse dall'analisi delle complesse sfide sociali ed economiche dell'Europa contemporanea, caratterizzata dall'aumento delle disuguaglianze, dalla frammentazione sociale e dalle trasformazioni digitali nei modelli di consumo e di produzione. In questo scenario di mutamento, la cultura si configura come il principale fattore in grado di creare un senso di comunità e di appartenenza. La Nuova Agenda nasce dunque con l'auspicio di ampliare la partecipazione e superare la visione tradizionale del patrimonio per collocarlo al centro dei processi comunitari di sviluppo e coesione.[66] Essa persegue tre obiettivi strategici, articolati nelle dimensioni sociale, economica ed esterna.

La prima dimensione, quella sociale, ha l'obiettivo primario di «sfruttare il potere della cultura e della diversità culturale per la coesione e il benessere sociali».[67] In quest'ottica la cultura si configura come uno strumento fondamentale per comunicare oltre le barriere linguistiche, favorire l'inclusione e creare un senso di appartenenza condiviso. Promuovendo il principio della "capacità culturale", l'Agenda riconosce che l'accesso alle pratiche culturali e alle arti partecipative rappresenta un determinante essenziale per la salute psicologica, la fiducia in se stessi e la qualità della vita dei cittadini. Inoltre, il patrimonio culturale e la sua gestione integrata vengono valorizzati come forze attive e trasformative per la rigenerazione delle comunità locali e dell'ambiente costruito.

La dimensione economica è volta a «sostenere la creatività basata sulla cultura nell'istruzione e nell'innovazione, oltre che per l'occupazione e la crescita».[68] Questo

---

[65] ANDREA BASSI E GIULIO ECCHIA, *La sfida dell'innovazione sociale: dall'Italia a Vienna (e ritorno)*, in Impresa Sociale, numero 6/2015, disponibile su: https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/la-sfida-dell-innovazione-sociale-dall-italia-a-vienna (visitato il 20 agosto 2026).

[66] COMMISSIONE EUROPEA, *Una nuova agenda europea per la cultura*, COM (2018) 267 final, Bruxelles, 22 maggio 2018, p. 1.

[67] Ivi, pp. 2-3.

[68] Ivi, pp. 4-6.

pilastro evidenzia come i settori culturali e creativi rappresentino un vero e proprio motore economico capace di generare occupazione, innovazione e valore aggiunto per il territorio. L'Agenda incoraggia la contaminazione tra discipline attraverso il passaggio all'approccio STEAM (che integra le arti nei percorsi scientifici e matematici) per stimolare il pensiero critico e creativo. Parallelamente, promuove lo sviluppo di ecosistemi locali favorevoli, basati su centri creativi e strategie regionali di specializzazione intelligente, supportando le imprese culturali nell'accesso ai finanziamenti e nell'internazionalizzazione.

Infine, la dimensione esterna si pone il traguardo di «rafforzare le relazioni culturali internazionali».[69] Attraverso questa lente, l'Unione europea riconosce la cultura come un elemento centrale della propria azione esterna e diplomatica. Lo scopo è promuovere attivamente il dialogo interculturale per costruire relazioni pacifiche tra le comunità e, al contempo, sostenere la cultura quale motore imprescindibile per lo sviluppo sociale ed economico sostenibile anche nei paesi partner e al di fuori dei confini europei.

In questa prospettiva, la cultura cessa di essere considerata un mero costo passivo o una spesa assistenziale per lo Stato, configurandosi come un vero e proprio investimento ad alto impatto sociale e capitale di coesione, capace di generare esternalità positive e risposte innovative alle sfide della transizione ecologica, digitale e demografica.

Sul piano del finanziamento e degli strumenti operativi, l'architettura europea agisce attraverso due canali principali: i programmi a gestione diretta e i fondi della "Politica di Coesione". Tra i primi spicca "Europa Creativa" (Creative Europe), il programma quadro dedicato ai settori culturali e creativi istituito dal *Regolamento (UE) 2021/818* del Parlamento europeo e del Consiglio. Per risultare efficace e rispondente ai bisogni complessi del territorio, l'impianto del programma è strutturato in modo tale da «tenere conto della natura e delle sfide specifiche dei diversi settori culturali e creativi, dei differenti gruppi di destinatari e delle loro esigenze specifiche».[70] A tal fine, adotta approcci focalizzati e su misura articolati in tre sezioni operative: una "sezione MEDIA", dedicata al settore audiovisivo; una "sezione Cultura", rivolta a tutti gli altri settori culturali e creativi; e una "sezione transettoriale", finalizzata a promuovere la cooperazione cross-settoriale, l'innovazione collaborativa e il pluralismo mediatico.

Nel contesto dei processi di co-progettazione e valorizzazione territoriale, la sezione Cultura riveste un rilievo primario per gli Enti del Terzo Settore. Tra le sue priorità strategiche figurano, infatti, l'inclusione sociale, il coinvolgimento attivo del pubblico (audience engagement) e la promozione di pratiche partecipative e di co-creazione. Tali linee d'azione mirano a superare le barriere d'accesso al patrimonio culturale e a favorire il dialogo interculturale, sostenendo la capacità organizzativa delle micro-realtà locali nel costruire reti di cittadinanza su scala internazionale e comunitaria (*Regolamento UE 2021/818, Art. 5*).[71]

Dal punto di vista della gestione e delle risorse, "Europa Creativa" opera a gestione diretta tramite la Commissione Europea e l'Agenzia esecutiva EACEA, potendo contare su un bilancio di oltre 2,4 miliardi di euro per il ciclo di programmazione 2021-2027, derivante da una dotazione finanziaria di base di 1,842 miliardi di euro a cui si aggiunge un incremento ulteriore di 600 milioni di euro (*Regolamento UE 2021/818, Art. 8*).[72]

---

[69] Ivi, pp. 7-8.

[70] PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Regolamento (UE) 2021/818 che istituisce il programma Europa Creativa (2021-2027) e che abroga il regolamento (UE) n. 1295/2013*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 189/34, 28 maggio 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0818 (visitato il 21 agosto 2026).

[71] Ivi, p. 12.

[72] Ivi, p. 13.

Elemento di particolare interesse per la sostenibilità dei progetti territoriali è il meccanismo del "Seal of Excellence" (Marchio di Eccellenza): tale riconoscimento viene attribuito alle proposte di alta qualità che non hanno ottenuto il finanziamento diretto per vincoli di bilancio, agevolando il loro recupero e finanziamento attraverso i fondi della Politica di Coesione a gestione concorrente (quali FESR e FSE+), realizzando così un'efficace sinergia tra i due canali di finanziamento dell'Unione europea (*Regolamento UE 2021/818, Art. 19*).[73]

Proprio il "Seal of Excellence" evidenzia la complementarità tra i programmi settoriali centralizzati e il secondo grande canale d'intervento europeo. Accanto ai programmi a gestione diretta come "Europa Creativa", infatti, il supporto strutturale all'inclusione e alla rigenerazione territoriale è garantito dai "Fondi Strutturali e d'Investimento Europei" (Fondi SIE), in particolare attraverso il "Fondo Europeo di Sviluppo Regionale" (FESR) e il "Fondo Sociale Europeo Plus" (FSE+).

Se il FESR finanzia gli interventi sull'infrastrutturazione culturale, il recupero fisico dei beni dismessi e il supporto alla competitività delle Piccole e Medie Imprese culturali, il FSE+ interviene sul capitale umano, finanziando percorsi di formazione, inclusione lavorativa per soggetti vulnerabili e rafforzamento delle competenze della Pubblica Amministrazione e degli Enti del Terzo Settore.

Questa complementarità si fonda su una vera e propria logica di integrazione tra "hardware" e "software" delle politiche pubbliche: il FESR fornisce la componente infrastrutturale, materiale e tecnologica (l'hardware), mentre il FSE+ attiva le competenze, i servizi, i percorsi di inclusione e la partecipazione sociale che danno vita a tali infrastrutture (il software).

Nel dettaglio, il "Fondo Europeo di Sviluppo Regionale" (FESR), disciplinato dal *Regolamento (UE) 2021/1058* (da ultimo modificato dai *Regolamenti UE 2024/795 - STEP* e *UE 2024/3236*), costituisce il principale pilastro finanziario della Politica di Coesione UE per il rafforzamento della coesione economica, sociale e territoriale. Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio e della rigenerazione territoriale a base culturale, il FESR opera attraverso direttrici chiave:

- infrastrutturazione, restauro e rifunzionalizzazione del patrimonio: ai sensi dell'obiettivo specifico dedicato al ruolo della cultura e del turismo sostenibile nello sviluppo economico e nell'inclusione sociale (*Art. 3, OS 4*)[74], il FESR finanzia il recupero architettonico, la riqualificazione energetica e l'adeguamento tecnologico di beni fisici e dismessi, trasformandoli in spazi polifunzionali e laboratori urbani accessibili;
- transizione digitale ed efficientamento ecologico dei luoghi della cultura: il FESR finanzia la digitalizzazione del patrimonio (archivi digitali, e-booking, piattaforme di fruizione avanzata) e l'ammodernamento impiantistico mirato alla decarbonizzazione, all'efficienza energetica e alla sostenibilità ambientale delle strutture culturali (*Art. 3, OS 1 e 2*)[75];
- competitività e crescita delle PMI culturali e creative: nel contesto dell'OS 1 (*Art. 3*)[76], il Fondo eroga aiuti diretti e investimenti produttivi per la nascita, l'innovazione tecnologica e il posizionamento di mercato delle micro, piccole e medie imprese che operano nelle filiere culturali e della rigenerazione urbana;

[73] Ivi, p. 18.
[74] PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Regolamento (UE) 2021/1058 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 231, 30 giugno 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02021R1058-20241224 (visitato il 23 agosto 2026).
[75] Ivi, pp. 3-4.
[76] Ibidem.

- sviluppo territoriale integrato e strategie locali: in attuazione dell'OS 5 (*Art. 3*)[77], il FESR vincola risorse specifiche per sostenere strategie di sviluppo locale guidate dalle comunità e dai territori (es. strategie urbane integrate e aree interne).

Parallelamente, il "Fondo Sociale Europeo Plus" (FSE+), disciplinato dal *Regolamento (UE) 2021/1057*[78], costituisce il perno delle politiche sociali europee volte ad attuare i principi del Pilastro europeo dei diritti sociali. Nel quadro della valorizzazione dei beni culturali e della rigenerazione a base culturale, il Fondo opera lungo direttrici strategiche fondamentali:

- sviluppo di competenze strategiche e "upskilling/reskilling": attraverso l'obiettivo specifico dedicato all'istruzione e alla formazione permanente, il FSE+ finanzia percorsi capacitanti rivolti alle figure professionali del settore culturale e creativo, puntando all'acquisizione di competenze digitali, imprenditoriali e alla transizione ecologica per garantire la sostenibilità dei progetti nel lungo periodo (*Art. 4, par. 1, lett. g*)[79];
- inclusione sociale e occupazione inclusiva: il FSE+ finanzia l'inserimento lavorativo e l'inclusione attiva di soggetti vulnerabili e gruppi svantaggiati nei processi di gestione del patrimonio culturale locale, trasformando il bene culturale in un presidio di coesione sociale e di contrasto alle disuguaglianze territoriali (*Art. 4, par. 1, lett. h*)[80];
- rafforzamento della capacità amministrativa e della società civile: il FSE+ sostiene la formazione continua dei quadri delle Pubbliche Amministrazioni territoriali e la modernizzazione dei servizi pubblici, promuovendo al contempo il rafforzamento delle capacità (capacity building) degli Enti del Terzo Settore e delle organizzazioni della società civile. Si tratta di una leva indispensabile per abilitare forme complesse di amministrazione condivisa e coprogettazione (*Art. 9*)[81];
- promozione dell'innovazione sociale: il FSE+ incentiva la sperimentazione e la modellizzazione di soluzioni sociali innovative a problemi complessi, offrendo tassi di cofinanziamento privilegiati (fino al 95%) per interventi che mettono in rete attori pubblici, privati e del privato sociale attorno alla gestione integrata dei beni culturali (*Art.14*).[82]

La traduzione operativa di questa sinergia "hardware/software" trova riscontro in diversi ambiti fondamentali delle politiche pubbliche:

- in campo sanitario e assistenziale: il FESR interviene finanziando la costruzione, l'adeguamento strutturale e l'infrastrutturazione tecnologica di centri sociosanitari e case della comunità (hardware); il FSE+ sostiene i programmi di formazione continua del personale medico e sociale, l'integrazione sociosanitaria e l'attivazione di percorsi di assistenza e inclusione rivolti alle persone vulnerabili (software);
- in campo educativo e formativo: il FESR riqualifica la sicurezza degli edifici scolastici e fornisce dotazioni informatiche e laboratori digitali avanzati (hardware); il FSE+ finanzia l'offerta formativa integrativa, i corsi di digitalizzazione, i servizi di orientamento e le misure volte al contrasto della dispersione scolastica e della povertà educativa (software);
- nello sviluppo locale e nella rigenerazione urbana a base culturale (OS 5): il FESR

[77] Ivi, p. 5.

[78] PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Regolamento (UE) 2021/1057 che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea L 231/21 del 24 giugno 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1057 (visitato il 23 agosto 2026).

[79] Ivi, L 231/37, p. 17.

[80] Ibidem.

[81] Ivi, L 231/41, p. 21.

[82] Ivi, L 231/42, p. 22.

sostiene il recupero architettonico e la rifunzionalizzazione di un bene immobile o di uno spazio culturale dismesso (hardware); il FSE+ finanzia i percorsi di animazione sociale, l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e le attività co-progettate con gli Enti del Terzo Settore che gestiranno e animeranno quello stesso spazio (software).

L'integrazione strutturale tra le risorse del FESR e del FSE+ – attuabile sia mediante la programmazione plurifondo sia attraverso gli strumenti di sviluppo territoriale integrato come il "CLLD*"* (Community-Led Local Development) e i "GAL" (Gruppi di Azione Locale) – consente così di finanziare strategie territoriali complesse, multidimensionali e orientate ai contesti (place-based).

Questa convergenza offre una base finanziaria concreta e sostenibile alle pratiche di retro-innovazione e all'amministrazione condivisa dei beni culturali nei contesti locali e marginali: dove il FESR rigenera il contenitore fisico ed equipaggia lo spazio, il FSE+ attiva e qualifica il contenuto sociale, relazionale e professionale, trasformando i luoghi d'arte e memoria in laboratori permanenti di cittadinanza attiva e sviluppo locale inclusivo.

Accanto agli strumenti di finanziamento diretto e indiretto, l'UE ricorre a un'articolata serie di premi, riconoscimenti e marchi di qualità, volti a valorizzare, modellizzare e diffondere le migliori pratiche di innovazione culturale e coesione sociale sviluppate nei territori. Tali dispositivi non svolgono una semplice funzione celebrativa, ma agiscono come veri e propri catalizzatori strategici: attribuiscono legittimità politica alle esperienze locali, ne favoriscono la replicabilità e facilitano l'accesso a reti sovranazionali di cooperazione. Tra queste iniziative spiccano:

- il "Marchio del patrimonio europeo" (European Heritage Label): istituito con la *Decisione n. 1194/2011/UE*[83], assegna un riconoscimento di alto valore simbolico ai siti che testimoniano la storia, l'integrazione e i valori fondamentali dell'Unione europea, ponendo un accento vincolante sulla loro dimensione educativa, sull'accessibilità inclusiva e sul coinvolgimento attivo delle comunità locali e dei giovani, valorizzando il ruolo dei beni culturali nella costruzione di una cittadinanza europea consapevole e partecipata;
- le "Capitali Europee della Cultura" (European Capitals of Culture - ECoC): regolate dalla *Decisione n. 445/2014/UE*[84], rappresentano una delle azioni UE di maggiore impatto territoriale. L'assegnazione del titolo richiede la presentazione di programmi culturali di lungo periodo incentrati sulla rigenerazione urbana a base culturale, la partecipazione dei cittadini e l'inclusione delle marginalità socioeconomiche (assegnando anche il prestigioso "Premio Melina Mercouri" alle città designate che rispettano i criteri d'impatto);
- le "Giornate Europee del Patrimonio" (*European Heritage Days - EHDs*): promosse congiuntamente dal Consiglio d'Europa e dalla Commissione Europea, rappresentano la manifestazione culturale partecipata di maggiore estensione nel continente. Con cadenza annuale nel mese di settembre, l'iniziativa promuove aperture straordinarie e percorsi tematici sia nei luoghi della cultura statali sia presso enti locali e realtà del privato sociale;
- il "Premio dell'Unione europea per il Patrimonio Culturale" (Europa Nostra Awards*)*:

[83] PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Decisione n. 1194/2011/UE del 16 novembre 2011, che istituisce un'azione dell'Unione europea per il marchio del patrimonio europeo*, in Gazzetta ufficiale dell'UE, L 303/1, 22 novembre 2011, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/1194/oj?locale=it (visitato il 23 agosto 2026).

[84] PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Decisione n. 445/2014/UE del 16 aprile 2014, che istituisce un'azione dell'Unione «Capitali europee della cultura» per gli anni dal 2020 al 2033 e che abroga la decisione n. 1622/2006/CE)*, in Gazzetta Ufficiale dell'UE, L 132, 3 maggio 2014, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014D0445-20210101 (visitato il 23 agosto 2026).

cofinanziato dal programma Europa Creativa, celebra l'eccellenza nelle pratiche di restauro, ricerca e didattica/educazione al patrimonio, riservando una specifica categoria al "Coinvolgimento dei Cittadini e alla Coesione Sociale" (Citizen Engagement & Awareness-raising);
- iniziative trasversali come il "New European Bauhaus Prizes": collegati all'iniziativa faro promossa dalla Commissione Europea, premiano progetti territoriali capaci di coniugare sostenibilità ecologica (Beautiful, Sustainable, Together), inclusione sociale e valorizzazione dei luoghi della cultura, offrendo un ponte ideale tra le politiche culturali e quelle di rigenerazione urbana sostenibile.

Tali riconoscimenti europei contribuiscono a rafforzare la capacità attrattiva e la reputazione istituzionale delle micro-realtà e degli Enti del Terzo Settore impegnati nella valorizzazione del patrimonio, facilitando la creazione di capitale sociale e trasformando le esperienze locali ad alto valore educativo in modelli di riferimento per l'intero contesto comunitario.

## 2.4 Il quadro di programmazione nazionale e le politiche pubbliche italiane

Il recepimento delle direttrici sovranazionali nell'ordinamento italiano trova una progressiva declinazione all'interno della programmazione strategica statale. Se l'assetto costituzionale colloca la valorizzazione dei beni culturali tra le competenze concorrenti (*Art. 117, comma 3, Cost.*)[85], l'architettura delle politiche pubbliche nazionali ha progressivamente integrato la dimensione infrastrutturale con la promozione dell'innovazione sociale, rafforzando il legame tra fruizione del patrimonio, cittadinanza attiva e coesione territoriale.

Nel contesto delle politiche di valorizzazione, il "Ministero della Cultura" (MiC) esercita un ruolo di coordinamento e indirizzo strategico, promuovendo interventi volti alla rigenerazione sociale, culturale ed economica dei territori. Questo si traduce nell'azione di specifiche strutture ministeriali, che operano con logiche d'intervento trasversali, come:
- la "Direzione Generale Creatività Contemporanea" (DGCC)[86]: istituita per esercitare le funzioni relative alla promozione e al sostegno dell'architettura e dell'arte contemporanee, delle imprese culturali e creative e della rigenerazione urbana, costituisce la struttura chiave del MiC per l'innovazione sociale a base culturale. La DGCC interviene attraverso il finanziamento di bandi, premi e manifestazioni aziendali e civiche volti alla riqualificazione dei contesti periferici e marginali, alla promozione del talento giovanile e allo sviluppo delle industrie culturali. In tale prospettiva, la Direzione favorisce la trasformazione di spazi dismessi e beni culturali in luoghi di sperimentazione artistica, laboratori di cittadinanza e presidi permanenti di coesione sociale e inclusione territoriale;
- la "Direzione Generale Musei"[87]: costituisce l'organo del MiC preposto all'indirizzo, coordinamento e valorizzazione del sistema museale nazionale. Essa cura la tutela, la fruizione e la gestione dei musei e dei luoghi della cultura statali, promuovendo al contempo l'innovazione, l'accessibilità ampliata e la sostenibilità delle sedi espositive. Attraverso il coordinamento della rete dei Direttori Regionali Musei e degli istituti

[85] *Costituzione della Repubblica Italiana*, Articolo 117, comma 3, disponibile su: https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-117 (visitato il 24 agosto 2026).
[86] MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA, *Sito istituzionale – Chi siamo e competenze*, disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/direzionegeneralecreativita-contemporanea/ (visitato il 24 agosto 2026).
[87] MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE MUSEI, *Sito istituzionale – La struttura*, disponibile su: https://musei.cultura.gov.it/struttura (visitato il 24 agosto 2026).

dotati di autonomia speciale, la Direzione favorisce la costituzione e il consolidamento del Sistema Museale Nazionale, una rete integrata pensata per mettere in relazione i musei statali e non statali. In questa prospettiva, la DG Musei trasforma i luoghi d'arte in reali "infrastrutture sociali", capaci di rafforzare il legame con le comunità locali, abbattere le barriere fisiche, cognitive e culturali e promuovere iniziative di valorizzazione partecipata.

Attraverso tale assetto organizzativo e programmatico, il MiC si adegua progressivamente ai principi dell'amministrazione condivisa, ponendo le basi affinché la gestione e la fruizione dei beni culturali diventino leve di sviluppo locale integrato, coesione sociale e inclusione per i soggetti vulnerabili.

Parallelamente, il "Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale" (incardinato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri) agisce come perno centrale per l'attivazione della cittadinanza giovanile e lo sviluppo della coesione territoriale.

L'assetto attuale del "Servizio Civile Universale" rappresenta l'esito di un lungo processo di evoluzione normativa e concettuale.[88] Originariamente nato con la *Legge 15 dicembre 1972, n.772* quale servizio sostitutivo per gli obiettori di coscienza al servizio militare, esso ha progressivamente affrancato la propria natura dalla sola dimensione difensivo-militare. Con la *Legge 8 luglio 1998, n. 230* e la successiva *Legge 6 marzo 2001, n. 64* è stato istituito il "Servizio Civile Nazionale" su base esclusivamente volontaria e aperto a entrambi i sessi, affiancando e poi superando la leva obbligatoria.

Il definitivo salto di qualità è giunto con la Riforma del Terzo Settore (*Legge 6 giugno 2016, n.106*) e la successiva emanazione del *Decreto Legislativo 6 marzo 2017*, *n. 40* che ha sancito la nascita del "Servizio Civile Universale" (SCU). Tale passaggio ha consacrato lo strumento non più come mera misura emergenziale o alternativa di leva, bensì come una politica pubblica strutturale finalizzata all'inclusione sociale, alla difesa nonviolenta della Patria e alla promozione della cittadinanza attiva per tutti i giovani residenti in Italia.

L'*Articolo 3 del D. Lgs. 40/2017* individua tra i settori chiave d'intervento il "patrimonio storico, artistico e culturale" e l'"educazione e promozione culturale".[89] Attraverso lo strumento dei "programmi di intervento" (strutturati in coerenza con gli Obiettivi dell'"Agenda 2030"), il SCU consente agli enti pubblici e agli Enti del Terzo Settore di coinvolgere attivamente i giovani dai 18 ai 28 anni in progetti di valorizzazione dei beni culturali, animazione della comunità, gestione delle biblioteche e riqualificazione degli spazi urbani periferici.

Questi percorsi non si configurano come semplici apporti operativi o prestazioni lavorative, ma si qualificano come una vera e propria leva formativa basata sul paradigma del "learning-by-doing". Il SCU si trasforma così in un incubatore di cittadinanza attiva e in un generatore di capitale sociale e relazionale. Sul piano personale ed educativo permette l'acquisizione di competenze trasversali (soft skills quali l'organizzazione di eventi, la didattica laboratoriale e il teamworking) formalmente riconosciute e spendibili nel mercato del lavoro e nei percorsi accademici. Sul piano sistemico e territoriale trasforma i giovani da fruitori passivi a co-gestori dei processi di rigenerazione culturale, creando un ponte intergenerazionale e rafforzando il senso di appartenenza nei confronti

[88] Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovani e il Servizio Civile Universale, *Storia del Servizio Civile: dall'obiezione di coscienza al Servizio Civile Universale*, disponibile su: https://www.politichegiovanili.gov.it/servizio-civile/storia/ (visitato il 25 agosto 2026).

[89] Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale, *Testo coordinato e aggiornato del Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40*, disponibile su: https://www.politichegiovanili.gov.it/normativa/decreto-legislativo/dlgs40_06032017/ (visitato il 25 agosto 2026).

delle istituzioni e delle risorse culturali della propria comunità locale.

Se il SCU e la valorizzazione partecipata rappresentano il motore sociale e umano dell'innovazione culturale, la rinascita e la continuità nel tempo di tali interventi dipendono in modo determinante dalla loro sostenibilità economica e finanziaria. L'attivazione delle competenze giovanili e il coinvolgimento delle comunità locali rischiano, infatti, di rimanere esperienze frammentarie se non inseriti in un quadro programmatico dotato di risorse dedicate e di strumenti normativi abilitanti. Per rispondere a questa esigenza, l'ordinamento nazionale ha progressivamente sviluppato un'architettura finanziaria multilivello, capace di integrare l'intervento pubblico diretto con meccanismi di incentivazione fiscale e con strumenti di sostegno specificamente destinati al Terzo Settore e agli enti locali, creando un ecosistema economico orientato alla rigenerazione urbana e alla valorizzazione culturale.

In questo quadro, un ruolo centrale è occupato dal "Fondo Nazionale per il Terzo Settore", istituito dall'*Art. 72* del *Codice del Terzo Settore* (*D. Lgs. 117/2017*)[90] presso il "Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali". Esso rappresenta il principale canale pubblico di sostentamento destinato a finanziare – attraverso avvisi pubblici e contribuiti a fondo perduto – progetti e iniziative di interesse generale promossi da Associazioni di Promozione Sociale (APS), Organizzazioni di Volontariato (OdV) e Fondazioni iscritte al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore). La specificità del Fondo risiede nella sua capacità di stimolare la co-progettazione e la costituzione di reti territoriali complesse, incentivando interventi orientati all'inclusione sociale, al contrasto delle povertà educative e all'animazione socioculturale nei contesti locali. Le risorse erogate non si limitano, infatti, a coprire solo i costi di gestione, ma vincolano l'efficacia del finanziamento al raggiungimento di impatti sociali misurabili, ponendo le basi per la sostenibilità di lungo periodo dei partenariati tra Terzo Settore ed enti locali.

A questo canale si affiancano i bandi e i piani ministeriali mirati promossi dal MiC attraverso la DGCC, volti a favorire la rigenerazione urbana e la coesione sociale nelle aree marginali. Tra questi, il "Piano Cultura Futuro Urbano"[91] ha promosso, tra il 2019 e il 2021, interventi complessi nelle periferie delle città metropolitane e nei capoluoghi di provincia, sostenendo la creazione di spazi culturali innovativi, l'attivazione di percorsi formativi per giovani e la costituzione di reti tra istituzioni, scuole e privato sociale. In una prospettiva complementare, dal 2018, si colloca l'avviso pubblico "Creative Living Lab" [92] orientato al finanziamento di progetti multidisciplinari per la riqualificazione e valorizzazione di luoghi dismessi o sottoutilizzati in micro-presidi civici. Tale misura incentiva l'adozione di metodologie di "placemaking", co-progettazione e architettura partecipata, trasformando il coinvolgimento attivo dei cittadini e degli ETS nel motore centrale per la cura comune dei beni e degli spazi urbani.

Questa traiettoria di programmazione ordinaria ha trovato una decisiva accelerazione ed espansione straordinaria con l'introduzione del "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR). Istituito nel 2021 nell'ambito del programma straordinario di rilancio europeo "Next Generation EU" (NGEU) – nato per rispondere agli impatti socioeconomici della pandemia di COVID-19 e per contrastare i divari strutturali del Paese entro il 2026 –, il

[90] *Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore)*, testo vigente disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig= (visitato il 25 agosto 2026).

[91] MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA, *Piano Cultura Futuro Urbano*, disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/pianoculturafuturourbano/ (visitato il 25 agosto 2026).

[92] MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA, *Creative Living Lab,* disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativelivinglab/ (visitato il 25 agosto 2026).

PNRR ha collocato la cultura al centro delle strategie pubbliche di sviluppo sostenibile.[93] In particolare, all'interno della "Missione 1, Componente 3" (M1C3 – Cultura 4.0)[94], il Piano ha destinato risorse ingenti alla valorizzazione del patrimonio e alla rigenerazione dei contesti locali. Misure chiave come il "Piano Nazionale Borghi" (Investimento 2.1) e gli interventi per la rimozione delle barriere fisiche e cognitive nei luoghi della cultura (Investimento 1.2) riflettono la volontà di coniugare la salvaguardia dei beni culturali con l'inclusione sociale e il rilancio economico dei territori marginali, potenziando in modo inedito le opportunità di co-progettazione tra enti locali, enti del Terzo Settore e comunità di residenti.

Infine, il quadro delle politiche pubbliche e dei meccanismi di finanziamento si completa con il sistema dei titoli e dei riconoscimenti nazionali a base concorsuale, tra cui spiccano i titoli di "Capitale Italiana della Cultura"[95] (istituito dall'*Art. 7 del d.l. 83/2014*) e "Capitale Italiana del Libro"[96] (istituito dall'*Art. 4 della Legge 15/2020*). Nati sulla scia dell'esperienza europea per stimolare la capacità progettuale dei territori, tali meccanismi superano la logica del trasferimento economico a pioggia o dell'intervento assistenziale. Essi introducono un modello competitivo e premiale in cui l'assegnazione delle risorse statali – pari rispettivamente a 1 milione di euro e a 500.000 euro per le città vincitrici – è subordinata alla presentazione di un dossier di candidatura integrato e sostenibile.

Il successo dei programmi di finanziamento ministeriali non dipendono unicamente dalla disponibilità di risorse economiche, ma richiedono una cornice regolamentare solida, in grado di disciplinare la cooperazione tra gli attori pubblici, privati e del privato sociale. La sostenibilità e la replicabilità delle pratiche di innovazione territoriale si fondano, pertanto, su un'articolata architettura giuridico-amministrativa in cui la legislazione di settore si integra con le norme generali sull'azione pubblica.

In questo contesto, la disciplina della valorizzazione culturale si intreccia in modo indissolubile con l'evoluzione del diritto amministrativo e delle leggi speciali. Il quadro normativo si fonda in primo luogo sul *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (*D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42*), il quale, all'*Articolo 6*, individua la valorizzazione nella promozione della conoscenza e nella garanzia delle migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio, anche al fine di promuovere lo sviluppo della cultura.[97]

L'integrazione strategica tra cultura, Terzo Settore e Pubblica Amministrazione trova la sua consacrazione nel *Codice del Terzo Settore* (*D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117*). In particolare, l'*Articolo 55* legittima gli istituti della co-programmazione, della co-progettazione e del partenariato procedimentalizzato, quali modalità relazionali fondate sul principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118, comma 4, Cost*.).[98]

---

[93] Parlamento europeo e Consiglio, *Regolamento (UE) 2021/241, del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 57/17, 18 febbraio 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj/ita (visitato il 25 agosto 2026).

[94] Ministero della Cultura, *Cultura 4.0 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Missione 1 Componente 3*, disponibile su: https://pnrr.cultura.gov.it/ (visitato il 25 agosto 2026).

[95] Ministero della Cultura, *Capitale Italiana della Cultura – Che cos'è*, disponibile su: https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/cosa/ (visitato il 25 agosto 2026).

[96] Ministero della Cultura, *Capitale italiana del libro – Che cos'è*, disponibile su: https://capitaledellibro.cultura.gov.it/info-capitale-libro/ (visitato il 25 agosto 2026).

[97] *Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n.42 – Codice dei Beni culturali e del paesaggio*, Art. 6 "Valorizzazione del patrimonio culturale", disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004-01-22;42 (visitato il 25 agosto 2026).

[98] *Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 – Codice del Terzo Settore*, Art. 55 "Coinvolgimento degli enti del Terzo Settore", disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig= (visitato il 25 agosto 2026).

Come chiarito anche dalla giurisprudenza costituzionale (*Sent. n. 131/2020*)[99], tali strumenti superano la logica sinallagmatica ed emulativa del mercato per strutturare un canale collaborativo non concorrenziale tra enti pubblici ed Enti del Terzo Settore, basato sulla convergenza di obiettivi e sulla condivisione di risorse nella gestione e nell'animazione dei beni culturali e degli spazi pubblici.

A completamento del quadro, la legislazione speciale in materia di finanziamento e defiscalizzazione – in primo luogo le norme sul credito d'imposta per il mecenatismo culturale (*Art-Bonus, D. L. 31 maggio 2014, n. 83*)[100] e i fondi integrati della programmazione strategica nazionale – favorisce la convergenza sinergica tra risorse pubbliche, investimenti privati e apporti del privato sociale.

Questo impianto normativo e finanziario converge verso la costruzione di modelli di governance multilivello nei quali la cultura non rappresenta un settore isolato, bensì una politica pubblica trasversale abilitante per lo sviluppo locale, la coesione territoriale e la cittadinanza attiva.

[99] CORTE COSTITUZIONALE, *Sentenza 26 maggio 2020, n. 131*, in materia di rapporti tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore, disponibile su: https://www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/2020/131 (visitato il 25 agosto 2026).

[100] *Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83 - Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*, disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2014-05-31;83 (visitato il 25 agosto 2026).

# Capitolo 3
# "Monumenti Aperti" come caso di innovazione culturale ibrida

## 3.1 Genesi, evoluzione e diffusione del progetto[101]

La ricostruzione della parabola storica di Monumenti Aperti si avvale della testimonianza diretta e privilegiata di Massimiliano Messina – attuale Presidente di "Imago Mundi OdV" e tra i cinque soci fondatori dell'Associazione "Ipogeo" –, la cui intervista ha consentito di tracciare la genesi ideale, istituzionale e manageriale del progetto. A questo contributo si affianca l'intervista semi-strutturata somministrata a Fabrizio Frongia – ex Presidente di Imago Mundi –, indispensabile per comprendere l'evoluzione organizzativa interna, il fenomeno della diffusione territoriale e i processi di rendicontazione e governance della manifestazione.

La traiettoria evolutiva di "Monumenti Aperti" costituisce un emblematico modello di innovazione culturale e sociale nata dal basso (bottom-up). L'esperienza dimostra come l'attivazione della cittadinanza e la passione per il patrimonio locale possano strutturarsi nel tempo, evolvendo da una dimensione informale e pionieristica a una governance multilivello complessa e capillarmente diffusa su scala nazionale.

### 3.1.1 Dall'idea di cinque ragazzi all'avvio della manifestazione

Le radici del progetto risalgono al 1993 a Cagliari, dall'iniziativa di un nucleo di cinque giovani – Vito Biolchini, Giuseppe Crobu, Massimiliano Messina, Massimiliano Rais e Armando Serri – accomunati da un forte background politico-civico e da interessi trasversali al giornalismo, al teatro, alla letteratura e alla storia. Terminata la fase di impegno politico attivo, il gruppo, mosso dalla passione per il servizio e l'impegno nel sociale, avvertì l'esigenza di proseguire il proprio contributo alla vita della comunità (polis) nella concretezza, focalizzandosi sulla valorizzazione del patrimonio storico-artistico cagliaritano, all'epoca percepito come fortemente sottostimato, non valorizzato e costellato da siti inaccessibili.

La prima svolta operativa si verificò nell'estate del 1993 quando, come ricordato da Massimiliano Messina durante l'intervista, l'ennesima chiacchierata informale sull'idea di fondare un'associazione, maturata sulle scalinate della "Chiesa di Sant'Anna" a Stampace, permise ai cinque ragazzi di individuare una prima concreta opportunità d'azione. Infatti, grazie a una pubblicazione della Soprintendenza, il gruppo scoprì l'esistenza della "Cripta di Santa Restituta", situata in via Sant'Efisio. Il sito – luogo ipogeico caratterizzato da una storia plurimillenaria – custodiva una profonda carica simbolica per la memoria collettiva cagliaritana, noto per essere utilizzato come rifugio antiaereo durante la Seconda guerra mondiale e per essere stato teatro di una drammatica tragedia nel febbraio del 1943, quando numerosi cittadini persero la vita affollandosi all'ingresso di esso durante un bombardamento (evento in cui morì anche l'illustratore e pittore Tarquinio Sini, tuttora ricordato da una lapide commemorativa). Nonostante il rilevante valore storico e identitario, la Cripta risultava del tutto inaccessibile ai cittadini

[101] Le informazioni, i dati storici e le ricostruzioni narrative presenti nel presente paragrafo sono il frutto della rielaborazione di due interviste semi-strutturate: la prima condotta dall'autrice a Massimiliano Messina, attuale Presidente dell'Associazione "Imago Mundi OdV" e socio fondatore dell'Associazione "Ipogeo", rilasciata in data 16 luglio 2026; la seconda somministrata a Fabrizio Frongia, ex Presidente dell'associazione "Imago Mundi OdV", in data 27 luglio 2026. Le trascrizioni integrali e la documentazione relativa alle interviste sono conservate negli archivi di ricerca dell'autrice.

e ai flussi turistici, utilizzata soltanto in maniera sporadica dall'oratorio parrocchiale. Di fronte alla necessità di superare una condizione d'azione informale e di vincere la diffidenza iniziale del parroco di Sant'Anna, custode delle chiavi della Cripta, il gruppo formalizzò la propria attività con la costituzione dell'Associazione "Ipogeo", denominata così proprio in omaggio alla natura del monumento. La svolta decisiva per l'accesso al bene avvenne grazie alla mediazione istituzionale di don Mario Ledda, allora parroco della Cattedrale, che garantì per i giovani consentendo loro di ottenere la disponibilità delle chiavi.

La prima uscita pubblica dell'associazione si tenne nel novembre del 1993 con l'organizzazione di un convegno dedicato alla figura di Giaime Pintor, che registrò un notevole successo di pubblico grazie alla partecipazione di relatori di rilievo, tra cui Luigi Pintor. Di conseguenza, nel febbraio del 1994, Ipogeo avviò ufficialmente l'apertura continuativa della Cripta ogni domenica mattina, offrendo volontariamente visite guidate gestite direttamente dai soci.

L'immediato e massiccio afflusso di visitatori rese ben presto evidente la "fame e sete di cultura" della città, ma rese anche palese l'impossibilità per i cinque soci fondatori di gestire autonomamente le folle all'interno della Cripta di Santa Restituta. Per far fronte a questa criticità, Ipogeo decise di allargare la propria compagine sociale attingendo direttamente dal mondo universitario, in particolare tra gli studenti dei corsi di laurea in Lettere, Storia dell'Arte e Archeologia. In soli pochi mesi l'associazione arrivò a contare ben 70 soci, a testimonianza del forte interesse e dell'entusiasmo manifestato dai giovani del territorio.

L'ingresso di nuove risorse consentì un'organizzazione strutturata del lavoro su turni e permise all'associazione di ampliare gradualmente il raggio d'azione con la riapertura di altri tre siti cittadini costantemente chiusi ed inaccessibili: la "Chiesetta della Speranza" in Castello, riaperta su suggerimento dello stesso don Mario Ledda, costituiva la cappella privata della famiglia nobiliare Aymerich e custodiva una rara statua della Madonna in dolce attesa, esposta tradizionalmente durante la novena di Natale; la "Chiesa di San Lorenzo" in Buoncammino, anch'essa sottratta all'accessibilità ordinaria e restituita alla fruizione pubblica; la "Chiesa di San Pietro dei Pescatori", situata nel quartiere di Sant'Avendrace. Il bisogno era stato quello di rendere la cittadinanza consapevole del valore culturale, e quindi turistico, del proprio territorio.

Il successo continuativo di questa prima fase "addestrativa" fu garantito anche da un'efficace strategia di comunicazione. La presenza all'interno di Ipogeo di un nucleo di soci operanti nel settore dell'informazione, in particolare i giornalisti Vito Biolchini e Massimiliano Rais, permise di curare il rapporto con la stampa locale. Ogni settimana veniva inviata una notiziola redazionale che veniva puntualmente pubblicata nelle pagine della cronaca di Cagliari o nelle rubriche dell'agenda cittadina, trasformando le riaperture in appuntamenti fissi e attesi dalla comunità.

Nel 1996, dopo circa due anni di sperimentazioni dirette, condotte esclusivamente con il supporto scientifico delle Soprintendenze, Ipogeo avvertì l'esigenza di far compiere al progetto un decisivo salto in avanti. L'intuizione fondamentale si deve a Vito Biolchini che, analizzando le peculiarità di esperienze nazionali ed extra-regionali come "Il Maggio dei monumenti" a Napoli o "La scuola adotta un monumento" a Palermo, immaginò un format integrato e strutturato su misura per la città di Cagliari. Per la prima volta, il gruppo decise di superare l'azione autonoma per cercare un'interlocuzione diretta con la politica e l'amministrazione locale.

La proposta trovò immediato ascolto nell'allora assessore alla cultura del Comune di Cagliari, Gianni Filippini. La conoscenza pregressa dei promotori – sia per l'attività giornalistica di alcuni di loro, sia per la partecipazione a spazi editoriali come la

trasmissione di Filippini "Sardegna d'autore" su Videolina – facilitò l'instaurarsi di un canale privilegiato di collaborazione.

L'assessore individuò subito il valore strategico dell'iniziativa, accogliendo l'idea dei giovani con un entusiasmo emblematico: «La proposta mi piace molto, ci vorrebbero molte associazioni come Ipogeo perché nel sangue della città corresse vita nuova».[102]

Trascinando nell'alleanza anche il sindaco Mariano Delogu e garantendo il pieno sostegno dell'Assessorato alla cultura, Filippini rese possibili il lancio ufficiale del progetto e la scommessa alla città, formalizzati nell'aprile del 1996 con una conferenza stampa organizzata all'interno della Cripta di Santa Restituta.

La scelta della Cripta come sede dell'annuncio non fu casuale, bensì altamente simbolica: proprio lì, a partire dal febbraio 1994, i giovani volontari dell'associazione Ipogeo avevano avviato l'opera di pulizia e valorizzazione del sito abbandonato, arrivando ad aprirlo al pubblico per ben 126 volte nell'arco di un biennio e ad accompagnare circa 10.000 visitatori.[103]

Il 10 e 11 maggio 1997 prese così il via la prima edizione di "Cagliari Monumenti Aperti". In questa fase d'esordio l'impianto organizzativo si basò interamente sulla rete dell'associazionismo locale (le scuole entrarono nel circuito solo a partire dal 1999): ad ogni associazione aderente venne affidato un monumento di cui curare l'accoglienza e le visite guidate.

L'elemento catalizzatore del debutto fu la riapertura straordinaria della "Torre di San Pancrazio", chiusa al pubblico da circa quindici anni a seguito del termine dei lavori di restauro. Nonostante la forte volontà di Ipogeo di restituire la torre alla cittadinanza, i Vigili del Fuoco avevano espresso parere contrario all'apertura per via dell'assenza dei necessari requisiti di sicurezza sui ballatoi. Lo stallo venne risolto proprio dall'intervento personale dell'assessore Filippini, che firmò una garanzia formale a nome del Comune di Cagliari. Questo atto amministrativo assunse una duplice rilevanza: da un lato garantì una forte legittimazione politica, apponendo il "marchio" istituzionale del Comune sulla prima edizione della manifestazione e sancendo la prima vera forma di partnership pubblico-privata del format; dall'altro generò un imponente impatto pubblico, traducendosi in uno straordinario ritorno comunicativo e provocando lunghissime file di cittadini e visitatori desiderosi di salire sulla torre nel corso delle due giornate. *L'Unione Sarda* scrisse "Assalto ai monumenti. Folla sotto la torre e nei vicoli del Castello".[104]

Accanto alla Torre di San Pancrazio, l'edizione del 1997 aprì le porte ad altri luoghi simbolo precedentemente preclusi alle visite guidate sistematiche, tra cui "Palazzo Viceregio", tracciando la strada per la continuità negli anni a venire.

### 3.1.2 La fase di transizione e il consolidamento con Imago Mundi OdV

Un momento di svolta strutturale nella storia della manifestazione si registrò nel 1999. L'associazione Ipogeo, pur mantenendo salde le motivazioni ideali, la passione civica e le competenze storico-artistiche delle origini, maturò la consapevolezza dei propri limiti di fronte alla crescita del progetto. Gestire l'impegnativa macchina organizzativa cagliaritana e concretizzare una visione più ampia – mirata a coinvolgere capillarmente gli istituti scolastici e a diffondere il format oltre i confini comunali – richiedeva un'accelerazione sul piano manageriale e gestionale. Dunque, una volta raggiunti i propri scopi sociali primari, l'associazione Ipogeo – in quello che rappresenta il primo caso al

[102] VITO BIOLCHINI E ARMANDO SERRI, *Dei ragazzi, solo dei ragazzi*, in F. Abate (a cura di), *I racconti di Monumenti Aperti. Terzo Quaderno*, Associazione Culturale Imago Mundi, Cagliari, 2011, p. 9.
[103] Ivi, p. 11.
[104] Ivi, p. 10.

mondo nel panorama dell'associazionismo[105] – scelse di propria volontà di sciogliersi e passare il testimone operativo all'associazione Imago Mundi.

Fondata il 29 novembre del 1993, in ambito universitario (con una spiccata matrice nella Facoltà di Scienze Politiche), Imago Mundi nasceva come realtà orientata all'organizzazione di convegni e attività culturali ad ampio raggio. Come ricordato da Fabrizio Frongia, tra i soci fondatori dell'associazione, l'attività di Imago Mundi muoveva inizialmente da un'organizzazione altamente informale e priva di dipendenti, basata su corsi di alfabetizzazione informatica e conferenze di analisi storico-politica. L'incontro tra le due associazioni avvenne già all'indomani della prima edizione del 1997: il gruppo promotore di Imago Mundi, in particolare con l'impulso dello stesso F. Frongia, restò affascinato dall'ambito dei beni culturali e diventò progressivamente la principale sponda organizzativa per Ipogeo.

Nel 1999 si compì definitivamente il passaggio di consegne e Imago Mundi acquisì il coordinamento generale del progetto, innescando una profonda crescita del format e introducendo rilevanti novità strategiche. Tra queste, la novità principale riguardò l'ingresso sistematico del mondo della scuola: a partire dal 1999 gli istituti scolastici diventarono la spina dorsale dell'iniziativa, con gli studenti che assunsero il ruolo di guide e formatori sul campo secondo il paradigma del "learning-by-doing", trasformando la manifestazione in un vero cantiere didattico e in un canale primario per il reclutamento dei volontari.

Al contempo, la manifestazione dimostrò la capacità di esercitare una forte funzione di pungolo sulle politiche per il patrimonio civico, incidendo direttamente sulle scelte di programmazione e destinazione d'uso dei beni pubblici. Un caso emblematico si verificò nel 2003 con la riapertura straordinaria del c.d. "Ghetto" di via Santa Croce, ovvero un'ex caserma sabauda sorgente sull'area dello storico quartiere ebraico. Lo spazio, idealmente destinato dal Comune ad accogliere uffici amministrativi, venne aperto durante Monumenti Aperti con visite guidate condotte dagli studenti del Convitto Nazionale. Lo straordinario riscontro di pubblico convinse Gianni Filippini a recedere dal progetto originario e a destinare la struttura a "Centro comunale d'arte e cultura", affiancandola a spazi come l'"EXMA", il "Castello di San Michele" e il "Lazzaretto di Sant'Elia".

Attraverso questo cambio gestionale, Monumenti Aperti mutò radicalmente la percezione pubblica del patrimonio storico-artistico cittadino, avviando un percorso di indirizzo politico-culturale che trovò immediata risonanza nel resto dell'isola.

Sulla scia dell'enorme risonanza mediatica registrata a Cagliari – con servizi televisivi, articoli di giornale e un'ampia copertura sui mezzi di informazione –, nei primi anni del 2000 diverse amministrazioni locali sarde iniziarono a interessarsi al modello per replicarlo nei propri territori. L'espansione della manifestazione da singolo evento cittadino a format replicabile su scala territoriale (il fenomeno della cosiddetta gemmazione) prese avvio nel 2001 da centri come Alghero e Sanluri, guidati prevalentemente da relazioni personali e dalla volontà politica di valorizzare i propri beni.

Un fattore sociologico e istituzionale determinante in questo processo di diffusione è stato legato alle dinamiche demografiche: il progressivo decremento della popolazione scolastica a Cagliari e la conseguente riduzione delle classi hanno generato una vera e propria "diaspora" di docenti dal capoluogo verso le sedi periferiche. Questi insegnanti, avendo già sperimentato il valore didattico e partecipativo di Monumenti Aperti, hanno promosso l'adozione del progetto nei nuovi contesti scolastici e comunali in cui sono andati a lavorare.

[105] Ivi, p.14.

Progressivamente nel 2002 entrarono nel circuito anche Capoterra e Arbus, nel 2003 Carloforte, Fluminimaggiore, Iglesias e Sarroch, e a seguire numerosi altri centri, fino a strutturare in modo graduale una rete stabile e consolidata di circa 60-70 comuni della Sardegna che ogni anno partecipano attivamente a Monumenti Aperti, coprendo tutte e quattro le province storiche dell'isola.[106]

Sul piano politico-istituzionale, l'accoglienza da parte degli amministratori locali è stata prevalentemente entusiastica, mossa dal desiderio condiviso di offrire ai propri giovani un'esperienza di cittadinanza attiva. Come evidenziato da Fabrizio Frongia, l'atteggiamento dei rappresentanti dei Comuni si traduceva spesso in una richiesta precisa, ascoltata di frequente dai vertici dell'associazione: «Voglio che anche i miei studenti e ragazzi del paese lo vivano e lo interpretino». Tuttavia, non sono mancate sporadiche diffidenze e reticenze da parte di alcuni sindaci, riluttanti all'idea di importare nel proprio territorio un modello percepito come marcatamente cagliaritano; si è trattato comunque di resistenze isolate, ampiamente superate dall'evidenza dei risultati.

Per far fronte alla rapida espansione territoriale, si è resa necessaria una contestuale raffinazione della macchina organizzativa: la creazione di una segreteria di coordinamento ha permesso di strutturare i rapporti con i Comuni (tramite l'invio sistematico delle lettere di adesione e un costante contatto telefonico e diretto con i referenti locali) e di consolidare la sinergia con gli istituti scolastici, che dal 1999 costituiscono il bacino fondamentale dei giovani volontari. Successivamente, il passaggio da una gestione puramente volontaristica a una struttura dotata di un primo e più solido aspetto manageriale si è concretizzato, circa dieci anni dopo le prime esperienze civiche di Imago Mundi, quando si è giunti all'assunzione della prima figura professionale dedicata alla contabilizzazione e al controllo di gestione.

Parallelamente al consolidamento della struttura interna, si è sviluppata un'attenzione crescente sul fronte della valutazione e della rendicontazione sociale. Il bisogno di misurare l'impatto della manifestazione è stato avvertito sin dalle prime edizioni attraverso strumenti primari come i registri delle firme dei visitatori, affiancati nel tempo da analisi qualitative curate da docenti di Sociologia dell'Università di Cagliari e, più di recente, da strumenti digitali ed applicazioni dedicate. Tuttavia, come evidenziato da Frongia, sussiste storicamente un'asimmetria di percezione tra l'organizzazione e la Pubblica Amministrazione: mentre per i vertici associativi l'analisi quantitativa dei dati rappresenta un corollario fondamentale di verifica gestionale, gli amministratori locali tendono a valutare la manifestazione primariamente per il suo "fenomeno estetico e visivo" nelle strade e per l'alto grado di partecipazione della comunità e delle scuole.

Nel corso degli anni, questo dialogo con gli Enti Locali ha subito una transizione cruciale: Monumenti Aperti è passata dall'essere un'iniziativa culturale ospitata a componente strutturale delle politiche pubbliche. L'integrazione è avvenuta in primis nei Piani Triennali dell'Offerta Formativa (PTOF) degli istituti scolastici, per poi stabilizzarsi nei Programmi Esecutivi di Gestione (PEG) e nei bilanci di previsione dei Comuni. L'introduzione della Riforma del Terzo Settore (*D. Lgs. 117/2017*) ha ulteriormente consolidato l'uso di convenzioni formali e la programmazione pluriennale, garantendo certezza di budget e stabilità finanziaria all'associazione.

### 3.1.3 La diffusione su scala nazionale

È proprio sulla base di questa maturità organizzativa e di un modello di governance ormai collaudato che l'iniziativa ha potuto valicare i confini regionali. La proiezione extra-

[106] I dati relativi all'anno di prima adesione dei singoli comuni sardi sono tratti dal documento interno di riepilogo *"Storico comuni"*, consultato e analizzato presso l'archivio dell'associazione Imago Mundi OdV durante lo svolgimento del tirocinio curriculare (marzo – giugno 2026).

regionale si è dunque articolata per tappe successive: la prima sperimentazione è avvenuta nelle Langhe, in Piemonte (2013). Grazie ai rapporti consolidati con la "Fondazione Cesare Pavese", il format è sbarcato per la prima volta fuori dalla Sardegna, toccando il comune di Santo Stefano Belbo, borgo natale dello scrittore e poeta Pavese, e testando con successo il coinvolgimento delle scuole locali.

Ma il vero e proprio momento di svolta su scala nazionale si è realizzato a Ferrara nel 2017. La collaborazione è nata dal lavoro dello scrittore per ragazzi Luigi Dal Cin, già attivo in Sardegna con il progetto formativo "Le parole della bellezza" dedicato alla formazione dei docenti, in vista della preparazione degli studenti a svolgere visite teatralizzate. Affascinato dall'impatto del progetto, Dal Cin ha deciso di promuoverne l'adozione presso l'amministrazione ferrarese. L'iniziativa è stata accolta con entusiasmo e sostenuta operativamente dalla fondazione "Ferrara Arte" e dall'associazione "Ferrara Off" (che assume sul territorio il ruolo di coordinamento ricoperto da Imago Mundi OdV a Cagliari), dimostrando la piena trasferibilità del modello in una primaria città d'arte.

Negli anni seguenti l'espansione è proseguita in Puglia (dal 2018), coinvolgendo Bitonto e altri comuni della cintura metropolitana di Bari, e in Lombardia (dal 2019), dove la vittoria di un bando ha consentito di realizzare edizioni a Como, Cantù e nel quartiere Noceto a Milano, a cui si è aggiunto un esperimento pilota nel Lazio all'interno di una zona di Roma (2021).

Un passaggio fondamentale nel percorso recente della manifestazione è rappresentato dalla gestione dell'emergenza pandemica da COVID-19, fase in cui la presidenza dell'associazione è stata assunta da Massimiliano Messina – uno degli ideatori originari della manifestazione. Tale avvicendamento ha segnato una nuova tappa nell'evoluzione dell'assetto organizzativo di Imago Mundi OdV: dai primi anni caratterizzati dalle presidenze di Giampaolo Bruno, Barbara Olivari e Monica Puddu, si era giunti, infatti, al 2004 con l'elezione di Fabrizio Frongia, guida dell'associazione ininterrottamente fino al 2019. Con il passaggio del testimone a Messina, Frongia ha comunque mantenuto un ruolo attivo nel controllo di gestione, nella progettazione e nella rappresentanza istituzionale dell'ente. Proprio nel 2020, di fronte alle restrizioni sanitarie, la nuova governance di Imago Mundi ha scelto di non interrompere il progetto, rimodulandolo in una versione interamente digitale svolta nel mese di dicembre.

L'edizione si è articolata in due mattinate di diretta televisiva trasmesse con "EJA TV" dalla sede dell'EXMA di Cagliari, integrando ospiti in studio e collegamenti in remoto con diverse regioni italiane. Nel 2021 l'evento è tornato in presenza con ingressi contingentati e un sistema strutturato di prenotazione online, per poi riprendere nel 2022 il format tradizionale. Piuttosto che un semplice momento di arresto, il periodo pandemico ha lasciato un'importante eredità sul piano delle pratiche organizzative – come l'introduzione delle "call" operative e l'esigenza di una costante innovazione metodologica –, confermando la capacità della manifestazione di adattarsi alle emergenze senza smarrire il legame con la comunità.

Il definitivo salto quantitativo si è compiuto nel 2025 con l'estensione del progetto in ben 19 regioni, un traguardo reso possibile dall'aggiudicazione dell'*Avviso n. 2/2023* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – emanato ai sensi dell'*Art. 72* del *Codice del Terzo Settore* (*D. Lgs. 117/2017*) per il finanziamento di rilevanza nazionale – e alla collaborazione strategica con la rete delle ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani).

Nell'edizione 2026 Monumenti Aperti ha garantito una presenza capillare in tutte le regioni italiane: a differenza del modello sardo, orientato all'apertura simultanea di decine di siti, la dimensione nazionale si è adattata ai contesti urbani più complessi puntando su specifici itinerari e sull'apertura mirata di pochi beni in grandi città come Roma, Venezia,

Torino, Palermo, Perugia, Savona, Chieti, Treviso e Cosenza.

È bene sottolineare che la progressiva espansione e la conseguente necessità di gestire relazioni istituzionali complesse hanno portato alla stipula di formalizzati Protocolli d'Intesa con ANCI Sardegna e ANCI Nazionale; non a caso, la conferenza stampa di presentazione della prima edizione nazionale del 2025 si è tenuta proprio nella sede centrale dell'ANCI a Roma.

Nonostante la crescita e l'inquadramento manageriale (che conta oggi nove dipendenti all'interno di Imago Mundi OdV), l'iniziativa mantiene intatto il proprio spirito originario "bottom-up" e la propria matrice di cittadinanza attiva. Il progetto, infatti, si è diffuso capillarmente e si è radicato in profondità nei territori, nelle comunità, tra i cittadini, gli studenti e i docenti. È proprio questo solido legame partecipativo che consacra la manifestazione come una vera e propria "festa di comunità", distinguendola nettamente da modelli trasmissivi verticistici ed elitari.

### 3.1.4 Le prospettive future: verso la Fondazione Monumenti Aperti

Per sostenere la complessità evolutiva della manifestazione e garantirne la sostenibilità nel tempo, Imago Mundi mira alla trasformazione della propria veste associativa (OdV) verso la nascita della "Fondazione Monumenti Aperti". Tale prospettiva risponderebbe all'esigenza, evidenziata anche da esperti di settore a livello nazionale, di dotare il progetto di un soggetto giuridico ed economico più solido e strutturato, idoneo a gestirne la dimensione oramai nazionale. La forma della Fondazione di partecipazione e di comunità consentirebbe, infatti, di affiancare ai tradizionali finanziamenti pubblici una maggiore capacità di attrazione di capitale e sponsorizzazioni private (sulla scia delle partnership già sperimentate a Ferrara con realtà quali Ricola ed Eni), strutturando la gestione secondo una logica più imprenditoriale senza tuttavia snaturare la matrice sociale del progetto.

In questo orizzonte strategico si inserisce anche la proiezione internazionale dell'iniziativa. Come raccontato dal presidente Massimiliano Messina durante l'intervista – in risposta a una sollecitazione volta a immaginare lo sviluppo di Monumenti Aperti in uno scenario ideale dotato di risorse illimitate –, il vero "sogno nel cassetto" consisterebbe nello sbarco definitivo del format su scala europea. Un'ambizione che trae origine anche dai positivi riscontri ottenuti nel 2019 quando, a seguito della vittoria del "Premio dell'Unione europea per il Patrimonio Culturale" conferito a Berlino, una delegazione di parlamentari ed amministratori rimase profondamente colpita dal potenziale e dal valore educativo della manifestazione.

In merito alla replicabilità del modello, l'esperienza maturata da Imago Mundi evidenzia come la componente relativamente più semplice sia il format standard: la presenza combinata di un'amministrazione comunale, un'associazione di riferimento e una rete di contatti con il mondo scolastico fornisce la base operativa essenziale per l'organizzazione dell'evento. La reale discriminante potrebbe essere rappresentata dalla volontà politica dei decisori e dall'impegno motivazionale del corpo docente.

La vera sfida complessa risiede, tuttavia, nel garantire la continuità nel tempo. Diversi comuni tendono a interrompere la partecipazione dopo la prima edizione per via di aspettative disattese o di un immediato sconforto. L'esordio, come sottolineato nell'intervista a M. Messina, deve essere inteso solo come una prima semina. Al contempo, in alcune realtà minori si ricorre all'abbinamento della manifestazione a eventi locali o sagre; per quanto si tratti di strategie distanti dall'impostazione ideale di Imago Mundi, esse rispondono alle specificità di contesti in cui Monumenti Aperti non costituisce ancora quell'appuntamento fisso e quel rito collettivo consolidato che si registra a Cagliari. In questo quadro, la componente scolastica funge da straordinario

motore sociale e catalizzatore comunitario: il coinvolgimento diretto degli studenti in veste di miniguide attiva l'intera rete familiare – dai genitori ai nonni, fino a parenti e amici –, trasformando la manifestazione in un momento di partecipazione diffusa e in un'autentica "liturgia laica" in cui la comunità celebra il proprio patrimonio.

È proprio in questo percorso d'insieme – sospeso tra memoria locale, continuità didattica e nuove prospettive istituzionali – che Monumenti Aperti ritrova la sua vera identità: non un semplice evento a calendario, bensì un cantiere permanente di cittadinanza attiva proiettato verso il futuro.

## 3.2 Le dimensioni dell'innovazione nel caso studio

L'analisi sviluppata nei paragrafi seguenti si avvale dei dati e delle evidenze emersi dalla ricerca sul campo condotta sul modello organizzativo e sull'impatto sociale di Monumenti Aperti. Nello specifico, il materiale empirico comprende le risposte e le testimonianze qualitative raccolte attraverso interviste semi-strutturate somministrate ai componenti del team di Imago Mundi OdV.

Si precisa che la partecipazione all'indagine è avvenuta su base strettamente volontaria. Nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (*Regolamento UE 2016/679 - GDPR*), i contributi raccolti vengono analizzati e restituiti nel presente lavoro in forma aggregata e/o anonima al fine di garantire la totale riservatezza delle informazioni fornite e tutelare l'identità dei partecipanti.[107]

L'esame del materiale empirico consente di concettualizzare Monumenti Aperti come un caso emblematico di innovazione culturale ibrida. La natura "ibrida" dell'iniziativa risiede nella sua capacità di trascendere i confini del solo evento espositivo o turistico per intercettare e trasformare trasversalmente molteplici domini della vita sociale, istituzionale ed economica.

Nello specifico, il valore generato dal modello viene analizzato attraverso sei dimensioni fondamentali e tra loro interconnesse:

- l'innovazione educativa e pedagogica intesa come ridefinizione dei processi di apprendimento e responsabilizzazione delle giovani generazioni;
- l'innovazione relazionale e sociale orientata alla rigenerazione del capitale sociale e alla promozione del contagio intergenerazionale;
- l'innovazione estetica e la "retro-innovazione" focalizzata sulla riscoperta simbolica, sulla narrazione e sulla riappropriazione dei luoghi;
- l'innovazione politica e l'amministrazione condivisa basata sulla transizione verso la co-progettazione tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore;
- l'innovazione territoriale e la nuova geografia culturale volta alla valorizzazione del patrimonio diffuso, dei beni "minori" e alla promozione di un turismo sostenibile e destagionalizzato;
- l'innovazione organizzativa incentrata sull'evoluzione strutturale, sulla scalabilità e sulla professionalizzazione dei ruoli dall'esperienza informale al Terzo Settore.

L'intersezione di queste sei direttrici dimostra come l'impatto di Monumenti Aperti non si esaurisca nella sola dimensione culturale, ma generi un'infrastruttura d'innovazione sociale ad ampio raggio per i territori coinvolti.

[107] La rilevazione empirica si inserisce nell'ambito delle attività di ricerca svolte per il Progetto TeTi dell'autrice, integrando le evidenze raccolte durante l'esperienza di tirocinio curriculare e l'osservazione partecipante condotta sul campo. Le interviste semi-strutturate sono state somministrate al team di Imago Mundi OdV tra il 13 giugno e il 6 luglio 2026 tramite Modulo Google.

### 3.2.1 Innovazione educativa: l'inversione pedagogica e gli "studenti-guide"

L'innovazione educativa rappresenta uno dei pilastri fondanti e più caratterizzanti del modello Monumenti Aperti, configurandosi come un vero e proprio dispositivo di democratizzazione culturale e di formazione civica. Il progetto scardina la fruizione passiva e nozionistica del patrimonio storico-artistico, promuovendo un modello d'apprendimento esperienziale (learning by doing) in cui le giovani generazioni non sono meramente destinatarie di contenuti elaborati dall'alto, ma diventano esse stesse produttrici e veicolo di conoscenza.

Il cuore di questa inversione pedagogica risiede nella formula degli "studenti guide". Attraverso un percorso didattico e formativo integrato nei programmi scolastici, bambini e ragazzi studiano i monumenti del proprio territorio, ne approfondiscono la contestualizzazione storica e sociale, e assumono la veste di "ambasciatori culturali" nei confronti della cittadinanza e dei visitatori.

Come emerge chiaramente dalle interviste effettuate al team attuale di Imago Mundi, il valore educativo è riconosciuto unanimemente quale identità profonda dell'evento. Per il responsabile dei Servizi Educativi, il senso dell'iniziativa travalica la pura dimensione dell'evento culturale: «Se proprio dovessi scegliere, ed è difficile, direi che il cuore di Monumenti Aperti è l'educazione. La cultura è lo strumento, ma l'obiettivo è fare in modo che le persone, a partire dai più giovani, si sentano parte della comunità in cui vivono e imparino a prendersi cura del patrimonio che li circonda. [...] È un'esperienza che mette in relazione scuole, associazioni, istituzioni e cittadini e che, attraverso il patrimonio culturale, crea legami, responsabilità e senso di appartenenza».

Sulla stessa linea, altri colleghi sottolineano come il centro nevralgico della manifestazione risieda «nell'aspetto educativo, nel fatto che siano i giovani studenti a mettersi in gioco ed a prendersi cura e raccontare un luogo della propria città». E ancora: «il cuore di Monumenti Aperti sono e saranno sempre i ragazzi e le ragazze delle scuole».

Questo ribaltamento dei ruoli tradizionali genera una serie di trasformazioni sul piano pedagogico e sociale. In primo luogo, si assiste a uno spostamento dell'asse di autorevolezza culturale: la narrazione del bene non è più ad appannaggio esclusivo degli esperti o delle guide professionali, ma viene restituita al linguaggio fresco, empatico e inclusivo dei giovani volontari. Tale dinamica abbatte le barriere cognitive e l'ansia da prestazione nozionistica, rendendo il patrimonio accessibile e accogliente per un pubblico vasto ed eterogeneo. Sul piano propriamente didattico, la preparazione della visita rappresenta una leva di trasformazione e valorizzazione delle competenze individuali.

Come evidenziato da una delle referenti della sezione Didattica, il progetto si trasforma in un metodo di studio alternativo capace di far emergere risorse spesso inespresse nel contesto scolastico tradizionale: «Tantissimi docenti coraggiosi affrontano questo progetto impegnativo con tanta passione che trasmettono anche ai ragazzi. E approfittano di questo lavoro per far emergere tante competenze degli studenti e superare le difficoltà di tanti che in classe hanno un rendimento spesso peggiore rispetto a quanto dimostrano durante la manifestazione. [...] Il nostro lavoro nei progetti speciali e nella formazione specifica, che proponiamo ai docenti, è proprio provare a trovare delle chiavi di approccio al racconto del nostro patrimonio culturale, che dia una spinta in più agli insegnanti e ai ragazzi, una proposta innovativa che dia loro un metodo nuovo applicabile anche nella didattica curricolare».

Al tempo stesso, l'esperienza di fare da guida in pubblico investe gli studenti di un ruolo attivo di cura della memoria locale, sviluppando competenze trasversali quali l'oratoria, il lavoro di squadra, l'autoefficacia e il senso di appartenenza civica. Tuttavia, l'implementazione di questa rete educativa richiede all'associazione un intenso lavoro di

mediazione organizzativa per far coincidere le rigide procedure scolastiche con i tempi della manifestazione. Come rileva il referente dei Servizi Educativi, si tratta di superare la difficoltà di far coincidere tempi molto diversi, poiché la scuola possiede procedure e programmazioni rigide, mentre l'organizzazione di Monumenti Aperti richiede di gestire cambiamenti e imprevisti dell'ultimo momento, trovando, tuttavia, nella maggior parte dei casi, una grande disponibilità e collaborazione da parte dei docenti, che riconoscono la preziosa opportunità formativa per i propri studenti.

Infine, l'innovazione educativa del modello Imago Mundi si misura sulla sua capacità di garantire un'inclusione equa, reale e non stereotipata. Dal punto di vista operativo, la gestione dell'accessibilità e della fragilità socioeducativa impone una profonda riflessione critica sulle dinamiche territoriali urbane. Come evidenziato dal referente dell'area Didattica, l'approccio dell'associazione supera la semplificazione dicotomica tra centro e periferia: «Credo che parlare di "territori fragili" a Cagliari non sia così semplice. Il rischio è immaginare una distinzione netta tra centro e periferia, quando la realtà della città è molto più complessa. Ci sono scuole collocate in pieno centro, come il Riva in piazza Garibaldi o via Manno, che accolgono una popolazione scolastica molto eterogenea e multiculturale. Allo stesso modo, il Sant'Alenixedda, pur trovandosi in piazza Giovanni XXIII, vive dentro un quartiere che negli ultimi anni mostra segnali evidenti di difficoltà e trasformazione sociale. Questo porta a chiedersi se abbia davvero senso, nella Cagliari di oggi, parlare di fragilità solo in termini geografici».

Rifiutando l'applicazione di categorie geografiche o sociali rigide stabilite a priori, l'intervento dell'associazione si focalizza sull'analisi delle caratteristiche concrete e delle esigenze specifiche di ogni singolo istituto, classe e gruppo di studenti. La fragilità viene così reinterpretata in chiave multidimensionale, ricomprendendo la composizione multiculturale delle classi, le condizioni socioeconomiche dei nuclei familiari, la presenza di alunni con bisogni educativi speciali (BES) o con disabilità, nonché la disponibilità complessiva di risorse interne alla scuola.

Sul piano operativo della disabilità e dell'accessibilità fisica e cognitiva ai siti, Imago Mundi adotta uno strumento preventivo di rilevazione dei bisogni: già all'avvio dell'anno scolastico viene somministrato alle scuole un questionario mirato a raccogliere le esigenze specifiche degli studenti. Tale mappatura consente di orientare strategicamente la fase di assegnazione dei monumenti, tenendo conto delle barriere architettoniche, della complessità dei percorsi o della conformazione degli spazi. Qualora emergano situazioni particolari, l'organizzazione interviene in sinergia con il corpo docente per riadattare i percorsi o ridefinire la collocazione del gruppo classe.

In questo modo, l'azione di Imago Mundi non si traduce nella creazione di percorsi separati o "speciali", bensì nel posizionare ciascun gruppo nelle condizioni ottimali per partecipare appieno all'esperienza della manifestazione. «Credo che l'inclusione passi da qui: non dall'applicazione di categorie rigide, ma dall'ascolto dei bisogni reali». Per garantire questo risultato è fondamentale che tutti abbiano un ruolo coerente con le proprie capacità senza che nessuno venga escluso dalla manifestazione.

L'inclusione in Monumenti Aperti non si fonda dunque su un'etichettatura teorica, ma su un ascolto analitico e costante dei bisogni reali, trasformando la scuola da ambiente strutturato a presidio diffuso di cittadinanza attiva, accessibile e partecipata sin dalla prima infanzia.

In sintesi, l'inversione pedagogica promossa da Monumenti Aperti trasforma la scuola da luogo isolato a presidio culturale diffuso, rendendo il patrimonio culturale un cantiere aperto di cittadinanza, inclusione e partecipazione democratica sin dalla prima infanzia.

### 3.2.2 Innovazione relazionale e mobilitazione del capitale sociale

L'innovazione sociale non si esaurisce nella trasformazione dei processi amministrativi o nell'introduzione di nuovi servizi, ma trova la sua linfa vitale nella ridefinizione e nel rafforzamento dei legami tra gli attori di un territorio.

In questo contesto, l'innovazione relazionale costituisce il secondo vettore d'impatto del modello Monumenti Aperti, agendo direttamente sulla rigenerazione del tessuto sociale e sulla mobilitazione del capitale sociale di comunità. Infatti, il progetto non si limita a proporre una fruizione passiva dei beni culturali, ma innesca una complessa rete di collaborazioni multilivello. In questa prospettiva, il patrimonio culturale cessa di essere solamente un oggetto di tutela per trasformarsi in un "bene comune" attorno al quale la comunità si ritrova, co-progetta e riannoda i propri legami identitari.

La manifestazione dimostra come la valorizzazione del patrimonio diventi il pretesto per avviare una convergenza strategica tra attori pubblici, privati e del Terzo Settore. In particolare, la rete sociale si articola attorno a una polisemia di soggetti integrati:

- gli istituti scolastici diventano il perno educativo attraverso cui i giovani sviluppano consapevolezza civica e senso di appartenenza;
- le associazioni locali mettono a disposizione competenze e radicamento sul territorio, agendo da ponte tra i singoli individui e la cornice organizzativa;
- le Pubbliche Amministrazioni, specialmente i Comuni, facilitano i processi, riconoscendo nella società civile un interlocutore paritario e non un mero esecutore;
- i cittadini residenti si riappropriano degli spazi collettivi, riscoprendo la memoria storica e l'identità del proprio territorio.

Questa trama di relazioni multilivello supera le classiche dinamiche "top-down" per strutturare un ecosistema collaborativo fondato sulla fiducia e su obiettivi condivisi. Se la struttura organizzativa e il format dell'evento risultano formalmente replicabili, ciò che rende unico il modello di Imago Mundi OdV è la fitta rete relazionale costruita in tre decenni di attività.

Come evidenziato dalla coordinatrice dello staff di Imago Mundi, il valore distintivo del progetto risiede nella «capacità dal basso di attivare centinaia di relazioni tra enti pubblici, privati e società civile intorno al patrimonio culturale». La continuità nel tempo ha trasformato questa rete in un vero e proprio patrimonio fiduciario intergenerazionale. Come osserva la coordinatrice della segreteria organizzativa di Monumenti Aperti a livello regionale e nazionale: «l'ingrediente segreto per me sono i rapporti, i legami che in trent'anni si sono creati con docenti, volontari di associazioni e amministratori. È da non sottovalutare l'affetto che la popolazione ha nei confronti della manifestazione: i primi volontari ormai sono genitori di ragazzi che partecipano a Monumenti Aperti e che sono cresciuti con l'iniziativa. Monumenti Aperti coinvolge ormai generazioni diverse ed è un appuntamento che il pubblico desidera e si aspetta, entrato a far parte della storia della propria comunità e del proprio territorio». Anche il referente dei Servizi Educativi ribadisce che la sostenibilità del network si fonda su «un patrimonio fatto di persone, collaborazione e credibilità che non nasce dall'oggi al domani».

Il motore primario di tale dinamica relazionale è rappresentato dal volontariato culturale, inteso non solo come erogazione di tempo libero, ma come vera e propria prassi generativa. Infatti, uno dei tratti più originali del modello è il fenomeno del cosiddetto "contagio intergenerazionale": la formula che vede bambini e studenti vestire i panni di guide culturali genera un ribaltamento dei flussi tradizionali di trasmissione della conoscenza, in cui i più giovani si fanno "maestri ed educatori" della comunità. L'entusiasmo e la preparazione dei giovani volontari producono un effetto "palla di neve" che coinvolge direttamente i nuclei familiari (genitori, nonni, parenti) e la cittadinanza attiva, richiamando nei siti culturali anche fasce di popolazione che abitualmente non

frequentano musei o luoghi d'arte.

Questo scambio bidirezionale attiva tre leve relazionali fondamentali:

- quella della fiducia reciproca (bonding e bridging social capital) perché l'esperienza condivisa tra studenti, volontari adulti e istituzioni abbatte le barriere intergenerazionali e burocratiche. Il patrimonio culturale diviene un catalizzatore capace di azzerare le distanze sociali e di ricucire la memoria collettiva; come emerso dalle testimonianze operative, l'iniziativa si configura come «un'esperienza che mette in relazione scuole, associazioni, istituzioni e cittadini e che, attraverso il patrimonio culturale, crea legami, responsabilità e senso di appartenenza»;
- quella della coesione sociale e della riappropriazione comunitaria perché la mobilitazione corale intorno alla cultura crea un senso di appartenenza inclusivo. La referente della sezione Didattica ribadisce l'importanza per le giovani generazioni di «conoscere un luogo della città, prendersene cura e restituire alla cittadinanza il valore che ha per la nostra memoria e cosa può rappresentare ancora oggi»;
- quella del capitale sociale informale e territoriale perché, oltre alle formalizzazioni pattizie o alle reti istituzionalizzate, la manifestazione deposita sul territorio un patrimonio intangibile di relazioni informali, conoscenze dirette e consuetudini collaborative che permangono ben oltre la durata del singolo evento, fungendo da motore per numerose altre progettualità locali.

La mobilitazione di questo capitale sociale, tuttavia, non avviene sempre in modo spontaneo o privo di criticità. Dietro l'impatto visibile del fine settimana della manifestazione si cela un imponente lavoro di "tessitura relazionale" e negoziazione coordinato da Imago Mundi con le amministrazioni locali e i referenti territoriali. La gestione dei rapporti con decine di Comuni comporta uno sforzo relazionale e burocratico notevole, che trova riscontro anche nell'estensione della rete su scala nazionale, la quale ha richiesto un'evoluzione del capitale organizzativo interno per trasferire la metodologia ai nuovi partner regionali, trasformando l'associazione da organizzatore locale a cabina di regia per una governance collaborativa complessa.

Inoltre, l'interazione con gli enti locali mostra come l'efficacia del capitale relazionale non sia omogenea. Come segnalato dall'assistente alla segreteria organizzativa, l'impatto sul territorio varia significativamente a seconda della ricettività dell'amministrazione e della comunità locale: mentre in molti Comuni si innesca un reale coinvolgimento civico, nelle realtà più piccole o meno ricettive sussiste il rischio che la manifestazione venga vissuta passivamente come un semplice "evento turistico in calendario". Tale fatica organizzativa si giustifica e si riscatta proprio nella misura in cui l'associazione riesce a superare la logica dell'evento per tradursi in un processo duraturo di cittadinanza democratica e partecipazione condivisa.

In conclusione, l'innovazione relazionale risiede nella capacità di trasformare la fruizione culturale in un esercizio attivo di cittadinanza: Monumenti Aperti funziona quale infrastruttura sociale generativa in cui la rete sociale costituisce sia il mezzo con cui si realizza l'iniziativa, sia il principale risultato prodotto dal processo stesso per la costruzione di fiducia reciproca e coesione sociale verso il bene comune.

### 3.2.3 Innovazione estetica e "retro-innovazione": la riscoperta simbolica dei luoghi

Il terzo vettore d'impatto del modello Monumenti Aperti riguarda la sfera percettiva, linguistica e simbolica della fruizione culturale, configurandosi come una vera e propria innovazione estetica unita al paradigma della "retro-innovazione".

Nel contesto dell'antropologia e della sociologia della cultura, la retro-innovazione esprime la capacità di riattivare risorse, saperi e luoghi del passato attraverso linguaggi e sensibilità contemporanee, trasformando ciò che era stato accantonato o dimenticato in

una leva di sviluppo identitario per il futuro. Tale dinamica assume una rilevanza peculiare nel contesto sardo, in cui la stratificazione storica e la presenza capillare di testimonianze materiali soffrono spesso il rischio di una fruizione passiva o dell'abbandono. Applicato alla realtà dell'isola, il paradigma della retro-innovazione consente di superare sia la conservazione museale sia la deriva folkloristica, trasformando il patrimonio locale in un dispositivo di rigenerazione culturale e comunitaria. Monumenti Aperti agisce su questo piano colmando quello che spesso si presenta come un vero e proprio "vuoto materiale e simbolico": la presenza sul territorio di beni culturali chiusi, inaccessibili o vissuti dalla cittadinanza come contenitori muti e privi di un legame emotivo con il presente.

Molti dei monumenti o degli spazi riaperti durante la manifestazione soffrono abitualmente di un doppio isolamento: da un lato l'inaccessibilità fisica, legata a vincoli gestionali o burocratici degli enti proprietari; dall'altro un distacco simbolico, per cui i cittadini percepiscono tali luoghi come elementi estranei alla vita quotidiana della comunità. L'intervento di Imago Mundi OdV rompe questo doppio blocco: la riapertura temporanea e l'animazione dei siti restituiscono vita a spazi altrimenti "invisibili", colmando la distanza tra il valore storico del bene e la percezione della cittadinanza. Il monumento smette di essere un oggetto statico e distante da contemplare passivamente per trasformarsi in uno spazio vivo di narrazione collettiva e riappropriazione identitaria.

L'innovazione estetica del progetto risiede nel modo in cui i luoghi vengono raccontati e vissuti. Attraverso lo sguardo e la voce degli studenti-guida, la narrazione del patrimonio si spoglia dell'erudizione accademica per arricchirsi di un linguaggio immediato e partecipato, capace di coinvolgere emotivamente il visitatore.

A questo si aggiunge la scelta dell'associazione di intrecciare il patrimonio storico con le espressioni artistiche del presente. Come messo in luce dalla coordinatrice della segreteria organizzativa, l'evoluzione del progetto negli ultimi anni ha visto una precisa volontà di rinnovare i linguaggi espressivi: «Negli ultimi anni sono state introdotte diverse innovazioni significative [...]. Un elemento importante è stata la crescente attenzione al contemporaneo, sia nella costruzione delle campagne promozionali sia nella definizione delle proposte culturali [...]. Questo ha permesso di intercettare nuovi interessi e di dialogare con pubblici sempre più diversificati […] cercando di integrare nuovi linguaggi e nuove modalità di comunicazione senza perdere il legame con i valori che caratterizzano la manifestazione». Questa capacità di coniugare la memoria storica con i linguaggi contemporanei consente di riattualizzare il significato dei luoghi, rendendoli attraenti e rilevanti anche per le nuove generazioni.

La retro-innovazione operata da Monumenti Aperti dimostra come il ritorno alle radici e la riscoperta del passato non rappresentino un'operazione nostalgica o conservatrice, ma una strategia dinamica di riappropriazione civica. Prendendosi cura temporaneamente di un monumento e restituendone il valore alla comunità, i giovani volontari e i cittadini riallacciano il filo della memoria collettiva. Il patrimonio culturale diventa così una risorsa viva: un luogo fisico che si riempie di significati simbolici rinnovati, in cui la comunità non solo riscopre la propria storia, ma riconosce sé stessa e immagina il proprio futuro condiviso.

### 3.2.4 Innovazione politica e amministrazione condivisa

Il quarto e fondamentale pilastro del modello riguarda la riorganizzazione delle dinamiche di potere decisionale e gestionale tra attori pubblici e società civile, delineando una vera e propria innovazione politica. In questo ambito, l'impatto del progetto si esplica nel superamento dei tradizionali modelli burocratici e unidirezionali di gestione delle politiche culturali, favorendo la transizione verso il paradigma dell'amministrazione

condivisa e della governance collaborativa. Il patrimonio culturale cessa di essere oggetto di una gestione esclusiva della Pubblica Amministrazione o di una delega al privato, trasformandosi nell'ambito prioritario di applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118, co. 4, Cost*.).

Storicamente, il rapporto tra enti locali e organizzazioni del Terzo Settore si è spesso strutturato attorno a forme passive di supporto, quali la concessione di patrocini a titolo gratuito o l'erogazione di finanziamenti a pioggia per eventi "una tantum". Monumenti Aperti scardina questa logica, promovendo il passaggio dalla delega passiva alla co-progettazione condivisa. La Pubblica Amministrazione e l'associazione Imago Mundi OdV non interagiscono secondo una semplice dinamica di committenza e prestazione di servizi, ma definiscono insieme le linee strategiche, gli obiettivi territoriali e le modalità operative dell'iniziativa.

Questo cambio di paradigma richiede un'evoluzione nei ruoli istituzionali: la Pubblica Amministrazione abbandona la veste di unico decisore o erogatore burocratico per assumere quella di ente facilitatore, garante dell'interesse pubblico e partner di processo; Imago Mundi (ETS) supera il ruolo di mero esecutore per agire come "hub metodologico", portatore di competenze organizzative e mediatore tra le istanze della comunità e le istituzioni.

La stabilità di questo modello di governance si basa sulla costruzione di accordi multilivello che coinvolgono contemporaneamente decine di Comuni, istituti scolastici, soprintendenze e associazioni locali. Come precedentemente evidenziato, e come emerso dalle interviste al team di gestione, l'estensione del network su scala regionale e nazionale richiede un imponente capitale organizzativo interno e una costante opera di cabina di regia. L'associazione assume, infatti, un ruolo di indirizzo strategico capace di trasferire la metodologia di co-progettazione ai nuovi contesti territoriali, mantenendo omogenei i valori di fondo del progetto, pur adattandoli alle specificità locali. Tale complessità è testimoniata anche dalla necessità di strutturare processi decisionali solidi per gestire la rete dei partner.

L'amministrazione condivisa applicata a Monumenti Aperti genera un profondo effetto di democratizzazione nella gestione del patrimonio culturale. Attraverso il coinvolgimento diretto di studenti, volontari e comunità locali nella riapertura e nella narrazione dei beni, la tutela e la valorizzazione del patrimonio non appaiono più come prerogative esclusive di burocrazie o addetti ai lavori, ma diventano un esercizio tangibile di cittadinanza attiva e democrazia partecipativa.

Tuttavia, il consolidamento di questo modello politico-amministrativo non è esente da ostacoli. È bene ribadire che l'efficacia della governance collaborativa dipende in modo cruciale dalla ricettività delle singole amministrazioni locali. Laddove la PA condivide una visione strategica, la co-progettazione genera impatti duraturi; al contrario, nelle realtà in cui l'amministrazione tende a ripiegare su logiche puramente burocratiche o turistiche, emerge il rischio di svalutare la portata politica dell'iniziativa.

In definitiva, l'innovazione politica del modello risiede nella capacità di istituzionalizzare pratiche di collaborazione stabile tra Stato e cittadini, dimostrando come il bene comune possa essere tutelato e valorizzato solo attraverso una responsabilità condivisa.

### 3.2.5 Innovazione territoriale e nuova geografia culturale

Il quinto vettore d'impatto di Monumenti Aperti riguarda il ridisegno delle mappe della fruizione culturale e dello sviluppo locale, configurandosi come un'innovazione territoriale. Il progetto scardina la tradizionale polarizzazione centrata esclusivamente sulle grandi città d'arte o sui circuiti turistici primari, promuovendo la costruzione di una

nuova geografia culturale. L'azione di Imago Mundi ha dimostrato come la cultura possa diventare un fattore strutturale di riequilibrio e coesione per i territori, capace di connettere realtà urbane, borghi e aree interne all'interno di un'unica rete policentrica.

Nata nel 1997 come un'esperienza circoscritta al contesto urbano di Cagliari, la manifestazione ha vissuto una progressiva espansione scalare. Negli anni il modello si è strutturato come una rete regionale capillare, capace di coinvolgere fino a 87 Comuni e oltre 800 siti culturali, estendendo il proprio raggio d'azione a livello nazionale.

Il tratto distintivo dell'innovazione territoriale risiede nella capacità di accendere i riflettori sul patrimonio culturale "minore", periferico o poco conosciuto. La manifestazione sovverte la distinzione gerarchica tra attrattori turistici primari e patrimonio locale: chiesette campestri, siti archeologici minori, architetture industriali, beni etnoantropologici e persino paesaggi naturali diventano snodi centrali del racconto comunitario.

Il coinvolgimento delle aree interne e dei piccoli centri risponde a una duplice esigenza. Da un lato, innesca un processo di riscatto identitario per i piccoli Comuni, offrendo ai centri minori la possibilità di accreditarsi all'interno di un circuito culturale di rilievo sovra-comunale e di superare così il proprio isolamento geografico e culturale. Dall'altro lato, favorisce una progressiva diversificazione dei flussi, invertendo la tendenza alla concentrazione turistica nelle sole destinazioni primarie e invitando i visitatori a esplorare itinerari inediti fuori dalle rotte tradizionali.

Come sottolineato in precedenza, l'impatto della manifestazione varia a seconda del contesto locale: mentre nelle realtà urbane più ampie si crea un dinamico coinvolgimento civico, nelle realtà geograficamente più piccole l'evento assume spesso un valore decisivo di riattivazione della vita di comunità, a patto che venga superato il rischio di viverlo come un semplice appuntamento passivo in calendario.

Accanto al valore simbolico e relazionale, la nuova geografia culturale tracciata da Monumenti Aperti genera un impatto economico e turistico diffuso. La mobilitazione di migliaia di visitatori durante i weekend della manifestazione produce ricadute dirette e indirette sui tessuti economici locali, sostenendo l'erogazione di servizi di accoglienza, la ristorazione, l'artigianato e la promozione dei prodotti tipici territoriali.

L'elemento di maggiore innovazione risiede, tuttavia, nella natura di questo sviluppo turistico: non si tratta di un turismo estrattivo o di massa, bensì un turismo esperienziale, sostenibile, di prossimità e fortemente destagionalizzato. Svolgendosi prevalentemente nei mesi primaverili e autunnali, la manifestazione consente di ampliare la stagione turistica al di fuori dei picchi estivi, distribuendo i flussi lungo tutto l'arco dell'anno e offrendo un'opportunità concreta di valorizzazione economica anche per i mesi meno frequentati. In questa prospettiva, la rete di Monumenti Aperti si consolida come un'infrastruttura sociale ed economica permanente, capace di dimostrare che la cultura, se gestita in modo partecipato e collaborativo, può costituire la spina dorsale per la rigenerazione e la sostenibilità dei territori.

### 3.2.6 Innovazione organizzativa: da Ipogeo a Imago Mundi OdV

L'evoluzione della manifestazione Monumenti Aperti nel corso di un arco temporale quasi trentennale offre un caso di studio emblematico di innovazione organizzativa nell'ambito del Terzo Settore. Tale processo si caratterizza per la capacità di governare la transizione da un modello operativo embrionale e spontaneo a una struttura di governance altamente complessa e professionalizzata, senza smarrire la matrice valoriale e la spinta partecipativa originaria. Il percorso di crescita scalare evidenzia come la sostenibilità di un'idea di impatto sociale dipenda in modo cruciale dalla progressiva trasformazione

dell'assetto organizzativo interno.

Agli esordi, sul finire degli anni Novanta, l'iniziativa si configurava come un'esperienza di attivismo civico su scala locale, fondata su un'organizzazione snella, relazioni informali e una gestione diretta delle attività nel territorio cagliaritano. Tuttavia, con il rapido aumento dell'adesione da parte delle associazioni, delle scuole e delle istituzioni locali, il modello originario ha mostrato la necessità di una formalizzazione giuridica e gestionale capace di reggere l'espansione del progetto.

Il passaggio di testimone dall'associazione Ipogeo all'organizzazione di volontariato Imago Mundi ha rappresentato il punto di svolta di questa traiettoria. Da una parte, la struttura dell'OdV ha consentito di accreditare ufficialmente il progetto nei confronti degli enti pubblici, delle soprintendenze e dei partner istituzionali, posizionando Imago Mundi come interlocutore affidabile e strutturato. Dall'altro, sotto il profilo della scalabilità, la formalizzazione dei ruoli e dei processi interni ha permesso di superare la dimensione locale, trasformando un'iniziativa originariamente circoscritta in un modello metodologico solido e replicabile prima su scala regionale e, successivamente, a livello nazionale.

Inoltre, il valore distintivo dell'associazione risiede nella capacità di aver coniugato la dimensione ideale con un rigoroso sforzo di coordinamento logistico e strategico, idoneo a gestire la complessità derivante dal coinvolgimento contestuale di decine di amministrazioni comunali.

La transizione verso Imago Mundi OdV ha comportato una vera e propria riorganizzazione del lavoro interno, caratterizzata dalla nascita di una segreteria organizzativa permanente e dalla definizione di aree di intervento specializzate (didattica, comunicazione, formazione, logistica, progettazione, contabilità e gestione dei rapporti con gli enti locali).

L'articolazione dei ruoli all'interno del team è emersa chiaramente dalle testimonianze dei referenti operativi. La coordinatrice dello staff descrive così la natura poliedrica della gestione quotidiana dell'ente: «La mia giornata lavorativa richiede di passare continuamente da un argomento all'altro. Nei mesi della manifestazione in particolare seguo il lavoro di tutto lo staff su tutti i settori».

Accanto al coordinamento generale, l'organizzazione ha sviluppato un'articolata specializzazione interna, strutturando molteplici aree di intervento e competenze metodologiche ad hoc per la gestione del progetto. Dalle testimonianze emerge una netta ripartizione dei compiti e delle responsabilità.

L'area didattica cura il raccordo pedagogico e il dialogo costante con le scuole e i docenti, mentre il settore della formazione assicura l'omogeneità qualitativa dell'esperienza formativa per i volontari. A questi si affiancano i moduli operativi focalizzati sulla comunicazione strategica, sulla gestione delle relazioni istituzionali con i Comuni, sul coordinamento logistico dei siti e sulla supervisione della segreteria organizzativa.

Un ruolo di primaria importanza è svolto anche dall'area della progettazione, impegnata nel costante monitoraggio e nella stesura di candidature per bandi pubblici, regionali e nazionali, indispensabili per intercettare nuove risorse finanziarie e garantire la sostenibilità economica delle attività. Di pari passo, una rigorosa gestione della contabilità è indispensabile per assicurare trasparenza e correttezza nella rendicontazione dei contributi pubblici e dei finanziamenti ottenuti.

Infine, la complessità dell'evento richiede un'imponente macchina logistica e organizzativa, incaricata di pianificare la capillare distribuzione dei materiali formativi, identificativi e di supporto (come brochure, badge e kit di accoglienza) destinati alle

migliaia di studenti e volontari che operano nei siti in veste di guide culturali o personale di supporto.

Questa sofisticata divisione del lavoro consente all'associazione di governare la complessità della rete, valorizzare le differenti professionalità e trasferire efficacemente il proprio "know-how" verso nuovi contesti territoriali.

In definitiva, l'innovazione organizzativa di Imago Mundi dimostra come la formalizzazione e la strutturazione dei processi e delle risorse umane non soffochino la spinta partecipativa dal basso, ma rappresentino la condizione necessaria per garantire continuità, stabilità e impatto sociale nel tempo.

### 3.2.7 I Progetti speciali

Nel corso della sua evoluzione trentennale, Imago Mundi OdV ha affiancato al modello tradizionale di Monumenti Aperti una serie di progetti speciali ed eventi collaterali.[108] Tali percorsi nascono dalla necessità di sperimentare nuove forme di coinvolgimento dei pubblici, rafforzare l'inclusione sociale, valorizzare il tessuto economico locale e supportare candidature strategiche a iniziative di rilevanza regionale e internazionale.

Di particolare rilievo è stata la partnership stretta tra Imago Mundi OdV e l'associazione "La Sardegna verso l'Unesco", concretizzatasi nel progetto "Sentieri nuragici".[109] L'iniziativa ha incarnato pienamente la logica dell'innovazione territoriale e della costruzione di una nuova geografia culturale (cfr. par. 3.2.5), superando i tradizionali confini della fruizione urbana per connettere capoluogo, aree interne e piccoli centri dell'isola attorno a un obiettivo strategico comune. Come documentato dai materiali promozionali realizzati per l'edizione del 2025, il progetto si è configurato come un'azione integrata di sensibilizzazione e divulgazione scientifico-culturale volta a sostenere la candidatura formale dei monumenti della civiltà nuragica nella "Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità UNESCO". "Sentieri nuragici" si è sviluppato attraverso un programma strutturato di visite guidate all'interno di 30 siti archeologici distribuiti in numerosi Comuni sardi (tra cui Alghero, Carbonia, Olbia, Siddi, Tortolì e molti altri) durante le giornate della manifestazione. All'apertura straordinaria dei siti si è affiancata un'intensa attività propedeutica e di animazione territoriale fatta di mostre, incontri negli istituti scolastici e momenti di confronto pubblico con le comunità locali.

Sul piano dell'innovazione politica e dell'amministrazione condivisa (cfr. par. 3.2.4), orientata alla garanzia dei diritti collettivi e alla democratizzazione degli spazi pubblici, si colloca il progetto "Cultura Senza Barriere – Monumenti Aperti a tutti"[110]. Nato nel 2003 a Cagliari ed esteso, in seguito, ai Comuni della rete, il progetto supera la concezione tradizionale di accessibilità intesa come intervento sulle barriere fisiche e sensoriali, garantito mediante percorsi tattili e testi in Braille per non vedenti, visite in Lingua dei Segni Italiana per non udenti, accessi facilitati per disabili motori e servizi di mobilità dedicati, segnalati nelle guide con apposita simbologia. Esso, infatti, estende il concetto di barriera alla dimensione sociale e culturale, configurandosi come un dispositivo di inclusione e mediazione interculturale. Riconoscendo la complessità di una società pluralistica, l'iniziativa promuove l'integrazione dei nuovi cittadini e delle comunità

[108] IMAGO MUNDI ODV, *Progetti Speciali*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/# (visitato il 2 settembre 2026).

[109] IMAGO MUNDI ODV, *Sentieri Nuragici – Sardegna verso l'UNESCO*, Cartolina promozionale per la manifestazione Monumenti Aperti 2025, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/wp-content/uploads/2025/04/CARTOLINA_SardegnaUNESCO_MA2025_esec3mm_abb.pdf (visitato in data 2 settembre 2026).

[110] IMAGO MUNDI ODV, *Cultura senza barriere – Monumenti Aperti a tutti*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti,* disponibile su: https://monumentiaperti.org/it/progetti-speciali/cultura-senza-barriere-monumenti-aperti-a-tutti/ (visitato il 2 settembre 2026).

straniere residenti, favorendone l'accesso alle reti formali e informali della vita pubblica cittadina attraverso percorsi di mediazione linguistico-culturale. L'efficacia di tale modello riposa sulla costruzione di reti di partenariato multilivello tra il Terzo Settore e le istituzioni pubbliche: una governance collaborativa che ha visto la partecipazione attiva di enti universitari (come la Direzione Relazioni e Attività Internazionali dell'Università di Cagliari), organi provinciali dedicati alle politiche sociali, centri di accoglienza e un nutrito tessuto associativo interculturale (tra cui l'Associazione Interculturale Nur, l'Associazione Erasmus Cagliari e i centri di cultura internazionali). La sinergia tra questi attori dimostra come la fruizione del patrimonio culturale possa trasformarsi in un fattore di coesione sociale e di parità di trattamento per tutta la comunità.

Per stimolare le ricadute economiche dirette sui territori ospitanti, il circuito attiva capillarmente il progetto "Gusta la città".[111] Tale iniziativa costituisce una traduzione operativa dei principi di innovazione relazionale e mobilitazione del capitale sociale (cfr. par. 3.2.2), in quanto innesca una sinergia sistemica tra la rete dei beni culturali e il tessuto economico-produttivo locale, valorizzando il legame tra fruizione artistica, identità enogastronomica e commercio di prossimità. Avviato nel 2004, grazie al supporto strategico di Imago Mundi e della società "ItinerArte", il progetto ha visto il coinvolgimento attivo delle principali associazioni di categoria, quali Confesercenti e Confcommercio. La governance collaborativa si è ulteriormente consolidata nel tempo mediante il partenariato con gli attori del commercio locale, come evidenziato dalla partecipazione dei ristoranti aderenti al "Consorzio Commerciale Naturale Centro Storico Marina" nelle edizioni cagliaritane del 2015 e 2016, occasioni in cui sono state riscoperte e proposte le ricette della tradizione locale e regionale. Tutti gli esercizi di somministrazione (bar, ristoranti, trattorie, pizzerie, gelaterie) e le botteghe dell'artigianato e dei prodotti tipici, vengono invitati a mantenere aperte le proprie attività durante le giornate della manifestazione, offrendo menù dedicati ed esperienze di accoglienza mirate per i visitatori. Nella prassi organizzativa più recente, il format si è evoluto e consolidato come guida alla ricettività e al ristoro territoriale: attraverso i canali ufficiali di Monumenti Aperti, la segreteria segnala ai visitatori le strutture ricettive e i punti di ristoro attivi nei fine settimana dell'evento, a dimostrazione di come la mobilitazione delle reti sociali ed economiche possa trasformare la visita culturale in un volano di sviluppo turistico sostenibile.

Le istanze teoriche dell'innovazione educativa e dell'inversione pedagogica (cfr. par. 3.2.1) trovano puntuale applicazione ed evoluzione metodologica nel percorso ideato e curato dallo scrittore e drammaturgo Luigi Dal Cin: il progetto speciale "Le parole della bellezza". [112] Svoltasi in modo continuativo dal 2014 al 2019, l'iniziativa ha coinvolto gli studenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado in laboratori itineranti di scrittura e narrazione dedicati al patrimonio culturale locale. Il progetto applica concretamente il principio del protagonismo giovanile: l'alunno non è un ricettore passivo di nozioni storiche, ma diviene autore e mediatore consapevole del patrimonio, stimolato a rielaborare in chiave creativa ed emotiva il legame identitario con la propria città. Attraverso tecniche di narrazione, gli studenti esplorano i monumenti per poi dar vita a testi originali che ne restituiscono il valore estetico, simbolico e civile. A testimonianza della validità pedagogica del format e della volontà dell'associazione di assicurarne la sostenibilità nel tempo, è attualmente in fase di valutazione formale una nuova proposta progettuale, finalizzata a garantire continuità al percorso e a estenderne la copertura

[111] IMAGO MUNDI ODV, *Gusta la città*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.org/it/progetti-speciali/gusta-la-citta/ (visitato il 2 settembre 2026).
[112] IMAGO MUNDI ODV, *Le parole della bellezza*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/le-parole-della-bellezza/ (visitato il 2 settembre 2026).

territoriale nelle successive edizioni.

Sul versante dell'interpretazione e della rielaborazione dei luoghi, "I Racconti di Monumenti Aperti"[113] esprime appieno i principi dell'innovazione estetica e della "retro-innovazione" (cfr. par. 3.2.3), intesa come riattivazione del valore simbolico, della memoria e della carica evocativa degli spazi urbani e architettonici. Nato in occasione delle edizioni cagliaritane, il progetto coinvolge scrittori professionali del panorama sardo e nazionale. A ciascun autore viene commissionata la stesura di un'opera narrativa inedita direttamente ispirata a uno specifico monumento o sito storico. Attraverso questo dispositivo letterario, l'architettura cessa di essere un semplice sfondo o un manufatto inerte da descrivere in chiave nozionistica e diventa protagonista della narrazione: le pietre, gli spazi e le stratificazioni storiche prendono vita attraverso le invenzioni d'autore, offrendo alla cittadinanza una rilettura simbolica e contemporanea del patrimonio. L'iniziativa persegue il duplice obiettivo di arricchire l'esperienza di visita e di costituire un archivio narrativo della città, capace di affiancare alla storiografia ufficiale un patrimonio immateriale di storie. I testi commissionati vengono, infatti, diffusi attraverso le guide della manifestazione, letti durante le giornate di apertura o interpretati da attori e studenti, trasformando la letteratura in uno strumento di mediazione culturale e di riscoperta dell'identità visiva e memoriale dei luoghi. In occasione della ventesima edizione della manifestazione, il format ha conosciuto una declinazione di eccezionale valore testimoniale con la stesura del "racconto speciale" intitolato *Dei ragazzi, solo dei ragazzi*. Scritto e letto in prima persona dai fondatori di Monumenti Aperti, il testo ripercorre la genesi dell'evento, nato nel 1997 dall'intuizione di un gruppo di giovani che, dopo anni trascorsi come volontari a guidare migliaia di cagliaritani alla riscoperta della cripta di Santa Restituta e di altre chiese dimenticate, sono stati capaci di aggregare enti, associazioni, istituzioni e scuole attorno a un progetto culturale permanente e diffuso.

Invece, l'iniziativa collaterale più longeva è "Monumenti in Musica & Spettacolo"[114], che costituisce parte integrante della manifestazione sin dalla prima edizione del 1997 a Cagliari. Il progetto rappresenta un'ulteriore espressione dell'innovazione estetica e della valorizzazione sensoriale degli spazi (cfr. par. 3.2.3), integrando la conoscenza storica del sito con la dimensione performativa dal vivo, la quale restituisce nuova centralità ed energia espressiva ai luoghi della memoria. La formula prevede l'allestimento di concerti, esecuzioni musicali, rappresentazioni teatrali e performance artistiche posizionate all'interno o nelle immediate adiacenze dei monumenti aperti al pubblico. Questo dialogo multisensoriale valorizza le peculiarità acustiche, architettoniche e suggestive dei luoghi storici, offrendo ai visitatori un'immersione emotiva e culturale amplificata. Negli anni, la presenza di eventi musicali e di spettacolo si è progressivamente intensificata ed estesa, passando dal capoluogo cagliaritano ai numerosi Comuni sardi e nazionali aderenti alla rete del circuito (come Alghero, Sassari, Oristano e Quartu Sant'Elena). L'iniziativa costituisce, inoltre, un importante canale di coinvolgimento per il tessuto artistico e giovanile del territorio: le esibizioni vedono, infatti, la partecipazione sia di artisti e compagnie professioniste, sia di studenti dei conservatori, delle scuole di musica, delle corali locali e dei gruppi giovanili, integrando appieno l'animazione dello spettacolo dal vivo all'interno del modello di cittadinanza attiva promosso da Monumenti Aperti.

In una prospettiva di ulteriore ampliamento delle modalità di coinvolgimento della

[113] IMAGO MUNDI ODV, *I Racconti di Monumenti Aperti*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/i-racconti-di-monumenti-aperti/ (visitato il 2 settembre 2026).

[114] IMAGO MUNDI ODV, *Monumenti in Musica & Spettacolo*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/monumenti-in-musicaspettacolo/ (visitato il 2 settembre 2026).

cittadinanza, si colloca il progetto speciale "Viva Voce"[115], avviato in via sperimentale nel 2018 e 2019. Ideata e curata da Cristina Marras e Giuseppe Murru in collaborazione con l'emittente "RadioX", la proposta invita residenti e visitatori a condividere brevi contributi audio (dalla durata massima di cinquanta secondi) dedicati ai beni culturali, ai quartieri o agli scorci urbani legati ai ricordi personali e alla propria memoria affettiva. Sotto il profilo teorico, il progetto incarna un'interessante combinazione tra le dinamiche dell'innovazione relazionale e della mobilitazione del capitale sociale (cfr. par. 3.2.2) e quelle dell'innovazione estetica e della retro-innovazione (cfr. par. 3.2.3). Da un lato, infatti, trasforma gli utenti da semplici fruitori passivi in co-autori di un archivio orale condiviso; dall'altro, sfrutta le tecnologie digitali di registrazione e diffusione podcasting per la valorizzazione del patrimonio immateriale e della memoria storica della comunità. Tali testimonianze vocali, concepite come vere e proprie "Polaroid immateriali", costituiscono una mappa emozionale collettiva che affianca alla descrizione storico-artistica tradizionale dei monumenti la narrazione viva delle esperienze e delle percezioni vissute dai cittadini. È attualmente in fase di elaborazione un format simile che prevede la produzione di podcast dedicati al racconto della memoria cittadina e dei beni culturali, confermando la centralità del linguaggio audio digitale nella strategia di storytelling culturale dell'organizzazione.

Sempre sul versante della partecipazione attiva e dell'ampliamento dei network territoriali, si colloca il progetto speciale "Open Studios"[116], che si configura come un chiaro esempio di innovazione relazionale (cfr. par. 3.2.2). Nato nel 2019 da un'iniziativa indipendente e interamente autofinanziata da un collettivo di artisti locali, il format si propone di trasformare gli spazi della produzione artistica contemporanea in nodi attivi di sperimentazione e dialogo sociale. Attraverso l'apertura straordinaria di atelier e laboratori – un circuito arrivato a coinvolgere fino a 19 spazi creativi situati nei quartieri storici di Cagliari (Marina, Villanova e Castello) –, l'iniziativa traccia un itinerario urbano insolito e complementare rispetto all'offerta museale e monumentale canonica. Sul piano della governance collaborativa e della coesione sociale, Open Studios attiva e rafforza le sinergie tra le istituzioni pubbliche, gli Enti del Terzo Settore, gli artisti e la cittadinanza: promuove l'inclusività e la democrazia culturale abbattendo le barriere formali della fruizione artistica e favorendo un dialogo informale e orizzontale tra comunità locale, visitatori e professionisti; opera un'efficace mappatura delle economie creative locali, offrendo una panoramica multidisciplinare della ricerca artistica contemporanea – dalla pittura e scultura all'editoria indipendente, fino alle sperimentazioni sonore e video – e configurandosi come un'interfaccia diretta tra il tessuto sociale della città e il suo ecosistema produttivo-creativo. In quest'ottica, l'esperienza di Open Studios si qualifica come un virtuoso modello di rigenerazione culturale bottom-up, dimostrando come la riappropriazione, la cooperazione aperta e la condivisione degli spazi privati di lavoro possano trasformarsi in un bene comune relazionale in grado di valorizzare in chiave sostenibile il centro storico cittadino.

Infine, pur non figurando all'interno di una sezione dedicata sul portale web della manifestazione, dal 2005 vengono stabilmente organizzate a Cagliari specifiche attività rivolte al pubblico dei più piccoli e delle famiglie. Tale linea d'azione costituisce un'ulteriore ed efficace declinazione dell'innovazione educativa (cfr. par. 3.2.1), unitamente alle dinamiche dell'innovazione relazionale (cfr. par. 3.2.2). Sul piano pedagogico, il progetto applica i principi della "gamification" e dell'apprendimento esperienziale: l'approccio nozionistico alla storia dell'arte cede il passo al gioco, alla

[115] IMAGO MUNDI ODV, *Viva Voce*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.org/it/viva-voce/ (visitato il 2 settembre 2026).
[116] IMAGO MUNDI ODV, *Open Studios*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/open-studios/ (visitato il 15 settembre 2026).

fruizione indiziaria e al coinvolgimento attivo, trasformando i bambini da fruitori passivi a esploratori e narratori del patrimonio urbano e culturale. Sul versante relazionale, rafforza il capitale sociale e la coesione comunitaria, incentivando la condivisione intergenerazionale e portando la valorizzazione culturale nei contesti di cura e fragilità. L'analisi della documentazione d'archivio evidenzia una notevole varietà di linguaggi artistici e metodologie didattiche, sviluppate in sinergia con il tessuto educativo e culturale cittadino (tra cui il Consorzio Camù, il Museo Pedagogico dell'Istituto Sacro Cuore, la Pinacoteca Nazionale, il Teatro Lirico e diverse associazioni del territorio). Il perno storico di questa offerta è stato rappresentato dalle otto edizioni del format "S-guarda la città" (avviato nel 2005), che ha guidato le famiglie alla scoperta dei dettagli meno noti del patrimonio attraverso cacce al tesoro tematiche. Negli anni più recenti, questa impostazione è evoluta nella formula degli "urban game" e delle cacce al tesoro d'indagine ambientate nei quartieri storici del capoluogo sardo, dove enigmi e rebus si intrecciano con le leggende popolari. Al contempo, l'animazione per l'infanzia si è avvalsa di una vasta gamma di dispositivi espressivi e performativi, spaziando dagli spettacoli e le mostre di burattini, a laboratori didattici di lettura, mostre-laboratorio d'arte figurativa e rievocazioni storiche di archeologia sperimentale. Sotto il profilo del welfare culturale e dell'inclusione spicca, inoltre, il percorso del "Ludohospital": un'esperienza che ha portato la narrazione del patrimonio artistico e dei sotterranei cittadini nei reparti pediatrici tramite laboratori grafici, plastici e libri d'artista, offrendo ai piccoli pazienti un concreto strumento di sollievo emotivo. Infine, il principio dell'inversione pedagogica si è tradotto sia nei percorsi narrativi ideati da Luigi Dal Cin, sia nei progetti "Piccoli Reporter", nei quali gli studenti delle scuole primarie hanno documentato la manifestazione mediante articoli e reportage fotografici, restituendo un racconto corale della città visto direttamente con gli occhi dell'infanzia.[117]

## 3.3 La mappa degli stakeholder e le reti di cooperazione

A completamento dell'analisi sui vettori di innovazione, si rende necessaria una ricognizione sistematica dell'ecosistema di attori che orbita attorno al progetto di Monumenti Aperti. Se nelle sezioni precedenti l'attenzione è stata rivolta ai processi dinamici di rigenerazione educativa, relazionale, estetica, politica, territoriale e organizzativa, il presente paragrafo intende offrire una fotografia strutturale della rete, mappando le categorie di "stakeholder" coinvolte e le relative modalità di cooperazione.

Dal punto di vista metodologico, l'analisi delle dinamiche relazionali si avvale delle evidenze qualitative emerse dal ciclo di interviste semi-strutturate condotte non soltanto con lo staff attuale di Imago Mundi OdV, ma anche con alcuni dei principali referenti territoriali sul campo: funzionari dei Comuni, docenti delle Scuole e rappresentanti delle associazioni del Terzo Settore.[118] L'incrocio di queste differenti prospettive consente di

[117] Le informazioni relative alle attività per famiglie realizzati nella città di Cagliari sono tratti dal documento d'archivio *Report attività per bambini e famiglie*, conservato presso la sede dell'Associazione Imago Mundi OdV.

[118] La rilevazione empirica si inserisce nell'ambito delle attività di ricerca svolte per il Progetto TeTi dall'autrice, integrando le evidenze raccolte durante l'esperienza di tirocinio curriculare e l'osservazione partecipante condotta sul campo. Il corpus informativo comprende sia le interviste rivolte allo staff operativo di Imago Mundi OdV sia i moduli somministrati ai referenti territoriali degli enti locali, delle istituzioni scolastiche e delle associazioni del Terzo Settore. Le interviste semi-strutturate di questi ultimi sono state somministrate tra il 25 giugno e il 9 settembre 2026 tramite Modulo Google. Si precisa che la partecipazione all'indagine è avvenuta su base volontaria. Nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (*Regolamento UE 2016/679 - GDPR*), i contributi raccolti vengono analizzati e restituiti nel presente lavoro in forma aggregata e/o anonimizzata rispetto ai singoli soggetti

restituire una visione integrata e multilivello, capace di mettere a confronto la dimensione organizzativa centrale con i vissuti, i bisogni e le percezioni degli attori locali.

L'efficacia e la sostenibilità del modello risiedono, infatti, nella capacità di coordinare un'architettura multi-attoriale complessa, in cui soggetti con nature giuridiche, missioni istituzionali e risorse differenti convergano verso la co-produzione di valore pubblico. L'infrastruttura relazionale governata da Imago Mundi OdV si articola su differenti macro-livelli di stakeholder, ciascuno caratterizzato da uno specifico ruolo funzionale all'interno della catena del valore culturale.

In questa rete articolata, un ruolo fondamentale di garanzia e posizionamento strategico è svolto dalle istituzioni pubbliche e rappresentative di rilievo nazionale ed europeo. A livello sovrannazionale, la manifestazione si svolge sotto l'alto patrocinio del Parlamento Europeo, a testimonianza della sua aderenza ai valori comunitari di tutela della memoria e di cittadinanza attiva. Su scala nazionale, l'iniziativa beneficia stabilmente dei patrocini delle più alte cariche dello Stato, tra cui il Senato della Repubblica e la Camera dei Deputati, e dal 2008 riceve la Medaglia del Presidente della Repubblica, quale solenne attestato di stima per l'alto valore civile, sociale e formativo dell'opera svolta sul territorio.

Al vertice della rete di relazioni istituzionali si colloca il Comitato Scientifico Promotore, organo di rilevanza strategica e di garanzia culturale. Tale organismo non si limita a riunire le massime cariche politiche regionali e locali – quali la Presidenza del Consiglio Regionale della Sardegna e gli Assessorati regionali alla Pubblica Istruzione, Beni Culturali, Turismo e Enti Locali – ma integra in modo organico e strutturato gli organi periferici del Ministero della Cultura e il mondo accademico. Vi figurano, infatti, la Direzione Regionale Musei della Sardegna, le Soprintendenze Archeologia, Belle Arti e Paesaggio, la Soprintendenza Archivistica per la Sardegna, gli Archivi di Stato di Cagliari e Sassari, e i due Atenei dell'isola (l'Università degli Studi di Cagliari e l'Università degli Studi di Sassari). Questa composizione plurale consente al Comitato di svolgere una duplice funzione: da un lato, agisce come garante del rigore scientifico, della tutela e della corretta valorizzazione del patrimonio storico-artistico e archivistico; dall'altro, conferisce una solida legittimazione istituzionale al progetto, assicurando un raccordo costante tra le politiche pubbliche di sviluppo territoriale, la ricerca accademica e le azioni operative promosse dall'associazione.

A questo livello d'indirizzo strategico e scientifico si affianca la vasta compagine degli stakeholder istituzionali e di governance locale, rappresentata in primis dalle amministrazioni comunali e dagli enti locali che ospitano la manifestazione nelle diverse tappe territoriali. Tali soggetti garantiscono il supporto burocratico-amministrativo, la gestione degli spazi pubblici e le risorse necessarie alla realizzazione logistica sul campo. Negli anni, la loro funzione si è evoluta da meri concedenti di autorizzazioni o patrocini formali a partner attivi di co-progettazione, capaci di integrare Monumenti Aperti all'interno dei propri piani di sviluppo e promozione territoriale. L'analisi qualitativa delle interviste ai referenti comunali evidenzia, tuttavia, una duplice velocità nell'assimilazione del progetto. In realtà consolidate come il Comune di Alghero (dove opera la Fondazione Alghero), la manifestazione è ormai percepita come un elemento identitario e stabilmente integrato nella programmazione culturale ed economica della città, sostenuto da una forte spinta istituzionale autonoma. Nei contesti comunali più piccoli, come evidenziato dall'esperienza del Comune di Guspini, la manifestazione viene vissuta primariamente come un dispositivo politico di cittadinanza attiva e coesione sociale, ma sconta talvolta la difficoltà nel radicare un duraturo senso di appartenenza della comunità, richiedendo

compilatori; l'identificazione dei Comuni, delle Istituzioni Scolastiche e delle Associazioni di appartenenza viene richiamata esclusivamente a titolo esemplificativo del ruolo istituzionale e territoriale svolto, garantendo al contempo la totale riservatezza sull'identità personale dei partecipanti.

agli uffici un impegno relazionale continuo e rilevante. A ciò si aggiungono le dinamiche rilevate dallo staff operativo di Imago Mundi, che segnala l'esistenza di una "fatica istituzionale": da un lato il turnover politico-amministrativo impone frequenti processi di ri-accreditamento del format; dall'altro, le disomogeneità organizzative tra i vari uffici culturali locali richiedono un continuo affiancamento, supporto e condivisione di buone pratiche da parte dell'associazione. Ciononostante, il modello si dimostra scalabile anche al di fuori dei confini regionali, come dimostra l'esperienza di Ferrara Off APS, dove la co-progettazione tra Imago Mundi e l'amministrazione comunale ha consentito di strutturare un evento decennale in grado di attrarre finanziatori privati e creare un legame stabile con il mondo universitario.

Un ruolo altrettanto centrale è svolto dagli stakeholder educativi e formativi, costituiti dalle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e dagli atenei universitari. Essi rappresentano il motore sociale e la linfa generazionale della manifestazione, fornendo il bacino primario dei volontari (gli studenti-guida) e integrando la valorizzazione del patrimonio all'interno dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO/FSL) e del PTOF. L'interazione tra il mondo scolastico-accademico e l'associazione trasforma così la tutela del patrimonio in un laboratorio permanente di cittadinanza attiva. Dalle testimonianze dirette dei docenti e dei referenti scolastici (tra cui il Liceo Pacinotti, il Convitto Nazionale V. Emanuele II e l'I.C. Randaccio-Tuveri-Don Milani Colombo di Cagliari) emergono le due dimensioni chiave dell'impatto didattico:

- la trasformazione in cittadini attivi, in quanto l'esperienza della guida capovolge la tradizionale dinamica scolastica: gli studenti ricevono simbolicamente le "chiavi" dei monumenti e se ne assumono la responsabilità di fronte alla comunità. Questo processo di "empowerment" risulta particolarmente incisivo per gli studenti con disabilità gravi o provenienti da contesti socioeconomici di marginalità; come confermato dalle evidenze sul campo, l'assunzione di un ruolo attivo e visibile abbatte i pregiudizi, incrementa l'autostima e riduce le distanze sociali;
- la sostenibilità e la conciliazione con i tempi della didattica poiché, sul piano gestionale, i docenti evidenziano una significativa fatica organizzativa, legata al tempo necessario per la preparazione fuori dall'orario scolastico e al coordinamento logistico. L'introduzione delle quote obbligatorie di orientamento curricolare e la crescente saturazione dei progetti scolastici rischiano talvolta di comprimere lo spazio per iniziative ad alta intensità partecipativa, la cui tenuta nel lungo periodo rimane affidata alla motivazione e alla dedizione del corpo docente. In tal senso, l'azione di Imago Mundi si concretizza nel semplificare e supportare il lavoro delle scuole, evitando che la rigidità burocratica soffochi la spinta partecipativa.

La trama della rete si completa con il contributo fondamentale degli stakeholder del Terzo Settore e della società civile organizzata, che include associazioni culturali locali, gruppi di volontariato, pro loco e cooperative sociali. Tali attori apportano competenze specifiche sulla storia e sulle identità locali, producendo un radicato capitale sociale informale e un supporto logistico indispensabile nelle giornate dell'evento. Essi agiscono come veri e propri nodi di raccordo tra l'associazione promotrice e la comunità di riferimento. Il tessuto associazionistico rappresenta la vera spinta dal basso della manifestazione. Le risposte dello staff evidenziano come le associazioni locali e i gruppi di volontariato agiscano da custodi e animatori del patrimonio, apportando una conoscenza microstorica e identitaria non codificata nei manuali. Le interviste ai referenti del Terzo Settore (come la "Fondazione Anffas" di Cagliari, il "CSI Specus" di Selargius, la "Cooperativa Villa Silli" di Siddi e l'associazione "Amici di Sardegna" di Cagliari) mettono in luce, però, sia il potenziale che i punti di vulnerabilità della rete:

- l'accessibilità e il valore sociale, dimostrati dall'esperienza di Fondazione Anffas, che

attesta come l'inserimento di volontari con disabilità intellettiva nel ruolo di guide, promossa all'interno di Monumenti Aperti, applichi concretamente i principi della *Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità*, trasformando i soggetti fragili in agenti di accoglienza e divulgazione culturale;
- le criticità operative e il ricambio generazionale che rappresentano le principali fatiche riscontrate dalle associazioni territoriali, riguardanti il reperimento costante dei volontari e, soprattutto, la difficoltà nel garantire un adeguato "turnover" all'interno dei direttivi locali;
- le istanze di sviluppo della rete dove, se da un lato molte realtà associazionistiche rilevano come la partecipazione abbia aperto canali di dialogo privilegiati con gli enti locali, da alcune voci storiche giunge la sollecitazione a superare la dimensione temporale del singolo evento annuale per giungere a una programmazione che consenta la riapertura stabile e continuativa dei siti chiusi.

Infine, l'ecosistema si estende agli stakeholder economici, di servizio e di comunicazione, le cui partnership sono indispensabili per la qualità e la visibilità della manifestazione. Tra questi si distinguono:
- gli sponsor tecnici, imprese specializzate che supportano il progetto fornendo servizi essenziali per l'allestimento visivo, lo sviluppo della grafica coordinata, la produzione dei supporti cartacei (pieghevoli, manifesti, segnaletica) e l'infrastruttura tecnologica/digitale;
- i media partner, ovvero testate giornalistiche, emittenti radiotelevisive e canali di informazione digitale locali e nazionali che curano la diffusione e la copertura dell'evento, amplificando la risonanza delle iniziative e favorendo un'ampia mobilitazione di pubblico;
- le imprese locali, gli operatori del settore turistico-ricettivo, le fondazioni bancarie e la cittadinanza nel suo complesso (residenti e visitatori), i quali beneficiano dell'indotto economico e della promozione territoriale diffusa, contribuendo al contempo alla sostenibilità economica indiretta e al successo partecipativo dell'iniziativa.

La gestione di questa complessa mappa di attori non risponde a una logica gerarchica, ma a un modello di governance a rete policentrica, in cui Imago Mundi OdV opera quale "broker relazionale" e cabina di regia. Riprendendo la celebre concettualizzazione del capitale sociale formulata da Robert Putnam e successivamente integrata da Michael Woolcock, le modalità di cooperazione all'interno della rete si strutturano attraverso tre differenti tipologie di legami relazionali:
- legami di tipo "Bonding" (leganti o di solidarietà): caratterizzati da elevati livelli di coesione interna, orizzontalità ed egualitarismo, definiscono il capitale sociale di legame tipico dei "gruppi primari" e delle comunità coese accomunate da un forte vincolo geografico e culturale. Nel caso studio, tali legami si attivano tra gli studenti-guida, i volontari e le famiglie della medesima scuola o quartiere, generando elevata appartenenza e aggregazione interna, ma rischiando, se presi isolatamente, una chiusura verso l'esterno;
- legami di tipo "Bridging" (colleganti): rappresentano il grado di apertura dei gruppi primari verso l'esterno e definiscono il livello di fiducia reciproca e diffusa all'interno della collettività. Si concretizzano nelle relazioni economiche, sociali e formative del territorio – come i rapporti virtuosi tra insegnanti e famiglie, tra associazioni e commercianti locali, e tra cittadini e amministrazioni – consentendo a Monumenti Aperti di "gettare ponti" trasversali e superare la frammentazione della comunità;
- legami di tipo "Linking" (di azione e connessione istituzionale): sviluppandosi a partire dalla fiducia diffusa generata dai reticoli "bridging", costituiscono il capitale sociale di azione che si manifesta nelle associazioni volontarie e spontanee di cittadini

che agiscono per il bene comune interfacciandosi con le istituzioni. Nel progetto, essi sostengono l'interazione strutturata tra Imago Mundi OdV, gli enti locali, le università, la Regione e il Comitato Scientifico Promotore, garantendo il riconoscimento normativo, la stabilità finanziaria e la scalabilità del modello su scala nazionale.

In definitiva, la mappa degli stakeholder di Monumenti Aperti evidenzia come il successo del progetto derivi dalla capacità istituzionale dell'associazione di orchestrare una fitta trama di cooperazione multilivello, capace di trasformare il capitale sociale di solidarietà (bonding) in capitale sociale di azione (linking), rendendo la rete stessa un bene comune intangibile e duraturo per i territori coinvolti.

## 3.4 Il capitale mobilitato

L'analisi del capitale mobilitato dal progetto Monumenti Aperti consente di superare l'interpretazione dell'evento come semplice rassegna culturale, evidenziando la sua natura di vero e proprio motore di attivazione territoriale e di impatto economico e sociale.

Attraverso il tracciamento anonimizzato ed aggregato via "geo-fencing" ed applicazione "Heart of Sardinia" (sviluppato da EAGER S.r.l.)[119], è stato possibile quantificare sia l'impatto economico diretto sia gli effetti indiretti e di medio-lungo periodo legati al patrimonio tangibile e intangibile attivato dalla manifestazione.

### 3.4.1 Il capitale economico: impatto diretto, visite di ritorno ed effetto moltiplicatore

I dati raccolti sul campione di utenti monitorati evidenziano una spesa costante e diffusa lungo tutta la rete dei comuni aderenti, a dimostrazione di come la fruizione culturale si traduca in un immediato beneficio per il tessuto economico locale (in particolare per la ristorazione, i bar, il commercio e l'accoglienza).

Un primo elemento di analisi riguarda l'evoluzione della spesa e il valore medio per visitatore**,** un indicatore fondamentale per misurare l'impatto economico diretto della manifestazione sul territorio negli ultimi anni.

Nel 2022, a fronte di circa 20.012 visitatori monitorati, si è registrato un intervallo di spesa diretta tra 227.526 € e 373.014 € (spesa media residenziale di circa 15,00 € per utente spendente, con una percentuale di utenti spendenti pari al 92%).

Nel 2023, a fronte di 20.306 visitatori monitorati, l'impatto diretto si è attestato su 353.568 € (range 305.516 € – 401.021 €), con un incremento significativo della spesa media per visitatore salita a 17,41 € ed una quota di utenti spendenti pari al 96%.

Nel 2024, con 20.767 visitatori monitorati, la spesa diretta ha raggiunto i 363.771 € (range 335.138 € – 442.111 €), registrando una spesa media per visitatore di 17,51 € (arrivata fino a 18,50 € nei weekend autunnali) e il 95% di utenti spendenti.

Nel 2025**,** pur a fronte di una contrazione del campione monitorato (16.792 utenti unici), l'impatto diretto ha registrato 270.331 € (range 262.382 € – 346.192 €), con una spesa media per visitatore pari a 16,09 € ed un 94% di utenti spendenti.

Per superare la sola stima della spesa immediata e restituire una valutazione più complessa del valore generato, nelle edizioni 2024 e 2025, la metodologia EAGER ha formalizzato la misurazione dell'impatto economico articolandolo su tre livelli differenziati e sequenziali:

[119] I dati quantitativi esposti sono stati ricavati dalla consultazione diretta dei Report ufficiali di impatto (2022-2025), conservati negli archivi dell'associazione Imago Mundi OdV e messi a disposizione per la presente ricerca nell'ambito dello svolgimento del tirocinio curriculare.

- livello 1 – impatto diretto: misura la spesa immediata sul luogo nei giorni dell'evento per consumazioni, pernottamenti e acquisti commerciali;
- livello 2 – impatto con utenti di ritorno nel medio periodo: rappresenta il valore generato da quanti (tra il 14% e il 16% dei visitatori nei 4 mesi successivi) ritornano a visitare i territori conosciuti tramite l'evento, sostenendo ulteriormente l'economia locale e aggiungendo tra il +15% e il +16,4% di valore alla spesa iniziale;
- livello 3 – impatto complessivo nel lungo periodo basato sull'effetto moltiplicatore: si tratta di una stima complessiva e potenziale che include il passaparola, l'acquisto post-evento di prodotti locali e la fidelizzazione turistica, con una stima dell'impatto economico globale che supera gli 840.000 € nel 2025 e sfiora il 1.020.000 € nel 2024.

In tutte le edizioni analizzate, la voce principale della spesa riguarda il comparto del cibo e delle bevande (bar, ristoranti, agriturismi, gelaterie e pasticcerie assorbono una quota compresa tra il 65% e il 70% delle transazioni complessive), seguita dalle attività di commercio/shopping locale ed altri servizi.

### 3.4.2 Il capitale umano e relazionale: la profilazione dei partecipanti

Oltre alle risorse finanziarie, la manifestazione attiva e mobilita un consistente capitale sociale e umano, composto sia dalla comunità locale che dai flussi turistico-ricreativi.

L'analisi relativa all'origine geografica del pubblico evidenzia una netta prevalenza dei residenti, che costituiscono il nucleo principale dei visitatori (valori compresi tra l'80% e l'86% del totale) e testimoniano il forte radicamento comunitario dell'iniziativa. A questa solida base locale si affianca una presenza significativa di turisti nazionali ed esteri. In particolare, i turisti italiani – provenienti in gran parte da Lombardia, Lazio, Piemonte e Toscana – rappresentano dal 5% all'8% del pubblico, mentre la quota di turisti stranieri – guidata in maggioranza da visitatori giunti da Germania, Francia, Svizzera e Paesi Bassi – si attesta tra l'8% e il 13%. Questi ultimi tendono a registrarsi fin dai primi weekend di manifestazione, dimostrando peraltro una propensione alla spesa superiore rispetto alla media complessiva.

Sotto il profilo dei caratteri psicografici e degli interessi, le rilevazioni effettuate sui frequentatori abituali dell'applicazione ufficiale tracciano un pubblico fortemente proattivo. Le preferenze prevalenti si concentrano su ambiti legati agli interessi culturali (con oltre 5.000 rilevazioni medie per edizione), alle attività balneari e "outdoor", agli eventi tradizionali e all'enogastronomia, rivelando al contempo un consistente segmento orientato verso forme di turismo contemplativo e sociale.

### 3.4.3 Il capitale territoriale e ambientale: reti di Comuni ed effetto spillovers

La mobilitazione di capitale riguarda, infine, l'attivazione integrata del patrimonio tangibile – rappresentato dai monumenti e dai contesti ambientali – e di quello intangibile, identificabile nelle reti istituzionali di cooperazione.

In merito alla distribuzione delle visite per tipologia monumentale, i dati mostrano come la quota maggioritaria dell'interesse si concentri sui monumenti religiosi (che assorbono tra il 30% e il 33% delle presenze) e sui palazzi storici (pari al 25-27%). A questi seguono i siti archeologici (13-16%), i musei (11-12%) e gli spazi aperti o parchi (10-13%), tracciando un modello di fruizione diversificato ma ben radicato nell'architettura storica dei centri abitati.

Accanto alla fruizione dei beni culturali in senso stretto, emerge una significativa promozione indiretta del patrimonio naturalistico legata a un rilevante effetto di "spillover". I dati d'impatto evidenziano, infatti, come una quota compresa tra il 33% e il 46% dei Comuni aderenti benefici di flussi diretti verso attrattori ambientali e aree

naturali non formalmente inseriti nel programma ufficiale di Monumenti Aperti – come nel caso del "Parco Naturale Regionale di Porto Conte" ad Alghero. Ciò dimostra la capacità della manifestazione di agire da vero e proprio innesco per un'esplorazione estesa e integrata dell'intero contesto territoriale.

Infine, l'analisi delle sinergie intercomunali e della mobilità rivela che, sebbene la grande maggioranza dei visitatori (tra il 90% e il 93%) si sposti prevalentemente a piedi all'interno della singola località – visitando una media di circa 3-3,2 monumenti per cittadina –, si genera un efficace scambio sinergico tra i Comuni vicini. La concomitanza o la continuità temporale degli eventi tra centri contigui stimola, infatti, gli spostamenti a raggio locale, amplificando l'impatto economico e sociale complessivo sull'intera area geografica.

# Capitolo 4
# L'approccio normativo nel caso di Imago Mundi OdV

## 4.1 Il quadro normativo e teorico dell'amministrazione condivisa

In Italia, la progressiva evoluzione dei modelli di "public management" e la parallela ridefinizione dello Stato hanno segnato il passaggio da una logica unidirezionale di erogazione dei servizi a un paradigma di amministrazione condivisa, fondato sul principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall'*Articolo 118*, *comma 4*, della *Costituzione*.[120] Tale modello non configura l'ente pubblico e il privato sociale come parti contrapposte in una logica di mercato o di scambio sinallagmatico, bensì come alleati paritari nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Il fondamentale snodo ordinamentale di questa trasformazione è rappresentato dalla riforma del Terzo Settore e, nello specifico, dal *D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117* (*Codice del Terzo Settore*). [121] L'*Articolo 55* del Codice recepisce appieno la svolta collaborativa, formalizzando gli istituti della co-programmazione e della co-progettazione, quali modalità ordinarie di strutturazione dei rapporti tra le istituzioni pubbliche e gli Enti del Terzo Settore (ETS). Come confermato dalla *Sentenza n. 131/2020* della Corte Costituzionale,[122] tali strumenti non costituiscono un'eccezione derogatoria alle regole della concorrenza e del *Codice dei contratti pubblici*, ma incarnano un canale di amministrazione convergente, basato sulla solidarietà, sulla condivisione di risorse e sulla finalizzazione al bene comune. La Consulta ha, infatti, chiarito come l'amministrazione condivisa configuri un modello organizzativo paritetico e non concorrenziale, distinto e alternativo alle dinamiche di mercato: ciò legittima sul piano giuridico la possibilità per gli enti locali di attivare percorsi di co-progettazione con realtà come Imago Mundi, superando la logica dello scambio commerciale e della gara d'appalto a evidenza pubblica a favore di una partnership orientata all'interesse generale.

### 4.1.1 I fondamenti teorici del paradigma collaborativo

Per comprendere appieno la portata innovativa dei modelli di governance collaborativa e co-progettazione nel Terzo Settore, è indispensabile richiamare la matrice teorica dell'amministrazione condivisa delineata da Gregorio Arena (1997).

Il modello supera la tradizionale dicotomia tra amministrazione autoritativa (basata sul binomio "autorità-libertà") e amministrazione di prestazione (basata sul binomio "funzione-interesse" ed erogatrice di servizi a cittadini concepiti come utenti passivi), configurando la popolazione e le formazioni sociali quali co-amministratori. Essi diventano soggetti attivi che integrano le proprie risorse con quelle di cui è dotata la Pubblica Amministrazione, assumendosi una parte diretta di responsabilità nella soluzione di problemi di interesse generale. [123]

Come evidenziato nel saggio *Introduzione all'amministrazione condivisa* di Gregorio

[120] *Costituzione della Repubblica Italiana*, Art. 118, co. 4, disponibile su: https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-118 (visitato il 27 agosto 2026).
[121] *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, disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117 (visitato il 27 agosto 2026).
[122] Corte Costituzionale, *Sentenza n. 131 del 26 giugno 2020*, disponibile su: https://www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/2020/131 (visitato in data 27 agosto 2026).
[123] Gregorio Arena, *Introduzione all'amministrazione condivisa*, in *Studi parlamentari e di politica costituzionale*, anno 30°, n. 117-118, 3°-4° trimestre, 1997, pp. 29-31.

Arena (1997), il modello trova il suo fondamento primario nella *Costituzione italiana* e si articola su tre principi cardine:

1. l'uguaglianza sostanziale e la "missione costituzionale" dell'amministrazione (*Art. 3, co. 2, Cost.*)[124]: l'amministrazione condivisa implica la co-gestione della funzione dell'amministrare e non l'esercizio del potere autoritativo. La Costituzione assegna alle istituzioni il compito di rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona. Quest'ultima, dunque, è il fine dell'azione amministrativa e l'amministrazione ne è lo strumento; il cittadino cessa di essere un assistito o un recettore passivo per diventare co-protagonista della propria realizzazione e del benessere collettivo;
2. l'autonomia relazionale (*Art. 5 Cost.*)[125]: superando l'interpretazione puramente difensiva o gerarchica del rapporto centro-periferia, il saggio introduce il concetto di "autonomia relazionale". L'autonomia è intesa come principio organizzativo generale che intesse relazioni paritarie all'interno di una struttura reticolare. Ogni nodo (cittadini, Terzo Settore, enti locali e imprese) mantiene la propria identità e autonomia, ma collabora apportando risorse per soddisfare contemporaneamente l'interesse generale e quello individuale;
3. la responsabilità condivisa[126]: autonomia e responsabilità sono due facce della stessa medaglia. Nel modello condiviso, l'assunzione di responsabilità è di tipo positivo ("rispondere per il raggiungimento di un risultato"). Amministrazione e cittadini scelgono autonomamente di allearsi per affrontare e risolvere insieme una criticità pubblica.

Un punto di svolta teorico individuato da Arena riguarda la riconsiderazione delle capacità dei cittadini. In un contesto pluralista, la varietà delle condizioni e delle competenze individuali non rappresenta un ostacolo, bensì una risorsa rinnovabile e inesauribile (sotto forma di tempo, idee, esperienze, saperi sociali e competenze). In questa prospettiva, le risorse dei cittadini non si consumano con l'uso, ma aumentano e migliorano nell'atto stesso in cui vengono attivate. Simultaneamente, la Pubblica Amministrazione assume il ruolo di "imprenditrice" delle risorse latenti nella società, mobilitando energie private e sociali per far fronte al divario strutturale tra bisogni crescenti e risorse pubbliche limitate. Si innesca un circolo virtuoso in cui la risposta ai problemi pubblici (dalla prevenzione sanitaria alla tutela dei beni culturali, dalla gestione dei rifiuti alla mobilità) non è la somma algebrica delle energie, ma una loro moltiplicazione generata da un "soggetto collettivo astratto" o coalizione tra pubblico e privato sociale.

Per far funzionare il modello condiviso, la comunicazione pubblica non può limitarsi alla funzione giuridico-formale (notifiche, certificati) o alla comunicazione di servizio (istruzioni sull'uso dei servizi). È necessaria la comunicazione amministrativa, intesa come lo strumento fondamentale per amministrare convincendo ("vincere insieme").[127] Attraverso la comunicazione, l'amministrazione mette in comune una determinata percezione dei problemi di interesse generale, motivando i cittadini ad attivarsi autonomamente e a condividere le proprie capacità. Il successo di questo modello risiede nella capacità di far coincidere l'interesse generale con l'interesse individuale o di gruppo, dimostrando che la collaborazione con le istituzioni porta benefici concreti a tutti i soggetti coinvolti.

[124] Ivi, pp. 45-46.
[125] Ivi, pp. 46-49.
[126] Ivi, pp. 49-51.
[127] Ivi, pp. 40-45

### 4.1.2 L'evoluzione teorica e nodi critici negli studi recenti

Negli sviluppi più recenti del dibattito scientifico, la riflessione sull'amministrazione condivisa si è arricchita analizzando come il modello teorico formulato nel 1997 si sia progressivamente tradotto in pratiche istituzionali diffuse (Arena e Bombardelli, 2022).

In *L'amministrazione condivisa*, Arena afferma: «Venticinque anni dopo si può dire che quella scommessa è stata vinta. Centinaia di migliaia di cittadini collaborano da anni con le amministrazioni locali di tutta Italia, al nord come al sud, nei paesi come nelle città, prendendosi cura del verde, degli spazi pubblici, delle scuole, dei beni culturali, dei sentieri, dei boschi, della memoria collettiva, della giustizia, dell'integrazione culturale, dei diritti… in una parola, dei beni comuni materiali e immateriali.»[128]

Questo passaggio da mera speculazione dottrinale a prassi istituzionale è stato reso possibile da due snodi fondamentali[129]:

- la legittimazione costituzionale (*Art. 118, u. c., Cost.*): l'introduzione della sussidiarietà orizzontale con la *Riforma del Titolo V* del 2001 ha fornito il più alto grado di copertura giuridica alla collaborazione tra cittadini e amministrazione. Tuttavia, la lettura della norma ha attraversato un complesso dibattito: mentre alcune interpretazioni riduttive hanno inteso la sussidiarietà come pretesto per il "ritrarsi" dello Stato dai servizi essenziali (sanità, istruzione) o come mera erogazione strumentale di incentivi economici ai privati, il contributo dottrinale e l'azione sul campo di "Labsus" (Laboratorio per la sussidiarietà) ne hanno affermato la lettura prevalente quale solido fondamento per un'alleanza paritaria volta al perseguimento congiunto dell'interesse generale;
- la traduzione regolamentare e i patti di collaborazione: il secondo passaggio decisivo è stato il passaggio dalla norma costituzionale agli strumenti operativi di livello amministrativo, avvenuto tra il 2012 e il 2014 con la stesura del *Regolamento comunale-tipo* per l'amministrazione condivisa dei beni comuni promosso dal Comune di Bologna e da "Labsus". Tale modello ha codificato il "patto di collaborazione" come strumento para-contrattuale flessibile, svincolato dai rigidi meccanismi d'appalto o dalle logiche autoritative, idoneo a regolare il rapporto di collaborazione tra i cittadini attivi e l'amministrazione comunale (o regionale, laddove vi sia una legge regionale che consenta alla Regione ed ai suoi enti di stipulare patti per la cura dei beni regionali).

L'*Art. 118*, *ult. co*. della *Costituzione* ed i *Regolamenti comunali* per l'amministrazione condivisa dei beni comuni sono stati finora i principali strumenti attraverso i quali si sta realizzando concretamente la teoria dell'amministrazione condivisa, consentendole di dispiegare i suoi effetti sulla società italiana.

Negli ultimi anni, tuttavia, a questi strumenti tradizionali se ne sono aggiunti altri di fondamentale importanza:

- l'Art. 55 del *Codice del Terzo Settore* (*D.Lgs. 117/2017*): secondo la Corte Costituzionale (sentenza n. 131/2020), tale disposizione crea fra amministrazioni ed Enti del Terzo Settore «un canale di amministrazione condivisa alternativo a quello del profitto e del mercato». La norma trova applicazione principalmente nei rapporti strutturati con gli Enti del Terzo Settore, mentre alle formazioni sociali informali e ai cittadini singoli continuano ad applicarsi i patti di collaborazione. In entrambi i casi, si assiste alla concreta realizzazione del modello condiviso;
- la legislazione regionale (es. *L.R. Lazio n. 10/2019*): un ulteriore strumento innovativo è rappresentato dalla legge della Regione Lazio sulla promozione

[128] GREGORIO ARENA E MARCO BOMBARDELLI, *L'amministrazione condivisa*, Quaderni della Facoltà di Giurisprudenza (62), Università degli Studi di Trento - Editoriale Scientifica, 2022, pp. 3-4.
[129] Ivi, pp. 5-7.

dell'amministrazione condivisa. Da un lato, essa impegna la Regione a sostenere i comuni nell'adozione del modello (attraverso formazione del personale, affiancamento e banche dati); dall'altro, le consente di stipulare direttamente con le associazioni patti di collaborazione per la cura dei beni di proprietà regionale o dei suoi enti strumentali.

In prospettiva, l'auspicio è che si moltiplichino i comuni che adottano il Regolamento e stipulano patti di collaborazione – che di tale modello costituiscono il cuore propulsivo – e che altre regioni seguano l'esempio laziale per facilitare l'adozione del modello anche nei comuni più piccoli e meno strutturati in termini di risorse umane e organizzative.

Tuttavia, gli approfondimenti svolti da Arena (2022), oltre a mettere in evidenza l'evoluzione del paradigma antropologico fondativo, presentano una serie di rilevanti profili critici e nodi irrisolti che interpellano la concreta operatività degli enti locali e del Terzo Settore.

In primo luogo, l'amministrazione condivisa presuppone un'antropologia positiva del cittadino, inteso non come utente passivo ma come risorsa latente. Ciononostante, si riscontra una forte inerzia burocratica: i funzionari pubblici, formati in una cultura amministrativa gerarchica, faticano a percepire la collaborazione come una condivisione paritaria della funzione pubblica, tendendo a ricondurla a forme di controllo o a meri adempimenti procedurali.

In secondo luogo, emerge il grave rischio dell'iper-normazione e dell'imposizione dall'alto. Infatti, sebbene l'iscrizione della sussidiarietà orizzontale in *Costituzione* (Art. 118, u.c., Cost.) e nel Terzo Settore (Art. 55 D. Lgs. 117/2017) ne abbia sancito la piena legittimità, un'eventuale legge statale che imponesse obbligatoriamente l'adozione dell'amministrazione condivisa a tutti i comuni presenterebbe due forti criticità: una di carattere pratico, poiché rischierebbe di generare "funzioni dormienti" e regolamenti disapplicati per mancanza di mezzi e cultura organizzativa; l'altra di carattere teorico, data l'evidente incoerenza di voler imporre per legge un modello che nasce per esaltare la spontaneità e l'autonoma iniziativa dei cittadini.

A queste criticità si aggiunge la tentazione della delega impropria, ossia il rischio che le amministrazioni pubbliche utilizzino i modelli collaborativi per supplire a tagli di bilancio e carenze d'organico, scaricando sul Terzo Settore costi e responsabilità che dovrebbero rimanere in capo alla funzione pubblica. Dunque, per evitare che il modello degeneri, si rende indispensabile un riallineamento delle competenze: sia i dipendenti pubblici sia gli operatori non profit devono acquisire capacità inedite legate al co-design, alla facilitazione dei processi partecipativi e alla valutazione dell'impatto sociale.

Superando la dimensione di semplice tecnica circoscritta alla micro-rigenerazione urbana, l'amministrazione condivisa si afferma, infine, nella sua dimensione sistemica e strategica. Essa si configura come uno strumento indispensabile per governare le grandi sfide contemporanee — dalla transizione ecologica alla coesione sociale nei territori periferici — di fronte alle quali le sole risposte dello Stato tradizionale o del mercato si rivelano strutturalmente insufficienti.

### 4.1.3 Imago Mundi OdV come hub di rete: tra tensione burocratica e valore pubblico

In questo solco istituzionale si colloca, in maniera paradigmatica, l'operato dell'associazione Imago Mundi OdV. Nata come realtà associativa a forte radicamento locale, l'organizzazione ha vissuto un'articolata evoluzione storica, trasformandosi in un partner strategico per le amministrazioni comunali e i ministeri, capace di svolgere una complessa funzione di mediazione culturale e istituzionale su scala nazionale. Come emerso nelle sezioni precedenti, la parabola evolutiva di Imago Mundi evidenzia come la

capacità di valorizzare il patrimonio culturale diffuso sia strettamente interconnessa alla capacità di accreditarsi presso gli enti pubblici come interlocutore affidabile, strutturato e in grado di co-generare valore pubblico.

Tuttavia, il passaggio da associazione promotrice di iniziative locali a soggetto coordinatore di una rete complessa comporta rilevanti criticità sotto il profilo della governance e dell'assetto organizzativo interno. La condizione di ETS, "partner della PA", impone un salto di qualità funzionale: l'ente deve conservare la flessibilità, la spinta ideale e il radicamento civico propri del volontariato, pur dovendosi dotare di standard operativi, responsabilità amministrative e rigori procedurali assimilabili a quelli di una "quasi-amministrazione".

L'analisi delle testimonianze qualitative dello staff organizzativo attuale fa emergere con nitidezza questa tensione evolutiva, nata dall'incontro tra la natura flessibile dell'associazione e la complessa macchina procedurale richiesta dai livelli istituzionali. La gestione della rete nazionale, finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, infatti, richiede uno sforzo costante per raccordare le esigenze di rendicontazione centralizzata con le specificità dei singoli contesti locali. In questo scenario, gli intervistati evidenziano come la gestione di un progetto di tale portata abbia stimolato un importante processo di apprendimento collettivo: l'ampiezza delle sfide ha reso indispensabile il contributo condiviso e una costante crescita corale come squadra, un percorso di maturazione relazionale e operativa che si è consolidato nel tempo e continua a svolgersi quotidianamente.[130]

Tale percorso di maturazione consente di mettere a fuoco tre fondamentali spunti di riflessione sul ruolo dell'ente:

1. il passaggio dal modello "bando-rendiconto" alla "partnership di rete": nel modello tradizionale, il rapporto tra PA ed ETS si riduceva a una logica unidirezionale, in cui la PA pubblicava un bando, l'associazione erogava il servizio e infine rendicontava le spese. Con l'attuazione del *D. Lgs. 117/2017* e attraverso l'esperienza consolidata di Monumenti Aperti, Imago Mundi integra la veste di semplice esecutore per agire come vero e proprio nodo di rete (hub) che abilita e coordina la collaborazione tra più soggetti – Comuni, istituti scolastici e associazioni locali –, sollevando le amministrazioni minori da complessità organizzative altrimenti insostenibili;
2. il dilemma del volontariato tra "ispirazione civica" e "burocratizzazione": l'adeguamento ai canoni operativi della PA comporta il rischio teorico del cosiddetto "isomorfismo istituzionale" (Meyer e Rowan 1977, DiMaggio e Powell, 1983)[131], ovvero la tendenza delle organizzazioni del privato sociale ad adeguarsi alle strutture formali e ai rigori procedurali della Pubblica Amministrazione per garantirsi legittimità e risorse, rischiando una perdita di spontaneità civica. Il caso di Imago Mundi dimostra la possibilità di una convergenza virtuosa: l'organizzazione ha saputo professionalizzare i propri flussi interni per rispondere alle esigenze ministeriali e comunali, mantenendo intatta, tuttavia, la matrice volontaria e partecipativa su cui si fonda la manifestazione;
3. la trasparenza e la misurazione dell'impatto sociale come valore pubblico: essere partner accreditato della PA impone standard elevati non solo sul piano formale (tracciabilità e trasparenza del bilancio), ma anche nella dimostrazione dell'efficacia dell'intervento. L'adozione di metodologie di valutazione dell'impatto sociale non

[130] La rilevazione empirica si inserisce nell'ambito delle attività di ricerca svolte per il Progetto TeTi dell'autrice, integrando le evidenze raccolte durante l'esperienza di tirocinio curriculare e l'osservazione partecipante condotta sul campo. Le interviste semi-strutturate sono state somministrate al team di Imago Mundi OdV tra il 13 giugno e il 6 luglio 2026 tramite Modulo Google.

[131] C. Galdiero, A. Berni, M. Martinez e L. Moschera, *Modelli organizzativi ibridi per la pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2021, pp. 13-16.

rappresenta solo un adempimento burocratico, bensì lo strumento fondamentale con cui l'ETS legittima la propria posizione di partner strategico davanti alle istituzioni finanziatrici e alla comunità.

Sul piano delle competenze operative, il superamento delle criticità passa anche attraverso una crescente consapevolezza organizzativa; l'esperienza legata alla gestione complessa dei portali web ha, infatti, evidenziato un mancato funzionamento dovuto alla discontinuità attuativa, mostrando come lezione principale la necessità di strutturare competenze tecniche avanzate e una risorsa professionale completamente dedicata.

Tale complessità organizzativa mostra l'esigenza impellente degli ETS di sviluppare competenze amministrative, informatiche e normativo-finanziarie indispensabili per dialogare ad armi pari con gli enti pubblici e costruire una vera amministrazione condivisa.

In definitiva, il posizionamento strategico di Imago Mundi dimostra come la collaborazione paritaria tra PA e ETS non si esaurisca in un basilare adempimento formale dell'*Articolo 55* del *Codice del Terzo Settore*, ma generi un nuovo modello di governance territorializzata. L'associazione riesce a coniugare la rigorosa gestione procedurale e l'adeguamento ai flussi informativi complessi con la salvaguardia della propria identità civica e partecipativa, trasformando la rendicontazione sociale e la valutazione dell'impatto in vere e proprie leve di legittimazione istituzionale.

## 4.2 I procedimenti amministrativi locali

L'analisi dell'amministrazione condivisa non può prescindere dall'esame dei "meccanismi giuspubblicistici" attraverso cui la volontà politica degli enti locali si traduce in azione amministrativa concreta. Nel contesto dell'iniziativa Monumenti Aperti, il raccordo tra l'associazione Imago Mundi OdV e la rete dei Comuni partner si formalizza attraverso una pluralità di atti amministrativi tipici, i quali riflettono le due principali funzioni svolte dalla Pubblica Amministrazione nel paradigma collaborativo: quella di finanziatrice/sostenitrice economica e quella di mediatrice istituzionale sul territorio.

Dall'analisi documentale condotta sugli atti pubblici emanati dai Comuni aderenti,[132] emerge una chiara articolazione del procedimento amministrativo che formalizza il rapporto tra la Pubblica Amministrazione e Imago Mundi OdV:

1. l'atto di indirizzo politico e di mediazione territoriale (*Delibera di Giunta Comunale*): l'organo esecutivo dell'ente locale formalizza l'adesione strategica al progetto, ne riconosce la rilevanza per l'interesse pubblico e assegna le risorse necessarie, dando mandato ai responsabili di servizio per gli adempimenti gestionali. In questa fase, la delibera non si limita alla concessione del patrocinio o del contributo finanziario, ma attiva una funzione di mediazione sul territorio: pone le basi per il coinvolgimento degli istituti scolastici e le associazioni locali, individua i beni culturali da valorizzare e impegna l'amministrazione al coordinamento delle risorse necessarie alla buona riuscita dell'evento;
2. la fase di negoziazione telematica: in attuazione dell'atto di indirizzo, la struttura burocratica dell'ente avvia l'interpello telematico. Tramite la piattaforma "SardegnaCAT" della "Centrale regionale per gli acquisti", la PA invia a Imago Mundi OdV una "Richiesta di Offerta" diretta. L'associazione risponde caricando a sistema la propria proposta tecnica ed economica, comprensiva delle attività di coordinamento,

[132] Per una disamina puntuale, si sono analizzate, a titolo esemplificativo, le Determinazioni Dirigenziali dei Comuni di Porto Torres (n. 1093 del 16/04/2025) e Sant'Antioco (n. 279 del 22/04/2025). La consultazione e l'analisi di tali atti amministrativi sono state effettuate dall'autrice durante lo svolgimento del tirocinio curriculare presso Imago Mundi OdV, tramite la documentazione conservata negli archivi dell'associazione.

delle coperture assicurative dei volontari, della segreteria e della promozione dell'evento;

3. l'affidamento e l'impegno di spesa (*Determina Dirigenziale ex D. Lgs. 36/2023*): successivamente all'atto di indirizzo politico, la gestione amministrativa passa in capo alla dirigenza o ai responsabili dei servizi che danno sostanza contabile ed esecutiva alla collaborazione tramite la determina dirigenziale. Valutata la congruità della proposta economica pervenuta sul portale telematico, l'organo gestionale adotta la determina di affidamento diretto (ai sensi dell'*Art. 50, comma 1, lett. b del D. Lgs. 36/2023*[133]), che assume la valenza di decisione a contrarre (ex *Art. 17*[134] del medesimo Codice). Tale provvedimento perfeziona la legittimazione formale del trasferimento delle risorse all'associazione, formalizzando l'impegno di spesa sui capitoli del bilancio comunale. Inoltre, la determina assicura il rispetto dei principi di regolarità contabile e amministrativa mediante la verifica della regolarità contributiva dell'ente (DURC), l'acquisizione del "Codice Identificativo Gara" (CIG) e la garanzia della tracciabilità dei flussi finanziari per la copertura dei servizi e materiali forniti.

Sotto il profilo analitico, dall'esame di questi atti emerge una cruciale duplice natura del procedimento amministrativo di coordinamento locale. Sul piano contabile e delle regole di finanza pubblica, il Comune fa ricorso agli strumenti ordinari dell'"e-procurement" (SardegnaCAT) e alla disciplina dell'affidamento diretto prevista dal nuovo *Codice dei Contratti Pubblici*. Questa veste procedurale risponde alle stringenti esigenze di tracciabilità dei flussi finanziari, regolarità tecnica e trasparenza richieste agli enti locali. Sul piano sostanziale, tuttavia, l'atto non configura una mera acquisizione sul mercato di prestazioni di servizi da un fornitore commerciale. Come evidenziato espressamente nelle premesse delle determine (in cui si dà atto che Imago Mundi è ideatrice della manifestazione e titolare del marchio "Monumenti Aperti" registrato presso il Ministero dello Sviluppo Economico), la procedura costituisce lo strumento tecnico-giuridico per formalizzare l'adesione a una rete di cooperazione territoriale.

La Pubblica Amministrazione utilizza quindi le procedure formali dell'affidamento diretto non per alterare la natura collaborativa dell'iniziativa, ma per garantire la legittimità contabile dell'investimento pubblico all'interno di un modello di co-progettazione e governance multilivello.

In conclusione, questa scelta procedurale da parte degli enti locali trova una solida copertura teorica e dogmatica nelle disposizioni generali del nuovo *Codice dei Contratti Pubblici* (*D.Lgs. n. 36/2023*). L'uso delle determine e l'interpello gestito tramite la piattaforma *SardegnaCAT* rispondono infatti appieno al "principio del risultato" (*Art. 1 del D.Lgs. 36/2023*)[135], il quale impone alle amministrazioni di perseguire la massima tempestività, efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi alla comunità. Al contempo, il ricorso a tali strumenti rispetta il "principio di buona fede e della tutela dell'affidamento" (*Art. 5 del D.Lgs. 36/2023*)[136], valorizzando e tutelando la continuità del consolidato rapporto collaborativo sviluppato negli anni tra l'associazione Imago Mundi e le amministrazioni comunali partner.

---

[133] *Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36*, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78., testo dell'Art. 50 – Procedure per l'affidamento, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_50__Procedure_per_l%E2%80%99affidamento_/12657 (visitato il 31 agosto 2026).

[134] Ivi, Art. 17, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_17__Fasi_delle_procedure_di_affidamento_/12620 (visitato il 31 agosto 2026).

[135] Ivi, Art.1, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_1__Principio_del_risultato_/12603 (visitato il 1° settembre 2026).

[136] Ivi, Art. 5, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_5__Principi_di_buona_fede_e_di_tutela_dell%E2%80%99affidamento_/12607 (visitato il 1° settembre 2026).

### 4.2.1 L'analisi qualitativa delle dinamiche locali: tra adesione formale e reale co-progettazione

Se l'analisi formale degli atti delinea un quadro procedurale omogeneo, le evidenze empiriche emerse dalle interviste qualitative allo staff di coordinamento di Monumenti Aperti restituiscono una realtà assai più complessa e disomogenea. La gestione dei rapporti interistituzionali con le amministrazioni locali mette in luce una "fatica relazionale e burocratica", legata alla diversa maturità istituzionale e culturale dei Comuni partner.

Dalle testimonianze qualitative, in particolare dai contributi della coordinatrice e dell'assistente della segreteria regionale e nazionale, emergono con chiarezza due distinti modelli di risposta da parte delle amministrazioni locali:

1. i Comuni della "collaborazione generativa": in questi contesti, l'atto amministrativo non è inteso come mero adempimento formale, ma come l'avvio di un percorso strutturato di co-progettazione basato sul principio di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118, co. 4, Cost.).* La PA agisce da reale mediatrice, attivando le scuole, la cittadinanza e le associazioni locali. Il procedimento amministrativo diventa lo strumento flessibile per co-generare valore pubblico e favorire la maturazione civica della comunità;
2. i Comuni dell'adesione "burocratica": all'estremo opposto si collocano le realtà amministrative in cui l'adesione a Monumenti Aperti viene vissuta in modo passivo e routinario. Come evidenziato dai referenti dell'associazione, l'iniziativa rischia qui di essere ridotta a un semplice "evento da inserire in calendario" per ragioni di visibilità o consuetudine amministrativa. In tali contesti, la rigidità procedurale della PA, il "turnover" del personale negli uffici e la discontinuità politica richiedono da parte di Imago Mundi uno sforzo relazionale e di "problem solving" supplementare per superare gli ostacoli burocratici e stimolare una partecipazione effettiva.

Questa duplice dinamica evidenzia come l'associazione non svolga soltanto una funzione organizzativa, ma si configuri come un "facilitatore di processi pubblici". Laddove la macchina comunale presenta carenze di organico o eccessiva rigidità, lo staff dell'associazione interviene per affiancare gli uffici tecnici, traducendo il linguaggio burocratico della PA in azioni concrete sul territorio e garantendo la continuità del progetto anche di fronte ai cambiamenti delle giunte comunali.

In definitiva, l'esame dei procedimenti amministrativi locali dimostra come il passaggio dalla teoria alla pratica dell'amministrazione condivisa necessiti non solo di atti tecnici formalmente corretti, ma di una condivisa cultura della collaborazione capace di trasformare gli strumenti burocratici da vincoli a leve di sviluppo territoriale.

## 4.3 I contratti e le modalità di cooperazione

Se la determina dirigenziale rappresenta l'atto con cui la Pubblica Amministrazione adotta la decisione di contrarre e impegna la spesa sul bilancio comunale, la formalizzazione del vincolo negoziale costituisce il momento finale del procedimento amministrativo di cooperazione. L'analisi della gestione tecnica degli affidamenti evidenzia una peculiare sovrapposizione tra le forme dello strumento negoziale ordinario e la sostanza dell'accordo di partenariato paritario.

Sotto il profilo strettamente procedurale, il perfezionamento del rapporto obbligatorio avviene mediante le modalità semplificate previste dall'*Art. 18, comma 1, del D. Lgs. 36/2023* per gli affidamenti sottosoglia.[137] Il vincolo sinallagmatico si perfeziona secondo

[137] Ivi, Art. 18, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_18__Il_contratto_e_la_sua_stipulazione_/12621 (visitato il 31 agosto 2026).

l'uso del commercio attraverso uno scambio di corrispondenza (scambio di lettere, anche tramite posta elettronica o sistemi elettronici di recapito certificato qualificato), al quale viene attribuito valore contrattuale.

È bene approfondire che l'oggetto della prestazione negoziale comprende:

- il pacchetto dei servizi integrati di coordinamento e di rete: la segreteria organizzativa, la gestione delle coperture assicurative (infortuni e responsabilità civile verso terzi) a tutela dei volontari e la predisposizione e consegna del kit operativo per i siti (badge e registri di presenza);
- i prodotti di comunicazione e promozione istituzionale: la progettazione grafica coordinata, l'editing, la stampa dei materiali promozionali (manifesti, pieghevoli e opuscoli), le campagne pubblicitarie sui mass media regionali/nazionali;
- i presidi identitari e promozionali per la comunità: la fornitura di abbigliamento dedicato (magliette e cappellini recanti il logo della manifestazione) da destinare agli studenti e ai volontari impegnati come guide nei monumenti.

Il circuito economico-contabile che regola l'erogazione dei corrispettivi o delle quote di partecipazione da parte degli enti locali richiede il rispetto di rigorosi vincoli di finanza pubblica. Le amministrazioni comunali più piccole possono scegliere di partecipare all'iniziativa in forma singola oppure attraverso formule di gemellaggio con altri Comuni, scelta che vincola gli enti partecipanti allo svolgimento della manifestazione nel medesimo fine settimana.

Sotto il profilo finanziario, l'opzione del gemellaggio si rivela particolarmente vantaggiosa in termini di risparmio di spesa per l'ente: la quota d'adesione richiesta al singolo Comune scende infatti a 2.000 €. A fronte di tale contrazione del budget, si registra, tuttavia, una proporzionale riduzione delle prestazioni standard incluse di default nel pacchetto: la fornitura del materiale promozionale cartaceo dedicato passa infatti dalle 1.500 copie di pieghevoli previste per la partecipazione singola a un contingente di 750 copie per l'ente gemellato.

La determinazione della quota di adesione richiesta alle amministrazioni risponde a un criterio di equità, flessibilità e sostenibilità territoriale proprio grazie all'adozione di un articolato sistema a scaglioni demografici, che parte da una base di 2.500 € per i Comuni di dimensioni minori, fino a salire progressivamente a 3.000 €, 4.000 € e 5.000 €.

Una rilevante eccezione a questa griglia standard è rappresentata dai grandi centri urbani – tra cui spiccano i casi di Cagliari, Sassari, Quartu Sant'Elena ed Alghero –, per i quali sono previsti importi superiori. In queste realtà, infatti, la somma erogata supera la classica logica di "quota d'adesione" e assume la natura giuridico-finanziaria di un vero e proprio contributo straordinario per la realizzazione complessiva della manifestazione, commisurato alla complessità organizzativa e al volume dei beni culturali coinvolti. A queste quote base si aggiunge infine l'eventuale costo per l'ulteriore fornitura integrativa di materiale promozionale e identificativo dedicato, consentendo all'ente di calibrare l'impegno finanziario complessivo sulle proprie risorse e specificità territoriali.

Dall'analisi delle pratiche amministrative emerge una duplice modalità con cui i Comuni inquadrano e liquidano tali importi, alla quale corrispondono differenti adempimenti contabili e fiscali da parte dell'associazione:

1. la fattispecie dell'affidamento diretto di servizi e forniture (*D. Lgs. 36/2023*): qualora il Comune inquadri l'operazione come acquisto di prestazioni commerciali e materiale promozionale sul mercato, il rapporto si configura a prestazioni corrispettive. Imago Mundi OdV emette fattura elettronica (con applicazione dell'IVA

o del regime di split payment *ex art. 17-ter D.P.R. 633/1972*[138]). La liquidazione è subordinata alla verifica della regolare esecuzione della fornitura e dei servizi forniti;
2. la fattispecie del contributo o compartecipazione ai costi (*L. 241/90 o D. Lgs. 117/2017*): qualora l'ente locale intervenga erogando un contributo economico a sostegno dell'iniziativa di interesse generale priva di fini di lucro, l'operazione non costituisce corrispettivo di prestazione di servizi. In questo caso l'associazione non rilascia fattura commerciale, bensì una nota di addebito o ricevuta di incasso esente/fuori campo IVA (ai sensi dell'*Art. 8, c. 2, L. 266/91*[139] e del *Codice del Terzo Settore*). La liquidazione non si basa sull'acquisto di un bene, ma richiede la presentazione di un rendiconto finanziario analitico che dimostri la copertura delle spese ammissibili sostenute per la realizzazione dell'evento sul territorio.

A prescindere dall'inquadramento contabile prescelto dal singolo Comune, l'iter di liquidazione dei fondi richiede il rigoroso rispetto dei vincoli previsti dalla normativa di finanza pubblica. La procedura segue, infatti, una precisa scansione di garanzie amministrativo-contabili:

- la tracciabilità dei flussi finanziari: l'operazione è vincolata all'assegnazione del Codice Identificativo Gara (CIG) e all'obbligo di utilizzo di conti correnti dedicati ai sensi dell'*Art. 5, co. 5, Legge 136/2010*[140];
- la verifica della regolarità contributiva: l'erogazione delle somme impegnate è sempre subordinata all'acquisizione d'ufficio del *Documento Unico di Regolarità Contributiva* (*DURC*) dell'associazione in corso di validità;
- l'attestazione di regolare esecuzione e rendicontazione: il saldo delle fatture elettroniche o delle note di debito avviene previa verifica formale della documentazione fiscale e rilascio dell'attestazione di regolare svolgimento delle attività da parte del Responsabile del Servizio comunale competente.

Al di là dell'involucro tecnico-contabile disciplinato dal *Codice dei Contratti Pubblici*, la disamina sostanziale della relazione cooperativa rivela come la convenzione o l'accordo di adesione non possano essere assimilati a un ordinario "contratto di acquisto di servizi sul mercato". In un classico contratto di appalto, l'amministrazione si pone come mero acquirente di una prestazione resa a titolo oneroso da un operatore economico privato con finalità speculative. Nel caso di Monumenti Aperti, la struttura dell'accordo negoziale assume i tratti tipici del partenariato pubblico-privato sociale e del patto di collaborazione (*ex art. 55 e ss. D.Lgs. 117/2017*)[141].

La Pubblica Amministrazione si configura come partner attivo nella co-progettazione per una serie di elementi qualificanti:

- l'assenza di scopo di lucro e la reciprocità: le somme erogate dai Comuni non configurano un margine di profitto per l'ente del Terzo Settore, ma rappresentano la quota di compartecipazione ai costi vivi di gestione, copertura assicurativa e promozione della rete territoriale;

---

[138] *Decreto del Presidente della Repubblica,* 26 ottobre 1972, n. 633, *Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto*, testo dell'Art. 17-ter disponibile su: https://www.brocardi.it/testo-unico-iva/titolo-i/art17ter.html (visitato il 31 agosto 2026).

[139] *Legge 11 agosto 1991, n. 266*, *Legge-quadro sul volontariato*, testo dell'Art. 8 disponibile su: https://www.brocardi.it/legge-quadro-sul-volontariato/art8.html (visitato il 31 agosto 2026).

[140] *Legge 13 agosto 2010, n. 136*, *Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia*, testo dell'Art. 3 disponibile su: https://www.codiceappalti.it/l_136_2010/Art__3__(Tracciabilit%C3%A0_dei_flussi_finanziari)/1829 (visitato il 31 agosto 2026).

[141] *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, testo dell'Art. 55 disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_117_2017/Art__55_Coinvolgimento_degli_enti_del_Terzo_settore/10053?utm_source (visitato il 31 agosto 2026).

- la convergenza sugli obiettivi strategici: sia l'ente pubblico che l'associazione perseguono il medesimo interesse generale, individuabile nella valorizzazione del patrimonio culturale locale, nella promozione della cittadinanza attiva e nell'inclusione degli istituti scolastici e delle associazioni locali;
- la co-gestione del rischio organizzativo: il successo della manifestazione non dipende unicamente dalla prestazione tecnica fornita da Imago Mundi, ma richiede il contributo diretto e la responsabilità organizzativa del Comune nella gestione dei siti, della sicurezza urbana e del coinvolgimento della comunità locale.

Il contratto, pertanto, non rappresenta uno strumento di contrapposizione negoziale tra cliente e fornitore, bensì il quadro regolatorio di un accordo paritario basato sul principio di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118, co. 4 Cost*.). Attraverso tale schema negoziale, la PA e il Terzo Settore uniscono le rispettive risorse umane, immateriali ed economiche per generare valore pubblico, trasformando la spesa per eventi culturali da mero costo di gestione ad investimento sociale sulla comunità.

## 4.4 La digitalizzazione e i flussi documentali

La gestione dei flussi documentali e la digitalizzazione dei processi rappresentano uno degli snodi centrali nel rapporto tra l'associazione e la Pubblica Amministrazione, evidenziando una duplice anima nell'infrastruttura tecnologica: da un lato l'agilità operativa degli strumenti digitali adoperati internamente, dall'altro la rigidità procedurale imposta dalle piattaforme istituzionali e dalle prescrizioni dei bandi pubblici.

Dall'analisi delle interviste condotte emerge questo netto contrasto, unitamente a una spiccata propensione storica all'innovazione. Come ricordato da Fabrizio Frongia, l'attenzione verso il digitale affonda le sue radici già nei primissimi anni di attività (anni '90), quando tra i servizi essenziali erogati da Imago Mundi figuravano proprio i corsi alfabetizzazione informatica rivolti ai giovani, a dimostrazione di una precoce sensibilità verso le competenze tecnologiche e l'inclusione digitale.

Nelle testimonianze agli assistenti della segreteria organizzativa si rileva come l'adozione di soluzioni in "cloud" e gestionali curati direttamente dall'associazione – in particolare l'impiego di "Dropbox" e "Google Drive" per il coordinamento documentale e l'archivio condiviso, unito a "FattureinCloud" per la contabilità e la tracciabilità finanziaria – garantisca elevata flessibilità, velocità di condivisione e una drastica riduzione dei tempi di risposta nei processi interni. Tali piattaforme consentono di snellire la cooperazione quotidiana e di mantenere un monitoraggio costante e trasparente sui documenti contabili e di progetto senza appesantire la segreteria organizzativa.

Questa spinta verso la digitalizzazione ha subito un'accelerazione decisa in risposta a contesi emergenziali. Come sottolineato dal presidente Massimiliano Messina, il periodo pandemico (COVID-19) nel 2020 ha costretto l'associazione a riprogettare interamente le proprie pratiche organizzative tramite il digitale. L'edizione 2020 di Monumenti Aperti si è tenuta in modalità integralmente virtuale attraverso dirette televisive e collegamenti a distanza. Inoltre, tale passaggio ha introdotto e stabilizzato gli strumenti digitali di videoconferenza e chiamate da remoto per il lavoro collettivo, prassi fino ad allora estranee alla forma mentis organizzativa dell'ente.

L'evoluzione tecnologica ha riguardato anche le metodologie di rilevazione e monitoraggio dei dati. Frongia ha ripercorso il passaggio storico dai primi strumenti analogici e cartacei (i tradizionali registri delle firme dei visitatori) alla successiva integrazione di indagini qualitative condotte in sinergia con la ricerca universitaria, fino al recente inserimento di applicazioni digitali (app) e sistemi telematici dedicati al tracciamento e alla misurazione dell'impatto della manifestazione sul pubblico.

Questo percorso si affianca a un'articolata trasformazione dei canali comunicativi. Se nelle prime edizioni la promozione procedeva mediante notiziole e comunicati inviati alle redazioni giornalistiche per le rubriche di cronaca o gli appuntamenti della stampa locale, nel tempo l'associazione ha integrato l'uso dei media digitali e delle piattaforme online.

Al contrario, la dimensione del dialogo istituzionale formale e la gestione dei contributi pubblici introducono una notevole complessità burocratica. Le riflessioni delle referenti in materia di Progettazione e Rendicontazione evidenziano in modo critico la severa rigidità formale che caratterizza l'accesso e la rendicontazione dei bandi pubblici. Infatti, l'interfacciamento con i portali telematici della PA impone standard rigorosi e percorsi procedurali ingessati che spesso non tengono conto delle specificità operative delle organizzazioni no-profit, trasformando la transizione digitale in un ulteriore carico burocratico anziché in un fattore di semplificazione. Come sottolineato nelle interviste, si riscontra una marcata distanza tra le finalità strategiche dei bandi e le regole di rendicontazione imposte: in progetti regionali volti a raggiungere i piccoli centri della Sardegna, i regolamenti premiano l'impatto capillare sul territorio ma spesso non ammettono tra le spese ammissibili i costi del carburante necessari per le trasferte, gli oneri di locazione delle sedi operative o perfino i costi del personale dipendente. L'eccesso di burocrazia pubblica non costituisce soltanto un rallentamento procedurale, ma rischia in taluni casi di compromettere la sostenibilità stessa delle iniziative.

Un elemento di particolare interesse emerge dall'incrocio di questi dati con le risposte dei referenti istituzionali dei Comuni (tra cui i rappresentanti del Comune di Guspini e della Fondazione Alghero). I referenti comunali dichiarano, infatti, di non riscontrare particolari rigidità o difficoltà operative nell'interfacciamento con Imago Mundi OdV. Questo dimostra come l'associazione svolga una funzione di vero e proprio "cuscinetto burocratico": Imago Mundi assorbe internamente il carico amministrativo, le complessità telematiche e le rigidità di rendicontazione, garantendo agli enti locali un rapporto fluido e semplificato.

Sul fronte delle istituzioni scolastiche, l'impatto burocratico e organizzativo assume una veste differente. Le testimonianze dei docenti referenti (come emerge dagli interventi a nome dell'IC "Randaccio Tuveri Don Milani Colombo" e il Liceo "Pacinotti" di Cagliari) evidenziano come la rigidità con cui hanno più a che fare non sia tanto quella tecnologica, quanto piuttosto quella legata alle architetture orarie e procedurali della scuola.

Il quadro che ne scaturisce mostra, dunque, una profonda asimmetria strutturale: mentre gli strumenti di gestione interna e le soluzioni tecnologiche via via adottate dall'associazione promuovono un'amministrazione snella, flessibile e collaborativa, la digitalizzazione dell'azione amministrativa pubblica e la disciplina dei bandi tendono a replicare online le medesime rigidità del modello burocratico tradizionale. Imago Mundi OdV si trova così a svolgere un continuo ruolo di mediazione, assorbendo le inefficienze della burocrazia pubblica per proteggere la rete di Comuni, delle scuole e delle associazioni locali, garantendo al contempo il rispetto formale dei vincoli istituzionali.

### 4.4.1 La comunicazione digitale come strumento di trasparenza e rendicontazione sociale: il caso dei report di Monumenti Aperti 2025

L'analisi dei flussi digitali e dell'infrastruttura tecnologica di un Ente del Terzo Settore non può limitarsi alla sola dimensione gestionale interna o al rispetto degli adempimenti di natura burocratica-amministrativa. Nel paradigma dell'amministrazione condivisa, infatti, la rendicontazione assume una duplice natura: da un lato, la classica "accountability burocratico-finanziaria" legata ai vincoli dei bandi pubblici; dall'altro, la "social accountability" (la rendicontazione sociale) intesa come il dovere etico e istituzionale di restituire alla comunità gli esiti, il valore e l'impatto generati dall'azione

collettiva.

A differenza della rendicontazione contabile tradizionale – rigida e rivolta esclusivamente all'ente pubblico erogatore –, la rendicontazione sociale si configura come un processo dinamico di trasparenza multidirezionale verso la cittadinanza, attuato in adempimento ai principi di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118 Cost*.) e agli orientamenti della Riforma del Terzo Settore (*D.Lgs. 117/2017*).

In questa prospettiva, la comunicazione digitale dell'ente non risponde a mere esigenze promozionali o di marketing, ma si configura come una piattaforma tecnologica attraverso cui l'associazione adempie ai doveri di trasparenza, rende conto della propria "mission" pubblica, garantisce l'accessibilità delle informazioni civiche e documenta il coinvolgimento della rete territoriale, stimolando la partecipazione attiva e la risposta democratica della comunità nei processi di valorizzazione del patrimonio.

L'esame analitico dei "Social Media Report 2025" [142] di Monumenti Aperti si colloca esattamente in questo snodo metodologico: i dati di copertura, la profilazione demografica e il grado di interazione sui contenuti rappresentano gli indicatori empirici con cui valutare l'efficacia dell'infrastruttura digitale di Imago Mundi OdV nel costruire, alimentare e rendicontare la "community civica" che sostiene la manifestazione.

Sotto questo profilo, la ricerca evidenzia come l'organizzazione abbia progressivamente evoluto la propria presenza in rete: l'associazione ha, infatti, superato una gestione omogenea e centralizzata della comunicazione, attribuendo a ciascuna piattaforma un target, un linguaggio e un obiettivo specifico, e un ruolo strategico ben definito nell'ecosistema informativo dell'ente.

L'attivazione nel 2025 del canale nazionale ha consentito di dare visibilità unitaria alle 19 regioni coinvolte e proporre una narrazione unitaria. A questa infrastruttura centrale si affianca una presenza digitale capillarmente articolata a livello locale, testimoniata dalla creazione di canali e pagine specifiche per singoli contesti regionali e comunali (quali, ad esempio, "Piemonte Monumenti Aperti" o "Perugia Monumenti Aperti").

L'account Instagram nazionale si è consolidato come canale più dinamico e orientato alla crescita e alla scoperta da parte di nuovi utenti, mentre l'account Facebook nazionale agisce prevalentemente da hub informativo e di approfondimento per un pubblico adulto. Il canale regionale, invece, ha registrato volumi molto elevati ma distribuiti diversamente rispetto al 2024 per via della calendarizzazione: nel 2025 l'edizione autunnale ha coinvolto 6 Comuni sardi (la maggior parte, inclusa Cagliari, ha partecipato in primavera), rispetto a una partecipazione quasi totale nell'autunno 2024. Ciò dimostra una ridistribuzione temporale dell'attenzione e la capacità del "brand" di mantenere visibilità (134.491 visualizzazioni FB e 113.013 su IG nel periodo autunnale) anche con una base territoriale ridotta, evidenziando come la digitalizzazione della comunicazione sostenga la relazione con la cittadinanza in modo continuativo.

L'analisi del profilo demografico delle community digitali offre uno spaccato preciso della composizione e della risposta civica del pubblico coinvolto su scala regionale. Per quanto riguarda Facebook, il canale regionale, nel 2025, conta un bacino complessivo di 23.637 follower e si caratterizza per una netta prevalenza femminile, pari al 72,3% della base utenti. La distribuzione per età mostra una forte concentrazione nelle fasce d'età comprese tra i 35–44 e i 45–54 anni, delineando un pubblico prevalentemente adulto e maturo, maggiormente ricettivo nei confronti di notizie di approfondimento e

[142] I dati quantitativi e le rilevazioni analitiche relative alle performance della comunicazione digitale sono tratti dai documentari interni *MA25_SOCIAL MEDIA_report* (report generale, report estate e report autunno) di *Monumenti Aperti 2025*, conservati negli archivi dell'associazione Imago Mundi OdV e messi a disposizione per la presente ricerca nell'ambito dello svolgimento del tirocinio curriculare.

aggiornamenti logistici. Sotto il profilo della localizzazione geografica, la quasi totalità dell'utenza risiede in Italia (98,4%), con una marcata polarizzazione sul territorio sardo: il comune di Cagliari rappresenta, infatti, da solo il 21% del pubblico complessivo, seguito da centri quali Sassari (5,5%), Quartu Sant'Elena (4,4%), Oristano, Selargius e Monserrato. Sul versante di Instagram, l'account regionale, nel 2025, registra 8.239 follower totali e conferma la dominante presenza femminile, sebbene con una percentuale lievemente più contenuta (65,6%). A differenziare significativamente questa piattaforma è la composizione anagrafica: il pubblico si distribuisce principalmente sulle fasce più giovani, in particolare tra i 25–34 e i 35–44 anni, avvalorando la funzione strategica del canale nell'intercettare nuovi utenti e fasce generazionali emergenti. Anche in questo caso, la distribuzione geografica vede una forte concentrazione nel capoluogo sardo, con Cagliari attestata al 16,3%, seguita da Sassari (6,6%), Quartu Sant'Elena (4,2%) e da una quota di utenti localizzata a Roma (2,3%).

L'analisi dettagliata delle performance dei singoli contenuti consente di individuare i pilastri tematici della strategia comunicativa di Monumenti Aperti che generano i livelli più elevati di coinvolgimento e risposta emotiva da parte degli utenti. Un primo snodo centrale è rappresentato dal coinvolgimento giovanile e dal valore educativo della manifestazione. A tal proposito, il contenuto pubblicato in occasione della "Giornata Internazionale della Gioventù" (12 agosto 2025) ha registrato la copertura più alta sul profilo Facebook nel periodo estivo, raggiungendo 2.798 visualizzazioni; tale dato evidenzia la forte attenzione della community verso il ruolo fondamentale svolto dagli studenti e dai giovani volontari, i cosiddetti "cappellini rossi". A questo elemento si affianca il forte interesse riscontrato dai temi legati ai valori civici e alla memoria storica. Il post dedicato alla tappa di Torino, focalizzato sul tema della Resistenza e del Museo diffuso, ha infatti ottenuto il record assoluto di visualizzazioni sul profilo Instagram Nazionale, con 9.524 riproduzioni complessive. Un'ulteriore direttrice riguarda la reattività del pubblico nei confronti delle notizie di grande impatto per il patrimonio culturale. Nel secondo trimestre, infatti, il contenuto che ha ottenuto la maggiore copertura e interazione su Instagram è stato l'annuncio ufficiale del riconoscimento delle "Domus de Janas" quale Patrimonio dell'Umanità UNESCO, con 3.076 visualizzazioni e 91 interazioni nette. Infine, una componente determinante per l'ingaggio della community è legata alla valorizzazione delle reti territoriali e dei partner locali. I format in reel incentrati sulle testimonianze dei partner regionali – come l'intervista realizzata in Molise alle associazioni APS "La Terra" e FIPTES Molise sui "Tholos sanniti" – sono risultati tra i contenuti con il maggior numero di condivisioni, dimostrando come la narrazione delle sinergie locali rafforzi il senso di appartenenza e la coesione della rete.

# Capitolo 5

# L'esperienza di tirocinio presso Imago Mundi OdV: dall'osservazione partecipante all'operatività sul campo

## 5.1 Il contesto operativo: la XXX edizione di Monumenti Aperti e il Progetto TeTi

L'esperienza di tirocinio curriculare dell'autrice, contestualizzata nell'ambito delle attività del Progetto TeTi**,** si è inserita all'interno di una congiuntura organizzativa particolarmente significativa per l'associazione Imago Mundi OdV: la pianificazione, la comunicazione e lo svolgimento della XXX edizione di Monumenti Aperti. Tale coincidenza temporale e operativa ha trasformato la fase sul campo nel terreno d'indagine empirica su cui si è innestata gran parte dell'attività di ricerca e di osservazione partecipante.

Nello specifico, il Progetto TeTi costituisce un'iniziativa prevista dal Corso di Laurea in Scienze delle Pubbliche Amministrazioni del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Cagliari. Essa ambisce alla creazione di una cerniera operativa tra la formazione teorica della didattica universitaria e la prassi concreta – nel caso del progetto dell'autrice – del Terzo Settore e delle Pubbliche Amministrazioni.

L'edizione 2026 della manifestazione – che segna lo storico traguardo della 30ª edizione (1997/2026) – ha individuato il proprio titolo e filo conduttore nell'espressione "Generazione Monumenti Aperti", accompagnata dal sottotitolo guida: "Un patrimonio di cultura, legami, memoria: una questione d'amore per la nostra terra". Tale manifesto concettuale, supportato dal pay-off che definisce l'iniziativa una vera e propria "Scuola di libertà", intende il patrimonio culturale non come semplice testimonianza del passato, ma come l'intreccio vivente di relazioni e identità in cui si riconosce una comunità che cresce nel tempo. Il tema ha guidato la selezione dei siti, le narrazioni curate dai giovani studenti-guida e le linee di comunicazione strategica adottate dall'associazione Imago Mundi OdV, ponendo al centro dell'azione la continuità generazionale e il senso di cura verso i beni comuni del territorio.[143]

La portata della rete territoriale costruita nell'edizione 2026 trova riscontro nei dati organizzativi dell'iniziativa, che ha visto il coinvolgimento complessivo di 85 Comuni articolati nella consueta programmazione distribuita tra i weekend primaverili e autunnali. Di questi, ben 60 Comuni appartengono al territorio sardo, a testimonianza del profondo radicamento dell'iniziativa nella regione d'origine, affiancati da una solida proiezione nazionale in costante espansione. Tale impianto organizzativo permette l'apertura e la fruizione straordinaria di oltre 800 siti d'interesse storico, artistico e naturalistico lungo tutto il calendario della manifestazione, rendendo accessibile al pubblico un vastissimo patrimonio di beni e confermando la dimensione capillare del progetto su scala regionale e nazionale.

Per la prima volta nella storia della manifestazione, in occasione della sua 30ª edizione, l'associazione Imago Mundi OdV ha scelto di affidare l'immagine guida di Monumenti Aperti a un'opera d'arte contemporanea: "In tasca solo pezzi di casa", realizzata dall'artista Maria Jole Serreli. La creazione del manufatto affonda le sue radici nei fatti del 2016, all'indomani del terremoto che scosse il Centro Italia: nasce originariamente per dare forma alla delicatezza e al dramma di chi si trovò a raccogliere i brandelli delle

[143] Imago Mundi OdV, *30ª Edizione 1997/2026 - Generazione Monumenti Aperti*, consultabile sul sito ufficiale della manifestazione: https://monumentiaperti.com/it/edizioni/2026/ (visitato il 1° settembre 2026).

proprie esistenze interrotte. A distanza di dieci anni, l'installazione assume un significato che da particolare si fa universale, ergendosi a metafora della precarietà del nostro presente e della fragilità del patrimonio naturale e culturale – inteso come "casa comune" di cui la collettività è chiamata a prendersi cura. [144]

Come evidenziato nella lettura critica curata dal MUACC, sotto la direzione di Simona Campus per la presentazione del progetto artistico, con i frammenti ceramici e il filo rosso che li interconnette, l'artista edifica un dispositivo di memoria che opera nel senso etimologico di un vero e proprio anti-monumento: una creazione anti-celebrativa che non si erge su un piedistallo, ma si sviluppa su una semplice tavoletta di legno grezzo di dimensioni contenute, tali da poter stare in una tasca, in una borsa o in una piccola valigia. In questo modo, l'opera sintetizza la transizione da uno spazio intimo e privato a una dimensione pubblica e condivisa, dalla quale ripartire per costruire e ricostruire un senso di appartenenza e valori comunitari plurali e inclusivi.

La scelta dell'opera riflette la "mission" e la capacità di rinnovamento di Monumenti Aperti, stimolando una presa di coscienza critica attorno al patrimonio culturale inteso quale bene comune dinamico, la cui salvaguardia e valorizzazione esigono un impegno corale e una responsabilità condivisa.

Attorno alla poetica dell'artista si è sviluppato un più ampio progetto di valorizzazione promosso in stretta sinergia tra Imago Mundi OdV e il MUACC (Museo delle arti e delle culture contemporanee dell'Università degli Studi di Cagliari). Infatti, inaugurata in anteprima negli spazi del MUACC dell'Ateneo cagliaritano ad aprile 2026, l'opera ha accompagnato la manifestazione lungo un itinerario espositivo itinerante che ha toccato i Comuni aderenti alla rete (tra cui Cagliari, Sassari, Guspini, Marrubiu, sino alle tappe nazionali come Ferrara e Chieti). L'immagine guida del lavoro di Serreli è stata declinata sui materiali promozionali e sui canali ufficiali dell'associazione, costituendo il raccordo visivo tra la dimensione artistico-espressiva, la sinergia con la ricerca universitaria e la partecipazione delle comunità locali.

Sebbene il calendario della trentesima edizione non si sia ancora integralmente concluso – prevedendo l'espletamento di ulteriori tappe nella programmazione autunnale –, i primi dati rilevati sul campo restituiscono già l'immagine di un successo di pubblico straordinario e diffuso. I flussi di affluenza testimoniano la capacità di Monumenti Aperti di catalizzare la partecipazione e la domanda culturale sull'intera rete territoriale, sia nei centri urbani di maggiori dimensioni sia in quelle realtà più contenute ma fortemente dinamiche.

Dalle grandi cifre del capoluogo Cagliari (oltre 115 mila visite)[145] e di Sassari (quasi 33 mila visitatori)[146], si passa ai rilevanti volumi riscontrati ad Alghero (oltre 20 mila

[144] IMAGO MUNDI ODV, *Progetto "In tasca solo pezzi di casa"* (in collaborazione con il MUACC - Museo delle arti e delle culture contemporanee dell'Università degli Studi di Cagliari) consultabile sul sito ufficiale della manifestazione: https://monumentiaperti.com/it/progetti/progetto-in-tasca-solo-pezzi-di-casa/ (visitato il 1° settembre 2026).

[145] IMAGO MUNDI ODV, *A Cagliari una trentesima edizione da record: registrate oltre 115.000 visite*, in «Monumenti Aperti», disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/a-cagliari-una-trentesima-edizione-da-record-registrate-oltre-115-000-visite/ (visitato il 2 settembre 2026).

[146] EMANUELE FLORIS, *Sassari, successo per Monumenti Aperti: quasi 33mila visitatori*, in «L'Unione Sarda», 6 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sassari-provincia/sassari-successo-per-monumenti-aperti-quasi-33mila-visitatori-vl21jydb (visitato il 2 settembre 2026).

visite)[147], Oristano (circa 13 mila presenze)[148] e Carbonia (10 mila visitatori)[149], fino ai riscontri altamente significativi di centri quali Porto Torres (oltre 7 mila visite)[150] e Selargius (3 mila visitatori)[151].

Tali evidenze quantitative preliminari non soltanto confermano l'efficacia del modello organizzativo e l'attrattività della formula esperienziale promossa da Imago Mundi OdV, ma pongono le basi per un bilancio finale d'edizione positivo, riaffermando l'iniziativa quale presidio strategico di coesione sociale e di valorizzazione del capitale territoriale.

## 5.2 La metodologia di ricerca e gli strumenti di indagine: l'approccio dei metodi misti nel Progetto TeTi

L'impianto metodologico alla base del presente studio si fonda sull'adozione dell'approccio dei metodi misti (Mixed Methods), una scelta strategica dettata dalla necessità di cogliere la complessità organizzativa, istituzionale e sociale che caratterizza Monumenti Aperti. Secondo la letteratura scientifica di riferimento, l'integrazione pragmatica di tecniche quantitative e qualitative consente di superare i limiti intrinseci di un singolo paradigma di ricerca, sfruttando la complementarità dei dati. Riprendendo la definizione di Creswell e Plano Clark (2007), la ricerca sui metodi misti si configura come un disegno d'indagine in cui il ricercatore «raccoglie, analizza e mescola (integra o collega) dati sia quantitativi che qualitativi in un singolo studio o in un programma di indagine multifase».[152]

In questo lavoro si è adottato un disegno convergente: i dati quantitativi (flussi di visitatori, serie storiche, copertura dei dati di bilancio e report social) e le rilevazioni qualitative (osservazione partecipante, diario di bordo ed interviste semi-strutturate agli stakeholder) sono stati raccolti ed elaborati per integrarsi a vicenda. Se la dimensione quantitativa fornisce la misurazione oggettiva dell'estensione e dell'impatto del fenomeno, l'indagine qualitativa permette di interpretare il "come" e il "perché" di tali cifre, sviscerando i processi relazionali, le dinamiche fiduciarie e le prassi gestionali che animano la rete di co-progettazione del Terzo Settore.

Il cardine dell'indagine qualitativa è rappresentato dall'osservazione partecipante, condotta in prima persona durante l'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso Imago Mundi OdV nell'ambito del Progetto TeTi. L'immersione diretta nei processi lavorativi quotidiani dell'ente ospitante ha permesso di coniugare le categorie analitiche apprese nel percorso di studi in Scienze delle Pubbliche Amministrazioni con la prassi

---

[147] Caterina Fiori, *Monumenti Aperti ad Alghero: un successo da 20mila presenze*, in «L'Unione Sarda», 19 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sassari-provincia/monumenti-aperti-ad-alghero-un-successo-da-20mila-presenze-nelrcuoy (visitato il 2 settembre 2026).

[148] Comune di Oristano, *In 13 mila per Monumenti Aperti. Oristano celebra il suo patrimonio storico*, in «Sito Ufficiale del Comune di Oristano», 11 maggio 2026, disponibile su: https://comune.oristano.it/it/novita/notizia/In-13-mila-per-Monumenti-Aperti.-Oristano-celebra-il-suo-patrimonio-storico/ (visitato il 2 settembre 2026).

[149] Andrea Scano, *Carbonia, boom per Monumenti Aperti: diecimila presenze*, in «L'Unione Sarda», 25 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sulcis-iglesiente/carbonia-boom-per-monumenti-aperti-diecimila-presenze-h2fml1qq (visitato il 2 settembre 2026).

[150] Mariangela Pala, *Porto Torres, numeri positivi per Monumenti Aperti: oltre 7mila visitatori*, in «L'Unione Sarda», 12 maggio 2026, https://www.unionesarda.it/cultura/porto-torres-numeri-positivi-per-monumenti-aperti-oltre-7mila-visitatori-fce1cuf1 (visitato il 2 settembre 2026).

[151] Federica Lai, *Selargius, pienone per Monumenti Aperti: 3mila visitatori nel weekend*, in «L'Unione Sarda», 26 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/cultura/selargius-pienone-per-monumenti-aperti-3mila-visitatori-nel-weekend-vk1p6psy (visitato il 2 settembre 2026).

[152] Ilaria Salvadori, *Approcci misti nella ricerca educativa: cosa sono? Da dove provengono? Dove sono diretti? Origini e prospettive future*, Pensa MultiMedia Editore, Lecce, 2019, p. 196.

operativa del management culturale.

Nello specifico, la rielaborazione e l'interpretazione del materiale empirico si sono avvalse della solida cornice multidisciplinare offerta dal piano di studi: le lenti della sociologia dell'organizzazione e dei processi politici hanno consentito di analizzare le dinamiche di rete e la partecipazione civica; i principi di diritto amministrativo, dell'Unione europea e della transizione digitale hanno guidato la comprensione delle convenzioni istituzionali e della burocrazia pubblica; infine, le competenze trasversali nell'ambito dell'economia pubblica, della valutazione delle politiche e delle metodologie di analisi demografica e statistica hanno fornito gli strumenti rigorosi necessari per il trattamento dei dati quantitativi d'affluenza e la lettura dell'impatto territoriale della manifestazione.

Tradurre questo bagaglio teorico nell'operatività quotidiana del tirocinio ha richiesto la predisposizione di appositi strumenti di rilevazione.

A tal fine, il monitoraggio dell'esperienza sul campo si è articolato su un doppio binario: da un lato, il registro presenze istituzionale sulla piattaforma TSP 2.0 dell'Università degli Studi di Cagliari, deputato alla mera tracciabilità formale delle ore e delle attività ordinarie svolte; dall'altro, un diario di bordo personale, concepito come uno strumento analitico di rilevazione etnografica e riflessiva. In quest'ultimo sono stati annotati in modo sistematico: i flussi di lavoro interni e le routine organizzative; le dinamiche di coordinamento tra i diversi settori dell'associazione; le criticità operative emerse durante le fasi di pianificazione e gestione degli eventi; le modalità di interazione informale tra gli attori della rete.

Per approfondire la dimensione relazionale e la governance collaborativa, il disegno di ricerca ha previsto la progettazione e la somministrazione di una serie di interviste semi-strutturate, articolate su tre distinti livelli di indagine.[153]

Il primo livello ha interessato la matrice fondativa della manifestazione e dell'associazione, con l'obiettivo di ricostruire la genesi, l'evoluzione trentennale e le linee strategiche di Monumenti Aperti. A questo scopo è stata condotta un'intervista in presenza a Massimiliano Messina, socio fondatore e attuale Presidente di Imago Mundi OdV, affiancata da un'intervista in forma scritta a Fabrizio Frongia, socio fondatore ed ex Presidente dell'associazione.

Un secondo livello d'indagine ha riguardato lo staff operativo, coinvolgendo, attraverso questionari scritti, 7 componenti del team organizzativo attuale. L'intento è stato quello di analizzare la dimensione micro-organizzativa e il lavoro "dietro le quinte", analizzando le modalità di gestione della logistica, i processi di rendicontazione amministrativo-contabile e le dinamiche di coordinamento della comunicazione centralizzata. Questo spaccato ha permesso di comprendere come il team bilanci quotidianamente l'anima culturale e sociale del progetto con la rigidità dei vincoli burocratici, alimentando processi di apprendimento collettivo (learning by doing) e di problem solving di fronte agli imprevisti.

Infine, il terzo livello ha visto la somministrazione di questionari scritti a 12 referenti della rete territoriale e istituzionale, rappresentativi di Comuni, Scuole e Associazioni locali. Tale rilevazione ha consentito di valutare l'efficacia della co-progettazione multilivello, rilevando come i Comuni oscillino tra una percezione dell'evento in chiave turistica e il suo valore di dispositivo di cittadinanza attiva; come gli istituti scolastici integrino l'iniziativa nella didattica (PTOF e PCTO) promuovendo l'inclusione di studenti in contesti di fragilità o disabilità; e, infine, come le associazioni locali traggano

[153] Si veda l'Appendice A per prendere visione della traccia dei questionari e delle domande specifiche somministrate.

dal progetto un effetto volano per le proprie attività, pur dovendo affrontare le sfide del ricambio generazionale e della sostenibilità nel lungo periodo.

A supporto dell'analisi qualitativa, la componente quantitativa e documentale della ricerca si è basata sul reperimento, sulla mappatura e sull'elaborazione del materiale conservato negli archivi digitali e nei flussi gestionali di Imago Mundi OdV. Nello specifico, l'indagine ha preso in esame: i dati storici di affluenza e i report di edizione annuali della manifestazione; la mappatura dell'evoluzione della rete di partenariato, mediante il documento *Storico Comuni*; la documentazione amministrativa d'adesione (delibere comunali, determine e convenzioni); i *Social Media Report* d'edizione (nazionali e stagionali) per la misurazione dell'impatto digitale; i dossier relativi ai progetti e ai bandi di finanziamento.

L'integrazione di questi livelli di indagine garantisce la validità scientifica dell'analisi, restituendo un quadro esaustivo sia delle dinamiche istituzionali di co-progettazione sia del valore generato sul territorio.

## 5.3 La segreteria organizzativa e di coordinamento territoriale delle reti locali

L'attività svolta durante il tirocinio si è articolata lungo una pluralità di dimensioni operative ed extra-organizzative. Se nei successivi paragrafi verranno analizzati gli ambiti specialistici dedicati alla progettazione culturale e alle procedure di conformità e rendicontazione amministrativa, il presente paragrafo si concentra sul primo nucleo fondamentale dell'esperienza: le funzioni di segreteria organizzativa e di coordinamento della rete territoriale.

L'osservazione e l'affiancamento diretto al personale di Imago Mundi OdV, in questo specifico settore, hanno permesso di comprendere come la gestione quotidiana di una manifestazione complessa come Monumenti Aperti richieda un'operatività costante nel tempo e un coordinamento multilivello. Per restituire in modo sistematico le attività svolte in questo ambito, la trattazione si articola in cinque sottoparagrafi.

### 5.3.1 La gestione delle relazioni istituzionali e comunitarie

Il primo nucleo fondamentale dell'operatività della segreteria organizzativa risiede nella gestione continuativa della rete di relazioni istituzionali e comunitarie, fase propedeutica indispensabile per l'attivazione e il buon esito della manifestazione nei diversi contesti locali. Tale funzione non si esaurisce in un adempimento di tipo meramente burocratico, ma si configura come un vero e proprio esercizio di diplomazia organizzativa e intermediazione culturale. La segreteria opera, infatti, come punto di raccordo e cerniera tra una pluralità di attori portatori di istanze, linguaggi e logiche di funzionamento profondamente eterogenee: gli uffici amministrativi e i rappresentanti politici dei Comuni, i dirigenti e i docenti degli istituti scolastici, le associazioni di volontariato locale, i proprietari e i gestori dei beni culturali privati ed ecclesiastici.

Come evidenziato dalle testimonianze dirette dello staff dell'associazione, il lavoro di coordinamento richiede un'interazione costante — sia telefonica che formale – avviata diversi mesi prima dell'inizio dell'evento e scandita dall'invio delle adesioni, dalla richiesta dei patrocini istituzionali, dalla ricognizione dei siti fruibili e dalla pianificazione degli atti amministrativi pertinenti (delibere, determine di impegno e accordi di collaborazione). In questa fase, una delle mansioni più complesse e strategiche svolte dalla segreteria consiste nella costruzione e bilanciamento degli abbinamenti tra plessi scolastici, associazioni di supporto e monumenti da aprire, garantendo una distribuzione

funzionale ed equa delle risorse e valorizzando le specificità didattiche di ciascun gruppo di volontari.

Sul piano gestionale, l'elemento di maggior criticità – e al contempo il vero "capitale invisibile" di Monumenti Aperti — è rappresentato dalla manutenzione della fiducia e dei legami fiduciari stratificati in quasi trent'anni di attività. La segreteria si trova quotidianamente a bilanciare il rispetto di tempistiche e standard organizzativi rigorosi con la flessibilità richiesta dall'operare non solo con il volontariato e con il mondo della scuola, ma anche con le amministrazioni pubbliche, spesso imbrigliate in iter amministrativi e vincoli burocratici. Tale complessità relazionale richiede di saper gestire e assecondare tempi di risposta talvolta molto dilatati, mantenendo una costante prontezza nel sollecitare con garbo le risposte, necessarie al prosieguo dei lavori, e nel cercare di andare incontro alle diverse esigenze dei vari interlocutori. In questo contesto, la capacità di ascolto attivo, il problem solving immediato e la mediazione diplomatica diventano così le competenze chiave necessarie per disinnescare i contenziosi e mantenere salda la coesione della rete.

L'efficacia di questa metodologia di coordinamento multilivello trova un'evidente esemplificazione nel caso studio della tappa di Quartu Sant'Elena, analizzato direttamente sul campo attraverso l'esperienza d'osservazione partecipante svolta durante il tirocinio curricolare. Tale contesto urbano, caratterizzato da un'estesa rete scolastica e da un articolato tessuto socioculturale, ha rappresentato un banco di prova fondamentale per sperimentare l'operatività quotidiana della segreteria organizzativa di Imago Mundi OdV in stretto affiancamento con l'amministrazione comunale, la Soprintendenza e i gestori privati.

Nello specifico, l'attività svolta in prima persona nell'ambito della tappa quartese ha consentito di presidiare le prime fasi di gestazione dell'evento: dalla revisione e inoltro delle lettere di adesione rivolte a scuole e associazioni, fino alla formulazione di una prima ipotesi del programma dei monumenti, orientata all'inserimento di nuovi siti e itinerari per rinnovare l'offerta culturale rispetto alle edizioni precedenti. La gestione operativa ha poi comportato la redazione e l'invio delle richieste formali di autorizzazione e disponibilità indirizzate agli enti istituzionali e ai proprietari dei beni, l'interlocuzione telefonica diretta con i docenti referenti e i responsabili dei siti per la calendarizzazione degli orari, fino alla definizione delle possibili assegnazioni dei monumenti alle classi scolastiche e ai volontari delle associazioni.

L'integrazione tra l'analisi metodologica e il lavoro sul campo ha così permesso di comprendere come la complessa gestione amministrativa e logistica preventiva possa tradursi in una reale opportunità di mobilitazione della cittadinanza e di valorizzazione del patrimonio del territorio.

### 5.3.2 La logistica dei materiali e la distribuzione ai Comuni aderenti

La dimensione operativa e gestionale della manifestazione trova una delle sue declinazioni più articolate nella logistica dei materiali promozionali, informativi e identificativi. Questo processo rappresenta l'anello di congiunzione tra la fase di progettazione culturale e la concreta fruizione dell'evento sui territori, trasformando le indicazioni e le scelte comunicative in supporti fisici essenziali per l'orientamento dei visitatori e la riconoscibilità della rete.

L'iter logistico si articola in tre macro-fasi sequenziali e interdipendenti, coordinate e presiedute dalla segreteria organizzativa di Imago Mundi OdV:

- la quantificazione e il raccordo redazionale-grafico: la prima fase riguarda il censimento analitico dei fabbisogni quantitativi e qualitativi per ciascun comune aderente. La segreteria raccoglie le descrizioni dei monumenti, le immagini, i testi dei

percorsi e i dati logistici forniti dalle amministrazioni, dalle scuole e dalle associazioni tramite le cosiddette "schede tecniche". Tali contenuti vengono raccordati con i grafici e i creativi per la predisposizione dei layout editoriali (guide, pieghevoli, mappe) e dei supporti operativi e segnaletici (badge, porta-badge, t-shirt e cappellini come segni identificativi, manifesti promozionali, registri firme per monitorare il numero di visitatori e scatole destinate alla raccolta fondi della campagna "Un euro per la cultura");

- la produzione e il monitoraggio degli stock: definito il materiale grafico e avviata la stampa presso le tipografie partner, la segreteria coordina e controlla le giacenze di magazzino. I flussi di materiali in entrata e in uscita vengono puntualmente tracciati e registrati per monitorare costantemente lo stock a disposizione. Ciascun comune riceve quantità e tipologie differenziate di materiali, modellate in modo puntuale sulla base delle risorse economiche investite, della numerosità dei beni aperti, dei volontari coinvolti e dei flussi di pubblico stimati;
- l'allestimento dei kit e la logistica di distribuzione capillare: una volta completata la produzione, si passa alla fase di preparazione dei pacchi destinati alle singole realtà locali. La distribuzione del materiale avviene con una tempistica precisa, garantendo la consegna presso le sedi individuate con un anticipo di almeno tre giorni rispetto alla data d'avvio della singola tappa. Le modalità logistiche di inoltro si articolano in modo differenziato a seconda della scala territoriale: per le tappe nazionali, la spedizione viene effettuata tramite trasporto aereo e corriere con recapito diretto presso le sedi concordate con i comuni; per le tappe regionali, il trasporto e la consegna fisica dei materiali avvengono direttamente a cura del personale di Imago Mundi OdV. Per la tappa di Cagliari, data la rilevanza numerica e l'elevata densità di monumenti e volontari coinvolti, la logistica segue una logica d'accoglienza centralizzata: sono gli stessi docenti referenti e i rappresentanti delle associazioni a recarsi presso la sede dell'EXMA per ritirare il proprio kit informativo e promozionale.

Sotto il profilo dell'esperienza diretta maturata durante il tirocinio curricolare, l'operatività si è concretizzata nella gestione in prima persona della filiera d'allestimento: dalla composizione materiale dei pacchi (suddividendo t-shirt, capellini, badge, porta-badge, registri firma e manifesti) alla compilazione dei relativi Documenti di Trasporto (DDT), strumento burocratico e contabile fondamentale per garantire la tracciabilità delle merci inviate agli enti e alle strutture territoriali.

Sul piano analitico e gestionale, la catena logistica si configura dunque come un banco di prova fondamentale per l'efficienza organizzativa dell'associazione. L'articolata filiera di allestimento e smistamento dimostra come la gestione operativa non costituisca una semplice mansione esecutiva, bensì un dispositivo chiave di raccordo istituzionale. Attraverso questa modalità operativa improntata alla cura e all'affiancamento dei territori, la segreteria garantisce un'equa distribuzione delle risorse comunicative, consolidando la dimensione sistemica della manifestazione e la percezione di appartenenza a una rete culturale unitaria.

### 5.3.3 La promozione di Monumenti Aperti: strategia mediale e gestione operativa delle conferenze stampa

La dimensione pubblica e istituzionale della trentesima edizione di Monumenti Aperti è stata formalizzata e veicolata attraverso un'intensa e coordinata attività di relazioni esterne e comunicazione diffusa, finalizzata a legittimare il valore sociale della manifestazione e a garantire la massima capillarità dell'informazione su scala locale, regionale e nazionale. Tale strategia si è articolata in differenti momenti chiave di presentazione:

- la conferenza stampa di presentazione nazionale: tenutasi a Roma il 24 marzo 2026

nella Sala dei Cherubini di Palazzo Falletti, ha rappresentato il lancio istituzionale su scala del Paese. Durante l'evento sono stati svelati i dettagli del circuito nazionale, che per l'edizione 2026 coinvolge 85 comuni in 19 regioni (dalla Valle d'Aosta alla Sicilia), con oltre 800 siti e monumenti fruibili gratuitamente dal 18 aprile all'8 novembre 2026, per più di 200 giornate complessive di iniziative;

- la conferenza stampa di presentazione di Cagliari: organizzata venerdì 10 aprile 2026 presso il Teatro Carmen Melis di Cagliari, ha illustrato il ricco programma della trentesima edizione cagliaritana (in calendario per il 18 e 19 aprile 2026). In questa sede sono stati svelati i dettagli dell'offerta culturale del capoluogo sardo: 70 monumenti aperti (di cui 9 novità assolute e 17 graditi ritorni), 7 itinerari tematici, mostre, Open Studios, concerti e iniziative speciali, animati da migliaia di studenti e volontari;
- la conferenza stampa di presentazione regionale: svolta giovedì 23 aprile 2026 nella Sala Transatlantico del Consiglio Regionale della Sardegna, coordinata dal Presidente di Imago Mundi OdV Massimiliano Messina alla presenza del Presidente del Consiglio Regionale Piero Comandini, delle università e dei partner culturali. In questo contesto è stato illustrato il programma regionale completo (con 60 comuni aderenti, oltre 600 monumenti e 15.000 volontari) ed è stata presentata la campagna promozionale dell'edizione;
- le conferenze stampa e presentazioni locali: eventi capillari promossi nei singoli comuni della rete per valorizzare le peculiarità dei programmi territoriali e rafforzare il legame con gli amministratori locali, gli istituti scolastici e le associazioni locali;
- la gestione dell'ufficio stampa e dei canali digitali: presidio continuativo delle relazioni con i media tramite la stesura e diffusione dei comunicati stampa e delle cartelle informative (accessibili anche tramite QR code dedicato), affiancato dal coordinamento sinergico tra l'ufficio stampa interno, quello nazionale e i partner mediali (come la collaborazione con ARST SpA per la valorizzazione del Polo Museale). A ciò si affianca la gestione strategica dell'app ufficiale e dei canali social dell'associazione, sui quali Imago Mundi OdV valorizza in maniera puntuale ogni singola tappa del circuito attraverso la pubblicazione di post dedicati, corredati da immagini rappresentative, testi descrittivi ed elementi identificativi del territorio coinvolto.

Sotto il profilo teorico e della governance pubblica, i diversi momenti di presentazione rappresentano autentici dispositivi di comunicazione pubblica e accreditamento istituzionale. Attraverso questa sequenza scalare di lanci mediatici, Imago Mundi OdV rende conto alla collettività dei risultati raggiunti, rinsalda il patto di collaborazione con le istituzioni patrocinanti — tra cui la Presidenza della Repubblica, il Parlamento Europeo, il Senato e la Camera — e veicola il concept culturale della manifestazione.

Per l'edizione 2026, dal titolo "Generazione Monumenti Aperti", la comunicazione si è incentrata sul messaggio del patrimonio come "pratica condivisa" e "esercizio di comunità", affidando per la prima volta l'immagine guida a un'opera d'arte contemporanea ("In tasca solo pezzi di casa" dell'artista Maria Jole Serreli, fotografata da Ettore Cavalli).

L'esperienza di tirocinio si è arricchita della partecipazione diretta sia alla conferenza stampa di Cagliari, sia alla presentazione regionale. Tali occasioni hanno rappresentato un importante momento formativo per osservare sul campo la macchina organizzativa e di segreteria "dietro le quinte" che accompagna i momenti del lancio mediatico. Infatti, oltre ad aver assistito in aula agli interventi formali degli ospiti istituzionali e dei relatori, la presenza in loco ha consentito di osservare da vicino la gestione dei rapporti con la stampa e le fasi delle interviste rilasciate a margine degli interventi, sia per la realizzazione dei contenuti video destinati alle pagine social ufficiali, sia per la redazione

dei servizi messi in onda dai telegiornali.

In particolare, gli interventi degli ospiti e dei rappresentanti istituzionali hanno messo in luce i principali assi concettuali della manifestazione, sottolineando anzitutto la capacità degli studenti di immedesimarsi nel ruolo di vere e proprie "guide", operando con elevata professionalità e un forte senso di responsabilità verso la propria comunità. In questo quadro, Monumenti Aperti dimostra di cogliere il significato autentico del patrimonio inteso come eredità delle generazioni precedenti, un traguardo reso possibile anche dal fondamentale apporto dei docenti che, su base volontaria, dedicano tempo ed energie lungo l'intero arco dell'anno per la preparazione delle classi. È emersa inoltre la duplice accezione del concept "Generazione", inteso non solo come ricambio generazionale dei giovani ciceroni, ma anche come continuità istituzionale: diversi amministratori ed assessori presenti hanno infatti ricordato di aver mosso i primi passi all'interno della manifestazione anni fa proprio come studenti o insegnanti volontari, garantendo oggi, con rinnovato entusiasmo, il sostegno dei propri enti. Inoltre, da tutti gli interventi è scaturito un corale apprezzamento nei confronti di Imago Mundi OdV per l'accompagnamento costante garantito ai comuni della rete, ribadendo contestualmente l'importanza imprescindibile del sostegno politico da parte delle istituzioni regionali e locali.

Infine, la presenza in sala ha permesso di comprendere la dinamica operativa e l'articolazione concreta delle attività gestionali. Ciò ha riguardato, da un lato, la predisposizione dei materiali e la gestione stampa, mediante la raccolta dei contenuti informativi confluiti nelle cartelle ufficiali e la stesura delle convocazioni alle conferenze; dall'altro lato, la cura dell'allestimento logistico e dell'accoglienza, comprendente la preparazione operativa degli spazi (dalla disposizione del tavolo dei relatori al supporto audio/video per le dirette streaming, fino al posizionamento dei roll-up con l'immagine dell'opera di Serreli), unitamente al presidio continuo delle procedure di accreditamento e accoglienza dei giornalisti, delle autorità e dei relatori presenti.

L'osservazione diretta del processo ha inoltre mostrato come, anche nelle fasi più strutturate, non manchino piccoli imprevisti che richiedono prontezza di riflessi e capacità di problem solving da parte dello staff. Tra questi, ad esempio, si sono verificate criticità operative temporanee come la stampa di un manifesto nella versione grafica o contenutistica errata oppure il cambio, all'ultimo minuto, dell'aula designata per la conferenza stampa di Cagliari, circostanze che hanno evidenziato l'importanza di un riassetto organizzativo tempestivo e flessibile.

Nel loro insieme, questi elementi dimostrano come la dimensione comunicativa di una manifestazione complessa non possa scindersi dalla sua macchina organizzativa e gestionale. L'integrazione tra la visione strategica e l'osservazione della micro-operatività evidenzia come la comunicazione di Monumenti Aperti non si limiti ad "annunciare" un evento, ma concorra direttamente a costruire e alimentare il capitale relazionale dell'organizzazione, coordinando esigenze istituzionali e linguaggi mediali in un'azione coesa e professionale.

### 5.3.4 Il management dell'evento in prima linea

Dopo la fase di pianificazione e la campagna di comunicazione pubblica, la dimensione operativa di Monumenti Aperti trova il suo momento di massima concretezza nell'esecuzione sul campo durante i giorni della manifestazione. In questa fase, la sostenibilità dell'evento e la qualità dell'esperienza di fruizione culturale dipendono direttamente dall'efficacia della capacità di coordinare l'accoglienza dei visitatori, di monitorare i flussi e di applicare con il massimo rigore le procedure formali e organizzative previste per la gestione di ciascun sito.

L'attività svolta presso l'"Auditorium Sergio Atzeni" di Cagliari, situato nel quartiere

storico e multiculturale della Marina, ha rappresentato un significativo osservatorio sul campo per analizzare il coordinamento dell'evento da una prospettiva privilegiata. Il sito si distingue per un profondo valore storico, culturale e identitario, legato alla sua straordinaria stratificazione funzionale. Nato nel 1691 come Chiesa barocca di Santa Teresa d'Avila affiancata al collegio gesuitico (successivamente Regio Liceo Dettori, frequentato da Antonio Gramsci tra il 1908 e il 1911), l'edificio ha attraversato i secoli convertendosi in Archivio di Stato, sede della GIL (Gioventù Italiana del Littorio) e, nel dopoguerra, sala concerti del Conservatorio.

Sotto il profilo gestionale e formale, l'assunzione di responsabilità sul monumento è stata sancita formalmente in data 17 aprile 2026 attraverso la sottoscrizione del verbale di consegna con l'associazione Imago Mundi OdV, a rogito della referente. Tale atto ha comportato l'affidamento diretto di una copia delle chiavi dei locali dell'Auditorium, formalizzando la presa in carico del sito con l'impegno di custodirle con la massima diligenza, restituire i locali nelle medesime condizioni di consegna (fatto salvo il normale utilizzo) e provvedere alla riconsegna delle chiavi al termine delle attività.

La gestione operativa non si è limitata alle sole giornate di apertura al pubblico, ma ha compreso un cruciale lavoro preparatorio condotto nei giorni precedenti l'evento attraverso un sopralluogo conoscitivo del sito. Questa fase preliminare ha consentito di verificare lo stato dei luoghi e trasportare direttamente in loco tutto il materiale logistico e promozionale necessario: il banchetto per il registro delle firme dei visitatori, il contenitore per la raccolta fondi "Un euro per la cultura", i supporti informativi e il materiale promozionale, le forniture igienico-sanitarie di consumo, nonché gli allestimenti e il materiale scenografico destinati ai due concerti in programma all'interno dell'Auditorium durante la manifestazione.

In tale cornice organizzativa, la calendarizzazione delle aperture ha risentito della complessa articolazione delle partnership territoriali: l'Auditorium è, infatti, rimasto aperto al pubblico esclusivamente nella giornata di sabato, una scelta gestionale dettata dalla reale disponibilità operativa e dagli orari definiti in accordo con gli istituti scolastici e le associazioni partner coinvolte nell'animazione e nel presidio del monumento.

Durante la giornata di apertura, la presenza sul campo si è concretizzata nel presidio diretto delle funzioni operative e nella gestione tecnico-pratica delle fasi di apertura e chiusura del monumento: l'operatività ha visto l'apertura fisica della struttura e l'avviamento dei contatori di acqua ed energia elettrica necessari al corretto funzionamento degli impianti. Parallelamente, un ruolo centrale è stato rivestito dal monitoraggio costante dell'afflusso di pubblico all'interno del foyer e della platea, finalizzato a garantire una fruizione fluida e sicura degli spazi e a prevenire situazioni di sovraffollamento mediante la regolazione dei tempi d'attesa e dei percorsi di ingresso e uscita. Nei momenti di maggior affluenza, l'intervento della sottoscritta si è esteso anche allo svolgimento diretto di visite guidate per supportare la gestione dei gruppi, illustrando sinteticamente ai visitatori la storia del sito. Sul piano del coordinamento umano e organizzativo, l'attività ha fornito costante supporto alle giovani guide e ai volontari, facilitando il raccordo tra le esigenze degli studenti impiegati e le direttive generali dell'associazione. Infine, è stato mantenuto un canale di comunicazione continuo tra l'Auditorium Atzeni e la segreteria organizzativa centrale di Imago Mundi, garantendo l'aggiornamento in tempo reale sui dati di affluenza e la pronta segnalazione di eventuali criticità.

In questo quadro di accoglienza, l'Auditorium è stato protagonista anche della rassegna "Monumenti in Musica e Spettacolo", ospitando due distinti momenti performativi. Durante la giornata si è tenuto il concerto degli studenti dell'"I.C. Statale Via Castiglione - Scuola secondaria di primo grado di via Talete", i cui allievi hanno anche curato

direttamente le visite guidate all'interno del sito. Successivamente, si è provveduto all'accoglienza e al supporto logistico dei musicisti della "Scuola Civica di Musica di Cagliari", appartenenti alle classi di flauto e violoncello, che si sono esibiti in un concerto serale ad arricchimento della proposta culturale complessiva.

Tra un turno di visita e l'altro, il presidio del monumento ha offerto un'opportunità privilegiata di osservazione partecipativa e relazione interpersonale con le giovani guide. Raccogliere le impressioni, le emozioni e le riflessioni degli studenti ha permesso di comprendere il valore pedagogico ed emotivo che la manifestazione riveste per i ragazzi. L'esperienza ha evidenziato vissuti differenti tra chi si approcciava al ruolo per la prima volta e chi aveva già partecipato a precedenti edizioni. Per studenti del primo anno delle scuole medie, come Stefano, Eleonora ed Anna, l'ansia iniziale legata alla paura di dimenticare le nozioni o di parlare in pubblico si è trasformata rapidamente in entusiasmo e gratificazione; la presenza e la collaborazione dei compagni di classe ha facilitato il "rompere il ghiaccio", rafforzando i legami del gruppo e trasformando l'invito ai visitatori ad avvicinarsi al monumento in un gesto spontaneo e gratificante. Per studenti più esperti del terzo anno come Valeria e Francesco, che avevano già guidato visite in siti come la Cittadella dei Musei o il Cimitero di Bonaria, l'esperienza si è configurata come un consolidamento delle proprie competenze; oltre alla passione per la trasmissione culturale e la scoperta della storia cittadina, è emerso l'impatto formativo dell'evento come palestra per accrescere la fiducia in sé stessi, vincere la timidezza in vista dei prossimi esami di terza media e trarre soddisfazione dal riscontro e dall'attenzione mostrata dai gruppi di adulti.

Dal punto di vista dell'analisi amministrativa e delle scienze della gestione pubblica, l'esperienza presso l'Auditorium Sergio Atzeni ha evidenziato come l'evento culturale non si traduca soltanto in una proposta scientifico-divulgativa, ma richieda un vero e proprio micro-management di pubblica utilità. La formalizzazione della responsabilità sul bene, la pianificazione allestitiva preliminare, la flessibilità nel calibrare gli orari di apertura in base alla rete delle collaborazioni sociali e scolastiche, la valorizzazione degli elementi di rilievo storico del sito, la corretta applicazione delle procedure gestionali e l'intervento diretto nella regolazione dei flussi garantiscono la sicurezza dei visitatori, valorizzano il patrimonio ospitante e riflettono l'affidabilità organizzativa di Imago Mundi OdV nei confronti sia dei cittadini-utenti che delle istituzioni partner.

### 5.3.5 Oltre il monumento: gamification, percorsi narrativi e nuove forme di coinvolgimento civico

Oltre alla struttura consolidata del format, basato sulle visite guidate e sui "progetti speciali" a lungo termine – precedentemente analizzati nel Capitolo 3 –, le singole tappe di Monumenti Aperti si caratterizzano per l'attivazione di "iniziative speciali" temporanee. Si tratta di eventi accessori, percorsi e laboratori progettati per offrire al pubblico modalità esperienziali, partecipative e "non convenzionali" di fruizione del patrimonio culturale, urbano e immateriale.

Nella trentesima edizione, in occasione della tappa di Cagliari, sono emerse alcune iniziative di spiccato valore simbolico e metodologico[154], tra cui:

- la visita guidata speciale con i fondatori di Monumenti Aperti alla Cripta di Santa Restituta: un appuntamento di forte spessore memoriale nell'ipogeo da cui storicamente ha preso le mosse la manifestazione. I cinque soci fondatori (Armando Serri, Vito Biolchini, Massimiliano Messina, Massimiliano Rais e Giuseppe Crobu) hanno condotto una visita guidata fondata sul racconto intimo di aneddoti, ricordi ed

[154] IMAGO MUNDI ODV, *Iniziative Speciali*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/iniziative-speciali/ (visitato il 2 settembre 2026).

esperienze che hanno segnato la nascita dell'iniziativa;

- il viaggio nella periferia, "stand up history" (CTM - Linea 3): un esperimento di valorizzazione dello spazio urbano itinerante curato dall'agenzia "Trip Sardinia" con la guida Claudia Caredda. Trasformando il bus pubblico della Linea 3 in un dispositivo narrativo verso le periferie cagliaritane, l'iniziativa si è distinta anche per la sua spiccata accessibilità, garantendo la fruizione a persone con disabilità visiva e motoria;
- l'urban game al Poetto ("Dove la città finisce e il mare restituisce. Il naufragio del saraceno"): ideato dall' "Associazione Culturale Marco Polo" con Imago Mundi OdV e Trip Sardinia, l'evento ha proposto una caccia al tesoro a squadre incentrata sulla narrazione fantasiosa del naufragio del saraceno Amin avvenuto nel 1526. L'iniziativa ha saputo coniugare tecniche di "storytelling e edutainment", coinvolgimento dei nuclei familiari e valorizzazione ludica del paesaggio costiero;
- i laboratori artistici dell'argilla al Giardino sotto le Mura: promossi dalla "Fondazione Claudio Pulli" con "ACUAS", un'esperienza immersiva, creativa e accessibile di manipolazione e modellato rivolta a tutte le fasce d'età nel cuore verde della città;
- la proiezione e testimonianza sui bombardamenti del 1943, nel Palazzo della Municipalità di Pirri: un'azione di recupero della memoria storica curata dalla "Pro Loco Città di Cagliari", con la proiezione di filmati inediti narrati in prima persona da Sergio Orani, testimone diretto dei tragici eventi del '43.

Tali appuntamenti testimoniano come Monumenti Aperti sappia travalicare il perimetro del monumento in senso stretto, attivando pratiche d'ingaggio che coinvolgono i trasporti pubblici, il gioco di strada, l'artigianato artistico e la memoria viva della comunità.

Un rilievo centrale all'interno di questa programmazione è stato assunto dall'urban game al Poetto *"Dove la città finisce e il mare restituisce. Il naufragio del saraceno"*. L'iniziativa, progettata dall'Associazione Culturale Marco Polo in collaborazione con Imago Mundi OdV e Trip Sardinia, ha configurato una caccia al tesoro tematica lungo l'arenile del Poetto. L'evento ha visto il coinvolgimento di famiglie e gruppi attorno a un dispositivo di storytelling basato sulla rievocazione di finzione del naufragio del saraceno Amin (ambientata idealmente nel 1526), coniugando "edutainment", coesione intergenerazionale e riscoperta del paesaggio costiero.

In questo contesto operativo, l'esperienza sul campo si è articolata fin dai giorni precedenti la manifestazione attraverso lo svolgimento di un sopralluogo conoscitivo sul litorale. Tale fase preparatoria è risultata fondamentale per analizzare la morfologia dello spazio urbano e naturale, individuare e mappare i punti strategici dell'arenile in cui nascondere gli indizi, collocare le tappe intermedie e posizionare il tesoro finale, garantendo al contempo la sicurezza dei luoghi scelti. Durante lo svolgimento del gioco, l'attività diretta si è concretizzata nel ruolo di "runner & controller": un'opera di costante presidio dinamico del territorio finalizzata al monitoraggio dei flussi lungo le diverse stazioni del percorso e alla verifica del corretto svolgimento delle prove di gara. A ciò si è affiancato un continuo raccordo operativo con il team per il monitoraggio delle tempistiche e la pronta risoluzione delle criticità di percorso.

Dal punto di vista della governance culturale e del public management, l'integrazione di tecniche di gamification e format esperienziali (come l'urban game o i percorsi narrativi sui mezzi pubblici) non costituisce un mero intrattenimento. Tale approccio risponde alla precisa strategia di abbassare le barriere d'accesso alla cultura, diversificare i target di pubblico – intercettando famiglie, giovani e categorie svantaggiate – e trasformare la cittadinanza da spettatrice passiva a co-protagonista della riscoperta del territorio. In questa prospettiva, la dimensione ludico-esperienziale diventa una leva di coinvolgimento civico in grado di consolidare il capitale sociale e la coesione della comunità locale.

## 5.4 La progettazione culturale e la partecipazione agli avvisi pubblici

Nell'ambito delle organizzazioni del Terzo Settore, la sostenibilità finanziaria e la capacità d'impatto delle attività culturali dipendono in misura fondamentale dalla strutturazione dei processi di progettazione e dalla capacità di intercettare risorse pubbliche attraverso la partecipazione a bandi e avvisi pubblici. Per Imago Mundi OdV, la candidatura a finanziamenti promossi da enti locali, regionali, nazionali ed europei non costituisce una semplice attività di reperimento fondi (fundraising), ma rappresenta un fondamentale esercizio di programmazione strategica, co-progettazione e allineamento con le politiche pubbliche di valorizzazione territoriale e inclusione sociale.

L'attività di affiancamento svolta nel settore della progettazione, insieme alla referente, ha permesso di analizzare da vicino la fase embrionale del project management culturale. La partecipazione a un avviso pubblico richiede un rigoroso lavoro preliminare di analisi e selezione, che si struttura in due passaggi chiave:

- la valutazione della coerenza strategica e dell'ammissibilità, ovvero l'esame critico dei disciplinari e dei capitolati di gara per verificare la perfetta corrispondenza tra le finalità dell'avviso pubblico e gli scopi statutari e le capacità operative dell'associazione;
- l'analisi dei vincoli e della sostenibilità, ovvero la valutazione della fattibilità tecnica, dei tempi di esecuzione imposti dal bando, dei requisiti di cofinanziamento e delle risorse umane ed economiche necessarie per sostenere l'iniziativa prima dell'eventuale erogazione del contributo.

A titolo esemplificativo, durante il tirocinio si è lavorato sull'analisi tecnica del bando "Scuola come casa – 2026" [155], promosso dalla Fondazione De Mari CR Savona nell'ambito del settore "Educazione, Istruzione e Formazione". Tale attività si è tradotta nella predisposizione di schede operative di sintesi per la mappatura sistematica delle clausole del bando[156], articolata sulle seguenti direttrici metodologiche:

- l'analisi della natura giuridica e della composizione della rete (requisiti di ammissibilità): la disamina delle regole del bando per verificare la tipologia di soggetti ammessi (come enti del Terzo Settore ed enti pubblici) e le forme di partenariato obbligatorie (es. presenza minima di istituzioni scolastiche ed enti no-profit), accertando la documentazione formale necessaria, quali le lettere di adesione della rete partner;
- la mappatura dei vincoli territoriali e della finestra temporale: lo studio dei criteri di ammissibilità geografica (come l'esclusione delle attività nei comuni capoluogo e la concentrazione degli interventi sui territori provinciali) e l'esame del cronoprogramma di esecuzione previsto dal bando, al fine di valutare la coincidenza temporale tra le scadenze dell'avviso e le date di svolgimento delle manifestazioni culturali sul territorio;
- lo studio dei vincoli di budget e perimetro di ammissibilità della spesa: la lettura del disciplinare economico per identificare la struttura delle macro-voci di costo ammesse, la disciplina delle quote di cofinanziamento finanziario e l'elenco tassativo delle spese escluse o inammissibili (quali costi di predisposizione della candidatura, utenze o spese generali non documentate).

Superata con esito positivo la fase preliminare di analisi e confermata la fattibilità della partecipazione a un avviso pubblico, il processo di progettazione culturale si sposta sul

[155] FONDAZIONE DE MARI CR SAVONA, Bando *Scuola come casa – 2026*, disponibile su: https://www.fondazionedemari.it/scuola-come-casa-2026/ (visitato il 12 settembre 2026).

[156] Le schede di sintesi e le matrici di analisi dei requisiti di ammissibilità menzionate sono state elaborate direttamente dall'autrice durante lo svolgimento dell'attività di tirocinio presso Imago Mundi OdV e sono conservate nella documentazione di supporto allo studio empirico.

piano operativo della stesura formale dell'idea. L'attività di affiancamento svolta ha riguardato il supporto alla compilazione della documentazione ufficiale prescritta dagli enti erogatori e la declinazione dei contenuti all'interno delle piattaforme gestionali o dei formulari di candidatura (application form), relativi a due distinti avvisi pubblici:

1. il bando per la IV edizione del premio "Patrimoni Viventi"[157], promosso dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC) per la valorizzazione delle buone pratiche di fruizione e gestione del patrimonio culturale;
2. il bando "Eventi for All"[158], promosso dalla Fondazione CRT per il sostegno a iniziative culturali e di sviluppo territoriale ad elevata accessibilità e inclusività.

La compilazione di questi due differenti strumenti di candidatura ha permesso di verificare come, pur a fronte di formulari diversi per struttura e vincoli di compilazione, la redazione di un progetto richieda sempre una rigorosa traduzione dell'idea culturale all'interno dei parametri valutativi fissati da ciascun soggetto erogatore. In entrambi i casi, la stesura ha richiesto di articolare la proposta attorno ai seguenti ambiti chiave:

- l'inquadramento del soggetto proponente e della dimensione spaziale e temporale, formalizzando l'architettura istituzionale tra ente capofila ed eventuali partner, e delimitando con precisione le tappe del cronoprogramma e la localizzazione geografica degli interventi, al fine di dimostrare la sostenibilità logistica del progetto e il suo radicamento territoriale;
- la declinazione dell'idea culturale in azioni operative e obiettivi specifici capaci di rispondere puntualmente ai criteri d'impatto stabiliti dai due avvisi, quali l'impatto sociale diretto e indiretto, l'innovatività metodologica, la coerenza con i principi dello sviluppo sostenibile e la capacità di generare indotto economico e sociale. L'esperienza ha evidenziato l'importanza del rispetto dei rigidi vincoli spaziali e formali, come i limiti tassativi di caratteri per sezione, imponendo una notevole capacità di sintesi per valorizzare gli elementi di forza dell'iniziativa.;
- la pianificazione dell'inclusione e dell'accessibilità secondo i principi dell'Universal Design, descrivendo nel dettaglio le misure concrete adottate per abbattere le barriere fisiche, cognitive, sensoriali ed economiche, quali la totale gratuità delle visite, la presenza di linguaggi specialistici come la LIS e la predisposizione di percorsi adattati. Tale analisi ha confermato come l'accessibilità rappresenti oggi un criterio premiale e qualificante fondamentale nei bandi sia pubblici sia privati;
- la descrizione della governance partecipativa e del coinvolgimento attivo degli stakeholder, attraverso l'illustrazione della rete di relazioni attivata sul territorio con istituti scolastici, amministrazioni locali, enti del Terzo Settore e realtà del volontariato, dimostrando così che la proposta risponde a bisogni effettivi della comunità e nasce da un reale percorso di co-progettazione;
- l'elaborazione del quadro economico e la valutazione della sostenibilità a lungo termine, motivando la congruenza del budget preventivo rispetto alle azioni previste e definendo gli indicatori di impatto quantitative e qualitativi, unitamente all'illustrazione della continuità, modularità e replicabilità del format in altri contesti territoriali.

In conclusione, l'esperienza di affiancamento nella partecipazione agli avvisi pubblici ha evidenziato come la progettazione culturale contemporanea non si esaurisca nella sola dimensione creativa o nella stesura del formulario. Al contrario, essa richiede l'acquisizione di un'articolata forma mentis manageriale, capace di bilanciare la vision strategica dell'organizzazione con la precisione amministrativa.

---

[157] CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO PER I BENI CULTURALI (CUEBC), Premio *Patrimoni Viventi*, disponibile su: https://univeur.org/premio-patrimoni-viventi/ (visitato il 12 settembre 2026).

[158] FONDAZIONE CRT – CASSA DI RISPARMIO DI TORINO, Bando *Eventi for All*, disponibile su: https://www.fondazionecrt.it/bandi-progetti/eventi-for-all/ (visitato il 12 settembre 2026).

## 5.5 Le pratiche amministrative interne e le procedure di rendicontazione

La sostenibilità e la credibilità delle organizzazioni del Terzo Settore non dipendono esclusivamente dalla qualità delle proposte culturali o dalla capacità di intercettare finanziamenti pubblici, ma risiedono in modo cruciale sulla solidità dei processi gestionali interni e sul rispetto dei principi di conformità (compliance) normativa, fiscale e amministrativa. Per un'Organizzazione di Volontariato (OdV) come Imago Mundi, l'agire amministrativo non rappresenta un mero adempimento burocratico, bensì una componente fondamentale di trasparenza, responsabilità sociale (accountability) e tutela dell'ente nei confronti di associati, partner, volontari e istituzioni finanziatrici.

L'attività di affiancamento svolta nell'area amministrativa e contabile durante il tirocinio curriculare – a stretto contatto con la responsabile amministrativa dell'associazione – ha consentito di analizzare il flusso gestionale interno attraverso cui transitano capillarmente tutte le voci di costo e i vincoli normativi previsti per la realizzazione delle manifestazioni e per la vita dell'ente. La referente amministrativa rappresenta, infatti, il perno operativo centrale per il raccordo quotidiano tra l'associazione, i fornitori, gli istituti bancari, i consulenti specialistici esterni e i funzionari della Pubblica Amministrazione nelle delicate fasi di verifica contabile e rendicontazione. L'operatività quotidiana e le procedure gestionali interne analizzate ed esperite direttamente sul campo si articolano lungo diverse direttrici metodologiche e applicative fortemente interconnesse.

Una prima direttrice riguarda la gestione degli adempimenti autorizzativi, assicurativi e della conformità normativa, ovvero la predisposizione della documentazione formale e delle garanzie di legge indispensabili per lo svolgimento delle manifestazioni in sicurezza. Questa fase include l'acquisizione delle autorizzazioni e dei permessi comunali, oltre alle procedure di iscrizione e gestione degli accreditamenti sulle piattaforme telematiche dedicate, come il portale ROL per l'invio delle candidature ai bandi delle fondazioni bancarie e la piattaforma regionale SardegnaCAT per le procedure di affidamento dei servizi. Un passaggio centrale di questa attività riguarda la gestione, l'integrazione e l'aggiornamento dei dati per le coperture assicurative obbligatorie dei volontari (in materia di infortuni, malattia e responsabilità civile verso terzi), estese capillarmente agli studenti delle scuole e ai membri delle associazioni partner nei vari territori coinvolti.

Una seconda direttrice fondamentale concerne la tracciabilità contabile, la registrazione delle uscite e il sollecito dei giustificativi di spesa. Tutte le uscite finanziarie passano al vaglio dell'ufficio amministrazione per la relativa imputazione a budget, la predisposizione e la registrazione delle note di spesa, l'archiviazione sistematica delle fatture, la stesura del riepilogo dei pagamenti spettanti ai collaboratori e la costante revisione delle fatture ricevute volte all'individuazione dei costi non documentati da trasmettere al commercialista per le giuste scritture di bilancio. L'esperienza diretta di tirocinio ha evidenziato come l'ottenimento dei giustificativi idonei richieda spesso un'attività capillare e insistente di sollecito verso i fornitori di servizi, come avvenuto per il recupero formale delle fatture per i biglietti aerei per le trasferte di personale e ospiti. Parallelamente, la contabilità interna gestisce la tracciabilità delle merci e dei materiali promozionali mediante la registrazione dei Documenti di Trasporto (DDT) per ogni tappa della manifestazione. Tra i costi correnti ricadono, inoltre, le retribuzioni del personale dipendente, i contratti di collaborazione, i rimborsi spesa o pasti per i collaboratori e i ragazzi del Servizio Civile Universale, nonché le spese logistiche per trasporti e mobilità, inclusi i rimborsi per il carburante e il mantenimento dei mezzi di trasporto usati per i sopralluoghi tecnici e la distribuzione dei materiali.

Una terza direttrice concerne le procedure di rendicontazione economico-finanziaria e l'analisi degli atti pubblici. Il lavoro pratico di affiancamento ha compreso l'analisi e la revisione approfondita dei regolamenti di erogazione dei contributi culturali (come il

Regolamento Contributi Cultura del Comune di Cagliari), da cui è scaturita l'impostazione di integrazioni e modifiche per la rendicontazione del settore Politiche Sociali 2025 del Comune di Cagliari. A questo si sono aggiunte la gestione della rendicontazione per la Fondazione di Sardegna e l'elaborazione dei rendiconti regionali a valere sulla Legge Regionale n. 14, relativa agli Istituti Culturali. Come evidenziato dalla referente, tale lavoro è reso particolarmente complesso dal fatto che ogni ente o fondazione erogatrice adotta disciplinari propri e mutevoli di anno in anno, richiedendo un aggiornamento professionale continuo e un'elevata flessibilità organizzativa.

L'esame delle dinamiche di rendicontazione ha portato alla luce una criticità ricorrente nel rapporto tra Terzo Settore e pubblica amministrazione: la distanza tra le "storie di valore" raccontate nelle proposte progettuali e la rigidità burocratica necessaria per la giustificazione delle spese. Come emerso dalle testimonianze raccolte durante la ricerca empirica, si riscontrano spesso cortocircuiti paradossali in cui bandi volti a incentivare le attività nei comuni più periferici escludono tra le spese ammissibili i costi di carburante per gli spostamenti, oppure non riconoscono la copertura dei costi del personale dipendente o delle utenze della sede. Tale rigidità formale impone all'organizzazione uno sforzo gestionale supplementare per far coincidere le reali esigenze operative con i vincoli stringenti dei manuali di rendicontazione.

Inoltre, l'osservazione e il lavoro pratico durante il tirocinio hanno dimostrato come i regolamenti amministrativi degli enti erogatori presenti nei bandi pubblici soffrano spesso di margini di ambiguità o di scarsa chiarezza applicativa. In tale contesto, la rendicontazione si trasforma in una vera e propria attività relazionale e negoziale: l'assistenza al dialogo diretto tra l'ufficio amministrazione di Imago Mundi e i funzionari della Pubblica Amministrazione – tramite interlocuzioni telefoniche e scambi formali con i dipendenti comunali per la definizione di chiarimenti, integrazioni o modifiche ai rendiconti approvati – ha confermato come la gestione contabile richieda un'elevata capacità di mediazione per conformare la vita dell'associazione alle rigide norme pubblicistiche.

Infine, l'esperienza diretta e le interviste al team mettono in luce l'ulteriore criticità strutturale legata ai flussi di cassa, fortemente condizionata dai tempi dilatati con cui la Pubblica Amministrazione eroga i finanziamenti concessi, costringendo l'ente ad anticipare ingenti risorse liquide per garantire il pagamento tempestivo di fornitori e collaboratori

In definitiva, le pratiche interne e la compliance dimostrano che la contabilità e l'amministrazione nel Terzo Settore non costituiscono un freddo esercizio numerico, ma rappresentano l'ossatura fondamentale che garantisce la responsabilità sociale, la stabilità economica e la continuità dell'azione culturale sul territorio.

# Capitolo 6

# La valutazione dell'impatto e l'analisi critica

Il presente capitolo è dedicato alla verifica empirica e all'analisi critica dei processi descritti nei capitoli precedenti, spostando l'attenzione dai presupposti normativi e teorici al riscontro operativo sul territorio. Attraverso una duplice prospettiva metodologica – integrando dati quantitativi d'archivio ed evidenze qualitative emerse dalle interviste ai referenti locali e organizzativi –, la trattazione analizza l'effettivo impatto sociale generato dalla manifestazione Monumenti Aperti. Pur non configurandosi come una formale Valutazione di Impatto Sociale (VIS) ai sensi del *D.M. 23 luglio 2019*, l'analisi ne mutua la prospettiva di fondo, orientando la misurazione dell'impatto oltre il mero dato gestionale o turistico per rilevare il valore generato sulle comunità in termini relazionali, educativi e civici.

L'indagine sviscera la complessa articolazione territoriale, prendendo in esame un campione eterogeneo di comuni per mettere a confronto le differenti dinamiche di amministrazione condivisa. Infine, il capitolo affronta in modo critico i nodi irrisolti del modello: dai rischi di cooptazione e dal sovraccarico burocratico della rete scolastica, fino alle problematiche di sostenibilità finanziaria nel rapporto tra Pubblica Amministrazione, Terzo Settore e attori privati, per delineare raccomandazioni e prospettive di sviluppo futuro per l'innovazione civica.

## 6.1. L'eterogeneità territoriale e le geografie dell'impatto: analisi comparativa dei contesti locali

La rete di Monumenti Aperti si caratterizza per una spiccata capillarità che attraversa realtà territoriali profondamente disomogenee sotto il profilo demografico, infrastrutturale e di governance istituzionale. Per analizzare come il modello di amministrazione condivisa e di attivazione civica si declini alle diverse scale locali, l'indagine prende in esame un campione di cinque contesti territoriali specifici: Ferrara, Cagliari, Alghero, Guspini e Siddi.

La selezione di queste cinque realtà risponde a un preciso criterio metodologico di campionamento ragionato: rappresentare la varietà morfologica, demografica e socio-funzionale dell'intera rete di Monumenti Aperti, coprendo tipologie differenti di enti locali e di attori coordinatori.

Nello specifico, Cagliari rappresenta il grande polo urbano, capoluogo sardo, con circa 146 mila abitanti.[159] Come ampiamente analizzato nei capitoli precedenti, la città costituisce il centro propulsore storico dell'iniziativa, di cui incarna la genesi metodologica e il principale laboratorio di innovazione sociale. Con 30 edizioni all'attivo (1997-2026), la manifestazione ha registrato un successo corale e ininterrotto di pubblico e di partecipazione, affermandosi come uno degli eventi culturali e comunitari di punta nel panorama metropolitano. La proposta monumentale di Cagliari esprime un'eccezionale stratificazione storico-architettonica che attraversa i quattro quartieri storici (Castello, Marina, Stampace, Villanova) e le aree verdi cittadine: dalle testimonianze puniche e romane – come la necropoli di "Tuvixeddu" e l'Anfiteatro Romano – all'architettura paleocristiana e medievale della Basilica di San Saturnino e delle Torri pisane, fino al patrimonio ipogeo dei rifugi antiaerei e alle riserve ambientali

[159] ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Cagliari*, disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

come il Parco di Molentargius-Saline.[160] La tappa cagliaritana esprime il contesto a massima densità associativa e scolastica, caratterizzato da un'articolata e complessa rete istituzionale e di coordinamento multilivello. In questo scenario, la macchina di Monumenti Aperti coordina un tessuto capillare composto da istituti scolastici e da storiche realtà del Terzo Settore. Le testimonianze dei referenti locali evidenziano la duplice anima della rassegna a Cagliari: da un lato, un forte impatto in termini di inclusione sociale (come le esperienze guida condotte da studenti con disabilità o provenienti da contesti di fragilità); dall'altro, la complessità gestionale del rapporto con l'amministrazione locale, che richiede una costante azione di mediazione e la ricerca di un dialogo più strutturato. Se, infatti, la continuità trentennale ha consacrato la riuscita del modello e una profonda sedimentazione delle prassi collaborative tra comune, istituzioni scolastiche e Terzo Settore (con Imago Mundi OdV nel ruolo di regista della manifestazione), l'elevata scala urbana e la frammentazione burocratica tra i diversi settori comunali evidenziano i limiti di una gestione affidata esclusivamente a iter autorizzativi e procedurali annuali. Dai riscontri emersi con il team di Imago Mundi, affiora, infatti, l'esigenza di strutturare strumenti formali di co-progettazione, capaci di stabilizzare le relazioni tra gli attori in gioco. In questa prospettiva, la possibile nascita di una Fondazione di partecipazione dedicata a Monumenti Aperti si prefigura come uno sbocco istituzionale ideale: un soggetto misto, pubblico-privato, in grado di superare la macchinosità burocratica, garantire la sostenibilità economica di lungo periodo e trasformare lo straordinario successo dell'evento in una politica pubblica culturale e di cittadinanza sempre più radicata nel territorio.

Ferrara, invece, esprime il contesto "extramurario", con circa 130 mila abitanti[161]. La sua esperienza consta di 10 partecipazioni (avviate nel 2017 e svolte ininterrottamente fino ad oggi), testimoniando la maturità metodologica del modello e la sua capacità di essere esportato al di fuori del contesto regionale sardo. La città si pone come un vero e proprio modello peculiare di espansione su scala nazionale, in cui l'approdo della manifestazione è nato dal dialogo strategico tra Imago Mundi OdV, l'allora vicensindaco e assessore alla Cultura del Comune di Ferrara e l'associazione Ferrara Off APS, a cui è stata affidata la gestione locale dell'evento. L'itinerario cittadino si inserisce nella cornice di una capitale del Rinascimento e patrimonio UNESCO, articolando i percorsi tra le architetture estensi, le Mura cittadine e i luoghi della memoria e della cultura ebraica, arricchiti da performance narrative e artistiche curate in collaborazione con il tessuto culturale locale.[162] Come evidenziato da uno dei referenti dell'APS, l'associazione gestisce in piena autonomia l'intera macchina organizzativa: l'individuazione dei percorsi e il coinvolgimento degli istituti scolastici, la formazione degli studenti e dei docenti, la ricerca di sponsor, la cura dei rapporti istituzionali e del dialogo con i referenti dei beni. Il percorso pluriennale ha consentito di strutturare e consolidare progressivamente l'infrastruttura di lavoro, priva di particolari criticità gestionali se non quelle legate al reperimento di maggiori risorse economiche necessarie a sostenere un ulteriore ampliamento dello staff. Sul piano dell'ingaggio sociale e della risposta comunitaria, la manifestazione ha registrato negli anni una crescita costante del pubblico, radicandosi in maniera permanente nel calendario degli eventi cittadini come tappa fissa della programmazione culturale ferrarese, senza evidenziare rischi d'incuria o cali d'interesse da parte della popolazione. Parallelamente, la marcata vocazione universitaria della città e la sinergia costruita con l'Ateneo rappresentano un elemento chiave per garantire un

[160] IMAGO MUNDI ODV, *Monumenti Aperti – Cagliari*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/cagliari/ (visitato il 14 settembre 2026).
[161] ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Ferrara*, disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).
[162] IMAGO MUNDI ODV, *Monumenti Aperti – Ferrara*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/ferrara/ (visitato il 14 settembre 2026).

elevato turnover e un'adesione costante di studentesse e studenti. Tale dinamica conferisce alla rassegna una doppia valenza: da un lato dispositivo di cittadinanza attiva per il mondo studentesco, dall'altro efficace "volano di presentazione" e di attrazione di risorse nei confronti di enti privati e finanziatori del territorio, coniugando così rigenerazione culturale, partenariato privato e amministrazione condivisa.

Per quanto riguarda il polo costiero e turistico-identitario, Alghero si distingue come una città di media dimensione con circa 42 mila abitanti[163] ad altissima vocazione turistica. Con 25 edizioni registrate (avviate nel 2001 e svolte ininterrottamente dal 2006 ad oggi), la rassegna mostra un consolidamento storico straordinario, inserendosi stabilmente nell'offerta culturale e identitaria della città. Il percorso proposto valorizza una complessa stratificazione patrimoniale e linguistica: dalla narrazione dell'identità catalana e della lingua algherese al sistema di fortificazioni urbane con i suoi Bastioni e Torri costiere, fino alle eccellenze dell'archeologia e dell'ambiente circostante, come la Necropoli di "Anghelu Ruju", il Villaggio Nuragico di Palmavera e le strutture museali cittadine (tra cui il Museo del Corallo e il MUSA).[164] In questo contesto, l'amministrazione comunale attribuisce grande rilevanza al progetto e ne sostiene la realizzazione avvalendosi della Fondazione Alghero (ente in house partecipato al 100% dal Comune), che agisce da ente intermedio e braccio operativo affidatario del coordinamento. Il modello algherese si caratterizza per una spinta d'origine prevalentemente istituzionale, la quale, tuttavia, si intreccia in modo sinergico con la comunità locale e con la regia metodologica di Imago Mundi OdV. Il coinvolgimento attivo di scuole, associazioni, volontari e referenti dei siti rappresenta l'infrastruttura portante delle giornate di manifestazione, rendendo l'iniziativa non soltanto un richiamo per i flussi turistici, ma soprattutto un efficace dispositivo di cittadinanza attiva, coesione sociale e riappropriazione del patrimonio culturale cittadino, capace di riaccendere l'attenzione e il dibattito pubblico su beni comunemente chiusi o poco accessibili. Come si evince dalla testimonianza di una referente della fondazione, il percorso pluriennale ha visto crescere costantemente l'adesione del territorio, confermando la bontà di un modello di collaborazione ritenuto altamente vantaggioso per l'ente locale. Ciononostante, a fronte dei grandi ritorni in termini di partecipazione, l'analisi evidenzia una notevole complessità organizzativa e relazionale, che richiede un impegno costante di cura e tempo. In particolare, emergono le criticità legate alla disponibilità di tempo e al carico di lavoro che grava sulle istituzioni scolastiche e sul corpo docente, il cui contributo fondamentale non sempre trova un adeguato e formale riconoscimento all'interno dei processi istituzionali.

Guspini incarna il centro di media dimensione ex-minerario del Medio Campidano, con circa 10.500 abitanti[165], segnato da complessi processi di deindustrializzazione e riconversione patrimoniale. La sua esperienza conta 10 edizioni complessive (avviate con la prima partecipazione nel 2004, seguita dal quinquennio 2015-2019 e dal quadriennio 2023-2026), nelle quali la manifestazione si è affermata come uno strumento rilevante per la promozione dei beni culturali e per il coinvolgimento attivo degli alunni in veste di guide. L'itinerario proposto dal comune riflette una spiccata multidisciplinarietà del patrimonio: dall'archeologia mineraria del Borgo di Montevecchio alle rarità naturalistico-geologiche dei Basalti Colonnari di "Cuccureddu 'e Zeppara," passando per l'antico sito di Neapolis, la medievale Chiesa di Santa Maria di Malta e il Cimitero

[163] ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Alghero,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).
[164] Imago Mundi OdV, *Monumenti Aperti – Alghero*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/edizioni/2025/comuni/alghero/ (visitato il 14 settembre 2026).
[165] ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Guspini,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

Monumentale.[166] In questo contesto, il coordinamento è incardinato nell'Ufficio Cultura, Turismo e Pubblica Istruzione del Comune: un modello a gestione pubblica diretta che, se da un lato garantisce una solida copertura istituzionale delle esigenze amministrative e logistiche, dall'altro evidenzia le sfide legate al radicamento comunitario. Come messo in luce da una referente, persiste, infatti, una criticità di fondo: la manifestazione rischia di essere ancora percepita da una parte del tessuto sociale come un'iniziativa "calata dall'alto" o guidata da un'eccessiva burocratizzazione. Tale dinamica dimostra come la sola spinta amministrativa, in assenza di un'adeguata animazione territoriale dal basso e di un pieno coinvolgimento del volontariato locale, fatichi a generare un duraturo spirito di appartenenza o mutamenti stabili nelle abitudini della comunità, rischiando di depotenziare l'effetto di coesione sociale di lungo periodo. Per superare questi limiti, emerge l'esigenza di promuovere una più incisiva opera di sensibilizzazione nei confronti degli istituti scolastici e delle associazioni del territorio.

Infine, Siddi rappresenta il piccolo comune delle Aree Interne, un borgo rurale di circa 550 abitanti[167], nel cuore della Marmilla, fortemente esposto al rischio di spopolamento. L'esperienza locale si è consolidata attraverso 11 partecipazioni, distribuite in due blocchi quinquennali ad alta continuità (2012-2017 e 2022-2026). In questo contesto micro-territoriale, la manifestazione è coordinata dalla Cooperativa Villa Silli – attiva dal 2012 nella gestione dei servizi turistici rurali – e trascende la dimensione culturale per agire come vero e proprio presidio di prossimità e coesione comunitaria. L'itinerario monumentale valorizzato durante la rassegna riflette l'eccezionale stratificazione storica del territorio: dalle emergenze archeologiche di rilievo regionale — come il Parco di "Sa Fogaia" e la maestosa Tomba dei Giganti "Sa Domu 'e s'Orcu", nei cui pressi è stato rinvenuto un anellone litico di oltre seimila anni fa — fino ai presidi di interesse etno-antropologico e museale, quali il Museo Ornitologico della Sardegna, Museo Casa Steri e Casa Puddu.[168] Come sottolineato dal referente della cooperativa, l'iniziativa costituisce un importante volano di collaborazione tra Terzo Settore ed ente locale, sviluppando un modello di amministrazione condivisa che si fonda su relazioni dirette e informali capaci di riattivare il capitale sociale locale. Tuttavia, l'esperienza mette a nudo le fragilità tipiche delle Aree Interne: la principale criticità risiede, infatti, nel progressivo calo di interesse e di disponibilità dei volontari, unito alla crescente fatica del ricambio generazionale. Tale dinamica espone la manifestazione al rischio di affaticamento e pone complessi interrogativi sulla sua sostenibilità nel lungo periodo, evidenziando come la continuità del progetto in queste realtà marginali necessiti di un costante e strutturato supporto da parte della rete centrale di Imago Mundi OdV.

L'analisi comparativa dei cinque contesti locali dimostra come l'amministrazione condivisa non possa essere applicata come un modello rigido e uniforme. Se nei poli urbani e turistici la sfida principale risiede nella gestione della complessità burocratica e nel coordinamento multilivello, nelle aree interne ed ex-minerarie il valore del progetto si misura nella sua capacità di riattivare il capitale sociale e contrastare lo spopolamento.

Tuttavia, l'evidenza empirica mostra come sia la gestione puramente "dall'alto" (che rischia di depotenziare il radicamento comunitario) sia l'eccessivo affidamento sul volontariato locale (esposto al rischio di affaticamento e mancato ricambio generazionale) rappresentino due vulnerabilità speculari. In questo scenario, la rete centrale di Imago Mundi OdV si conferma un perno insostituibile di facilitazione, necessario per garantire

[166] IMAGO MUNDI ODV, *Monumenti Aperti – Guspini*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/guspini/ (visitato il 14 settembre 2026).
[167] ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Siddi,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 gennaio 2026).
[168] IMAGO MUNDI ODV, *Monumenti Aperti – Siddi*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/siddi/ (visitato il 14 settembre 2026).

l'equilibrio tra sostegno istituzionale e autorganizzazione civica.

## 6.2 I rischi e le criticità del modello

La misurazione del valore generato da un'iniziativa di innovazione culturale e sociale come Monumenti Aperti – e, più in generale, dall'azione degli enti del Terzo Settore quali Imago Mundi OdV – impone il superamento delle dicotomie tradizionali tra dimensione economica e dimensione sociale. Nei capitoli precedenti è emerso come il capitale culturale non rappresenti un fattore ornamentale, né un bene di consumo riservato a contesti d'élite. Al contrario, se declinato secondo le prospettive di Bourdieu, Swidler e Sen, il patrimonio culturale costituisce una "cassetta degli attrezzi" e un fattore di conversione indispensabile per ampliare le libertà sostanziali e i traguardi reali delle persone, trasformando i luoghi culturali in dispositivi di emancipazione democratica e di promozione dell'uguaglianza.

In tale quadro, la valutazione d'impatto non può limitarsi a una rendicontazione contabile o a un'analisi dei soli flussi finanziari di breve periodo, ma deve saper cogliere la natura ricorsiva e integrata del rapporto tra inclusione e sviluppo economico locale.

È già emerso quanto l'inclusione, analizzata sia sotto il profilo costituzionale e normativo (*Art. 118, co. 4, Cost.; D.Lgs. 117/2017*) sia sul piano sociologico (Habermas, Mouffe), si configuri come precondizione fondamentale per l'attivazione della comunità. Attraverso gli strumenti dell'amministrazione condivisa – quali la co-programmazione, la co-progettazione e i patti di collaborazione – i cittadini, le istituzioni scolastiche e il tessuto associativo cessano di essere recettori passivi di interventi calati dall'alto, diventando co-progettisti e co-produttori di valore pubblico.

Nelle realtà territoriali caratterizzate da dinamiche di spopolamento, invecchiamento della popolazione ed erosione dei servizi essenziali, l'inclusione assume la forma di un'azione di prossimità volta a contrastare la solitudine, favorire lo scambio intergenerazionale e trattenere le giovani generazioni nei contesti d'origine. La costruzione di legami di fiducia e di reti di cooperazione (il capitale sociale descritto da Putnam e Coleman) costituisce l'ossatura comunitaria senza la quale qualsiasi incentivo economico rischia di risultare inefficace o temporaneo.

Dall'altro lato, la dimensione dell'impatto economico acquista pieno significato solo quando si inserisce nell'alveo della sostenibilità e della "retro-innovazione". La valorizzazione dell'eredità culturale non risponde alla logica di uno sfruttamento turistico di tipo estrattivo, ma punta a valorizzare il capitale territoriale latente. L'effetto economico diretto si amplifica attraverso l'effetto moltiplicatore, le visite di ritorno e gli spillovers a favore del tessuto commerciale e ricettivo locale, rispecchiando l'impostazione europea promossa dalla *Nuova Agenda Europea della Cultura* e dall'integrazione tra i fondi FESR (infrastrutturazione) e FSE+ (sviluppo delle competenze, capacity building).

Eppure, a fronte delle potenzialità descritte, se da una parte il modello di Monumenti Aperti rappresenta un'esperienza matura di innovazione sociale e co-progettazione culturale, dall'altro l'analisi empirica e la riflessione teorica evidenziano alcune criticità strutturali e rischi emergenti che meritano un'attenta disamina. Tali elementi critici non inficiano la validità del format, ma ne tracciano i confini applicativi e le sfide di sostenibilità nel lungo periodo.

### 6.2.1. La cooptazione istituzionale ed elitaria

Una prima dimensione problematizzante riguarda la cooptazione istituzionale ed elitaria,

intesa come la tendenza da parte di gruppi o élite già dotati di elevati capitali simbolici a monopolizzare la narrazione culturale e la gestione del patrimonio, unitamente al rischio di un uso strumentale del volontariato da parte delle istituzioni pubbliche.

Sul piano teorico, questo fenomeno si concretizza quando la partecipazione attiva tende a concentrarsi unicamente su chi possiede già reti sociali strutturate o risorse economico-culturali consolidate, marginalizzando le voci informali della comunità locale.

Come argomentato da Bourdieu (2015), il capitale sociale non è un semplice aggregato di relazioni, ma il risultato di un costante lavoro di istituzionalizzazione e di investimento relazionale mirato a trarre "profitti di appartenenza" sia materiali che simbolici. Nel contesto della gestione dei beni culturali e della co-progettazione, la cooptazione elitaria si manifesta proprio attraverso la capacità degli attori dotati di maggior capitale culturale (competenze tecnico-burocratiche e progettuali) di convertirlo in capitale sociale, garantendosi l'accesso prioritario ai tavoli decisionali. In questa prospettiva, la cooptazione opera come un meccanismo di riproduzione delle gerarchie esistenti: l'attore pubblico o i gruppi egemoni tendono a selezionare ed "intercettare" unicamente quei soggetti che condividono il medesimo "habitus" e gli stessi codici simbolici, trasformando lo spazio partecipativo in un luogo di consolidamento dei privilegi relazionali preesistenti.[169] In assenza di mirate azioni di facilitazione "dal basso" e dell'adozione di linguaggi accessibili, i canali di comunicazione e le opportunità formative dell'iniziativa, finiscono così per coinvolgere la sola popolazione cittadina già dotata di strumenti critici, lasciando le fasce meno rappresentate e le periferie sociali ai margini della vita democratica e accentuando il divario anziché ridurlo.

Parallelamente, la linea di demarcazione tra la genuina attivazione civica e l'esternalizzazione impropria di servizi si fa sfumata, portando gli enti locali a interpretare l'affidamento dei beni al Terzo Settore non come una scelta strategica di amministrazione condivisa, ma come un mero palliativo economico per sopperire alle proprie carenze organiche. L'impatto di tale deriva è il depotenziamento del valore politico della cittadinanza attiva e la trasformazione delle iniziative in eventi "d'élite", con una conseguente contrazione della pluralità interpretativa del patrimonio.

Nel caso specifico di Monumenti Aperti, la manifestazione ha dimostrato una rilevante capacità di mitigare il rischio di cooptazione elitaria grazie al coinvolgimento capillare e trasversale degli studenti provenienti da istituti scolastici di ogni ordine, grado e indirizzo formativo. Incentivando una partecipazione che prescinde dall'estrazione socioculturale degli studenti e dalla collocazione geografica dei quartieri, la rassegna promuove una mediazione culturale democratica e accessibile.

Tuttavia, l'analisi empirica rileva come il rischio di cooptazione istituzionale e di supplenza funzionale rimanga latente. In taluni contesti comunali potrebbe, infatti, manifestarsi la tentazione, da parte dell'attore pubblico, di delegare la riapertura dei siti e l'animazione territoriale al mondo associativo, prescindendo da un reale percorso di co-progettazione o da investimenti strutturali. In assenza di un adeguato supporto organizzativo, Monumenti Aperti potrebbe esporsi al rischio di un sovra-sfruttamento del volontariato, con la possibilità di scivolare da dispositivo di emancipazione a mero strumento di copertura di eventuali vuoti gestionali degli enti locali. Questa dinamica richiama direttamente il rischio di deresponsabilizzazione del settore pubblico (cfr. par. 1.5): la sussidiarietà e l'attivazione dal basso rischiano qui di capovolgersi in una forma di delega impropria, in cui l'ente locale finisce per sostituire i propri obblighi gestionali e i servizi essenziali con l'apporto temporaneo della cittadinanza e del Terzo Settore.

[169] Pierre Bourdieu, *Le forme del capitale*, in *Forme di capitale*, a cura di M. Santoro, Armando Editore, Roma, 2015, pp. 39-64.

### 6.2.2 La gentrificazione culturale ed economica, e la turistificazione

La gentrificazione culturale ed economica, unitamente ai fenomeni di turistificazione, rappresenta una seconda dimensione di rischio analitico legata alla trasformazione degli spazi urbani e dei quartieri storici sotto la spinta di interventi ed eventi culturali capaci di attrarre investimenti esterni e crescenti flussi di visitatori.

Sul piano teorico, il rischio concreto risiede nel fatto che la valorizzazione e la temporanea riappropriazione dei beni possano integrarsi, anche involontariamente, in dinamiche di consumo culturale orientate in prevalenza alla fruizione turistica anziché al consolidamento del radicamento comunitario. Come analizzato nella letteratura sociologica sui processi di trasformazione urbana (Semi, 2015; Bortolotti, 2017), la gentrificazione si configura come una vera e propria conquista di porzioni di territorio da parte di ceti sociali a più elevato reddito; in questo contesto, gli eventi e gli interventi culturali rischiano di fungere da acceleratori di una "tematizzazione" dello spazio urbano verso modelli assimilabili alla "città-Disneyland".[170]

Nei contesti a marcata vocazione turistica, la promozione e il riuso culturale degli spazi, cessano di essere un fattore di inclusione locale, e rischiano di agire da apripista per la riqualificazione commerciale, alimentando la pressione immobiliare, l'innalzamento dei canoni di locazione e la progressiva sostituzione dei servizi di prossimità a favore di funzioni ricettive e di intrattenimento orientate ai visitatori temporanei. L'impatto di questo processo si traduce in un'esclusione economica indiretta, laddove la cultura rischia di agire come fattore di rendita o di valorizzazione immobiliare anziché come collante sociale, spingendo progressivamente verso i margini i residenti storici e alienando proprio quelle fasce sociali esposte ai processi di gentrificazione.

Nel caso di Monumenti Aperti, la natura temporanea e l'architettura pedagogica della rassegna – fortemente imperniata sul coinvolgimento delle comunità locali e sul protagonismo degli studenti-guide – costituiscono un solido presidio contro i processi di gentrificazione e turistificazione estrattiva. La rassegna non nasce come un grande evento orientato al profitto commerciale, ma come un dispositivo di riscoperta e riappropriazione civica del patrimonio da parte dei residenti stessi. In questa prospettiva, anche sotto il profilo dei flussi turistici, Monumenti Aperti propone un modello virtuoso poiché stimola un turismo di tipo destagionalizzato: svolgendosi al di fuori dei picchi stagionali tradizionali e distribuendosi lungo un arco temporale e geografico policentrico, la manifestazione favorisce una fruizione del territorio diluita, sostenibile e rispettosa dei tempi della comunità locale, evitando di alimentare le congestionamenti tipici della turistificazione di massa.

Ciononostante, nei centri urbani maggiori o nelle località a forte attrattività turistica, si ravvisa la possibilità latente che la manifestazione possa essere strumentalizzata dall'attore pubblico o da portatori di interesse privati come mero volano di marketing territoriale. Qualora la rassegna venisse declinata sulla sola dimensione attrattiva e promozionale, si correrebbe il rischio di affievolire la sua carica pedagogico-sociale, riducendo l'esperienza della comunità a una fugace vetrina per flussi turistico-commerciali esterni. Si concretizzerebbe così quel fenomeno di cooptazione ed ingegneria sociale "morbida", problematizzato nel paragrafo 1.5, in cui il patrimonio e la partecipazione culturale vengono depoliticizzati e asserviti a logiche di "creativity fix", trasformando l'innovazione sociale da leva emancipativa a mero volano di valorizzazione immobiliare o turistica.

---

[170] ALBERTO BORTOLOTTI, "*Gentrification. Tutte le città come Disneyland" di Giovanni Semi*, recensione-scheda in *Pandora Rivista*, 13 novembre 2017, disponibile su: https://www.pandorarivista.it/articoli/gentrification-le-citta-come-disneyland/ (visitato il 14 settembre 2026).

### 6.2.3 Le esclusioni involontarie e le tensioni gestionali

Una terza dimensione di rischio analitico riguarda l'emergere di forme di esclusione involontaria unite al manifestarsi di tensioni gestionali nella governance dei beni culturali. Tale criticità si palesa quando la fruizione del patrimonio o la partecipazione alle iniziative incontrano ostacoli di natura materiale, cognitiva o relazionale, o quando il processo decisionale non riesce a ricomporre le diverse visioni degli attori coinvolti.

Sul piano teorico e normativo, in coerenza con i principi sanciti dalla *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle persone con disabilità*[171], l'accessibilità non può essere concepita come un semplice adempimento formale o logistico, bensì come una scelta strategica di cittadinanza attiva e co-progettazione sociale.

Ciononostante, i rischi di esclusione involontaria si articolano su più livelli. Sul piano della fruizione linguistica e cognitiva, si rileva una discontinuità dovuta all'impossibilità di garantire in tutti i monumenti visite guidate in più lingue per i visitatori stranieri o supporti ad alta accessibilità, come testi redatti in formato "Easy-to-Read". A questa dimensione si sommano le barriere architettoniche e fisiche riscontrabili in una quota consistente di siti storici, i cui vincoli strutturali ostacolano o impediscono l'ingresso alle persone con disabilita motorie; in alcuni casi l'accesso rimane condizionato al supporto indispensabile di un accompagnatore, mentre in altre situazioni si determinano vere e proprie condizioni di inaccessibilità assoluta, che precludono l'ingresso al monumento a prescindere da qualsiasi ausilio umano. Infine, le criticità di natura logistica e infrastrutturale aggravano il quadro generale: da un lato si evidenzia l'assenza di stalli di sosta e parcheggi riservati nelle immediate vicinanze degli ingressi; dall'altro, le carenze del trasporto pubblico locale limitano la fruibilità del circuito, giacché soltanto in corrispondenza di alcuni siti sono presenti fermate del bus dotate di pedana manuale per le sedie a ruote, la cui operatività rimane peraltro condizionata dall'assistenza diretta di un accompagnatore.

Sul piano organizzativo e di governance, le limitazioni materiali all'accessibilità si riflettono inevitabilmente anche nelle dinamiche gestionali, dove possono emergere tensioni latenti tra enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e comunità locali. Tali criticità si manifestano quando i percorsi di valorizzazione e le scelte sull'accessibilità vengono definiti in modo verticistico "dall'alto", senza un reale coinvolgimento delle associazioni rappresentative dei bisogni specifici del territorio, o quando la narrazione del patrimonio trascura le istanze e le sensibilità delle fasce sociali più vulnerabili. In questo quadro, il mantenimento di un dialogo equilibrato e l'adozione di una co-progettazione multilivello autenticamente inclusiva si confermano strumenti indispensabili: solo garantendo una partecipazione democratica e rappresentativa fin dalla fase decisionale è possibile evitare che la valorizzazione del patrimonio si appiattisca su logiche puramente formali, assicurando che l'intera comunità- in tutte le sue componenti – si riconosca e trovi pieno spazio nei processi di fruizione e cura del proprio territorio.

L'indagine empirica condotta sul campo offre una conferma e un approfondimento di questa complessità. Nelle interviste rivolte al team attuale di Imago Mundi, l'inclusione viene descritta come un «percorso continuo in costante crescita» e un'imprescindibile priorità dell'associazione, la cui piena realizzazione richiede, tuttavia, un costante lavoro di aggiustamento per superare i limiti strutturali e le barriere architettoniche presenti nei contesti comunali. Proprio la presenza di queste criticità materiali conferma la necessità

[171] ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (ONU), *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità*, approvata dall'Assemblea Generale il 13 dicembre 2006 e ratificata in Italia con L. 3 marzo 2009, n. 18, testo consultabile sul portale della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ministro per le Disabilità, disponibile su: https://disabilita.governo.it/it/convenzione-nazioni-unite/ (visitato il 14 settembre 2026).

di superare il "mito dell'inclusività automatica" dell'innovazione sociale (cfr. par. 1.5): l'accessibilità reale non scaturisce, infatti, in modo spontaneo dal semplice avvio di un percorso partecipativo, ma esige un'intenzionale azione di riequilibrio delle asimmetrie d'accesso e di costante abbattimento degli ostacoli presenti sul territorio.

Nell'ottica di sfatare questo mito, la testimonianza emersa dalle interviste ai referenti del Terzo Settore – in particolare attraverso il contributo della Fondazione Anffas Cagliari ETS (attiva nella manifestazione dal 2013) – evidenzia la dimensione emancipatrice e di reale cittadinanza attiva insita in Monumenti Aperti. Come evidenziato dalla referente di Anffas, il coinvolgimento diretto dei volontari con disabilità intellettiva e disturbi del neurosviluppo nel ruolo attivo di accoglienza e guida ai monumenti permette di abbattere le barriere culturali e il paternalismo, valorizzando le competenze, la visibilità e il protagonismo delle persone all'interno della vita comunitaria. L'esperienza dimostra come, grazie al supporto dello staff e all'entusiasmo dei partecipanti, sia possibile trasformare il patrimonio culturale in un dispositivo di inclusione e coesione sociale reciprocamente arricchente per l'intera collettività.

### 6.2.4 La saturazione burocratica negli istituti scolastici

Come già evidenziato precedentemente, a proposito delle rigidità procedurali che investono il Terzo Settore e la Pubblica Amministrazione, la dimensione burocratica rappresenta uno dei fattori di maggiore criticità per la sostenibilità dei progetti ad alto impatto sociale. Nell'ambito di Monumenti Aperti, tale fattore trova un riscontro emblematico nell'intersezione tra il progetto e l'istituzione scolastica, storicamente intesa come il motore propulsivo, operativo ed educativo dell'intera manifestazione.

Dalle testimonianze qualitative dei componenti di Imago Mundi, affiora una diffusa preoccupazione per il progressivo calo dell'adesione da parte degli istituti scolastici. La contrazione della partecipazione non è da ascrivere a un disinteresse verso i valori culturali o educativi del progetto, bensì alla mutata natura del contesto scolastico: l'esplosione dell'offerta progettuale e il moltiplicarsi di complessi adempimenti burocratici gravano sul corpo docente con carichi di lavoro sempre più onerosi, rendendo arduo il reperimento di tempo ed energie da dedicare a iniziative extracurricolari.

Le difficoltà legate allo squilibrio temporale e procedurale vengono sottolineate anche dal team di Imago Mundi, il quale evidenzia come la scuola sia governata da una programmazione rigida che fatica a sincronizzarsi con la fluidità e gli imprevisti tipici dell'organizzazione di un grande evento culturale. A ciò si aggiunge la fatica organizzativa dei singoli insegnanti referenti, i quali si trovano spesso a dover sollecitare colleghi e classi e a gestire rinunce dell'ultimo momento, in un contesto in cui la mancanza di figure professionali dedicate alla didattica inclusiva rende ancora più complesso il coinvolgimento omogeneo degli studenti.

I riscontri qualitativi emersi dalle voci dei docenti intervistati permettono di declinare questa saturazione lungo tre direttrici principali:

- la "sovra-allocazione" e la burocratizzazione dell'Orientamento: secondo una docente del Liceo Pacinotti di Cagliari, il timore di un calo d'interesse non risiede in un'obsolescenza di Monumenti Aperti, bensì nell'introduzione di adempimenti rigidi come il monte ore obbligatorio di Orientamento curricolare. Questo tipo di vincoli spinge i Consigli di Classe a saturare i calendari in pacchetti di progetti standardizzati e precostituiti, riducendo lo spazio di scelta autonoma e la flessibilità per esperienze di cittadinanza attiva sul territorio;
- il carico invisibile e il volontarismo individuale: l'adesione della scuola si regge ampiamente e di frequente sul lavoro sommerso e non retribuito di singoli docenti, i quali devono farsi carico non solo dell'impegno didattico e logistico, ma anche di

complessi adempimenti normativo-amministrativi per la tutela dei minori e la sicurezza. Inoltre, i referenti si trovano ad affrontare un forte stress relazionale all'interno degli istituti nei casi in cui l'organizzazione del progetto richieda una costante negoziazione con i colleghi, arrivando a generare vere e proprie resistenze o scontri con chi è riluttante a cedere ore di lezione curricolare o a deviare dalla didattica ordinaria;

- il rischio di "sfilacciamento" e ricambio generazionale: la sostenibilità nel lungo periodo è minacciata dalla concentrazione delle responsabilità su pochi docenti "militanti". Come ricordato da un docente dell'I.C. Lilliu di Cagliari, quando il numero di insegnanti disposti a sostenere il carico diminuisce, il peso organizzativo si concentra in modo sproporzionato sulle spalle dei pochi rimasti, esponendo la continuità del progetto al rischio di un ridimensionamento o abbandono nel momento del pensionamento o del trasferimento delle figure storiche di riferimento.

Negli ultimi anni, la saturazione di adempimenti amministrativi formali ha, dunque, rischiato di trasformare un'esperienza di didattica esperienziale e di apertura al territorio in un ulteriore sovraccarico di lavoro per gli insegnanti. In assenza di un formale riconoscimento strutturale e normativo del lavoro svolto dai docenti all'interno dei processi organizzativi, la sola motivazione o passione dei singoli rischia di non essere più sufficiente a garantire la tenuta dell'infrastruttura partecipativa, esponendo il modello di Monumenti Aperti al pericolo di un appiattimento qualitativo e di una progressiva contrazione della sua portata sociale ed emancipativa.

## 6.3 La sostenibilità e la vulnerabilità economico-finanziaria di Monumenti Aperti

L'analisi delle dinamiche gestionali di Monumenti Aperti evidenzia una fondamentale criticità strutturale: la tensione costante tra il valore generato e la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa nel lungo periodo. Il modello operativo, pur mostrando un'elevata capacità di mobilitazione sociale, risente di una marcata dipendenza dai contributi e dai finanziamenti pubblici, un fattore che ne condiziona la programmazione temporale e la stabilità organizzativa.

Come anticipato precedentemente, la ricerca di una reale sostenibilità economico-finanziaria rappresenta una delle sfide evolutive più complesse per Imago Mundi OdV. L'ipotesi di costituzione della "Fondazione Monumenti Aperti" nasce proprio dall'esigenza di dotare il circuito di un soggetto giuridico ed economico più solido e strutturato. Se Imago Mundi OdV manterrà la propria identità associativa e la custodia della dimensione comunitaria e del volontariato, la nascita della Fondazione risponderà alla necessità di attrarre capitali privati e sponsorizzazioni su scala regionale e nazionale (sulla scia delle esperienze già sperimentate a Ferrara), gestendo la crescita dell'iniziativa secondo una logica più manageriale senza tuttavia snaturarne la matrice sociale.

Dalle risposte fornite dallo staff di Imago Mundi, emerge un dibattito articolato e ricco di sfumature attorno al rapporto tra risorsa pubblica, apporto dei privati e sostenibilità gestionale.

Una parte significativa dell'organizzazione ribadisce la natura intrinsecamente pubblica del progetto, inteso nel suo significato più profondo come un'iniziativa aperta a tutti, gratuita per i visitatori e orientata alla valorizzazione del patrimonio culturale come bene comune. Secondo questa prospettiva, la presenza delle istituzioni pubbliche è da ritenersi imprescindibile per tutelare l'imparzialità, l'accessibilità universale e la funzione pedagogica della manifestazione. Il coinvolgimento dei privati viene considerato

ammissibile solo a patto che si articoli attraverso erogazioni liberali o sponsorizzazioni etiche che non condizionino le scelte scientifiche né introducano logiche strettamente commerciali. In tal senso, si registra nell'associazione un forte e condiviso orientamento a preservare il principio dell'accesso gratuito ai monumenti, pur a fronte di estemporanee discussioni interne circa l'opportunità di introdurre forme di contribuzione.

Al contempo, dal punto di vista amministrativo e operativo, emerge la consapevolezza che la totale dipendenza dai trasferimenti pubblici esponga l'associazione a pesanti rigidità burocratiche e a cronici ritardi nell'erogazione dei fondi. Come evidenziato dai collaboratori, i lunghi tempi di attesa caratteristici della Pubblica Amministrazione generano complesse criticità nei flussi di cassa, rendendo difficoltoso il rispetto delle scadenze di pagamento nei confronti dei fornitori e imponendo l'anticipazione di notevoli budget via credito bancario tramite Banca Etica. L'apertura a un partenariato privato sostenibile e la ricerca di un equilibrio finanziario vengono, dunque, viste come leve indispensabili per snellire i processi, garantire reattività operativa e assicurare la continuità stipendiale e strutturale del personale.

Tuttavia, l'indagine mette in luce anche i precisi limiti che l'apertura ai privati incontra sul piano della realtà territoriale. L'esperienza diretta dello staff mostra come storicamente il supporto delle aziende si sia limitato a sponsorizzazioni tecniche di modesta entità, con la semplice apposizione di loghi su materiali promozionali o abbigliamento per i volontari, rivelatisi nel tempo sempre meno appetibili per gli stessi investitori. Nel contesto sardo, la frammentazione del tessuto imprenditoriale e la ridotta presenza di grandi player industriali rendono estremamente arduo il reperimento di sponsorizzazioni rilevanti. Contemporaneamente, le grandi realtà aziendali di caratura nazionale faticano a percepire il ritorno di visibilità commerciale in territori a ridotta densità abitativa. Ne consegue che, mentre nei contesti centro-settentrionali il partenariato privato può esprimere risorse significative (come dimostrano i casi di Ferrara sostenuti da grandi sponsor quali Ricola ed Eni), nei territori d'origine la risorsa pubblica – declinata nei fondi regionali della L.R. 7/1955 per il turismo e L.R. 14/2006 per la cultura, nelle risorse della Fondazione di Sardegna e nelle quote dei Comuni — rimane un pilastro insostituibile.

In conclusione, la sfida della sostenibilità di Monumenti Aperti non si gioca su una contrapposizione ideologica tra pubblico e privato, ma sulla capacità di integrare virtuosamente le due sfere. La prospettiva della Fondazione di Partecipazione si prefigura così come lo strumento ideale per preservare la missione di interesse generale e la gratuità dell'iniziativa, garantendo al contempo l'infrastruttura manageriale e la flessibilità finanziaria necessarie ad affrancare gradualmente l'organizzazione dalla sola dipendenza dai trasferimenti statali e regionali.

## 6.4 Il futuro dell'amministrazione condivisa: prospettive e traiettorie evolutive di Monumenti Aperti

L'esperienza pluridecennale di Monumenti Aperti dimostra come la collaborazione tra enti locali, istituzioni scolastiche e mondo del Terzo Settore possa superare la logica del mero patrocinio o della concessione di contributi a pioggia per strutturarsi come un autentico modello di Amministrazione Condivisa. Come evidenziato dalla recente dottrina amministrativistica, l'amministrazione condivisa si configura ormai non più come un intervento residuale, ma come un "quarto modello" [172] che affianca l'amministrazione autoritativa, quella di servizio e quella regolatrice, superando la

[172] ANGELA CHIANESE, *La nuova sfida dell'amministrazione condivisa: il ruolo degli Enti del Terzo Settore tra concorrenza e solidarietà*, in *CERIDAP*, Fascicolo 2/2026, p. 258.

tradizionale dicotomia "autorità-libertà" per porre i cittadini attivi e gli Enti del Terzo Settore su un piano di tendenziale parità con la Pubblica Amministrazione.

Tuttavia, come teorizzato da Fabio Giglioni, affinché tale paradigma si affranchi da una dimensione meramente episodica o d'emergenza, è necessaria la convergenza equilibrata di tre fattori determinanti: la concreta consapevolezza delle amministrazioni di considerare la collaborazione un'opzione ordinaria di cura dell'interesse generale, la presenza di un'attivazione civica territoriale forte e la capacità della politica locale di trasformare la sussidiarietà in una scelta strategica e permanente.[173]

In primo luogo, l'evoluzione del quadro normativo nazionale – fondata sul principio di sussidiarietà orizzontale (*Art. 118, co. 4, Cost.*) e sulla rilettura dei principi costituzionali di sovranità popolare, solidarietà e uguaglianza sostanziale (*Artt. 1, 2 e 3 Cost.*)[174] – trova oggi una compiuta perimetrazione nel combinato disposto tra la *Sentenza n. 131/2020* della Corte Costituzionale e il novellato *Art. 6* del *Codice dei Contratti Pubblici* (*D. Lgs. 36/2023*). Tale impianto sancisce il definitivo affrancamento degli istituti del *Titolo VII* del *Codice del Terzo Settore* (*D. Lgs. 117/2017*) dalle dinamiche competitive del mercato e delle gare d'appalto, collocando la cooperazione non profit all'interno della triade strategica "Stato-Mercato-Terzo Settore"[175].

La giurisprudenza costituzionale ha ulteriormente precisato che l'amministrazione condivisa si fonda su una sussidiarietà "di sostegno" (*Sent. n. 52/2021*)[176], in cui la Pubblica Amministrazione non si limita a rimuovere ostacoli o a delegare funzioni, ma interviene attivamente affiancando le proprie risorse a quelle della società civile. Ciononostante, la prassi amministrativa locale mostra ancora forti resistenze: troppi Comuni continuano a gestire la manifestazione attraverso delibere stagionali o logiche emergenziali, spesso frenati da una "burocrazia difensiva" dei funzionari che prediligono la presunta certezza procedurale degli appalti tradizionali.

Come evidenziato dal Presidente Massimiliano Messina e confermato dalle riflessioni di Fabrizio Frongia, la traiettoria futura deve puntare alla stipula di convenzioni pluriennali (*ex Art. 56 CTS*) e all'inserimento strutturale del circuito all'interno dei Programmi Esecutivi di Gestione (PEG) dei Comuni e dei Piani Triennali dell'Offerta Formativa (PTOF) delle scuole. Trasformare Monumenti Aperti in un'azione strategica permanente della Pubblica Amministrazione significa sottrarre l'iniziativa all'incostanza delle alternanze politiche locali e garantire quella continuità indispensabile per consolidare il progetto come "rito collettivo" delle comunità. Questa prospettiva trova un solido appiglio nelle recenti evoluzioni legislative che incentivano l'impiego della co-progettazione anche nei grandi piani di sviluppo integrato e di coesione territoriale *(es. D.L. 121/2021 e D.L. 152/2021)*, confermando l'istituto collaborativo come scelta ordinaria di azione pubblica.[177]

In secondo luogo, la transizione verso la Fondazione di Partecipazione "Monumenti Aperti" costituisce la traiettoria istituzionale più ambiziosa per il futuro della governance del circuito. Come emerso dalle interviste alla presidenza e dal confronto con lo staff operativo, la nascita della Fondazione non risponde alla volontà di aziendalizzare la manifestazione, bensì alla necessità di creare un "soggetto ponte" capace di attrarre risorse private ed erogazioni liberali a livello nazionale, sollevando Imago Mundi OdV dall'eccessiva esposizione finanziaria e dalle rigidità burocratiche della risorsa pubblica.

---

[173] FABIO GIGLIONI, *Consolidamento e futuro dell'amministrazione condivisa*, in *federalismi.it*, n. 20/2022, pp. 209-211.
[174] ANGELA CHIANESE, op. cit., 257-258.
[175] Ivi, p. 259.
[176] FABIO GIGLIONI, op. cit., p. 214.
[177] Ivi, p. 216.

In tale architettura, si ribadisce, dunque, che l'associazione Imago Mundi continuerà a presidiare il proprio ruolo originario di custode della dimensione comunitaria, del volontariato e dei rapporti con il mondo della scuola e del civismo attivo, mentre la Fondazione assicurerà la gestione manageriale, la pianificazione strategica e la stabilità delle risorse necessarie alla retribuzione del personale strutturato.

Infine, un ulteriore pilastro per il futuro dell'amministrazione condivisa risiede nell'infrastrutturazione digitale, nella misurazione dell'impatto sociale e nella gestione della dimensione temporale del progetto. Mentre le programmazioni pubbliche tradizionali e le logiche straordinarie di investimento (come il PNRR) tendono a privilegiare il "prima" – concentrandosi prevalentemente sulla creazione dell'infrastruttura, sulla produzione o sulla spesa immediata –, l'amministrazione condivisa si qualifica come la vera "amministrazione del dopo".[178] Essa si fa carico della cura continuativa del bene comune, garantendo che il valore culturale e relazionale generato sul territorio non si disperda nel tempo ma risponda all'evolversi dei bisogni sociali.

In questo contesto, l'esperienza maturata dallo staff operativo nella gestione dei portali e delle piattaforme web dimostra come la digitalizzazione dei flussi informativi, dei dati di affluenza dei visitatori e dei processi di rendicontazione contabile rappresenti un fattore abilitante indispensabile per velocizzare i rapporti con la PA e snellire la saturazione burocratica che spesso affligge gli uffici comunali e le segreterie scolastiche. Al contempo, la capacità di misurare e rendicontare in modo scientifico l'impatto sociale, educativo e culturale generato sul territorio costituisce la chiave per riorientare concretamente l'azione pubblica verso il principio del risultato (*Art. 1 D. Lgs. 36/2023*); un risultato inteso non nella ristretta logica del mero risparmio economico o della massima convenienza dell'offerta, ma come effettiva promozione della cittadinanza attiva, rigenerazione del bene comune e consolidamento del capitale sociale.

In conclusione, la traiettoria evolutiva di Monumenti Aperti prefigura un laboratorio avanzato di sussidiarietà orizzontale e co-progettazione, in cui si realizza una vera e propria metamorfosi dello Stato: la Pubblica Amministrazione non si limita a erogare contributi o a delegare funzioni, ma condivide con il Terzo Settore la responsabilità della cura, della fruibilità e della valorizzazione dei beni culturali e immateriali. La capacità di coniugare la matrice ideale dell'impegno civico con strumenti giuridico-gestionali innovativi definirà la sostenibilità e l'efficacia di questo modello nei prossimi decenni.

[178] Ivi, pp. 214-215.

# Conclusioni

Il presente lavoro di ricerca ha inteso indagare come i processi di innovazione sociale e culturale possano strutturarsi in modelli stabili di governance collaborativa e amministrazione condivisa, assumendo la manifestazione "Monumenti Aperti" e l'Ente del Terzo Settore Imago Mundi OdV quale osservatorio empirico privilegiato.

L'ipotesi di partenza sosteneva che la valorizzazione integrata del patrimonio culturale agisca come un potente "fattore di conversione" sociale, capace di attivare reti territoriali aperte e di rigenerare il capitale sociale connettivo (bridging). I riscontri emersi dall'indagine – condotta attraverso la metodologia dei metodi misti e supportata dall'osservazione partecipante durante il tirocinio curriculare (Progetto TeTi) – confermano la validità di tale assunto, mettendo al contempo in luce la complessità e le ambivalenze del paradigma della governance collaborativa.

Sul piano teorico e concettuale, l'analisi ha evidenziato il definitivo superamento delle logiche tradizionali legate alla Old Public Administration e al New Public Management. L'esperienza di Monumenti Aperti dimostra come la cultura e i beni comuni possano diventare la piattaforma ideale per una governance partecipata. Il coinvolgimento attivo delle comunità locali, e in particolare l'inversione pedagogica che vede gli "studenti-guide" protagonisti della narrazione dei luoghi, si è rivelato un dispositivo efficace nel promuovere l'inclusione democratica e nel riabilitare la dimensione della libertà sostanziale (Capability Approach).

Dal punto di vista normativo e procedurale, la ricerca ha analizzato l'evoluzione dei rapporti tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore alla luce del principio di sussidiarietà orizzontale (art. 118, co. 4, Cost.) e degli strumenti previsti dal Codice del Terzo Settore (art. 55, D.Lgs. 117/2017). L'esame delle prassi attuate da Imago Mundi OdV ha mostrato la graduale transizione da schemi tradizionali di adesione formale o patrocinio verso reali percorsi di co-progettazione e cooperazione strutturata. Inoltre, Imago Mundi OdV ha progressivamente assunto la funzione di "hub" di rete, fungendo da cerniera tra l'indirizzo politico-amministrativo degli enti locali e l'attivismo della società civile.

Tuttavia, l'indagine empirica non ha taciuto i nodi critici e i fattori di vulnerabilità insiti nel modello. L'elevata dipendenza dai bandi pubblici e la frammentazione delle risorse espongono l'organizzazione a rischi di instabilità operativa. L'eccessivo carico procedurale in capo alle istituzioni scolastiche e agli enti locali rischia talvolta di soffocare la spinta spontanea e partecipativa della manifestazione. L'impatto generato dal progetto varia significativamente in base al grado di maturità istituzionale e al capitale sociale preesistente nei singoli Comuni.

In prospettiva futura, la transizione organizzativa verso la costituzione della Fondazione Monumenti Aperti rappresenta il passaggio chiave per superare i limiti riscontrati. Tale evoluzione istituzionale potrà garantire una maggiore solidità patrimoniale, una governance più strutturata e una capacità d'azione su scala sovranazionale, con la volontà di preservare la matrice comunitaria e l'identità civica che hanno decretato il successo dell'iniziativa.

Questa riflessione generale trova un riscontro diretto nelle evidenze emerse dall'attività svolta sul campo. Trovarsi immersi nella quotidianità dell'organizzazione ha dimostrato quanto la sussidiarietà orizzontale non sia una mera astrazione giuridica, ma richieda uno sforzo continuo di negoziazione, problem-solving e mediazione relazionale.

L'aspetto più qualificante dell'esperienza è stato l'inserimento in un contesto lavorativo

caratterizzato da trasparenza, affiancamento costante e forte generosità relazionale. La condivisione dei "dietro le quinte" da parte del team di Imago Mundi OdV ha evidenziato come l'innovazione sociale sia primariamente alimentata dalla passione, dalla resilienza e dalla cura nei dettagli informali, elementi imprescindibili per gestire lo "stress organizzativo" e la fatica gestionale dei grandi eventi culturali.

In conclusione, il caso di Monumenti Aperti dimostra come la spinta partecipativa dal basso, se accompagnata da una progressiva managerializzazione e da una visione condivisa con la Pubblica Amministrazione, sia capace di trasformare l'amministrazione condivisa in un autentico cantiere aperto di cittadinanza attiva. Perché la cooperazione tra Ente Pubblico e Terzo Settore produca valore pubblico duraturo, occorre superare le facili retoriche dell'innovazione sociale, investendo sia nel consolidamento di alleanze territoriali stabili e trasparenti, sia nella formazione delle competenze amministrative.

Da questa esperienza traggo la consapevolezza che la gestione pubblica del futuro necessiterà sempre più di figure professionali capaci di connettere rigore istituzionale, ascolto dei territori e visione strategica del bene comune.

# Appendice

La presente appendice raccoglie le tracce delle interviste semi-strutturate utilizzate per la rilevazione empirica. Le tracce sono state articolate in moduli flessibili per adattarsi al ruolo dei diversi testimoni privilegiati coinvolti.

## A.1 Traccia di intervista macro-gruppo 1: soci fondatori e figure storiche

La presente traccia di intervista semi-strutturata è stata somministrata a due testimoni privilegiati della fase fondativa e trasformativa dell'associazione:

- Massimiliano Messina, socio fondatore di Ipogeo e di Monumenti Aperti, attuale Presidente di Imago Mundi OdV *(*intervista orale, successivamente trascritta ed elaborata*)*;
- Fabrizio Frongia, co-fondatore di Imago Mundi OdV ed ex Presidente dell'associazione *(*intervista con traccia strutturata somministrata via e-mail*)*.

L'indagine mira a ricostruire la genesi dell'iniziativa, il capitale sociale originario e le dinamiche di istituzionalizzazione nel rapporto con le Pubbliche Amministrazioni.

**Modulo 1: Background**

1. Com'è entrata/o a far parte di Imago Mundi e qual è stato il suo ruolo nei primi anni di vita dell'associazione?

**Modulo 2: Il "Prima" - la genesi e il capitale sociale originario**

2. Come è nata l'idea originaria di Monumenti Aperti? Quali erano i bisogni — sociali, culturali e civici del territorio — a cui volevate rispondere?

3. All'inizio, su cosa si reggeva l'organizzazione? C'era più informalità o avevate già in mente una struttura di tipo manageriale?

4. Come descriverebbe il passaggio da "singolo evento cittadino" a "format replicabile" in altri territori? Quali sono state le prime barriere o diffidenze che avete dovuto abbattere?

5. Per anni si è generato un enorme valore sociale ma senza un sistema stabile di misurazione. Come veniva percepito, agli inizi, il bisogno di dimostrare l'impatto della manifestazione alla Pubblica Amministrazione? Era sufficiente la narrazione dell'evento o c'era già una pressione per avere dati quantitativi?

**Modulo 3: Il Processo di Istituzionalizzazione e il Rapporto con la PA**

6. Come è cambiato nel tempo il vostro modo di dialogare con i Comuni? Quando avete capito che la manifestazione stava smettendo di essere un "progetto ospitato" ed entrava a far parte delle politiche pubbliche stabili degli enti locali?

7. Il passaggio verso strumenti amministrativi formali (convenzioni, delibere, bandi) ha aiutato a consolidare il progetto o ha rischiato di burocratizzare quell'entusiasmo iniziale?

8. Monumenti Aperti è diventata una realtà anche fuori dai confini regionali. Quali dinamiche o differenze istituzionali avete riscontrato nel tentativo di esportare e istituzionalizzare questo modello a livello nazionale?

## A.2 Traccia di intervista macro-gruppo 2: il team attuale

La presente traccia di intervista semi-strutturata è stata somministrata a 7 componenti del team operativo e della segreteria organizzativa di Imago Mundi OdV. La traccia è articolata in una parte generale trasversale (comune a tutto lo staff, incentrata sul funzionamento organizzativo, l'innovazione e la sostenibilità) e in moduli specialistici diretti, calibrati sui singoli ambiti di responsabilità funzionale (gestione economico-amministrativa, relazioni con i Comuni, coordinamento didattico, logistica, progettazione ed esternalizzazione della comunicazione).

## Parte I – Modulo generale trasversale

### Sezione 1: Background – profilo e ingresso in Imago Mundi OdV

1. Come sei entrata/o a far parte di Imago Mundi OdV e da quanto tempo collabori con l'Associazione?
2. Qual è il tuo ruolo specifico e come descriveresti la tua giornata tipo durante i mesi della manifestazione?
3. Guardando al tuo percorso qui, qual è la competenza più inaspettata che hai dovuto imparare? Senti che il tuo lavoro richiede un costante aggiornamento di competenze?
4. C'è un momento in cui hai sentito che stavate imparando tutti insieme come squadra? C'è stato magari un imprevisto che ti ha fatto capire che la soluzione è stata trovata solo "facendo testa comune" tra di voi?
5. Se dovessi pensare a un errore collettivo o a un "mancato funzionamento" che si è trasformato nella lezione più grande dell'ultimo anno, quale sarebbe?

### Sezione 2: Innovazione sociale – la visione del progetto

6. Secondo te, qual è il vero "cuore" di Monumenti Aperti? È un evento culturale, educativo o politico?

7. Il progetto riesce a innovarsi ogni anno? In che modo l'Associazione recepisce i cambiamenti della società (es. nuove tecnologie, nuovi bisogni delle comunità)?

8. Se guardi alle ultime edizioni, qual è stata l'innovazione più difficile da introdurre? E dove, invece, senti che rischiate di essere un po' ripetitivi? Magari una parte della manifestazione che viene fatta in un certo modo "perché si è sempre fatta così" e, secondo te, meriterebbe una scossa creativa?

9. Se un'altra associazione volesse replicare Monumenti Aperti domani, quale pensi sia la parte più facile da replicare (e quindi standardizzata) e quale, invece, l'ingrediente segreto impossibile da copiare?

### Sezione 3: Sostenibilità e rischi

10. Qual è, a tuo avviso, il punto di forza che rende Monumenti Aperti unico rispetto ad altri festival?

11. Quali sono i principali rischi che vedi per il futuro della manifestazione?

12. Parlando di sostenibilità: Il modello attuale di Monumenti Aperti si basa storicamente sui contributi dei Comuni e sui bandi pubblici. C'è chi ritiene che, trattandosi di un progetto di cittadinanza attiva e bene comune, debba rimanere strettamente legato al finanziamento pubblico; altri, invece, pensano che, tra burocrazia e ritardi nell'operazione dei fondi, l'apertura ai privati sia l'unica via per il futuro. Tu come ti posizioni in questo dibattito e quali vedi come rischi o opportunità per l'Associazione?

**Sezione 3: Sostenibilità e rischi**

13. Quanto è reale l'inclusione in Monumenti Aperti? È un obiettivo raggiunto o un percorso ancora lungo?

## Parte II – Moduli specialistici per area funzionale

**Sezione - Amministrazione e Rendicontazione Economica**

[Nome], tu vedi scorrere tutta la vita economica e burocratica dell'associazione. Passando ore tra scadenze, fatture e piattaforme rigide, hai mai la sensazione che il peso della burocrazia pubblica rischi di soffocare l'anima del progetto? Come si bilancia la rigidità dei numeri con la fluidità di un evento culturale?

**Sezione – Stress organizzativo**

[Nome], tu sei costantemente in contatto con i referenti di Monumenti Aperti per i Comuni, il tuo ruolo ti porta a essere il ponte tra l'Associazione e i Comuni. Dietro le quinte il coordinamento e la gestione dei referenti locali comportano uno stress organizzativo notevole. In base alla tua esperienza, questa fatica relazionale e burocratica riesce davvero a tradursi in un cambiamento profondo delle abitudini del territorio, stimolando una cittadinanza più attiva, o il rischio è che per i Comuni resti solo un evento turistico/culturale da mettere in calendario?

**Sezione – Comunicazione e progettazione**

[Nome], tu conosci i progetti dall'interno. A volte c'è un divario tra l'inclusione che raccontiamo (es. progetti come *Eventi for all*) e i limiti reali che riscontriamo sul campo nei singoli comuni (barriere architettoniche…). Come racconti l'inclusione in modo reale senza scivolare nel politicamente corretto?
[Nome], avendo le mani sia sulla scrittura dei progetti che sulla loro rendicontazione, noti una distanza tra le "storie di valore" che proponiamo nei bandi e la fredda burocrazia necessaria per giustificare le spese?

**Sezione – Stress organizzativo pt. 2**

[Nome], dietro le quinte il coordinamento e la gestione dei referenti locali comportano uno stress organizzativo notevole. In base alla tua esperienza, al tuo ruolo nella segreteria organizzativa e/o di coordinamento, questa fatica relazionale e burocratica riesce davvero a tradursi in un cambiamento profondo delle abitudini del territorio, stimolando una cittadinanza più attiva, o il rischio è che per i Comuni resti solo un evento turistico/culturale da mettere in calendario?
[Nome], tu ti occupi sia di supportare la segreteria organizzativa e di coordinamento, che di registrare e archiviare le fatture. Dal tuo osservatorio, gli strumenti digitali attuali (piattaforme, archivi) ti stanno aiutando a snellire questo lavoro o avverti che la gestione documentale appesantisce le tue giornate, togliendo tempo al lato più vivo dell'assistenza organizzativa?

**Sezione – Relazione con le scuole e didattica**

Come descriveresti il rapporto con gli insegnanti referenti? Avverti che i docenti comprendono appieno il valore del progetto in termini di competenze trasversali o capita che la partecipazione venga vissuta solo come un'attività extracurricolare o una "gita di classe"?

Il mondo della scuola è governato da tempi rigidi, autorizzazioni, approvazioni nei Consigli d'Istituto e scadenze complesse. Quali sono i principali colli di bottiglia o le resistenze burocratiche che riscontri più spesso nel coordinamento con i vari Istituti scolastici, soprattutto nei periodi più intensi della manifestazione?
Il piano di impatto sociale dell'Associazione punta fortemente sul coinvolgimento di studenti provenienti da contesti territoriali fragili e sull'inclusione di alunni con disabilità. Dal tuo osservatorio operativo, quali sono le sfide più grandi che la scuola si trova ad affrontare per garantire questo accesso equo e in che modo Imago Mundi interviene per supportarla?

**Sezione – Coordinamento e comunicazione esterna**

Esternalizzare la comunicazione social significa affidarsi a professionisti che non vivono quotidianamente la realtà di Imago Mundi. Dal punto di vista del coordinamento, quali sono le maggiori fatiche o i compromessi necessari per trasmettere a degli "esterni" l'identità e la sensibilità storica della manifestazione?
Durante i mesi dell'evento, i flussi di informazioni arrivano contemporaneamente da decine di Comuni diversi e dai relativi uffici stampa locali. Qual è la fatica organizzativa più grande nel fare da filtro e nel centralizzare tutti questi contenuti per garantire una comunicazione social omogenea, coerente e tempestiva a livello nazionale?
Tra gli obiettivi dell'Associazione c'è anche la crescita numerica dei canali digitali e del sito web. Nel definire la strategia con i professionisti esterni, noti mai una distanza tra la fredda analisi delle metriche digitali (visualizzazioni, algoritmi…) e il racconto reale e profondo delle "storie di valore" ed emancipazione civica che avvengono sul territorio?

## Parte III – Chiusura prospettica

**Sezione - Immaginazione Civica**

Se avessi risorse illimitate e nessuna barriera burocratica, quale cambiamento o nuova attività proporresti per "Monumenti Aperti"?

## A.3 Traccia di intervista macro-gruppo 3: i referenti istituzionali dei Comuni, delle Scuole e delle Associazioni

La presente traccia di intervista semi-strutturata è stata somministrata a 12 referenti territoriali coinvolti nella rete locale di Monumenti Aperti. Per intercettare la pluralità delle prospettive istituzionali e comunitarie, il modulo è stato articolato in tre percorsi specifici a seconda della natura dell'ente di appartenenza del rispondente:

- **Referenti dei Comuni** *(focus su governance locale, impatto amministrativo e cittadinanza attiva)*;
- **Referenti delle Istituzioni Scolastiche** *(focus su istituzionalizzazione didattica, percorsi PCTO/PTOF e inclusione degli studenti)*;
- **Referenti del Terzo Settore e Associazioni locali** *(focus su sussidiarietà orizzontale, reti territoriali e sostenibilità del volontariato)*.

## Referenti della Pubblica Amministrazione Locale (Comuni)

**Sezione 1: Background**

1. In quale Comune presta servizio?

2. Di cosa si occupa all'interno del Comune e da quanti anni segue personalmente la macchina organizzativa di Monumenti Aperti per il suo territorio?
3. Al di là del suo ruolo istituzionale, che idea si è fatto di questa Manifestazione?

**Sezione 2: Modelli di governance - Iniziativa dall'alto vs Input dal basso**

4. Nel vostro Comune, come si attiva la macchina di Monumenti Aperti ogni anno? C'è una forte spinta autonoma della Pubblica Amministrazione (che inserisce l'evento nei propri piani strategici e di bilancio) o la manifestazione si regge sulla "spinta dal basso" di Imago Mundi e del Terzo Settore locale?

5. Per i referenti storici/passati (risponda NO se non lo è): Se guarda indietro agli anni passati, come si è evoluto l'impegno del Comune? Nel tempo il progetto si è strutturato, coinvolgendo sempre più Scuole, Associazioni e l'intera comunità?

6. Per i referenti odierni (risponda NO se non lo è): Come valuta l'impatto burocratico e tecnologico attuale nella gestione della collaborazione con un'organizzazione di volontariato come Imago Mundi? Facilita i processi o irrigidisce il rapporto?

**Sezione 3: Valutazione dell'impatto sul territorio**

7. Dal punto di vista del Comune, Monumenti Aperti viene percepito principalmente come un evento turistico-economico di cartellone o come un dispositivo politico di cittadinanza attiva e coesione sociale?

8. Avete notato nel tempo un cambiamento reale nelle abitudini della comunità locale e nella cura dei beni comuni grazie a questa Manifestazione?

9. In conclusione, in base alla sua esperienza, pensa che sia un modello di collaborazione vantaggioso per un ente locale o ritiene che comporti un carico amministrativo e relazionale eccessivo per gli uffici comunali?

## Referenti delle Istituzioni Scolastiche

**Sezione 1: Background**

1. Qual è il suo Istituto Scolastico di riferimento?
2. Qual è il suo ruolo all'interno della Scuola e da quanto tempo coordina o segue la partecipazione dell'Istituto a Monumenti Aperti?

**Sezione 2: L'Istituzionalizzazione nella Didattica**

3. Da quanti anni il vostro Istituto aderisce a Monumenti Aperti?

4. Come si è evoluto nel tempo il coinvolgimento dell'Istituto: è nato dall'iniziativa isolata di singoli docenti o è diventato un elemento strutturale inserito stabilmente nel PTOF o nei percorsi PCTO?

5. Come descriverebbe il processo di co-progettazione didattica con l'Associazione Imago Mundi? Vi sentite parte attiva dell'ideazione del percorso o vi lasciate indirizzare completamente?

**Sezione 3: Impatto sugli studenti ed emancipazione**

6. In che modo questa esperienza trasforma i ragazzi da "studenti" a "cittadini attivi"?

7. Il progetto mira a un accesso equo e universale: avete riscontrato dinamiche di inclusione reale per studenti con disabilità o in condizioni di marginalità sociale attraverso

il ruolo di “guide”?

8. Guardando alla gestione pratica di Monumenti Aperti, quali sono le principali fatiche – in termini di carico organizzativo, burocratico o di conciliazione con i tempi della didattica – che riscontrate a livello scolastico? E, alla luce di queste sfide, sentite che il modello attuale garantisca la sostenibilità del vostro impegno nel lungo periodo, o temete il rischio che, a lungo andare, possa esserci un calo nell'interesse e nella partecipazione da parte di docenti, studenti e famiglie?

## Referenti delle Associazioni del Terzo Settore

### Sezione 1: Background

1. Qual è la sua Associazione di appartenenza?
2. Di cosa si occupa la sua Associazione e in quale occasione avete deciso di entrare a far parte della rete locale di Monumenti Aperti?

### Sezione 2: Reti locali e sussidiarietà orizzontale

3. Qual è il ruolo specifico della vostra Associazione all'interno di Monumenti Aperti?

4. Come descrivereste il coordinamento multilivello operato da Imago Mundi sul vostro territorio?

5. Guardando al percorso fatto finora, la partecipazione a Monumenti Aperti ha rappresentato un vero e proprio volano per la vostra Associazione? In particolare, vi ha aiutato a strutturare un dialogo più solido e continuativo con la Pubblica Amministrazione locale o ha aperto le porte a nuove collaborazioni e alla partecipazione ad altri eventi sul territorio?

### Sezione 3: Vulnerabilità e sostenibilità

6. Quali sono le principali fatiche (organizzative, economiche o di ricambio generazionale dei volontari) che riscontrate nel portare avanti la manifestazione a livello locale?

7. Alla luce di queste sfide, sentite che il modello attuale della Manifestazione garantisca la sostenibilità del vostro impegno nel lungo periodo, o avvertite il rischio che possa esserci un calo nell’interesse e nella partecipazione?

# Bibliografia


**Antonelli Annarita, Brunori Gianluca e Petruzzella Damiano**, *Innovazione sociale nelle aree rurali del Mediterraneo. Quadro concettuale, analisi empirica e buone pratiche,* Torino, Rosenberg & Sellier, 2017.

**Arena Gregorio**, *Introduzione all'amministrazione condivisa*, in *Studi parlamentari e di politica costituzionale*, anno 30°, n. 117-118, 3°-4° trimestre, 1997.

**Arena Gregorio e Bombardelli Marco**, *L'amministrazione condivisa*, Quaderni della Facoltà di Giurisprudenza (62), Università degli Studi di Trento - Editoriale Scientifica, 2022.

**Biolchini Vito e Serri Armando**, *Dei ragazzi, solo dei ragazzi*, in F. Abate (a cura di), *I racconti di Monumenti Aperti. Terzo Quaderno*, Associazione Culturale Imago Mundi, Cagliari, 2011.

**Bourdieu Pierre**, *Le forme del capitale*, in *Forme di capitale*, a cura di M. Santoro, Armando Editore, Roma, 2015.

**Chianese Angela**, *La nuova sfida dell'amministrazione condivisa: il ruolo degli Enti del Terzo Settore tra concorrenza e solidarietà*, in *CERIDAP*, Fascicolo 2/2026.

**Commissione Europea**, *Una nuova agenda europea per la cultura*, COM (2018) 267 final, Bruxelles, 22 maggio 2018.

**Dipartimento Per Lo Sviluppo E La Coesione Economica**, *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, indicatori e classificazione dei comuni*, Materiali UVAL, n. 31, 2014.

**Evers Adalbert e Ewert Benjamin**, *Social Innovation for Social Cohesion*, in *New Frontiers in Social Innovation Research*, a cura di A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2015.

**Galdiero Caterina, Berni Alessia, Martinez Marcello e Moschera Luigi**, *Modelli organizzativi ibridi per la pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

**Giglioni Fabio**, *Consolidamento e futuro dell'amministrazione condivisa*, in *federalismi.it*, n. 20/2022.

**Guigoni Alessandra**, *Retroinnovazione*, in *A.M. Antropologia Museale*, La Mandragora, anno XII, n.34/36, 2013-2014.

**Habermas Jürgen**, *Fatti e norme. Contributi a una teoria discorsiva del diritto e della democrazia,* Guerini e Associati, Istituto Italiano per gli Studi Filosofici, Milano, 1996.

**Habermas Jürgen**, *Storia e critica dell'opinione pubblica,* Laterza, Bari-Roma, 2020.

**ISTAT**, *Rapporto annuale 2026. La situazione del Paese*. *Capitolo 2: Popolazione e società*., Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2026.

**Moralli Melissa**, *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

**Moralli Melissa**, *L'ABC dell'innovazione sociale. Tra sostenibilità, creatività e*

*sviluppo*, Bologna University Press, Bologna, 2022.

**Moralli Melissa e Spanò Emanuela**, *Contro l'innovazione sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2026, LXVII.

**Murray Robin, Caulier-Grice Julie e Mulgan Geoff**, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation & NESTA, 2010.

**Petrucciani Stefano**, *Politica, una introduzione filosofica,* Einaudi, 2020.

**Petrucciani Stefano**, *La scuola di Francoforte. Storia e attualità,* Carocci, Roma, 2023.

**Salvadori Ilaria**, *Approcci misti nella ricerca educativa: cosa sono? Da dove provengono? Dove sono diretti? Origini e prospettive future*, Pensa MultiMedia Editore, Lecce, 2019.

# Sitografia


**Assennato Giacomo**, *Robert D. Putnam e il Capitale Sociale*, Sociologicamente, 22 aprile 2022, disponibile su: https://sociologicamente.it/robert-d-putnam-e-il-capitale-sociale/ (visitato il 14 luglio 2026).

**Bassi Andrea e Ecchia Giulio**, *La sfida dell'innovazione sociale: dall'Italia a Vienna (e ritorno)*, in Impresa Sociale, numero 6/2015, disponibile su: https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/la-sfida-dell-innovazione-sociale-dall-italia-a-vienna (visitato il 20 agosto 2026).

**Blog di sociologia**, *Pierre Bourdieu: il capitale sociale e culturale e la riproduzione delle disuguaglianze*, 21 settembre 2024, disponibile su: https://sociologia.altervista.org/pierre-bourdieu-il-capitale-sociale-e-culturale-e-la-riproduzione-delle-disuguaglianze/ (vistato il 14 luglio 2026).

**Bortolotti Alberto**, "*Gentrification. Tutte le città come Disneyland" di Giovanni Semi*, recensione-scheda in *Pandora Rivista*, 13 novembre 2017, disponibile su: https://www.pandorarivista.it/articoli/gentrification-le-citta-come-disneyland/ (visitato il 14 settembre 2026).

**Bucalossi Matteo**, *Chantal Mouffe: Un modello agonistico di democrazia,* in Scuola Filosofica, 8 maggio 2015, disponibile su: https://www.scuolafilosofica.com/4371/chantal-mouffe-un-modello-agonistico-di-democrazia (visitato il 15 luglio 2026).

**Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC)**, Premio *Patrimoni Viventi*, disponibile su: https://univeur.org/premio-patrimoni-viventi/ (visitato il 12 settembre 2026).

**Comune di Oristano**, *In 13 mila per Monumenti Aperti. Oristano celebra il suo patrimonio storico*, in «Sito Ufficiale del Comune di Oristano», 11 maggio 2026, disponibile su: https://comune.oristano.it/it/novita/notizia/In-13-mila-per-Monumenti-Aperti.-Oristano-celebra-il-suo-patrimonio-storico/ (visitato il 2 settembre 2026).

**Corte Costituzionale**, *Sentenza n. 131 del 26 giugno 2020*, in materia di rapporti tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore, disponibile su: https://www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/2020/131 (visitato in data 18 agosto 2026).

***Costituzione della Repubblica Italiana***, Articolo 117, comma 3, disponibile su: https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-117 (visitato il 24 agosto 2026).

***Costituzione della Repubblica Italiana***, Art. 118, co. 4, disponibile su: https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-118 (visitato il 27 agosto 2026).

***Decreto del Presidente della Repubblica****,* 26 ottobre 1972, n. 633, *Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto*, testo dell'Art. 17-ter disponibile su: https://www.brocardi.it/testo-unico-iva/titolo-i/art17ter.html (visitato il 31 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n.42*** *– Codice dei Beni culturali e del paesaggio*, Art. 6 "Valorizzazione del patrimonio culturale", disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004-01-22;42 (visitato il 25 agosto 2026).

***Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83*** *- Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*, disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2014-05-31;83 (visitato il 25 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117*** *(Codice del Terzo Settore)*, testo vigente disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig= (visitato il 25 agosto 2026).

***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, disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117 (visitato il 27 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117*** *– Codice del Terzo Settore*, Art. 55 "Coinvolgimento degli enti del Terzo Settore", disponibile su: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig= (visitato il 25 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36***, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78., testo dell'Art.1, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_1__Principio_del_risultato_/12603 (visitato il 1° settembre 2026).

***Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36***, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 5, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_5__Principi_di_buona_fede_e_di_tutela_dell%E2%80%99affidamento_/12607 (visitato il 1° settembre 2026).

***Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36***, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78., testo dell'Art. 17, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_17__Fasi_delle_procedure_di_affidamento_/12620 (visitato il 31 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36***, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78., testo dell'Art. 18, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_18__Il_contratto_e_la_sua_stipulazione_/12621 (visitato il 31 agosto 2026).

***Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36***, *Codice dei contratti pubblici* in attuazione dell'Art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78., testo dell'Art. 50 – Procedure per l'affidamento, disponibile su: https://www.codiceappalti.it/DLGS_36_2023/Articolo_50__Procedure_per_l%E2%80%99affidamento_/12657 (visitato il 31 agosto 2026).

**Farese Rosapia**, *Quel capitale invisibile che fortifica una società – il capitale sociale*, 27 marzo 2018, disponibile su: https://www.fareretebenecomune.it/capitalesociale/ (visitato il 14 luglio 2026).

**Fiori Caterina**, *Monumenti Aperti ad Alghero: un successo da 20mila presenze*, in «L'Unione Sarda», 19 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sassari-provincia/monumenti-aperti-ad-alghero-un-successo-da-20mila-presenze-nelrcuoy (visitato il 2 settembre 2026).

**FLORIS EMANUELE**, *Sassari, successo per Monumenti Aperti: quasi 33mila visitatori*, in «L'Unione Sarda», 6 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sassari-provincia/sassari-successo-per-monumenti-aperti-quasi-33mila-visitatori-vl21jydb (visitato il 2 settembre 2026).

**FONDAZIONE CRT – CASSA DI RISPARMIO DI TORINO**, Bando *Eventi for All*, disponibile su: https://www.fondazionecrt.it/bandi-progetti/eventi-for-all/ (visitato il 12 settembre 2026).

**FONDAZIONE DE MARI CR SAVONA**, Bando *Scuola come casa – 2026*, disponibile su: https://www.fondazionedemari.it/scuola-come-casa-2026/ (visitato il 12 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *A Cagliari una trentesima edizione da record: registrate oltre 115.000 visite*, in «Monumenti Aperti», disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/a-cagliari-una-trentesima-edizione-da-record-registrate-oltre-115-000-visite/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Cultura senza barriere – Monumenti Aperti a tutti*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti,* disponibile su: https://monumentiaperti.org/it/progetti-speciali/cultura-senza-barriere-monumenti-aperti-a-tutti/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *I Racconti di Monumenti Aperti*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/i-racconti-di-monumenti-aperti/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Iniziative Speciali*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/iniziative-speciali/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Le parole della bellezza*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/le-parole-della-bellezza/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti Aperti – Alghero*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/edizioni/2025/comuni/alghero/ (visitato il 14 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti Aperti – Cagliari*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/cagliari/ (visitato il 14 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti Aperti – Ferrara*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/ferrara/ (visitato il 14 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti Aperti – Guspini*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/guspini/ (visitato il 14 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti Aperti – Siddi*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/comuni/siddi/ (visitato il 14 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Monumenti in Musica & Spettacolo*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/monumenti-in-musicaspettacolo/ (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Open Studios*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/news/open-studios/ (visitato il 15 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Progetti Speciali*, sezione ufficiale del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/progetti-speciali/# (visitato il 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Progetto "In tasca solo pezzi di casa"* (in collaborazione con il MUACC - Museo delle arti e delle culture contemporanee dell'Università degli Studi di Cagliari) consultabile sul sito ufficiale della manifestazione: https://monumentiaperti.com/it/progetti/progetto-in-tasca-solo-pezzi-di-casa/ (visitato il 1° settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Sentieri Nuragici – Sardegna verso l'UNESCO*, Cartolina promozionale per la manifestazione Monumenti Aperti 2025, disponibile su: https://monumentiaperti.com/it/wp-content/uploads/2025/04/CARTOLINA_SardegnaUNESCO_MA2025_esec3mm_abb.pdf (visitato in data 2 settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *30ª Edizione 1997/2026 - Generazione Monumenti Aperti*, consultabile sul sito ufficiale della manifestazione: https://monumentiaperti.com/it/edizioni/2026/ (visitato il 1° settembre 2026).

**IMAGO MUNDI ODV**, *Viva Voce*, sezione *Progetti Speciali* del portale *Monumenti Aperti*, disponibile su: https://monumentiaperti.org/it/viva-voce/ (visitato il 2 settembre 2026).

**ISTAT**, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Alghero,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

**ISTAT**, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Cagliari*, disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

**ISTAT**, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Ferrara*, disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

**ISTAT**, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Guspini,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 settembre 2026).

**ISTAT**, *Popolazione residente al 1° gennaio 2026 – Comune di Siddi,* disponibile su: https://demo.istat.it/app/?i=POS (visitato il 14 gennaio 2026).

**LAI FEDERICA**, *Selargius, pienone per Monumenti Aperti: 3mila visitatori nel weekend*, in «L'Unione Sarda», 26 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/cultura/selargius-pienone-per-monumenti-aperti-3mila-visitatori-nel-weekend-vk1p6psy (visitato il 2 settembre 2026).

***Legge 11 agosto 1991, n. 266***, *Legge-quadro sul volontariato*, testo dell'Art. 8 disponibile su: https://www.brocardi.it/legge-quadro-sul-volontariato/art8.html (visitato il 31 agosto 2026).

***Legge 13 agosto 2010, n. 136***, *Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia*, testo dell'Art. 3 disponibile su: https://www.codiceappalti.it/l_136_2010/Art__3__(Tracciabilit%C3%A0_dei_flussi_finanziari)/1829 (visitato il 31 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA**, *Capitale Italiana della Cultura – Che cos'è*, disponibile su: https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/cosa/ (visitato il 25 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA**, *Capitale italiana del libro – Che cos'è*, disponibile su: https://capitaledellibro.cultura.gov.it/info-capitale-libro/ (visitato il 25 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA**, *Cultura 4.0 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Missione 1 Componente 3*, disponibile su: https://pnrr.cultura.gov.it/ (visitato il 25 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA**, *Creative Living Lab,* disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativelivinglab/ (visitato il 25 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA**, *Piano Cultura Futuro Urbano*, disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/pianoculturafuturourbano/ (visitato il 25 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA**, *Sito istituzionale – Chi siamo e competenze*, disponibile su: https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/direzionegeneralecreativitacontemporanea/ (visitato il 24 agosto 2026).

**MINISTERO DELLA CULTURA – DIREZIONE GENERALE MUSEI**, *Sito istituzionale – La struttura*, disponibile su: https://musei.cultura.gov.it/struttura (visitato il 24 agosto 2026).

**ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (ONU)**, *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità*, approvata dall'Assemblea Generale il 13 dicembre 2006 e ratificata in Italia con L. 3 marzo 2009, n. 18, testo consultabile sul portale della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ministro per le Disabilità, disponibile su: https://disabilita.governo.it/it/convenzione-nazioni-unite/ (visitato il 14 settembre 2026).

**PALA MARIANGELA**, *Porto Torres, numeri positivi per Monumenti Aperti: oltre 7mila visitatori*, in «L'Unione Sarda», 12 maggio 2026, https://www.unionesarda.it/cultura/porto-torres-numeri-positivi-per-monumenti-aperti-oltre-7mila-visitatori-fce1cuf1 (visitato il 2 settembre 2026).

**PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO**, *Decisione n. 1194/2011/UE del 16 novembre 2011, che istituisce un'azione dell'Unione europea per il marchio del patrimonio europeo*, in Gazzetta ufficiale dell'UE, L 303/1, 22 novembre 2011, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/1194/oj?locale=it (visitato il 23 agosto 2026).

**PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO**, *Decisione n. 445/2014/UE del 16 aprile 2014, che istituisce un'azione dell'Unione «Capitali europee della cultura» per gli anni dal 2020 al 2033 e che abroga la decisione n. 1622/2006/CE)*, in Gazzetta Ufficiale dell'UE, L 132, 3 maggio 2014, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014D0445-20210101 (visitato il 23 agosto 2026).

**PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO**, *Regolamento (UE) 2021/241, del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 57/17, 18 febbraio 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj/ita (visitato il 25 agosto 2026).

**PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO**, *Regolamento (UE) 2021/818 che istituisce il programma Europa Creativa (2021-2027) e che abroga il regolamento (UE) n. 1295/2013*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 189/34, 28 maggio 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0818 (visitato il 21 agosto 2026).

**Parlamento europeo e Consiglio**, *Regolamento (UE) 2021/1057 che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea L 231/21 del 24 giugno 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1057 (visitato il 23 agosto 2026).

**Parlamento europeo e Consiglio**, *Regolamento (UE) 2021/1058 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione*, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 231, 30 giugno 2021, disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02021R1058-20241224 (visitato il 23 agosto 2026).

**Pazzagli Rossano**, *Retroinnovazione*, in «La Fonte», 6 aprile 2021, disponibile su: https://www.lafonte.tv/retroinnovazione/ (visitato il 19 agosto 2026).

**Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovani e il Servizio Civile Universale**, *Storia del Servizio Civile: dall'obiezione di coscienza al Servizio Civile Universale*, disponibile su: https://www.politichegiovanili.gov.it/servizio-civile/storia/ (visitato il 25 agosto 2026).

**Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale**, *Testo coordinato e aggiornato del Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40*, disponibile su: https://www.politichegiovanili.gov.it/normativa/decreto-legislativo/dlgs40_06032017/ (visitato il 25 agosto 2026).

**Robeyns, Ingrid e Morten Fibieger Byskov**, *L'approccio delle capacità*, Enciclopedia di filosofia di Stanford, edizione estate 2025, Edward N. Zalta e Uri Nodelman (a cura di), disponibile su: https://plato.stanford.edu/archives/sum2025/entries/capability-approach/ (visitato il 14 luglio 2026).

**Rossodivita Rita**, *Il principio di sussidiarietà orizzontale e le sue applicazioni. Spunti di riflessione sulla cosiddetta "amministrazione condivisa"*, in Sanoma Paramond, 12 novembre 2023, disponibile su: https://sanoma.it/hubfs/Paramond%20Online/Articoli%20PDF/Articolo%20Rossodivita%20sussidiarieta.pdf (visitato il 15 luglio 2026).

**Scano Andrea**, *Carbonia, boom per Monumenti Aperti: diecimila presenze*, in «L'Unione Sarda», 25 maggio 2026, disponibile su: https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sulcis-iglesiente/carbonia-boom-per-monumenti-aperti-diecimila-presenze-h2fml1qq (visitato il 2 settembre 2026).

**Swidler Ann**, *Culture in Action: Symbols and Strategies*, American Sociological Review, Vol. 51, No. 2, aprile 1986, pp. 273-286, disponibile su: https://www.asanet.org/wp-content/uploads/savvy/introtosociology/Documents/ASRSwidler1986.pdf (visitato il 14 luglio 2026).

# Ringraziamenti

Ho sempre cercato di vivere appieno la vita universitaria e in questi anni il mio cuore è stato positivamente diviso tra il campus di Sant'Ignazio e il campus della Cittadella.

In aula, in dipartimento, nelle biblioteche e persino nelle mense, mi sono sentita accolta e ascoltata.

Perciò ringrazio di cuore gli amici, i colleghi, i docenti e i collaboratori che ho avuto il dono di incontrare in questi impegnativi ma arricchenti anni di università.

Ho vissuto periodi di dedizione, sacrificio e sfida ma, grazie a chi mi circonda, anche tanti momenti di conforto, di incoraggiamento, di spensieratezza e di gioia condivisa.

Ogni incontro ha lasciato un segno nel mio percorso di crescita personale.

Per questo, semplicemente e immensamente…GRAZIE!

Un ringraziamento immenso allo staff di Imago Mundi OdV, con cui ho avuto l'opportunità di collaborare durante il mio tirocinio. Per me è stato "amore a prima vista"! Grazie per la generosa disponibilità, l'affiancamento quotidiano e il costante clima di scambio, che mi hanno fatta sentire fin da subito parte integrante di una vera squadra.

Un pensiero speciale va agli amici di sempre, per la loro vicinanza insostituibile, la pazienza, l'ascolto e la capacità di rendere più leggero ogni momento di questo percorso.

Un sentito e profondo grazie alle suore che, con discrezione, affetto e preghiera, mi hanno sostenuta e accompagnata spiritualmente, donandomi serenità e incoraggiamento.

Un grazie speciale ad Andrea, per il tempo prezioso e amorevole che mi ha dedicato, per aver ascoltato le mie paure e per avermi dato la forza di superarle.

Infine, alla mia famiglia va la mia gratitudine più grande, per l'amore, la fiducia e i sacrifici che hanno reso possibile tutto questo.