



Monitoraggio Residenze Artistiche

Triennio 2018-2020

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

*Le Residenze come spazio di sperimentazione per
l'individuazione di policies culturali concertate*



Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Ricerca realizzata dalla Fondazione Fitzcarraldo

Fondazione Fitzcarraldo è un centro indipendente di ricerca e formazione nel management e nelle politiche della cultura

Gruppo di ricerca: Luisella Carnelli (supervisione scientifica), Simone Seregni, Elettra Zuliani

Testo a cura di Luisella Carnelli e Elettra Zuliani



www.fitzcarraldo.it



Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

VALUTAZIONE: DALLA RENDICONTAZIONE ALLA GENERAZIONE DI VALORE	4
PREMESSA	4
LE RESIDENZE ARTISTICHE COME AMBIENTE DI SPERIMENTAZIONE INTERISTITUZIONALE	8
DALLA RENDICONTAZIONE ALLA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI	10
APPROCCIO METODOLOGICO	14
IMPATTI DESIDERATI E AUSPICABILI GENERATI DAL SISTEMA DELLE RESIDENZE	17
MINI GLOSSARIO ORIENTATIVO	19

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Premessa

Il presente documento nasce dalle riflessioni sviluppate nei tavoli di lavoro del sesto Incontro Nazionale dei Titolari di Residenze Artistiche - *Residenze: Un Bene Comune* - tenutosi a Gorizia lo scorso 27-28 ottobre 2021¹, dal documento *Residenze in Italia*, redatto e condiviso dai Titolari dei Centri di Residenza e degli Artisti nei territori, dai dati emersi nel corso del monitoraggio dell'ultimo triennio di attività delle Residenze Artistiche, nonché da una serie di interlocuzioni con policy maker regionali e nazionali, attori del sistema, progettisti culturali e artisti protagonisti a vario titolo di esperienze di residenza.

Nello specifico, risponde a una richiesta presentata all'interno del documento redatto dai Titolari di Residenze e ribadito in modo esplicito nel corso dell'incontro e intercetta un bisogno conoscitivo e di accountability: **l'individuazione di indicatori finalizzati a dare contezza dell'impatto delle attività realizzate dalle Residenze al fine di esplicitarne in modo condiviso ruolo e funzioni all'interno della complessiva filiera dello spettacolo dal vivo evidenziandone il ruolo e il format innovativi.**

Pertanto, in questo documento si cerca di rispondere ai seguenti punti emersi:

- Favorire un'inversione di tendenza dei sistemi di valutazione per passare da un approccio esclusivamente quantitativo ad uno più focalizzato sui processi e su indicatori di natura qualitativa
- Favorire uno spazio di concertazione che veda la partecipazione attiva di tutti gli attori del sistema al fine di definire congiuntamente le dinamiche di relazione tra il sistema delle Residenze e quello dello spettacolo dal vivo in Italia

¹ https://www.residenzeartistiche.it/primo-piano/sesto_incontro_residenze_italiane

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

- Individuare strumenti e modalità per mappare e fotografare impatti e risultati delle attività delle residenze senza comprometterne l'agilità ma dando peso politico, rendendo gli impatti nominabili e condivisibili in modo tale da informare nuove regole che abilitino ma non imbriglino l'attività poliedrica che le singole Residenze esercitano nei territori
- Favorire lo scambio tra Residenze favorendo lo sviluppo di un ecosistema propositivo e dinamico.

Fin dal suo concepimento, il sistema delle residenze ha abbracciato una logica laboratoriale e di sperimentazione: un'arena in cui i diversi attori coinvolti potessero interloquire, relazionarsi e dialogare secondo logiche di prossimità e di interscambio generativo. Cercare di **comprendere gli effetti generati** dalle attività messe in campo dalle Residenze Artistiche - delle innovazioni di processo, delle dinamiche di accompagnamento e di crescita artistica e professionale degli artisti - è un processo complesso e articolato che **chiama in causa tutti gli stakeholder** che gravitano a vario titolo attorno alle attività delle Residenze, con particolare attenzione alla esplicitazione e alla necessaria composizione degli obiettivi e delle priorità che sono diversi per i soggetti di policy, per le residenze e per le compagnie artistiche.

Il presente documento rappresenta dunque una prima proposta di riflessione per comprendere gli effetti generati dalle attività delle Residenze Artistiche, e vuole essere un punto di partenza per proporre nuove modalità di valutazione e di monitoraggio, che partano dalla **condivisione di obiettivi di cambiamento concordati e definiti in modo congiunto dai vari attori del sistema**. Un percorso di valutazione di questo tipo dovrebbe essere declinato su due livelli:

1. **Il livello dei Contenuti**: individuando parametri qualitativi specifici in grado di rappresentare i processi di trasformazione e crescita artistica e territoriale che integrino i dati di tipo quantitativo, reperibili in modo diretto dall'analisi dei dati forniti dalle Residenze stesse nelle domande di richiesta ministeriale e regionale a preventivo e consuntivo.
2. **Il livello dei Processi**: integrando la valutazione nel flusso di lavoro, superando la concezione di un'operazione separata dall'attività da realizzare ex post, adottandola piuttosto come prospettiva in ogni fase del lavoro. Questo approccio potrebbe consentire alle Residenze di:
 - a. orientare e dosare al meglio le proprie forze, sostenendo l'attività progettuale;

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

- b. gestire l'operatività in modo trasparente e condiviso;
- c. arricchire il bagaglio degli strumenti di progettazione degli operatori (capacity building/empowerment);
- d. sensibilizzare gli operatori verso una cultura della valutazione intesa come processo utile non solo in funzione rendicontativa, ma anche imprescindibile per verificare la coerenza delle attività con gli obiettivi perseguiti, fornendo la possibilità di riorientare il proprio operato in itinere.

Le attività di monitoraggio e raccolta dati durante tutto l'arco del processo, sulla base di set di obiettivi precisi, consentirebbero infine alle Residenze di comprendere meglio l'efficacia delle singole azioni e sviluppare un approccio adattivo e dinamico.

Nelle pagine seguenti sono **prefigurati alcuni indicatori**, identificati a partire dagli obiettivi strategici già definiti a livello di policy, e dalla conoscenza acquisita grazie alle attività di monitoraggio e ascolto/accompagnamento. Tuttavia, si tratta necessariamente di un set di indicatori aperto, che dovrebbe in seguito essere articolato e integrato attraverso **un processo di concertazione**. Tale concertazione dovrebbe realizzarsi a partire da **attività di ascolto, accompagnamento e facilitazione che potrebbero essere declinate in un percorso di capacity building per il prossimo triennio di attivazione delle Residenze Artistiche (2022-2024)**.

Se infatti alcune delle dimensioni di valore (aree di ricaduta attese) e i relativi indicatori possono essere già in parte delineati almeno a livello di sistema delle Residenze nel suo complesso, la concertazione con tutti gli stakeholder e l'integrazione della loro prospettiva nella definizione di obiettivi e indicatori più specifici si rende necessaria per:

- favorire la maturazione del sistema delle Residenze nel suo complesso, dotandolo di "obiettivi di cambiamento" condivisi e misurabili
- rispondere alle esigenze conoscitive specifiche dei titolari e dei policy maker
- favorire modalità di scambio tra le Residenze - incentivando un processo di armonizzazione senza intaccare gli elementi di specificità dei singoli - funzionali a generare senso di appartenenza e dinamiche di supporto rispetto al comparto nel suo complesso
- favorire lo sviluppo di possibili azioni di supporto e di complementarità nelle attività delle Residenze, alimentare logiche di "collaborazione competitiva"

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

- Rispondere all'esigenza di una valutazione utile su più livelli, da quello delle singole Residenze (affinché esse siano in grado ricalibrare le proprie attività) a quello del sistema Residenze nel suo complesso.

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Le Residenze Artistiche come ambiente di sperimentazione interistituzionale

La progettualità avviata grazie all'Intesa Stato-Regioni giunta alla chiusura della seconda triennalità, si avvia a entrare in quella che potremmo considerare la fase della giovinezza, del pieno vigore, ricca ancora di alcune incongruenze e dei retaggi di una tradizione che ha visto differenti declinazioni in successive ondate temporali funzionali a rispondere a specifici bisogni di territori caratterizzati da contesti culturali molto differenti.

Senza voler tornare sull'ormai annosa e poco fruttifera diatriba di una definizione univoca di Residenza, la riflessione rispetto all'individuazione di indicatori d'impatto delle Residenze consentirebbe di attuare il tanto agognato **passaggio culturale da una riflessione incentrata sul COSA, quali attività, quali azioni svolgono le residenze a una riflessione sul PERCHE' e sul COME, ovvero sugli effetti di cambiamento intenzionalmente generati**. L'assunzione di tale prospettiva è inoltre funzionale a individuare nuove modalità di cooperazione in grado di enucleare e comunicare gli elementi distintivi unici delle residenze e il ruolo che queste possono assumere nel più articolato sistema dello spettacolo dal vivo nazionale e non solo.

Si tenga inoltre presente che la proposta di co-elaborazione degli strumenti valutativi bene rispecchia la natura fortemente sperimentale dell'impianto delle Residenze, che presenta elementi di novità e di sperimentazione forse poco spesso esplicitati.

L'intesa Stato-Regioni prefigura una terra di mezzo che consente di rileggere all'interno di un terreno di costante concertazione l'articolo 117.2 lett s della Carta Costituzionale che vede la *"promozione e organizzazione di attività culturali materia concorrente Stato-Regioni; sulla base di quest'impianto, per espressa previsione, spetta perciò alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, appannaggio, viceversa, della legislazione dello Stato"*. Nell'alveo del progetto delle Residenze, la sperimentazione avviata all'interno dei tavoli di lavoro tra amministrazione centrale e amministrazioni regionali si apre a coinvolgere anche gli attori stessi del sistema che proprio nel corso degli incontri annuali arrivano ad includere in un dialogo propositivo e aperto non solo i titolari di Residenze, ma a partire dal 5° Incontro Nazionale (tenutosi a Bari nel 2019) i primi beneficiari delle attività di Residenza, cioè gli artisti che a pieno titolo diventano soggetti attivi anche nell'individuare traiettorie future.

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

È proprio all'interno di questo spazio di dialogo e di confronto che matura un più consapevole e multi prospettico approccio al tema della valutazione come possibile strumento di convergenza rispetto a una pianificazione strategica a livello ultra-organizzativo e di "guida all'azione" *in itinere*, oltre che di trasparenza nella relazione con i beneficiari delle proprie attività.

I soggetti chiamati a prendere parte al processo sono molto differenziati e per la prima volta forse in contesto italiano si trovano a dialogare e ad avere la possibilità di farsi ciascuno portatore di istanze differenti, ognuna con elementi da valorizzare, ognuna da porre in connessione e condivisione con tutti i principali attori del sistema Residenze e i principali attori territoriali:

- 1 Amministrazione Centrale MIC
- 2 Amministrazioni Regionali (15 regioni)
- 3 Titolari di Residenza
- 4 Artisti
- 5 Organizzazioni della società civile, del Terzo settore (educazione, sanità, ambito sociale), in quanto indiretti beneficiari delle attività delle Residenze

Ovviamente, fra i beneficiari delle attività delle Residenze debbono essere inclusi anche la cittadinanza e i beneficiari/pubblici delle attività delle Residenze, che seppur non essendo coinvolti direttamente nelle dinamiche di negoziazione sono portatori di interesse e destinatari a cui guardare e di cui indagare bisogni e desiderata.

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Dalla rendicontazione alla valutazione degli impatti

In considerazione della sua natura sperimentale e per le modalità della sua evoluzione nel tempo, una politica come quella delle Residenze richiede strumenti di valutazione in grado di coglierne le specificità, rispettandone la natura interistituzionale e le ambizioni sistemiche. Per questo un sistema di monitoraggio esclusivamente fondato sulle dimensioni quantitative come quello adottato nei primi trienni, pur mantenendosi fondamentale, non appare più sufficiente.

La richiesta da parte degli attori del sistema stesso, pur a diversi di livelli, solleva pertanto la necessità di una maggiore attenzione ai **processi**, quanto quella di un'attenzione agli **effetti generati** dall'esperienza delle Residenze.

La misurazione degli impatti in ambito artistico e culturale è un terreno difficile e a suo modo pieno di insidie – concettuali non meno che pratiche –, ma assolutamente fondamentale per lo sviluppo del settore: un'opportunità per migliorare non solo la propria sostenibilità economica e sociale, ma anche la propria capacità di contribuire in modo attivo e consapevole allo sviluppo sostenibile dei territori e dei processi artistici, avviando riflessioni non scontate sui cambiamenti che intendiamo generare attraverso le nostre attività.

Nell'arco degli ultimi dieci anni la valutazione degli impatti, spesso declinata al singolare con particolare riferimento alla dimensione sociale, è diventata sempre più centrale nel dibattito pubblico, nutrito da numerosi contributi accademici e dal proliferare di quadri teorici e approcci metodologici. Parallelamente, gli enti di Terzo settore sono stati progressivamente e diversamente sollecitati a dotarsi di sistemi di valutazione dell'impatto sociale, a partire dalle richieste dei finanziatori, in relazione a specifici progetti finanziati, fino all'invito ministeriale previsto dal d.lgs. 24 luglio 2019 (già in parte anticipato dalla legge 106/2016), che inquadra la valutazione di impatto sociale come un processo di misurazione, non obbligatorio per legge, di cui gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" anche con finalità di comunicazione verso i propri stakeholder².

² Gariboldi A., Marconi S., VALUTARE GLI IMPATTI DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI. CONTRIBUTI DA UNA SPERIMENTAZIONE (2021)

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

La valutazione degli impatti qui di seguito proposta, o meglio dei **cambiamenti che si è inteso generare** attraverso un programma come quello delle Residenze, risponde alle richieste emerse dai diversi attori del sistema riportati nella premessa di questo documento.

Per sua natura, questo approccio valutativo ha infatti diverse implicazioni:

- 1 L'adozione di una logica per impatti considera la valutazione come operazione di natura non esclusivamente tecnica, ma **culturale** che si inserisce in una dinamica dialettica con le policy (le può informare, fornendo elementi di comprensione non prevedibili, le può orientare, le può arricchire, ne può facilitare l'attuazione)
- 2 I processi valutativi implicano la necessità di **dare valore** ad alcuni aspetti costitutivi di un fenomeno, ponendo attenzione non solo ai prodotti ma anche ai **processi** e soprattutto ai **cambiamenti** che le nostre azioni hanno contribuito a generare
- 3 Applicata alla cultura e ai processi creativi permette di superare l'annosa (e irrisolvibile) diatriba sulla "qualità artistica", che non è e non può essere oggetto di valutazione, per **focalizzarsi sugli effetti** prodotti dalle attività artistiche su diversi ambiti (che possono essere sociali, ambientali, culturali, economici, ecc)
- 4 La valutazione orientata a verificare l'impatto non è un mero strumento di rendicontazione ma fondamentalmente **di progettazione e di apprendimento**. Pensare in termini valutativi significa già adottare un *modus operandi* che permette di intervenire ed eventualmente riorientare le attività in corso d'opera, ma pensare in termini di valutazione **di impatto (o meglio di cambiamento desiderato)** è qualcosa di più, è un *modus intelligendi* che sposta il fuoco dell'interesse da se stessi agli effetti che vogliamo generare, rendendoci soggetti pienamente responsabili nei confronti dei nostri stakeholder e beneficiari.
- 5 Riconosce non solo la **natura multidimensionale degli effetti generati** (sullo sviluppo professionale degli artisti, sul posizionamento delle Residenze, sul sistema dello spettacolo dal vivo, ecc.) ma anche la **piena titolarità dei diversi interessi e bisogni** a cui risponde (che pur se potenzialmente convergenti sono necessariamente diversi per artisti, residenze, enti pubblici).

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

- 6 Nella valutazione degli impatti è centrale il concetto di **intenzionalità**, cioè costringe ad **identificare a priori quali sono gli obiettivi di cambiamento** che si intendono perseguire attraverso una iniziativa. In questo senso, fornisce una cornice negoziale, un **terreno di incontro per la condivisione di obiettivi** comuni di lungo termine in cui ciascun attore ha la possibilità di far valere il proprio punto di vista e le proprie priorità in modo costruttivo.

In considerazione di quanto detto, la possibilità di sviluppare tale riflessione in seno al comparto delle Residenze (che nel 2021 annovera 59 Residenze attive in 15 regioni) consentirebbe di articolare una progettualità innovativa animata da una logica interistituzionale, logica come abbiamo visto intrinseca all'esperienza delle Residenze fin dalla sua prima configurazione nel 2015. Permetterebbe, inoltre, di rispondere alle spinte esogene (di natura politica, sociale, economica o normativa, che richiedono sempre più di rendere conto degli effetti generati dalle scelte di utilizzo delle risorse pubbliche) così come a quelle endogene al comparto delle Residenze, che sconta una certa rigidità del sistema produttivo e adotta un approccio alla valutazione "schiacciato" su parametri esclusivamente quantitativi: una logica che non risponde alle caratteristiche intrinseche dei processi di ricerca, esclude il coinvolgimento nella valutazione – e quindi nella definizione del valore - tanto delle professionalità artistiche quanto delle comunità locali.

Nello specifico delle Residenze, questo approccio permetterebbe dunque di:

- Utilizzare la **valutazione** degli impatti come strumento non solo rendicontativo ma **di pianificazione strategica**, oltre che di **trasparenza nella relazione** tra policy, residenze, artisti e comunità di riferimento;
- valorizzare e rendere narrabile il contributo che i processi artistici possono generare per le comunità (siano di professionisti o di beneficiari esterni) favorendo una più consapevole **assunzione di responsabilità** da parte dei titolari rispetto alle collettività, al prendersi cura di luoghi e persone, favorendo uno spostamento dalla valutazione del prodotto/contenuto agli effetti che le azioni realizzate possono generare;
- rispondere alle **esigenze delle realtà di medie e piccole dimensioni** (si fa qui riferimento soprattutto agli Artisti nei Territori) che da soli non disporrebbero delle risorse e degli strumenti necessari per approcciarsi in modo autonomo al tema della valutazione;

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

- alimentare il dibattito connesso a un ripensamento del paradigma del pubblico, capace di superare la logica della pura spettatorialità per concentrarsi sul tessuto relazionale;
- **integrare la raccolta dei dati quantitativi** già adottata con elementi interpretativi utili alla riprogettazione tanto a livello micro (singole residenze), quanto macro (sistema delle residenze nel loro complesso).

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

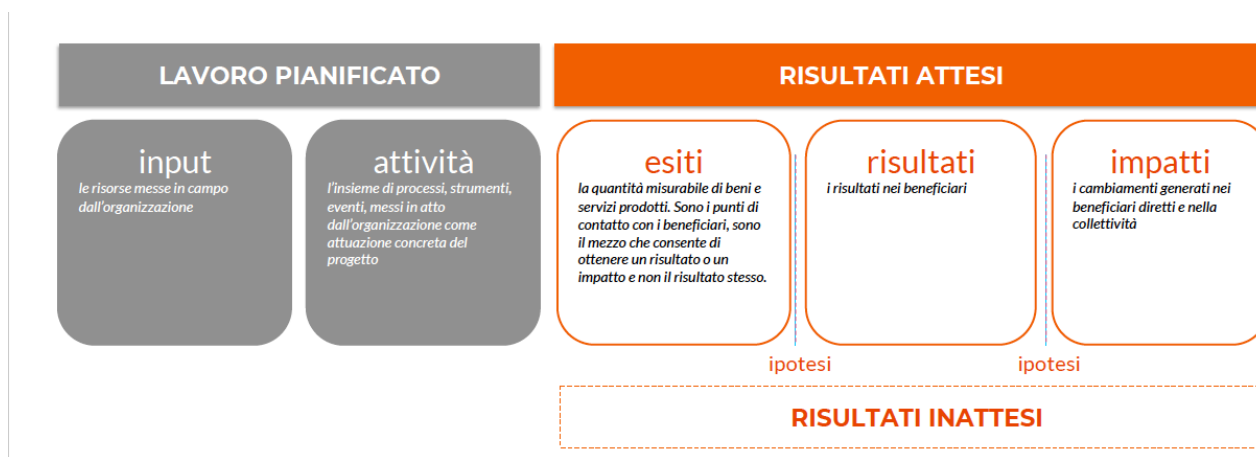
Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Approccio metodologico

Dal punto di vista metodologico si propone di adottare l'approccio concettuale della Teoria del Cambiamento (ToC).

La TOC trova le sue prime applicazioni in ambito sociale, ma è divenuto ormai un approccio condiviso e applicato in differenti ambiti. Non esiste una definizione univoca e rigida della Teoria del Cambiamento. Anzi, multi-dimensionalità e flessibilità sono le caratteristiche che consentono alla ToC di adattarsi a molteplici ambiti e scopi per i quali è stata finora impiegata, spesso integrati fra di loro.

La Teoria del Cambiamento è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impatto] e identificano le condizioni che essi reputano necessarie [precondizioni] affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate nei cambiamenti [outcome] che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale [catena del valore].



Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

La Teoria del Cambiamento:

- può aiutare gli operatori culturali a uscire dal ciclo brevissimo e chiuso della progettazione finalizzata al bando;
- consente di sviluppare strategie in grado di concentrare il lavoro e le risorse sugli *outcome* (cambiamenti nei comportamenti, nei processi o nei sistemi,...) piuttosto che sugli *output/deliverable* (numero di attività realizzate, laboratori prodotti, ...). Questi ultimi restano essenziali al processo solo nella misura in cui sono in grado di generare effetti a breve o medio termine a livello di outcome. Detto semplicemente, non sarà servito a nulla offrire la possibilità di realizzare un percorso residenziale agli artisti se poi l'esperienza di residenza rimane un episodio isolato per l'artista, se non porta a un processo di crescita e di maturazione del progetto e dell'artista oppure poco utile è presentare le residenze come presidi territoriali se queste non sono frequentate, sentite e percepite dai cittadini come uno spazio accogliente, o se sono percepite come spazi chiusi ed elitari o se non appaiono nelle possibili opzioni di visita. Quando la catena output-outcome funziona, allora gli outcome – concreti e misurabili – a loro volta potranno contribuire (insieme ad altri fattori e a determinate condizioni) al raggiungimento di un impatto nel lungo termine (impact);
- è un approccio alla pianificazione strategica che si basa sulla **costruzione di una visione collettiva condivisa**. Può pertanto essere vista come una sequenza di eventi che si pensa porti a realizzare un obiettivo ben definito (Davies Rick), o come l'articolazione di molteplici presupposti su come il cambiamento avviene in un programma, comprendendo idee, condizioni e ipotesi su come cambiano le situazioni, sul modo in cui agiscono le persone e le organizzazioni, su come funzionano sistemi politici o eco-sistemi (Patricia Rogers). Costruire una ToC è quindi come disegnare una mappa che indica le possibili strade che devono essere seguite per generare il cambiamento desiderato. Ci aiuta a capire se il nostro lavoro sta contribuendo a raggiungere l'impatto previsto dalla nostra visione o se esiste un'altra strada da percorrere. Contribuisce così al dibattito fra i portatori di interesse, dove le varie opzioni possono essere analizzate, esplorate e discusse.
- Riconosce che **il cambiamento desiderato è diverso per ciascun attore/beneficiario** dell'iniziativa. Permette quindi di integrare in un unico sistema di valutazione, ad esempio, ToC diverse per gli artisti (i cui obiettivi di cambiamento potrebbero essere la crescita professionale e il contrasto alla fragilità),

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

per le Residenze (ad esempio radicamento territoriale, riconoscibilità, sostenibilità, ecc.) e per i pubblici locali (ad es. contatto con nuove forme artistiche, frequentazione delle residenze, ecc.).

Stante queste premesse appare evidente che **la partecipazione attiva di tutti gli attori chiave è di fondamentale importanza perché con loro sarà possibile disegnare tutte le fasi dell'intervento, compresa quella di valutazione dei risultati in itinere ed ex post, stabilire ruoli e responsabilità, ottenere le informazioni necessarie e poter analizzare un maggior numero di variabili e quindi di soluzioni possibili.**

Il processo di lavoro prevede infatti la "mappatura a ritroso" (il backward mapping): partendo dall'obiettivo di lungo termine (Long Term Outcome/LTO - Impact), vengono definiti congiuntamente gli obiettivi di medio e breve termine che devono essere raggiunti precedentemente, sia temporalmente sia logicamente, affinché l'obiettivo di lungo termine possa essere raggiunto.

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Impatti desiderati e auspicabili generati dal sistema delle Residenze

A seguire si riportano i 2 macro ambiti di impatto individuati dai titolari di Residenza e sintetizzati in questa espressione: *le Residenze si configurano “come officina e laboratorio permanente di innovazione artistica, manageriale, di relazione tra operatori ed enti pubblici, tra artisti, operatori e territori”* (RI).

Sulla base di questo, si possono infatti individuare 2 macro obiettivi di impatto:

1. **Innovazione artistica mediante la tutela della fragilità dell'attività di ricerca artistica**
2. **Assunzione di un ruolo di presidio sociale e di emancipazione culturale dei territori** che spesso *“si consolida nell'ambito della rigenerazione e/o ristrutturazione di spazi non utilizzati, che vengono restituiti alle comunità con funzioni e scopi del tutto rinnovati.”*

Questi 2 macro-ambiti di impatto possono essere declinati sulla base dei principali attori (beneficiari) del Sistema delle Residenze (producendo effetti differenti per soggetti differenti):

1. Rispetto al **sistema dello spettacolo dal vivo**: impatti che il sistema delle residenze può generare in relazione al sistema dello spettacolo dal vivo nel suo complesso
2. A **livello ultra-organizzativo**, ovvero all'interno della rete delle Residenze, il rafforzamento delle modalità di azione cooperative,
3. A livello di ciascuna **Residenza** in relazione al proprio posizionamento rispetto alla filiera produttiva e in relazione al ruolo assunto nel proprio contesto territoriale di riferimento
4. Rispetto agli **artisti** ospitati in residenza
5. Rispetto alle **comunità/territori** di riferimento

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Questo approccio, pertanto, rinuncia a misurare il valore intrinseco delle attività culturali di per sé, per focalizzarsi invece sul **valore generato a partire da quello percepito e/o attribuito da chi le esperisce e ne fruisce**. Pertanto, l'oggetto della valutazione non è la "qualità" o "l'eccellenza" dell'esperienza culturale in sé, ma l'impatto generato per i soggetti che ne sono partecipi (persone, come gli artisti o i cittadini, ma anche organizzazioni, come le residenze).

Le metodologie esistenti per la valutazione degli impatti in ambito culturale rispondono a logiche diverse e hanno il limite di non garantire comparabilità, oltre che di stabilire a priori set di indicatori che possono non essere adatti allo specifico contesto di applicazione. È proprio nella **fase definitoria che le organizzazioni necessitano maggiormente di un supporto esterno**, capace di trovare elementi di **mediazione tra le ambizioni del singolo e gli obiettivi di policy**, e **definire in modo concordato l'oggetto della valutazione e delle dimensioni di valore da indagare**. Inoltre, la questione metodologica deve essere riletta alla luce del principio di **proporzionalità della valutazione**, dunque della sua sostenibilità rispetto al complesso dell'attività dell'organizzazione. Si tenga infatti presente che tutti gli attori saranno invitati a contribuire con i dati; per tale motivo appare assolutamente necessario coinvolgerli affinché siano dotati fin da subito degli strumenti e degli approcci metodologici necessari.

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Mini glossario orientativo

Impatto: La definizione di impatto più diffusa nel settore no profit, al momento si concentra sulla dimensione sociale ed è: effetti e cambiamenti (in termini di conoscenze, atteggiamenti, status, condizioni di vita, valori...) generati nel lungo periodo sulla comunità, dalle attività svolte da un'organizzazione (o progetto, intervento, iniziativa). L'impatto è la parte del risultato totale che si è verificato come risultato diretto dell'intervento, in contrapposizione alla parte che si sarebbe comunque verificata anche senza l'intervento. Stante la sua definizione, l'Impatto è raramente misurabile, poiché richiederebbe troppe risorse/tempo che sono di norma al di fuori della portata del settore culturale. Più propriamente si dovrebbe parlare di "cambiamento che si è contribuito a generare".

Indicatore: "Un indicatore è una misura sintetica (in forma quantitativa) o un segnale/informazione (in forma qualitativa), coincidente con una o più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito, ma anche di renderlo più concreto". Sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un **fenomeno** che si ritiene **rappresentativo** per l'analisi e sono generalmente utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate rispetto a uno o più obiettivi prestabiliti. Esprime solo una parte del fenomeno che si vuole descrivere, generalmente semplificandolo: per questo spesso abbiamo bisogno di più indicatori. Gli indicatori non sono solo numeri.

Gli indicatori quantitativi si possono applicare se al cambiamento da monitorare sono associabili con chiarezza dati monetari o fisici. Può essere assoluto (n° di persone che fa qualcosa) o relativo (riduzione % di un comportamento) - è la misura di un fenomeno. Si

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

chiamano così perché quantitativa è la restituzione del fenomeno (n°, %) non il suo significato (qualità della vita ->% delle persone che percepiscono un miglioramento).

Gli indicatori qualitativi sono segnali del cambiamento, non si esprimono in numeri – rappresentano più il significato del fenomeno.

Indicatore di prodotto/esito (output): si tratta di un numero che rappresenta in quale misura abbiamo rispettato uno standard (es. tempo medio di attesa al call center, consumo medio di energia/mq...) o un obiettivo che ci siamo dati (realizzare 4 laboratori, coinvolgere almeno 100 bambini, % dei bambini in povertà educativa sul totale di quelli coinvolti). Ci dice se e in che misura abbiamo fatto quello che ci siamo ripromessi di fare. * **Esempio:** n. di spettacoli/laboratori, n. di partecipanti, n. di condivisioni...

Indicatori di risultato (outcome): si tratta sempre di misurare il raggiungimento di obiettivi dati, ma devono misurare il cambiamento che abbiamo prodotto. Ciò comporta che ci sia sempre una situazione di partenza (tendenzialmente nota, meglio se misurabile) ed una di arrivo (da verificare attraverso la misurazione). * **Esempio:** quanto i partecipanti hanno apprezzato lo spettacolo, quanto si sono sentite bene, quanto hanno cambiato percezione di un tema, ecc.

Caratteristiche degli indicatori:

Significativo: è in grado di rappresentare il fenomeno

Pratico: si integra facilmente nelle attività del progetto

Direzionale: contribuisce a determinare l'andamento di un progetto

Valutazione: dalla rendicontazione alla generazione di valore

Le Residenze come spazio di sperimentazione per l'individuazione di policies culturali concertate

Operabile: può essere messo in relazione al contesto pratico per misurare un cambiamento effettivo

Realistico: alcuni indicatori sarebbero perfetti, ma la loro misurabilità non è sostenibile