

8 WORKING PAPER SERIES

QUADERNI DEL DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA AZIENDALE ROMA TRE  
DEPARTMENT OF BUSINESS STUDIES  
ROMA TRE - "BS RM3"

MICHELA MARCHIORI, MAURO BAIONI,  
FLAVIA MARUCCI, CHIARA PETRINI

VALUTARE  
L'IMPATTO  
DEGLI INTERVENTI  
SUI BENI CULTURALI  
ATTRAVERSO  
IL METODO  
SOPHIA



*IL CASO TEATRO AKROPOLIS*



*Roma TriE-Press*  
2024



Dipartimento di Economia Aziendale

QUADERNI  
DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE ROMA TRE  
*WORKING PAPER SERIES*

*DEPARTMENT OF BUSINESS STUDIES ROMA TRE – “BS RM3”*

COLLANA DIRETTA DA ORNELLA RICCI

1. FRACTIONAL VOLTERRA INTEGRAL EQUATIONS: A NEURAL NETWORK APPROACH  
M. Cenci, M.A. Congedo, A.L. Martire, B. Rogo
2. PORTFOLIO SELECTION USING BEHAVIORAL MODELS  
M.A. Congedo, M. Corradini, A. Gheno, J. Riccioni, C. Sansoni
3. SENSEMAKING AND JOB CRAFTING FOR THE INCLUSION OF REFUGEES  
IN UNIVERSITIES THROUGH EQPR  
L. Marchegiani, F. Ceschel, C. Finocchietti, P. Limata, S. Spitalieri
4. CORPORATE CULTURE AND MERGER SUCCESS  
F. Fiordelisi, O. Ricci, F.S. Stentella Lopes
5. STABILITY OF ENTROPIC RISK MEASURES  
J.M. Ricci
6. A RISK-GAIN-SPARSITY OPTIMIZATION APPROACH  
M.A. Congedo, A. Di Paolo, C.D. Mottura, J.M. Ricci
7. SCRITTI DI RAGIONERIA ED ECONOMIA DELLE AZIENDE PUBBLICHE, VOL. I  
a cura di Fabio Giulio Grandis

8

WORKING PAPER SERIES

QUADERNI DEL DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA AZIENDALE ROMA TRE  
DEPARTMENT OF BUSINESS STUDIES  
ROMA TRE - "BS RM3"

MICHELA MARCHIORI, MAURO BAIONI,  
FLAVIA MARUCCI, CHIARA PETRINI

VALUTARE  
L'IMPATTO  
DEGLI INTERVENTI  
SUI BENI CULTURALI  
ATTRAVERSO  
IL METODO SOPHIA



*IL CASO TEATRO AKROPOLIS*



Roma Tre Press  
2024

QUADERNI  
DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE ROMA TRE  
*WORKING PAPER SERIES*

*DEPARTMENT OF BUSINESS STUDIES ROMA TRE – “BS RM3”*

COLLANA DIRETTA DA ORNELLA RICCI

*Comitato scientifico*

F. Bassan, E. Bellisario, M. Caratelli, P. Carbone, M. Cenci, P. Demartini, G. Di Cecco, F. Fiordelisi, F.G. Grandis, M.C. Lucchetti, M. Marchiori, G. Marini, C.D. Mottura, T. Onesti, M. Paoloni, A. Pezzi, C.A. Pratesi, D.A. Previati, S. Pucci, M. Rabitti, M.F. Renzi, G. Stemperini, M. Tutino, P. Valensise

*Coordinamento editoriale*

L. Biondi, M. Carboni, C. Columbano, K. Lelo, L. Lampariello, L. Marchegiani, G. Mattia, O. Martucci, D. Spagnuolo

*Cura editoriale e impaginazione*

teseo  editore Roma [tescoeditore.it](http://tescoeditore.it)

*Elaborazione grafica della copertina*

MOSQUITO  [mosquitoroma.it](http://mosquitoroma.it)

Caratteri grafici utilizzati: Minion Concept Roman; Minion Pro Regular (copertina e frontespizio).  
Garamond, Cambria Math (testo).

Edizioni *Roma TrE-Press* ©

Roma, dicembre 2024

ISBN 979-12-5977-421-7

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest'opera è assoggettata alla disciplina Creative Commons attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



L'attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell'ambito della  
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma.

## EDITORIAL POLICY E SCOPO DELLA COLLANA

Il principale obiettivo della Collana consiste nel diffondere i risultati della ricerca scientifica del Dipartimento di Economia Aziendale, consentendone tempestiva e ampia diffusione sia in ambito accademico che nel mondo esterno all'Università. In linea con la tradizione interdisciplinare del Dipartimento, la Collana si propone di coprire un'ampia area di studi, accogliendo contributi di Accounting, Management e Finance che adottino i metodi tipici delle scienze economico-aziendali, matematiche e giuridiche.

Coerentemente con il suddetto obiettivo, la Collana è destinata ad accogliere contributi scientifici di elevata qualità, in cui almeno un autore sia appartenente al Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre. Possono essere proposti contributi sia di natura teorica che empirica, scritti sia in lingua italiana che in lingua inglese.

La Collana si avvale del lavoro di tre diversi organi:

- il Comitato Scientifico ha il compito di indirizzare la politica editoriale e selezionare i membri del Comitato Editoriale;
- il Direttore propone al Comitato Scientifico ogni iniziativa utile a promuovere la Collana e coordina le attività del Comitato Editoriale;
- il Comitato Editoriale ha la funzione di supervisionare il processo di referaggio per la valutazione di merito degli articoli proposti.

I lavori pubblicati nella Collana sono sottoposti a referaggio “doppio cieco” affidato a due revisori esterni, secondo il processo di seguito specificato, improntato a criteri di qualità, efficienza e tempestività.

Gli autori che intendono proporre un contributo lo inviano alla Segreteria della Ricerca di Dipartimento che, d'intesa con il Direttore, lo assegna ad un membro del Comitato Editoriale, individuato in base alla coerenza tra competenze scientifiche e tema affrontato nel lavoro sottomesso. Il membro del Comitato Editoriale responsabile del prodotto procede all'individuazione di due revisori esterni tra esperti del mondo accademico e professionale. Qualora il contributo sia proposto da un membro del Comitato Editoriale, il compito di selezionare i revisori esterni è assolto dal Direttore.

I revisori esterni valutano il contributo sulla base dei criteri di rilevanza, originalità e rigore metodologico. Al termine del processo di revisione, il Direttore esprime al Comitato scientifico il proprio parere sul rilascio dell'autorizzazione alla pubblicazione. Il Comitato scientifico è l'organo competente al rilascio dell'autorizzazione alla pubblicazione del prodotto editoriale.

Il Direttore comunica la decisione agli Autori e conserva l'archivio dei referaggi.

I lavori pubblicati nella Collana sono liberamente accessibili in formato elettronico sul sito dell'editore Roma TrE-Press. La versione a stampa è acquistabile in modalità 'Print on demand'.

Le pubblicazioni hanno una numerazione progressiva e eventuali richiami o citazioni ad essi devono riportare la denominazione estesa del contributo a cui si fa riferimento.

**VALUTARE L'IMPATTO DEGLI INTERVENTI SUI BENI CULTURALI  
ATTRAVERSO IL METODO SOPHIA: IL CASO TEATRO AKROPOLIS**

INDICE

<b>Introduzione</b>	9
<b>Cap. 1</b>	
<b>Il metodo olistico di valutazione SoPHIA</b>	17
1.1 Da dove nasce il fabbisogno di un metodo olistico di valutazione	17
1.2 Il retroterra del metodo	19
1.3 Impostazione e struttura del metodo	20
1.3.1 Temi e sottotemi	21
1.3.2 Temi mancanti, sinergie ed effetti indesiderati	24
1.3.3 La partecipazione delle persone	24
1.3.4 L'asse del tempo	27
1.4 Dal metodo alla sua messa in opera	29
<b>Cap. 2</b>	
<b>La prima applicazione di SoPHIA: la scelta del caso e le domande guida</b>	33
2.1 Le riflessioni intorno al concetto di intervento e la scelta del caso	34
2.2 La valutazione partecipata come ricerca-intervento e l'individuazione delle domande guida	35
<b>Cap. 3</b>	
<b>Il Teatro Akropolis di Genova: l'analisi del contesto e le scelte preliminari per la valutazione d'impatto</b>	41
3.1 L'analisi di contesto	41
3.1.1 La storia	41
3.1.2 L'organizzazione e le attività del Teatro Akropolis di Genova	43
3.1.3 Un inquadramento socio-economico del quartiere di Sestri Ponente	46
3.1.4 Gli spazi di Teatro Akropolis	47
3.1.5 La mappatura degli stakeholders	49
3.1.6 Le nuove sfide strategiche e l'adeguamento sul piano gestionale e organizzativo	51
3.2 L'impostazione della valutazione	52

<b>Cap. 4</b>	
<b>Raccolta delle informazioni, analisi e discussione dei risultati</b>	59
4.1 La raccolta delle informazioni	59
4.1.1 I temi mancanti, le sinergie e gli effetti indesiderati	59
4.1.2 L'analisi della percezione dei soggetti	63
4.2 Il processo di valutazione partecipata: la discussione e il confronto	74
4.2.1 Le finalità	74
4.2.2 Gli esiti	76
4.2.3 Le caratteristiche	82
4.2.4 Gli utilizzi del report e dei risultati della valutazione per la comunicazione esterna	85
<b>Cap. 5</b>	
<b>Riflessioni a valle del primo esercizio applicativo di SoPHIA</b>	87
5.1 L'impatto di SoPHIA per le scelte future di Teatro Akropolis	88
5.2 Commenti, domande aperte e direzioni future per le successive sperimentazioni	90
5.2.1 Perché valutare?	90
5.2.2 Come valutare?	92
Bibliografia	94
Sitografia	98
Sigle	100

# VALUTARE L'IMPATTO DEGLI INTERVENTI SUI BENI CULTURALI ATTRAVERSO IL METODO SOPHIA: IL CASO TEATRO AKROPOLIS

Michela Marchiori, Mauro Baioni, Flavia Marucci, Chiara Petrini\*

## ABSTRACT

Questo studio presenta i caratteri principali del metodo olistico di valutazione SoPHIA, elaborato da un Consorzio europeo vincitore di una call Horizon 2020, e i principali risultati della sua prima applicazione in un contesto italiano. L'occasione è stata fornita dal Teatro Akropolis di Genova che, nel 2022, ha intrapreso una trasformazione strategica e organizzativa, collegata alla ristrutturazione della sala principale del teatro. Oltre ad evidenziare i benefici per l'istituzione culturale, derivanti dal coinvolgimento attivo in un processo di valutazione olistico e partecipato, il testo offre una serie di riflessioni sulle questioni che emergono dalla trasposizione del metodo in una sequenza organizzata di attività.

**PAROLE-CHIAVE.** Metodo olistico di valutazione d'impatto per i beni culturali; metodo SoPHIA; Approccio Partecipativo; Patrimonio culturale; Cultural Heritage; Ricerca-Intervento

This study presents the main characteristics of the Holistic Heritage Impact assessment method "SoPHIA", developed by a European Consortium winner of a Horizon 2020 call, and the main results of its first application in an Italian context. The opportunity was provided by the Teatro Akropolis (Genoa) which, in 2022, undertook a strategic and organizational transformation, linked to the renovation of its main theater. Beyond highlighting the benefits for the Theater deriving from an active involvement in a holistic and participatory assessment, the text offers critical reflections on the main issues that emerge from the transposition of the method into an organized sequence of activities.

**KEYWORDS.** Holistic Heritage impact assessment; SoPHIA method; Participatory approach; Cultural Heritage; Action-Research

---

\* Pur essendo l'intero lavoro frutto di una riflessione condivisa tra gli autori, il capitolo 1 e i paragrafi 4.1; 4.1.1; 5.2.1; 5.2.2 sono stati redatti da Mauro Baioni; il capitolo 2 e i paragrafi 3.2; 4.2; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4; 5.1 da Michela Marchiori; i paragrafi 3.1 e da 3.1.1 a 3.1.6 da Flavia Marucci; il paragrafo 4.1.2 da Chiara Petrini.

## Introduzione

SoPHIA – *Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment* – è un progetto europeo, finanziato nel 2019 nell’ambito del programma Horizon 2020 (grant n° 870954) e condotto nel biennio successivo da un Consorzio composto da sette paesi membri, con il coordinamento scientifico di un gruppo di ricerca dell’Università degli Studi Roma Tre<sup>1</sup>.

Il progetto SoPHIA aveva l’obiettivo di affrontare la valutazione degli impatti connessi ad interventi e politiche sui beni culturali, una questione critica per il settore dei beni culturali in Europa che, seppure non nuova, solo negli anni più recenti è stata oggetto di riflessioni e studi diretti a ripensare gli approcci e gli strumenti tradizionalmente utilizzati in questo campo.

Durante l’Anno europeo del patrimonio culturale, nel 2018, la Commissione europea aveva avviato una nuova fase di riflessione sull’analisi degli impatti, collegando gli effetti delle azioni nel campo del patrimonio culturale al concetto di qualità dell’intervento. Questa differente impostazione è stata alla base della call *Transformation-16-2019*, vinta dal Consorzio, che ha portato a un cambio di prospettiva sostanziale rispetto alle consuete strategie di valutazione, segnando un passaggio cruciale da una logica di spesa («è importante destinare fondi alla cultura») a una logica di impatto («è importante fornire evidenze degli effetti ottenuti dalle azioni intraprese»).

Un mandato importante rispetto al quale il Consorzio ha lavorato due anni, con un approccio multidisciplinare reso possibile grazie all’apporto delle differenti competenze di un centinaio di docenti e ricercatori universitari, professionisti del settore culturale e soggetti responsabili di politiche e iniziative culturali in Europa. Il risultato principale di questo progetto è stata l’ideazione e la realizzazione di un metodo che rappresenta un’innovazione nel campo della valutazione d’impatto degli interventi sui beni culturali. Assumendo come riferimento i risultati di alcune rilevanti attività di ricerca che hanno posto le basi per una svolta nell’impostazione della valutazione d’impatto dei beni culturali<sup>2</sup>, SoPHIA propone un approccio olistico, basato su tre assi, su cui si fonda il suo apparato concettuale: i domini (o aree d’impatto), le persone e il tempo. Il metodo SoPHIA infatti:

---

<sup>1</sup> Il Consorzio è composto da: National Technical University of Athens (Grecia), Institute of Cultural Policy and Cultural Management (Austria), Institute for Development and International Relations (Croazia), Stichting European Museum Academy (Paesi Bassi), Dun Laoghaire Institute of Art, Design & Technology (Irlanda), Interarts Foundation for international cultural cooperation (Spagna); capofila: Università degli studi Roma Tre (Dipartimento di Economia Aziendale e Dipartimento di Architettura).

<sup>2</sup> Cultural Heritage Counts for Europe, 2015, Garcia, B., Melville, R. and Cox, T. (2010), ICO-MOS, 2019

- propone un’impostazione di tipo *multidimensionale* che supera gli approcci mono-dominio (alla base dei metodi di valutazione tradizionali) ed è diretta a valutare gli impatti su alcune aree tematiche trasversali, capaci di catturare la natura intersettoriale degli impatti;
- adotta una impostazione di tipo *partecipativo*, che coinvolge le persone interessate ai risultati dell’intervento sia nel processo di valutazione (in qualità di stakeholder), sia nella costruzione degli indicatori utili per la misurazione dell’impatto stesso;
- promuove una valutazione di tipo *longitudinale* che segue l’intervento in tutte le sue fasi di vita, a partire dalla sua pianificazione (*ex ante*), monitorandone lo sviluppo (*in itinere*), fino alla valutazione degli effetti prodotti a medio-lungo termine (*ex post*).

SoPHIA offre a ricercatori e ai professionisti del settore culturale un solido apparato concettuale, un metodo e una procedura d’indagine che consentono di rispondere alle diverse esigenze di valutazione delle organizzazioni culturali e delle comunità coinvolte ma, al contempo, presentano elementi fortemente innovativi in grado di superare i limiti degli approcci valutativi tradizionali, focalizzati su metriche esclusivamente quantitative e su una prospettiva di analisi degli impatti di tipo unidimensionale e top-down.

La sua caratterizzazione nei termini di un “modello di valutazione” (così indicato anche nella call proposta dalla Commissione europea) non è da intendersi nell’accezione di “soluzione ottima” bensì è da interpretarsi nella prospettiva di uno schema o approccio di riferimento, che basa la procedura d’indagine (e pertanto lo strumento applicativo di cui si compone) su una solida e innovativa impostazione concettuale. Per tale ragione, in questo volume utilizzeremo il termine metodo anziché modello per indicare l’approccio teorico e metodologico alla base della valutazione.

La prima applicazione di SoPHIA, presentata in questo volume, trova la propria origine nell’esigenza, maturata all’interno del gruppo di ricerca di Roma Tre, di sperimentare nella realtà delle organizzazioni culturali i risultati del progetto.

Il Consorzio aveva, infatti, individuato tre principali direzioni di ricerca verso cui indirizzare la ricerca futura al fine di

rendere il modello SoPHIA in grado di essere concretamente applicabile in differenti e vari contesti e proporlo come strumento capace di fornire una risposta alle sfide da affrontare nei processi di valutazione (Marchiori *et al*, 2021, p. 103):

- approfondire le problematiche connesse all’applicazione del metodo, tramite un’estesa sperimentazione in diverse organizzazioni culturali, differenti per di-

mensione, localizzazione, area di specializzazione, finalità e caratteristiche della governance;

- investigare la specificità della valutazione degli investimenti nel settore culturale, legati ai fondi Next Generation EU (NGEU), come processo utile per assicurare responsabilità e accountability nei confronti dei contribuenti, migliorare le politiche pubbliche, verificare il raggiungimento degli obiettivi legati al NGEU e l’appropriatezza dei finanziamenti richiesti dagli Stati Membri;
- esplorare le potenzialità del metodo SoPHIA per gli investitori istituzionali, interessati a finanziare interventi nel patrimonio culturale in grado di generare ritorni economici e impatti sociali e ambientali positivi, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030 UNESCO.

Va detto che le attese del Consorzio erano concentrate, soprattutto, sulla possibilità di intraprendere la prima direzione di ricerca, augurandosi di ricevere un finanziamento dalla Commissione europea per procedere all’avvio di una sperimentazione pilota, su un numero consistente di casi studio, utile a verificare l’adeguatezza dello strumento progettato e la consistenza dell’apparato concettuale su cui si basa. Purtroppo, tuttavia, la call non prevedeva il finanziamento della fase applicativa e la Commissione non ha dato seguito ad un ulteriore bando finalizzato a questo scopo. Pertanto, il gruppo di ricerca, consapevole dell’importanza di avviare rapidamente la sperimentazione, ha cercato in autonomia occasioni per implementare il metodo e la procedura d’indagine.

Una prima opportunità di sperimentazione è stata offerta dal Teatro Akropolis di Genova, un ente culturale di piccole dimensioni noto, anche a livello nazionale, per il suo impegno nell’innovazione delle produzioni artistiche e nella ricerca intorno al dialogo tra le varie forme di arte. Nel 2022, la Direzione artistica ha espresso l’intenzione di sperimentare l’approccio olistico promosso da SoPHIA per valutare l’impatto prodotto dal teatro con le sue molteplici attività. La collaborazione è nata in un momento cruciale per il teatro, che, dopo un periodo di chiusura in seguito ad un importante intervento di ristrutturazione della sala principale, finanziato dal Comune di Genova, stava affrontando un profondo cambiamento, anche sul piano della riorganizzazione interna, connesso all’ampliamento delle attività rese possibili dalla nuova sala e a una diversificazione dei pubblici di riferimento. Il processo di cambiamento aveva fatto emergere nel management e nella Direzione artistica l’esigenza di dotarsi di strumenti più strutturati per la valutazione degli impatti delle sue attività, capaci non solo di evidenziare i risultati ottenuti ma anche di mettere a fuoco gli obiettivi e le azioni di cambiamento da promuovere. Una domanda di valutazione, quindi, non solo per fotografare il passato ma, soprattutto, per progettare il futuro.

Il processo di valutazione, che si è svolto tra settembre 2022 e maggio 2023, ha

visto il coinvolgimento attivo del personale e della Direzione artistica di Teatro Akropolis e di due stakeholder (Arianna Spigolon per Fondazione Compagnia di Sanpaolo e Roberta Nicolai per Triangolo Scaleno Teatro di Roma), che sono stati scelti con una decisione presa congiuntamente dal gruppo di ricerca e dal Teatro Akropolis. Il percorso di valutazione si è svolto attraverso frequenti incontri collegiali online durante i quali sono state assunte, in modo condiviso, le decisioni cruciali per la fase di impostazione della valutazione e sono stati discussi i risultati.

Seguendo l'impostazione proposta dal progetto SoPHIA, il percorso di valutazione ha seguito un approccio in grado di combinare una valutazione strutturata (basata sul metodo offerto da SoPHIA e messo a disposizione dal gruppo di ricerca) e un processo di auto-riflessione da parte degli attori coinvolti sugli esiti attesi dalle azioni. L'attenzione è stata rivolta più che alla misurazione dei risultati ottenuti, all'identificazione delle potenziali aree di miglioramento, facilitando un processo di apprendimento continuo e di confronto tra i soggetti partecipanti ai processi di azione e decisione del Teatro.

Tutto questo si è tradotto, per il gruppo di ricerca, in un'importante opportunità per testare l'applicabilità del metodo, e verificare questioni critiche e domande aperte già emerse durante la fase di elaborazione del progetto europeo. Per il Teatro Akropolis, l'esercizio di valutazione si è tramutato in un percorso di studio e di riflessione, alla fine del quale si è registrato non solo l'apprendimento di una nuova capacità di analisi dei propri processi ma soprattutto l'acquisizione di una nuova consapevolezza sull'importanza di ricorrere alla valutazione come pratica di auto-riflessione utile nelle diverse fasi della vita di una istituzione. Inoltre, questa prima sperimentazione ha rappresentato l'occasione per sviluppare un'attività di ricerca-intervento, in cui le competenze e i saperi posseduti dai soggetti agenti nei processi oggetto di valutazione e i saperi metodologici e disciplinari portati dal ricercatore sono considerati complementari e finalizzati a favorire un processo di valutazione partecipata, diretta a sviluppare l'apprendimento reciproco e il cambiamento organizzativo (Albano, 2012).

A distanza di un anno dalla conclusione della prima applicazione, il gruppo di ricerca ha ritenuto opportuno sistematizzare in un testo l'insieme di riflessioni e suggestioni raccolte durante il passaggio dall'elaborazione del progetto alla sua disseminazione e applicazione sperimentale.

La struttura del volume è la seguente. Il capitolo 1 fornisce la prima narrazione in italiano del progetto SoPHIA, dei contenuti peculiari del metodo di valutazione e della procedura d'indagine ad esso correlata. Nel capitolo 2 si illustrano le motivazioni che hanno condotto alla scelta del caso studio, il legame tra valutazione partecipata e ricerca-intervento, gli interrogativi che sono emersi nel passaggio dalla definizione

dell'apparato concettuale del metodo SoPHIA alla sua traduzione in una procedura d'indagine. Il capitolo 3 riporta le fasi di attività e gli esiti della valutazione partecipata mentre il capitolo 4 è dedicato alla presentazione delle modalità di raccolta delle informazioni, alla base del processo di valutazione partecipata, e all'analisi e alla discussione dei risultati. Infine, il capitolo conclusivo del volume presenta le ricadute della valutazione sulle azioni e decisioni del Teatro Akropolis e le riflessioni del gruppo di ricerca sull'esito della prima applicazione sperimentale.

Le riflessioni conclusive, contenute nel capitolo 5, sono state elaborate tenendo conto anche di considerazioni emerse in altre attività condotte in parallelo alla sperimentazione effettuata con Teatro Akropolis. Nel medesimo periodo, infatti, il gruppo di ricerca ha presentato i risultati intermedi di questa prima sperimentazione al pubblico degli accademici e dei professionisti, partecipando a conferenze e convegni<sup>3</sup> ed elaborando alcune pubblicazioni scientifiche<sup>4</sup>, allo scopo di raccogliere feedback sugli interrogativi e le questioni aperte sollevate dallo sviluppo del processo di valutazione secondo l'approccio SoPHIA. Attivando la discussione in sedi accademiche differenti, sotto il profilo disciplinare, e all'interno del mondo degli esperti di beni culturali, il gruppo di ricerca ha fatto propria l'idea originaria di SoPHIA quale *Social Platform*, ossia una piattaforma di conoscenza che, alimentandosi e sviluppandosi attraverso il dialogo e il confronto tra attori appartenenti a più settori disciplinari e con competenze e interessi anche molto distanti tra loro, ha rappresentato uno dei punti di forza del progetto, che ha permesso di costruire un approccio innovativo alla valutazione d'impatto nel settore dei beni culturali.

Al contempo, tre nuove opportunità di applicazione si sono presentate al gruppo di ricerca: il progetto di valutazione degli impatti creati dagli scavi archeologici del Bagno grande di *San Casciano dei Bagni*, il progetto Next Generation EU PNRR *CHANGES*<sup>5</sup> e il progetto *Voci di Casa*. Nel primo caso l'applicazione sperimen-

---

<sup>3</sup> I risultati intermedi dell'attività di ricerca-intervento sono stati presentati nel corso del XI congresso annuale di AISU International – Associazione Italiana di Storia Urbana -, svoltosi a Ferrara il 12 e il 13 settembre 2023; durante il XVII workshop di *En attendant* – PuntoORG, svoltosi a Trento il 19 maggio 2023; nel corso del 40° convegno nazionale di AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale – svoltosi a Salerno il 5-6 ottobre 2023 e durante la conferenza internazionale “Culture shapes our future. The role of culture in the framework of economic, social, environmental and cultural development” svoltasi a Roma il 1-2 dicembre 2023 presso l'Università Roma Tre in collaborazione con la rivista “Economia della Cultura”.

<sup>4</sup> Vedi Baioni M., *et al.*, in corso di pubblicazione; Baioni M., *et al.*, 2024a, Marchiori M., in corso di pubblicazione; Marucci F., Petrini C., in corso di pubblicazione.

<sup>5</sup> Next Generation EU PNRR Missione 4 Componente 2 Investimento 1.3 attraverso il progetto Partenariato Esteso 00000020 CHANGES- Cultural Heritage Active Innovation for Sustainable

tale del metodo è stata promossa nell'ambito di una convenzione sviluppata con l'Università per Stranieri di Siena e il Comune di San Casciano dei Bagni (SI) ed è consistita nella raccolta delle percezioni di abitanti, imprese e associazioni locali degli impatti creati sul territorio dagli scavi<sup>6</sup>. Nel secondo caso, lo studio degli impatti è riferito al progetto di rivitalizzazione del quartiere Celio di Roma<sup>7</sup>. Nell'ultimo caso è stata condotta, per conto del Cultural Welfare Centre<sup>8</sup>, la valutazione di un progetto riguardante la rete delle Case di Quartiere di Torino, Bologna e Brindisi, finanziato dal CEPELL<sup>9</sup>.

Le tre iniziative presentano differenti caratteristiche, dimensioni, finalità, stato di avanzamento e risorse disponibili per la valutazione. Seppure si tratti di attività ancora in corso di realizzazione, ciascuna di loro ha fornito utili spunti per definire interrogativi e domande che hanno guidato l'applicazione sperimentale di SoPHIA sul Teatro Akropolis.

Questo volume non rappresenta, quindi, solo il resoconto della prima esperienza applicativa, ma va inteso come il primo contributo di una serie di future pubblicazioni che intendono esplorare le potenzialità del metodo SoPHIA. A due anni dalla conclusione del progetto europeo, il percorso di sperimentazione promosso dal gruppo di ricerca è giunto, infatti, a un'importante fase di snodo, avviando di una serie di iniziative che consentiranno di sviluppare le riflessioni a livello teorico e procedurale sull'approccio olistico alla valutazione d'impatto nel settore del patrimonio culturale.

---

Society CUP F83C22001650006.

<sup>6</sup> Vedi Baioni M. *et al.*, 2024b.

<sup>7</sup> Vedi Demartini P. *et al.*, 2024a, Demartini P. *et al.*, 2024b.

<sup>8</sup> CCW è un centro di competenza nazionale, fondato a Torino nel 2020, che agisce nella ricerca, ricerca-azione, nel *capacity building* e nell'*advocacy*, accompagnando soggetti pubblici e privati nel disegno delle politiche. I suoi membri sono esperti designati dalla Commissione europea su sfide sociali.

<sup>9</sup> CEPELL è un Istituto autonomo del Ministero della Cultura, istituito con DPR n. 233/2007 e regolamentato dal DPR n. 34/2010, che ha l'obiettivo di attuare politiche di diffusione del libro e della lettura in Italia, nonché di promuovere il libro e la cultura italiana all'estero.



## Cap. 1

### Il metodo olistico di valutazione SoPHIA

#### 1.1 Da dove nasce il fabbisogno di un metodo olistico di valutazione

Negli ultimi due decenni il ruolo fondamentale della cultura come driver di sviluppo locale (Sacco *et al.*, 2009) è stato confermato da numerose evidenze a scala europea.

In tutta l'UE, 7,2 milioni di persone lavorano nel settore culturale, ovvero il 3,6% dell'occupazione totale. Nelle principali città dell'UE la percentuale di posti di lavoro nel settore culturale può raggiungere il 10%. Nel 2018, 1,2 milioni di imprese culturali nell'UE hanno generato 155 miliardi di euro di valore aggiunto, più del settore del commercio automobilistico o dei servizi di ristorazione (de Vries, 2021: 5).

Parallelamente, la progressiva affermazione del paradigma dello sviluppo sostenibile ha indirizzato l'attenzione verso le implicazioni sociali e ambientali delle attività che riguardano il patrimonio culturale. Il settore culturale è stato riconosciuto dall'UE come un pilastro per la sostenibilità (Nurse, 2006; Cicerchia, 2021) e per la resilienza delle comunità locali (United Nations, 2015; UNESCO, 2018). Dal punto di vista sociale, si può parlare di un vero e proprio *welfare culturale*, inteso come un «modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale» (Cicerchia, 2021: 215). Tale definizione sottolinea sia le ricadute in termini di rafforzamento del capitale sociale e relazionale, sia il contributo alla prevenzione dei problemi di salute mentale e fisica (World Health Organization, 2019) e, più in generale, al benessere delle persone. In questa cornice, si iscrive anche il concorso delle attività culturali nel permettere alle comunità di superare momenti difficili, osservato in risposta alla pandemia di COVID-19 (Garcia, 2021; Ginzarly, 2021).

Sul versante ambientale, la relazione diretta con il settore culturale si sostanzia in due campi di azione. Il primo riguarda la protezione del patrimonio culturale materiale e immateriale dagli effetti della crisi climatica (Orr *et al.*, 2021) e l'adozione di misure per la riduzione dell'uso delle risorse ambientali nella gestione e negli interventi che riguardano il patrimonio culturale (Eurocities, 2023: 4). Il secondo attiene al contributo del settore culturale per accrescere la consapevolezza dell'opinione pubblica verso i cambiamenti climatici e alle misure di contrasto e adattamento che possono essere attivate e profilate grazie

alla creatività e all'innovazione (European Council, 2022).

I principi guida sopra richiamati orientano l'azione delle organizzazioni del settore culturale, delle associazioni per la protezione del patrimonio culturale, degli investitori, delle fondazioni bancarie e dei decisori pubblici. Questa estesa e diversificata platea di soggetti esprime in misura crescente il fabbisogno di strumenti capaci di rispondere all'esigenza di valutare l'ampio spettro di implicazioni collegate alle molteplici iniziative promosse. Negli anni più recenti si è assistito alla nascita di una domanda di valutazione proveniente da soggetti differenti a supporto della realizzazione delle proprie attività di:

- disegno delle politiche pubbliche sui beni culturali (*policy makers*);
- finanziamento delle attività culturali, rendicontazione e comunicazione del valore creato attraverso le organizzazioni culturali (managers ed esperti dei beni culturali);
- protezione e comunicazione del valore del patrimonio e dell'eredità culturale per la società (ricercatori e attivisti delle associazioni).

Nel dibattito sono emersi i limiti degli approcci e delle metriche convenzionali impiegate negli studi manageriali, principalmente basati su indicatori quantitativi (Holden, 2006; Radbourne *et al.*, 2009; Chiaravallotti e Piber, 2011; Chiaravallotti, 2014). Conseguentemente, è emersa l'esigenza di risposte affinate che richiedono strumenti e misure elaborati attraverso il coinvolgimento dei principali protagonisti degli interventi, compresi i beneficiari diretti e indiretti (Cicerchia *et al.*, 2021). L'opportunità di sperimentare un nuovo metodo di valutazione multidimensionale (non solo quantitativo e non limitato a uno/due settori di impatto) è stata offerta dal bando *Transformation-16-2019*, promosso dalla Commissione europea nell'ambito del programma *Horizon 2020*, per monitorare gli impatti desiderati, attesi e non casuali degli interventi riguardanti il patrimonio culturale sostenuti dai fondi europei. Il bando ha finanziato la proposta di ricerca SoPHIA (*Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment*), promossa da un Consorzio di sette team europei, guidati dall'Università Roma Tre, volta a definire un modello olistico di valutazione dell'impatto degli interventi sul patrimonio culturale (Marchiori *et al.*, 2021), attraverso una piattaforma sociale che ha coinvolto un centinaio di docenti e ricercatori universitari, professionisti del settore culturale e soggetti responsabili di politiche e iniziative culturali in Europa<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Tutti i documenti e le informazioni sul progetto SoPHIA sono disponibili on line nel sito <<https://sophiaplatform.eu>>.

## 1.2 Il retroterra del metodo

La definizione del metodo è stata preceduta da un'analisi estensiva della letteratura e delle politiche internazionali riguardanti la valutazione dell'impatto degli interventi sui beni culturali, finalizzata a identificare le principali lacune (SoPHIA Consortium, 2020a, 2020b). Alcuni esiti di questa attività meritano di essere richiamati. Il patrimonio culturale contribuisce attivamente a numerosi obiettivi dell'UE, come la coesione sociale, la diversità, il benessere, la crescita economica e la sostenibilità ambientale. Tuttavia, sebbene in letteratura siano state evidenziate le potenziali interrelazioni tra i domini sociale, culturale, ambientale ed economico (Yung & Chan, 2012; Gielen *et al.*, 2014; CHCfE Consortium, 2015), i metodi di valutazione più diffusi (come le valutazioni di impatto ambientale e le valutazioni di impatto sul patrimonio) non riescono a catturare in modo appropriato il significato e la natura multidimensionale degli effetti prodotti dagli interventi sul patrimonio culturale. In secondo luogo, sebbene politiche o regolamenti enfatizzino con forza l'importanza del coinvolgimento civico e della collaborazione tra istituzioni, associazioni di cittadini e movimenti di base, i punti di vista dei beneficiari diretti e indiretti degli interventi non sono compiutamente considerati nei processi di valutazione.

Per affrontare le principali lacune sopra menzionate, il Consorzio ha fatto riferimento specifico ai seguenti tre prodotti di ricerca che ricostruiscono la relazione tra obiettivi, risultati attesi e valutazione degli impatti degli interventi finanziati dai fondi europei, prodotti da una varietà di organizzazioni (SoPHIA Consortium, 2020a, 2020b):

- il rapporto *CHCfE* che, ad esito dell'analisi di oltre 350 studi di tipo teorico e casi studio, propone un approccio basato sulla indagine degli impatti positivi e negativi riferiti a quattro domini (sociale, economico, culturale e ambientale) (Cultural Heritage Counts for Europe, 2015);
- il documento *ICOMOS European quality principles* che introduce una nuova prospettiva per l'analisi della relazione tra gli obiettivi e gli impatti attesi estesa ai requisiti di qualità del processo degli interventi (ICOMOS, 2019);
- il rapporto *Impacts 08* che restituisce gli esiti dell'attività di valutazione promossa dalla città di Liverpool in occasione della sua candidatura a Capitale Europea della Cultura del 2008, basata su una raccolta di dati quali-quantitativi riguardanti le dimensioni economiche, sociali e culturali, con un approccio longitudinale alle questioni che tiene conto sia degli impatti positivi, sia di quelli negativi<sup>11</sup> (Garcia *et al.*, 2010).

---

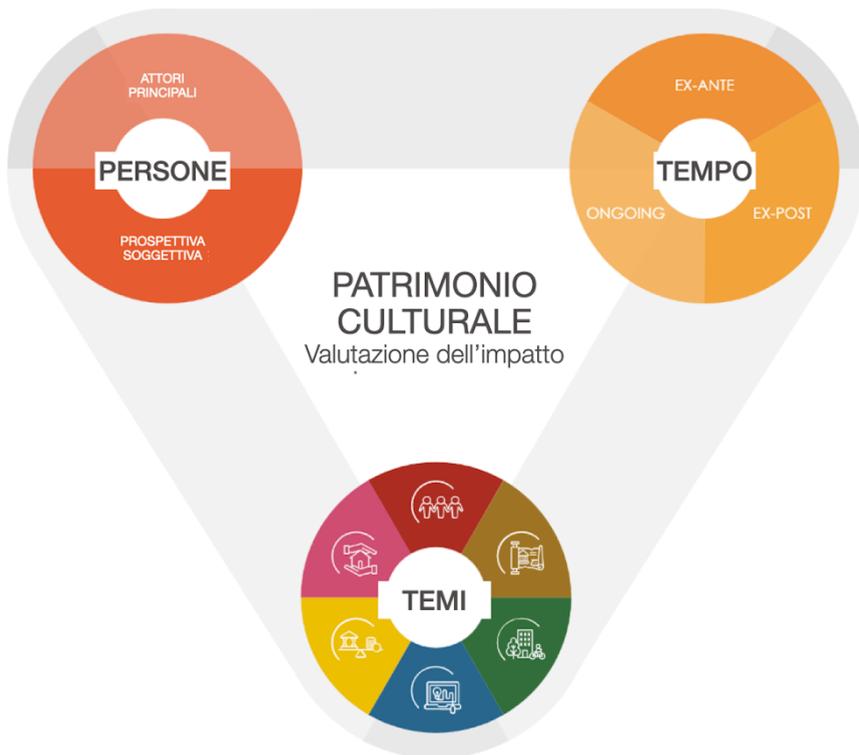
<sup>11</sup> La città di Liverpool ha commissionato all'Institute of Cultural Capital (ICC) un monitoraggio

### 1.3 Impostazione e struttura del metodo

In linea con il passaggio da una logica di spesa, finalizzata ad ampliare l’allocazione di risorse per la cultura, a una incentrata sulla valorizzazione degli impatti degli interventi, il metodo SoPHIA presenta numerose innovazioni. L’aspirazione a configurare un metodo olistico si concretizza in un *concept* multidimensionale, imperniato su tre assi (vedi figura 1):

- *Temi (Domains)*, in cui la dimensione trasformativa degli interventi viene indagata attraverso uno spettro composto da sei temi e 28 sotto-temi, con una specifica considerazione delle sinergie tra gli impatti creati dall’intervento (*cross-cutting*) e dei possibili effetti negativi o effetti indesiderati (*countereffects*);
- *Persone (People)*, in cui il punto di vista soggettivo degli stakeholder, con i loro interessi diversi rispetto all’intervento – e, talvolta, conflittuali –, è esplicitamente incorporato nel processo di valutazione;
- *Tempo (Time)*, in cui viene considerato lo svolgimento diacronico dell’intervento sul bene culturale nei tre momenti cruciali dell’ideazione, della gestione, e della verifica ex post.

Fig. 1 – Il modello multidimensionale SoPHIA



### 1.3.1 Temi e sottotemi

Il primo avanzamento proposto da SoPHIA consiste nel superamento della tradizionale ripartizione in tre domini (ambientale, economico e sociale), così come della quadripartizione proposta in letteratura per riconoscere la cultura come un dominio a se stante. Nel nuovo metodo si è optato per un set di aree di impatto (temi e sottotemi), non necessariamente attribuibili a un singolo dominio, che valorizza le intersezioni. La scelta dei temi è stata operata attraverso l'incrocio delle principali evidenze fornite dalla letteratura (Cultural Heritage Counts for Europe, 2015; Garcia *et al.*, 2010) con i risultati della ricerca sul campo (Baioni *et al.*, 2021). Dall'analisi della letteratura sono state ricavate nove aree di impatto, ciascuna delle quali articolata in differenti sotto-temi. La matrice delle aree di impatto è stata messa alla prova attraverso la sua applicazione a dodici casi studio, riguardanti interventi sul patrimonio culturale nei paesi di afferenza dei membri del Consorzio<sup>12</sup>. L'appropriatezza e l'utilizzabilità di questa matrice sono stati verificati attraverso il confronto con gli stakeholders di ciascun caso studio e, alla conclusione di questa fase, sono stati discussi nella social platform di SoPHIA. Ad esito di questa fase, è stata operata una semplificazione, accorpando le aree di impatto in sei temi. Ogni tema è articolato in sotto-temi, corrispondenti ad altrettante questioni potenzialmente rilevanti, da considerare a seconda della natura e degli obiettivi specifici dell'intervento (vedi figura 2).

**Fig. 2 – Temi e sottotemi**



<sup>12</sup> Si veda: SoPHIA Consortium (2021a). *Derivable D2.2: Case studies report* [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

Qui di seguito sono riportate le descrizioni sintetiche dei temi. A questo proposito è opportuna una precisazione per il lettore. I sei temi selezionati sono stati introdotti e impiegati nel mondo della ricerca con accezioni differenti. Durante lo sviluppo del progetto SoPHIA, per ciascuna area tematica individuata, il Consorzio ha esaminato i quadri concettuali di riferimento, riportando gli esiti di questa revisione della letteratura in una specifica pubblicazione a cui qui si rimanda<sup>13</sup>. La necessità di operare una semplificazione comunicativa, per rendere il metodo applicabile attraverso il dialogo con un'ampia platea di soggetti, comporta un compromesso rispetto all'accuratezza, di cui tuttavia è opportuno tenere conto.

---

### *Temi e sottotemi di SoPHIA*

**CAPITALE SOCIALE.** Gli interventi sul patrimonio culturale possono rafforzare il senso di coesione e il capitale sociale. Il capitale sociale deriva da strutture sociali, economiche e culturali, si manifesta attraverso benefici derivati dalle reti sociali e concorre allo sviluppo locale.

Sottotemi:

- accesso inclusivo
- partecipazione e coinvolgimento
- coesione sociale
- partenariato
- buona governance

**IDENTITÀ DEL LUOGO.** Gli interventi sul patrimonio culturale costruiscono identità e senso di appartenenza, mettendo in relazione memoria, visibilità e reputazione attuale del patrimonio. L'uso dello spazio da parte degli abitanti ha un ruolo centrale, sia nel contesto del riuso adattivo, sia nella relazione con il paesaggio culturale circostante.

Sottotemi:

- identità e memoria
- visibilità e reputazione
- paesaggio culturale ed estetica
- rigenerazione basata sul patrimonio e riutilizzo adattivo

**QUALITÀ DELLA VITA.** Gli interventi sul patrimonio culturale migliorano la qualità della vita a vari livelli: favoriscono i contatti sociali, l'attrattività e le relazioni con il contesto locale e, in particolare, concorrono alla salute e al benessere individuale.

---

<sup>13</sup> Si veda: SoPHIA Consortium (2021b). *Derivable D2.3: Final version of the SoPHIA Impact assessment model* [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

Sottotemi:

- condizioni di vita
- pace e sicurezza
- vita sociale
- ambiente
- sviluppo regionale e locale

*EDUCAZIONE, CREATIVITÀ E INNOVAZIONE.* Gli interventi sul patrimonio culturale costituiscono occasioni di apprendimento formale e informale e producono effetti sulla capacità di innovare e mettere a frutto la creatività.

Sottotemi:

- educazione
- sensibilizzazione
- ricerca
- digitalizzazione, scienza e tecnologia
- arte e creatività

*LAVORO E PROSPERITÀ.* Gli interventi sul patrimonio culturale producono un impatto sulla prosperità economica e sull'occupazione, con effetti trasversali in settori economici come il turismo. Strettamente correlato alla prosperità, è il riconoscimento, anche in termini economici, delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento delle attività.

Sottotemi:

- occupazione
- produzione culturale locale
- economia turistica
- attrattività economica
- innovazione sociale e imprenditorialità

*PROTEZIONE.* Gli interventi sul patrimonio culturale possono essere profilati per prevenire i rischi ambientali e i danni procurati dalle attività umane. Possono altresì agire – in termini di consapevolezza e apporto creativo – ad affrontare la crisi climatica.

Sottotemi:

- protezione dai rischi ambientali
- protezione dai rischi legati all'uomo
- gestione e sviluppo verde
- utilizzo delle risorse

Le prime esperienze applicative hanno confermato la validità dello spettro interpretativo articolato su sei temi fondanti, così come la necessità di declinare ciascun tema in sotto-temi rappresentativi delle specificità degli interventi, anche non rientranti fra quelli proposti nella versione iniziale del metodo.

### 1.3.2 Temi mancanti, sinergie ed effetti indesiderati

L'individuazione dei sei temi attorno ai quali verificare l'impatto delle iniziative è accompagnata da una specifica attenzione rivolta ai "temi mancanti", alle "sinergie" e ai potenziali "effetti indesiderati".

I "temi mancanti" sono le aree di impatto sulle quali non sono stati prodotti impatti, o delle quali non sono disponibili evidenze. In seguito alle verifiche dei casi studio, il Consorzio ha ritenuto che sia necessario prendere in esame, durante la valutazione d'impatto, tutti i sei temi individuati nel metodo, allo scopo di cogliere la natura multidimensionale degli impatti a cui si lega la qualità degli interventi. Pertanto, segnalare la presenza di temi mancanti consente di ottenere una prima indicazione sulle potenziali aree di miglioramento. Guardare alle sinergie permette, invece, di identificare le interconnessioni e gli effetti a catena che si producono grazie alle specificità degli interventi sul patrimonio culturale.

Infine, riflettere sugli effetti indesiderati accresce la consapevolezza sul fatto che le azioni possono produrre effetti inattesi o dannosi per determinati gruppi di persone, per il contesto (ad es. gentrificazione, l'overtourism) o per la sostenibilità nel tempo dell'intervento.

In questa prospettiva, SoPHIA si discosta dagli approcci convenzionali, fondati sulle specificità delle discipline afferenti ai singoli silos tematici. Anziché proporre il superamento o una complessa integrazione, il metodo offre una soluzione più facilmente praticabile: ogni tema può essere indagato sulla base dei quadri concettuali e degli strumenti propri delle discipline ad esso più affini (economia, sociologia, antropologia culturale), ma nell'analisi dei risultati occorre prestare attenzione alle interazioni trasversali, potenzialmente in grado di catturare nuovi fenomeni o di verificarli da una differente angolazione. Per questo, SoPHIA non parte da una lista di indicatori, ma dalla descrizione delle implicazioni correlate a temi e sottotemi.

### 1.3.3 La partecipazione delle persone

Per valutare l'impatto in una prospettiva orientata alla sostenibilità e alla resilienza, è necessario considerare il maggior numero possibile di punti di vista. Nell'approccio proposto da SoPHIA l'asse "Persone" comprende gli attori che promuovono la valutazione e gli stakeholder che intervengono nel processo di valutazione, sia nella forma di una partecipazione attiva nella definizione degli

obiettivi dell'intervento, nella scelta dei criteri di valutazione e nella riflessione sugli esiti della valutazione sia tramite un processo di consultazione volto a rilevare le loro percezioni sugli impatti prodotti dall'intervento (vedi figura 3). Come sottolineato da un recente studio di ICOMOS (2019), l'approccio partecipato alla governance del patrimonio culturale implica, infatti, un cambiamento di prospettiva in tutti i processi che caratterizzano l'ideazione e la realizzazione degli interventi. In quest'ottica, anche il monitoraggio e la valutazione necessitano di nuove logiche in grado di cogliere i punti di vista soggettivi.

**Fig. 3 – L'asse delle persone**



Il metodo SoPHIA suggerisce alcuni passaggi-chiave per assicurare che i principali portatori di interessi possano esprimere le proprie considerazioni:

- definire una mappa degli stakeholder, per esplicitare i soggetti di cui viene intercettato il punto di vista, con riferimento alle seguenti categorie: finanziatori, manager, artisti, imprese, educatori, pubblici/visitatori, beneficiari degli interventi, abitanti dell'area, associazioni, istituzioni pubbliche;
- coinvolgere gli stakeholder nella definizione degli obiettivi dell'intervento, nella ponderazione dei criteri e nella scelta delle misure da raccogliere per la valutazione dell'intervento;
- raccogliere le percezioni delle persone sugli impatti prodotti dall'intervento tramite molteplici modalità di consultazione (interviste, focus group, ricerche sul campo ecc.);
- prestare particolare attenzione ai metodi di comunicazione e coinvolgimento, evitando di creare una barriera per le persone non esperte/non istruite (i divari culturali possono essere fattori significativi di esclusione);

- sottoporre agli stakeholder l'interpretazione/analisi dei risultati, al fine di ricevere il loro riscontro (soprattutto su quei temi con cui non sono d'accordo) /ottenere la loro revisione e rendere esplicite le principali aree di disaccordo.

L'attenzione che il metodo presta alla raccolta dei punti di vista, rende esplicito il posizionamento del progetto SoPHIA rispetto alla concezione di «patrimonio culturale europeo», discostandosi dalla nozione riferita a monumenti, agglomerati e siti che presentano valore storico, artistico, scientifico. La stessa Unione Europea, nella Convenzione di Faro del 27 ottobre 2005, propone una differente concezione che mette «le persone e i valori umani al centro di una visione allargata» (Council of Europe, 2005). All'articolo 2, il patrimonio culturale viene inteso come «un insieme di risorse ereditate dal passato che le persone identificano, indipendentemente dalla proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione» (*ibidem*). Questa seconda accezione, aperta e plurale, considera dunque il patrimonio come

un intreccio complesso di molteplici narrazioni che (ri)definiscono continuamente cosa significa essere europei, ma anche una pietra angolare dello sviluppo sostenibile, o un modo per migliorare la vita e gli ambienti di vita delle persone. (Labadi, 2007)

Di conseguenza, l'attenzione si focalizza sui valori e sui soggetti (Cultural Heritage Counts for Europe, 2015: 47).

Più recentemente, gli studiosi del patrimonio hanno iniziato a interessarsi anche ai processi di coinvolgimento e di costruzione del significato, così che un labirinto post-estrutturale, o più che rappresentativo, di temi individuati, affettivi, esperienziali e incarnati ha iniziato a delinearsi. (Waterton & Watson, 2015:1)

Senza poter affrontare un tema di questa portata in questo contesto, alcune acquisizioni meritano di essere richiamate. Se inteso come “pratica comunitaria vissuta” (Ciolfi *et al.*, 2015:12), nella quale diverse catene di esperienze vengono assemblate per generare nuovi ambienti affettivi e oggetti relazionali (Gonzalez, 2014), “il patrimonio (*heritage*) non rappresenta il peso del passato, ma una selezione continua e consapevole fatta volontariamente in vista del futuro” (De Biase, 2016:11), attraverso processi di affermazione e riproduzione (Van Knippenberg, 2019). La definizione di patrimonio, di conseguenza, può essere letta come

un fenomeno centrato sul presente e un discorso con conseguenze materiali. È una costruzione sociale e un processo meta-culturale di selezione, poiché non esiste alcun pa-

trimonio prima che qualcuno inizi a preservare, ricordare, rivendicare, valorizzare o celebrare qualcosa. (Gonzalez, 2014:360)

Di conseguenza, possono rientrare nel patrimonio anche beni culturali non riconosciuti formalmente dalle istituzioni, compresi i siti interessati da iniziative di riuso e riappropriazione conflittuali con le istituzioni, così come manufatti realizzati negli ultimi decenni che, per le persone, hanno assunto un significato in termini di appartenenza e di memoria e che, in relazione a queste ultime, sono interessati da pratiche artistiche o di welfare culturale.

L'importanza che nel metodo SoPHIA assume la raccolta dei punti di vista si sposa con la differente concezione del patrimonio sopra richiamata. Le persone non sono considerate meramente come *audience* e *stakeholder*, ma come soggetti co-interessati e coinvolti, in termini di empatia, impegno civico, desiderio di conoscenza e consapevolezza (Mannino, 2017). Di conseguenza, la comprensione intersoggettiva e le forme di azione e decisione partecipata assumono una rilevanza specifica.

#### 1.3.4 L'asse del tempo

L'asse temporale del metodo SoPHIA è correlato al momento in cui avviene la valutazione e consente l'applicazione del metodo in tutti i momenti chiave del ciclo di vita di un intervento sul patrimonio culturale e oltre: *ex ante*, *in itinere*, *ex post*. A questa differente collocazione temporale corrispondono, in fase applicativa, esigenze e finalità distinte della valutazione e, conseguentemente, differenti attività di impostazione, raccolta dati e analisi dei risultati, fermi restando gli altri due capisaldi del metodo: la considerazione di una pluralità di domini, singolarmente e nelle reciproche relazioni, e l'acquisizione di una pluralità di punti di vista (vedi figura 4).

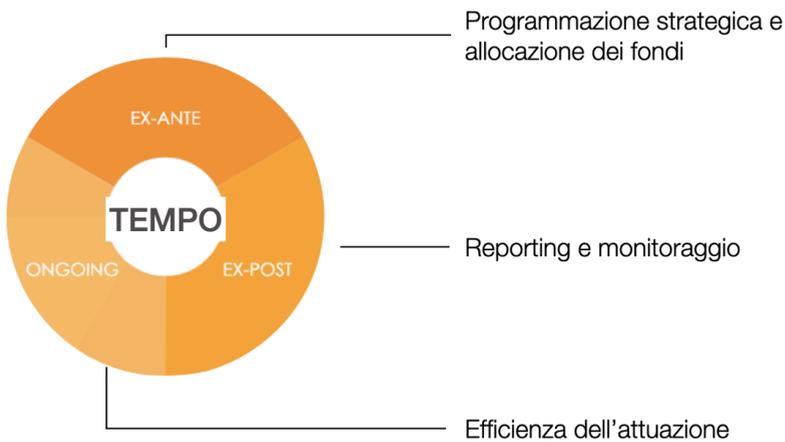
La valutazione *ex ante* è effettuata prima che l'intervento abbia inizio, in genere durante la stesura del piano o progetto di investimento. In questo caso, la valutazione d'impatto può aiutare i promotori dell'intervento a definirne obiettivi e risultati attesi e a verificare la coerenza nella stesura del piano stesso. Può essere utilizzata anche per supportare gare d'appalto, bandi o progetti di finanziamento fornendo un supporto nell'identificazione dei requisiti o dei criteri da rispettare per l'accesso al finanziamento.

La valutazione *in itinere* si focalizza sul monitoraggio dell'attuazione di un intervento e sulla sua gestione. Ha lo scopo di verificare che tutti i prerequisiti per il raggiungimento degli obiettivi siano stati soddisfatti e funge da strumento per i decisori per identificare gli impatti positivi e negativi. Quest'ultima rilevazione è particolarmente importante per modificare di conseguenza l'attuazione dell'in-

tervento e adottare le necessarie azioni di cambiamento.

Le valutazioni di impatto *ex post* vengono effettuate dopo il completamento dell'intervento quando è possibile misurare gli effetti a medio e lungo termine degli interventi. Sintetizza e valuta l'impatto complessivo dell'intervento, la sua efficacia ed efficienza. L'intervallo di tempo è necessario affinché la sostenibilità dell'impatto possa essere valutata oggettivamente. I risultati della valutazione forniscono informazioni (alle organizzazioni culturali, alle istituzioni e ai cittadini) per aggiornare, adattare, riproporre o introdurre progetti, politiche, norme e azioni collettive.

**Fig. 4 – L'asse del tempo**



## 1.4 Dal metodo alla sua messa in opera

Nel manuale applicativo (SoPHIA Consortium, 2021c) sono individuati tre momenti chiave per l'applicazione del metodo a casi concreti: impostazione della valutazione, implementazione del framework, analisi dei risultati (vedi figura 5).

Fig. 5 – Fasi e attività operative



Nella fase di impostazione occorre esplicitare gli elementi che caratterizzano l'intervento (cosa valutare) e il percorso di valutazione partecipata (perché, per chi, con chi e con quali e quante risorse). I primi si riferiscono alla natura dell'intervento (in particolare, alla sua scala e tipologia), alla situazione di contesto e alle relazioni di potere (chi è responsabile dell'intervento, chi lo finanzia, ecc.), con particolare riferimento ai ruoli dei diversi stakeholder nei confronti dell'iniziativa. A questo proposito risulta molto utile predisporre una mappatura dei principali stakeholder, suddivisi per categorie. I secondi si riferiscono agli obiettivi (chi ha commissionato la valutazione e perché), alle risorse (tempo, fondi, dati, ecc.) disponibili per la valutazione e alla scelta di coloro che parteciperanno alla valutazione, da individuare sulla base della mappatura effettuata.

Nella fase di implementazione dei tre assi, la griglia multi-dominio va considerata come uno schema di riferimento che mostra l'intero spettro dei temi a cui sono collegati gli impatti, con le loro connessioni e misure rilevanti e che necessita di un adattamento al caso specifico. Pertanto, occorre *selezionare e adattare i sottotemi* da indagare in relazione agli obiettivi e al significato dell'intervento e all'orizzonte temporale della valutazione. Circa i macro-temi, essi dovrebbero essere considerati nella loro totalità: anche quelli meno rilevanti rispetto agli obiettivi dell'intervento dovrebbero comunque essere affrontati a livello generale per garantire una

valutazione olistica, e la loro rilevanza marginale per l'intervento dovrebbe essere dichiarata in fase di analisi e di esito.

La *selezione degli indicatori* per ciascun intervento è direttamente correlata alla scelta dei sottotemi definiti e scelti come rilevanti per l'attuazione della valutazione. Il metodo SoPHIA propone una lista esemplificativa di "indicatori quantitativi" (ricostruibili tramite il ricorso alle statistiche sulla cultura disponibili a livello nazionale e locale) e un ampio spettro di argomenti su cui dovrebbero essere consultate le persone per rilevarne le percezioni rispetto a ciascuno dei temi e sottotemi ("i punti di vista delle persone").

Proprio a partire dalla rilevanza che l'approccio SoPHIA attribuisce alla rivelazione delle percezioni delle persone (vedi paragrafo 1.3.3), nel metodo di valutazione partecipata qui proposto si assiste ad un ribaltamento nella rilevanza dei differenti di indicatori.

Mentre nei metodi tradizionali di rilevazione dell'impatto si privilegiano gli indicatori performance (che spesso costituiscono l'unico strumento di misurazione degli impatti e dipendono dalla disponibilità di fonti di dati a cui attingere), nel metodo SoPHIA acquistano importanza gli indicatori quantitativi e qualitativi costruiti con il coinvolgimento degli stessi beneficiari dell'intervento (Cicerchia *et al.*, 2021).

A questo proposito, una delle attività chiave del processo di valutazione partecipata è rappresentata dalla identificazione delle informazioni da raccogliere che variano in funzione degli impatti attesi dall'intervento e delle esigenze delle parti interessate. Sulla base di ciò, i valutatori dovrebbero anche decidere i metodi da utilizzare (ricerche documentali, sondaggi, interviste, focus group, testimonianze, ecc.).

L'approccio innovativo del metodo SoPHIA enfatizza l'interconnessione dei vari livelli di impatto. A questo scopo viene richiesto esplicitamente di riscontrare *i temi mancanti*, le *sinergie* e *gli effetti indesiderati* (vedi paragrafo 1.3.2) che generano squilibrio tra i temi e potrebbero mettere in discussione la sostenibilità e la resilienza dell'intervento.

Le scelte concrete effettuate nella fase dell'implementazione hanno una rilevanza fondamentale: se vengono considerati pochi temi, se la prospettiva delle persone non viene rilevata, se non vengono considerati controeffetti rilevanti, se non si colgono i nessi temporali, il processo risulterà incompleto e inadeguato. Dall'altro lato, occorre considerare che la profondità e la completezza del processo di valutazione dipendono dalla disponibilità di tempo, risorse e competenze. Attività complicate e dispendiose comportano un sovraccarico eccessivo per le piccole organizzazioni e per le istituzioni. La ricerca di un giusto compromesso è, quindi, affidata alla responsabilità dei soggetti che partecipano alla valutazione.

Il processo di valutazione si conclude con l'interpretazione delle informazioni

raccolte e con la discussione dei risultati. Questi ultimi sono presi in considerazione come input per:

- cambiamenti nel profilo dell'intervento;
- miglioramenti della gestione, inclusi gli adattamenti in corso d'opera;
- cambiamenti nelle strategie e politiche, se i risultati a lungo termine non garantiscono gli impatti desiderati in termini di resilienza e sostenibilità.

La riflessione sui risultati della valutazione offre elementi per identificare e pianificare azioni per lo sviluppo futuro delle attività oggetto di valutazione, come ad esempio: la revisione dei requisiti richiesti nella formulazione di un progetto di intervento per rispondere ad un bando (nel caso di valutazione *ex ante* di interventi collegati a finanziamenti pubblici); l'indicazione di modifiche nei criteri di gestione di un intervento (nel caso della valutazione *in itinere*) o il suggerimento di direzioni di cambiamento nelle strategie o nelle politiche di intervento, se i risultati a lungo termine non garantiscono gli impatti desiderati in termini di sostenibilità e resilienza (valutazione *ex post*).

In conclusione, SoPHIA può essere considerato un potente modello concettuale, ma non uno strumento pronto all'uso, direttamente applicabile: i tre assi (domini, persone e tempo) costituiscono il principale riferimento, ma richiedono un adattamento alle specifiche caratteristiche del caso preso in esame e del suo contesto di riferimento. Come evidenziato nel corso di questo paragrafo, la flessibilità temperata del metodo di valutazione partecipata amplifica l'importanza della componente umana, poiché chiama costantemente in causa le persone in fase di settaggio e implementazione del metodo e di analisi e discussione dei risultati.

## Cap. 2

### La prima applicazione di SoPHIA: la scelta del caso e le domande guida

L'attività del Consorzio SoPHIA si è conclusa nel giugno 2022 con la consegna dello strumento di valutazione e di quarantatré deliverable. La call *Transformation-16-2019* non prevedeva un budget per finanziare l'attività di applicazione sperimentale del metodo. Nonostante ciò, alcuni gruppi di ricerca aderenti al Consorzio, tra cui l'Università degli Studi Roma Tre, hanno deciso di intraprendere autonomamente un percorso di sperimentazione.

La prima occasione per sperimentare l'applicazione di SoPHIA è stata fornita dal Teatro Akropolis, istituzione culturale genovese fondato nel 2010 sotto la direzione artistica di Clemente Tafuri e David Beronio per accogliere e promuovere la ricerca nell'ambito delle arti performative con la programmazione di eventi, festival, convegni e progetti di formazione.

Nel 2022, l'ente culturale si trovava in un momento particolare, caratterizzato dall'ideazione e avvio di nuovi progetti culturali e da una crescita organizzativa (aumento dell'organico e implementazione di nuovi approcci alla gestione). Concluso un corso di formazione intorno ai temi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, il Teatro, vincitore di un bando *NEXT Generation You* promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo nell'autunno 2021, si trovava impegnato in un percorso di crescita mirato a sviluppare le attività offerte, il livello di innovazione, la sostenibilità ambientale e, allo stesso tempo, a rafforzare la strutturazione del Teatro in termini organizzativi. Dall'altro, aveva appena concluso nel marzo del 2022 la ristrutturazione della sala principale del teatro avviata e portata a termine grazie ad un finanziamento ricevuto dal Comune di Genova. La Direzione artistica e il management di Teatro Akropolis sentiva il bisogno di avviare processi di analisi, progettazione e monitoraggio delle proprie iniziative così come di dotarsi di strumenti più strutturati rispetto a quelli utilizzati fino a quel momento. In particolare, l'aumento delle iniziative in termini di numero e di complessità delle proposte culturali offerte ai pubblici, ha portato l'ente ad interrogarsi sulla necessità di intraprendere un percorso di valutazione degli impatti creati dalle proprie attività. Intravedendo in SoPHIA un metodo coerente con uno dei principi ispiratori della propria attività (il coinvolgimento e il confronto costante tra attori, spettatori e comunità), Teatro Akropolis ha contattato il gruppo di ri-

cerca per proporre una collaborazione destinata all'utilizzo del metodo per la valutazione delle attività prodotte dal Teatro, in seguito alla ristrutturazione della sala.

## 2.1 Le riflessioni intorno al concetto di intervento e la scelta del caso

Come ricordato nel primo capitolo, l'ideazione del metodo SoPHIA è stata sostenuta da un finanziamento della Commissione europea, erogato attraverso il bando "H2020 - TRANSFORMATIONS-16-2019: *Social platform on the impact assessment and the quality of interventions in European historical environment and cultural heritage sites*".

Fin dall'inizio il gruppo di ricerca si è interrogato sulle differenti interpretazioni del concetto di "intervento".

In ambito istituzionale, la programmazione di spesa riferita alla "Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali" è articolata in «Valorizzazione dei beni di interesse storico» e «Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale»<sup>14</sup>. Questi ultimi possono comprendere la realizzazione e il finanziamento di manifestazioni culturali e le sovvenzioni, i prestiti o sussidi a favore degli operatori che lavorano nel settore artistico o culturale. Inoltre, ricomprende la programmazione, l'attivazione e il coordinamento sul territorio di programmi strategici in ambito culturale finanziati anche con il concorso delle risorse comunitarie.

Con riferimento più specifico al metodo SoPHIA, l'analisi dei casi studio, propeudeutica alla sua definizione (Arif *et al.*, 2021), ha consentito di cogliere il legame tra interventi fisici e attività immateriali di gestione e fruizione in grado di generare impatti su molteplici dimensioni. Per esempio, nel caso del cimitero ebraico di Währing, a Vienna

Sebbene l'attuale finanziamento riguardi specificamente il restauro del sito, non appena sarà garantito l'accesso al sito, sono previste attività educative sotto forma di visite guidate, progetti di educazione artistica, magari sotto forma di museo. (Arif *et al.*, 2021, p. 28)

In altri due casi allora analizzati, riguardanti l'istituzione di un museo (Polo del '900 a Torino e Nationalmuseum Jamtli a Ostersund, Svezia), si è riscontrato che l'impatto prodotto non poteva essere ricondotto soltanto all'intervento iniziale

---

<sup>14</sup> Definizioni contenute nei provvedimenti attuativi del D.Lgs. 118/2011, così come modificato dal D.Lgs. 126/2014 (Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, 2022, p. 29).

di restauro o di costruzione della sede e formazione degli organismi di gestione, ma risultava strettamente connesso ai programmi strategici e alle attività promosse nei primi anni di funzionamento, molte delle quali di carattere immateriale.

Pertanto, il gruppo di ricerca ha deciso di considerare “intervento” come un’attività – fisica o immateriale –, riguardante il patrimonio culturale, destinata a produrre un cambiamento, di cui è possibile apprezzare le evidenze.

Fin dalla sua concezione, infatti, il metodo SoPHIA è stato profilato per poter essere applicato non soltanto a interventi fisici sul patrimonio culturale, ma anche a programmi e iniziative composte da una pluralità di azioni, materiali e immateriali, come la candidatura a Capitale della cultura, l’organizzazione di un Festival culturale e finanche ad attività singole.

Nella prospettiva sopra richiamata, la nozione di intervento, assunta alla base del metodo SoPHIA, si sgancia da quella riferita all’investimento iniziale, per collegarsi alle potenziali attività abilitate da quell’intervento, in un rapporto di *generatività*.

L’oggetto della domanda di valutazione pervenuto da Teatro Akropolis è sembrato al gruppo di ricerca coerente con questa nozione di intervento. Infatti, Teatro Akropolis ha sottolineato che l’intervento costituito dall’allargamento della sala, conclusosi nel marzo 2022, ha abilitato nuove possibilità come, ad esempio, lo svolgimento in parallelo del Festival “Testimonianze Ricerca Azione” e dell’ospitalità in “residenza” di artisti selezionati e l’apertura al pubblico delle “residenze”. Quindi, sin dai primi incontri, è apparso chiaro che la domanda di valutazione non poteva essere circoscritta alla comprensione dell’impatto diretto prodotto dall’intervento fisico di ristrutturazione ma, al contrario, andava rivolta ai risultati delle attività successivamente abilitate, lungo una linea temporale aperta e proiettata verso le iniziative future.

## **2.2 La valutazione partecipata come ricerca-intervento e l’individuazione delle domande guida**

Il gruppo di ricerca ha ritenuto di far rientrare questa attività nell’ambito della c.d. ricerca-intervento, ossia in quel filone di esperienze di ricerca che contemplan teoria e prassi come elementi costitutivi di un processo circolare e ricorsivo, «contro la tradizionale separazione tra ricerca ed effetti possibili dei risultati della ricerca su di una data realtà» (Capecchi, 2006, p. 1). Il gruppo ha, infatti, riconosciuto nell’attività di valutazione partecipata da sviluppare sul caso Teatro Akropolis la presenza dei tre elementi essenziali che caratterizzano la ricerca-intervento (Grandori, 1995, p. 8): lo stretto legame tra teoria e prassi, l’approccio partecipativo, una partecipazione estesa a tutti i livelli della realtà organizzata oggetto di intervento.

Una prima questione che il gruppo di ricerca si è trovato ad affrontare ha riguardato la scelta dell'approccio da adottare nello sviluppo dell'esperienza di ricerca-intervento. Come ampiamente riconosciuto in letteratura, tale esperienza può seguire approcci e proposte metodologiche differenti, in relazione alle diverse posture epistemologiche adottate dai ricercatori.

In particolare, seguendo la tipologia sviluppata da Albano (2010), è possibile individuare quattro differenti modi di intendere la ricerca-intervento, che risultano "tipi ideali"<sup>15</sup> utili ad interpretare la varietà delle soluzioni proposte nella pratica. La tipologia di Albano è costruita facendo ricorso a due dicotomie<sup>16</sup>. La prima fa riferimento al modo di intendere il rapporto tra il ricercatore e l'oggetto di studio e concerne "chi" ha il compito di definire obiettivi e modalità di ricerca. Sulla base di questo criterio si possono distinguere:

- la soluzione di ricerca-intervento c.d. *naturalista*, di matrice oggettivista, che vede l'oggetto di studio come un "fenomeno oggettivo" da studiare secondo il piano e i metodi progettati dal ricercatore (soggetto esterno al fenomeno indagato);
- la soluzione c.d. della *doppia ermeneutica*, di matrice soggettivista, che, in opposizione alla prima soluzione, parte dal vissuto e dai significati forniti dagli attori, che operano e agiscono all'interno dell'oggetto di studio indagato, e che fanno ricerca su stessi (interpretazione di primo livello). Essi partecipano con l'aiuto di ricercatori (soggetti esterni al fenomeno studiato) che, partecipano all'oggetto indagato, fornendo una propria interpretazione degli eventi e dei fenomeni osservati (interpretazione di secondo livello), che diventa oggetto di "restituzione" e di confronto con il punto di vista di chi è interno alla realtà studiata.

Pur nelle loro profonde differenze, entrambe queste soluzioni sono caratterizzate da due elementi comuni (Albano, 2010, pp. 291-293): a) il dualismo "ricercatore-oggetto di studio", ossia la separazione o cesura tra il ricercatore e l'oggetto indagato; b) la relazione non paritetica tra ricercatore e oggetto di studio (è il ricercatore che pianifica le regole del gioco, impostando la ricerca in base ai propri interessi di studio o all'interpretazione dei fabbisogni di conoscenza).

La seconda dicotomia, a cui Albano ha fatto ricorso per costruire la tipologia di "soluzioni idealtipiche", riguarda le modalità adottate nella pratica di ricerca-intervento per *ricomporre* la cesura tra ricercatore-oggetto di studio e fa riferimento

---

<sup>15</sup> Con questo termine facciamo riferimento alla proposta metodologica elaborata da Weber (1922) per indagare e interpretare l'infinita varietà delle soluzioni concrete che si riscontrano nelle realtà economico-sociali.

<sup>16</sup> Per un approfondimento della tipologia costruita dall'autore vedi Albano, 2010, pp. 289-305.

alla distinzione *emic/etic*, adottata nell'ambito della linguistica e dell'antropologia culturale, per distinguere le categorie interpretative che hanno significato per i nativi (*emic*) da quelle che hanno significato per i ricercatori e per la comunità scientifica (*etic*).

Rinviando ancora una volta ai contributi di Roberto Albano (2010, 2012) per una trattazione più approfondita di questa tematica e semplificando le sue argomentazioni, possiamo individuare due soluzioni di ricerca-intervento che mirano alla ricomposizione della frattura tra ricercatore e oggetto di studio. La prima, definita di "*ricomposizione sintetica*", rientra nell'alveo della postura antipositivista e cerca di superare il dualismo, poggiandosi radicalmente sulla prospettiva *etic* e considerando il ricercatore non più un "osservatore partecipante", bensì un componente inserito e integrato nel "sistema sociale che ha deciso di osservare". Il ruolo del ricercatore diventa, pertanto, di stimolare l'auto-analisi e la riflessione nel gruppo degli attori "nativi" e di intervenire, cercando di adottare e "far proprio" il punto di vista del gruppo, sia a livello valoriale che a livello cognitivo. La seconda soluzione, definita della "*ricomposizione analitica*", si configura come alternativa sia alle soluzioni positiviste che a quelle soggettiviste, rientrando nella sfera della terza via epistemologica (Maggi, 1990, 2003). In essa «la ricerca non può che essere ricerca e intervento al tempo stesso», a partire dalla concezione della realtà organizzata come insieme dei processi di azione e decisioni, finalizzati al raggiungimento di obiettivi secondo razionalità intenzionale e limitata, e della ricerca come analisi e riflessione sul processo, destinata a produrre necessariamente cambiamento (Maggi, 2003). Per interpretare correttamente i processi di azione e decisione e per riflettere sui risultati di questi processi, sono indispensabili, quindi, sia le competenze sviluppate dai soggetti implicati quotidianamente nei processi, sia i saperi di ordine "teorico e metodologico" sviluppati e offerti per interpretare e analizzare i processi oggetto di studio.

Competenze tacite, le prime, saperi trasferibili e codificabili, i secondi, messi a disposizione per l'analisi e l'interpretazione dei processi non solo da ricercatori universitari ma, soprattutto, da "metodologi" e/o esperti (di discipline mediche, sindacali, giuridiche ecc.), che aiutano i soggetti agenti nell'apprendimento degli strumenti di analisi o che favoriscono l'auto-riflessione di ciascun partecipante. Nella ricerca-intervento condotta secondo questa postura non c'è più cesura tra ricercatore e oggetto di studio: «oggetto è il processo analitico, ricercatori sono tutti i soggetti concreti a vario titolo coinvolti nella ricerca-intervento» (Albano, 2010, p. 304). La ricomposizione non è, dunque, tra soggetti (ciascuno dei quali mantiene la propria identità professionale) ma tra saperi differenti (taciti ed espliciti, trasferibili e non trasferibili, prodotti nel processo e elaborati al di fuori di esso per interpretare e leggere il processo), che vengono utilizzati, in maniera

congiunta e sinergica, in un percorso ricorsivo che parte dall'analisi dei processi, introduce modifiche frutto di scelte effettuate dai soggetti partecipanti alla ricerca, valuta queste modifiche per poi ritornare all'analisi riattivando il percorso.

Nel momento di avviare la prima sperimentazione del metodo SoPHIA, il gruppo di ricerca si è, quindi, inserito nel vasto dibattito sui differenti modi di intendere la ricerca-intervento, con la chiara consapevolezza di dover effettuare una scelta di campo e assumere un orientamento preciso in merito all'impostazione di ricerca-intervento da seguire.

Pur consapevole che le quattro soluzioni sopra descritte rappresentano idealtipi, utili per confrontare la varietà di proposte metodologiche praticate nel reale, ma che nessuna applicazione concreta di ricerca-intervento rientra in modo netto in alcuna delle quattro proposte idealtipiche, il gruppo ha deciso di assumere come soluzione di riferimento, da seguire nell'attività di sperimentazione della valutazione partecipata, la proposta della c.d. ricomposizione analitica. Come suggerisce Albano (2010, p. 307), la motivazione di questa scelta risiede nella valutazione della coerenza di tale idealtipo rispetto alla visione, condivisa dai ricercatori, del sistema sociale e del ruolo del ricercatore nella conduzione di un'attività di ricerca (con rilevanti potenzialità di ricadute nella pratica quotidiana concreta) e nella valutazione di adeguatezza rispetto agli obiettivi della sperimentazione e alle risorse umane e di tempo disponibili.

Passando, quindi, all'esame dell'esperienza concreta di valutazione partecipata, la sperimentazione condotta sulle attività di Teatro Akropolis ha consentito al gruppo di ricerca, innanzitutto, di mettere a fuoco e puntualizzare alcuni interrogativi, già emersi, all'interno del Consorzio, durante la fase di passaggio dall'elaborazione dell'apparato concettuale e del metodo ad esso associato alla definizione del manuale applicativo. Come accennato nel paragrafo 1.4, il metodo SoPHIA può contare su un apparato concettuale robusto, suscettibile di essere tradotto in una procedura di valutazione, utile ai fini dell'applicazione a casi concreti. Sebbene nel manuale applicativo i ricercatori abbiano individuato le fasi principali di questa procedura, più volte è stata sottolineata la necessità di adattamenti in funzione delle caratteristiche specifiche dell'oggetto da valutare, del suo contesto, delle finalità della valutazione e del metodo utilizzato.

Per quanto riguarda le finalità della valutazione, il processo di valutazione degli esiti e degli impatti di un'attività, un ente o un'istituzione culturale, può proporsi due scopi distinti (Cicerchia, 2021):

- *offrire uno strumento per l'auto-riflessione e l'autovalutazione del grado di maturità e dei punti di forza e di debolezza del soggetto valutato;*
- *rendicontare e comunicare all'esterno e a terzi i risultati raggiunti e l'impatto prodotto sulla comunità.*

La maggioranza delle istituzioni culturali, in particolare quelle meno strutturate, agisce tuttora in modo non formalizzato, difficilmente tramutabile in una pratica ordinaria (Baioni, *et al.*, 2023). D'altra parte, gli obblighi di valutazione previsti dai bandi di finanziamento e quelli correlati alla redazione dei bilanci sociali aprono uno spazio concreto che può essere utilmente sfruttato per favorire:

- rappresentazioni del valore che consentano di rivolgere l'attenzione verso pensieri e azioni divergenti dalle pratiche ordinarie e dai discorsi mainstream;
- l'evoluzione delle forme organizzative delle istituzioni e delle associazioni che operano nel settore culturale, inducendo queste ultime a dotarsi di strategie e programmi formalizzati rispetto ai quali verificare l'andamento e i risultati conseguiti.

Le considerazioni sopra richiamate richiedono, in fase applicativa, di tener conto delle differenti esigenze dei soggetti che promuovono il processo di valutazione degli impatti (*management*, finanziatori, beneficiari, *policy makers*, NGO, ...) e degli scopi (di riflessione, rendicontazione e comunicazione) rispetto ai quali sono organizzate le attività e sono utilizzate le informazioni sui risultati.

Per quanto riguarda il metodo, un primo gruppo di questioni attiene alle scelte da compiere per tradurre l'apparato concettuale in una procedura di valutazione:

- come perimetrare la multidimensionalità degli impatti?
- come rilevare le percezioni delle persone?
- quale tipo di valutazione scegliere *ex ante*, *in itinere*, *ex post*?

Un secondo gruppo di interrogativi riguarda il percorso di valutazione, e si lega più direttamente alle questioni trattate in precedenza sulla ricerca-intervento. In particolare:

- come scegliere i soggetti che partecipano alla valutazione? come farli partecipare?
- quale ruolo affidare ai ricercatori?
- quanto tempo dedicare alla valutazione partecipata?
- come far apprendere il metodo SoPHIA per consentire ai partecipanti di utilizzarlo durante il processo di valutazione, e in eventuali ulteriori applicazioni da svolgere in autonomia, senza il supporto diretto del gruppo di ricerca?

Sia per quanto riguarda la postura da assumere nella ricerca-intervento, sia per quanto attiene le domande-guida sopra richiamate, la sperimentazione con Teatro Akropolis ha costituito un'opportunità di apprendimento, a valle della quale abbiamo ritenuto possibile condividere un primo nucleo di riflessioni che riassumiamo nel capitolo conclusivo del libro.



## Cap. 3

### Il Teatro Akropolis:

#### analisi del contesto e risultati della valutazione d'impatto

Nel marzo del 2022, in seguito alla decisione presa congiuntamente tra Roma Tre e Teatro Akropolis di assumere le attività del Teatro come terreno di sperimentazione e prima applicazione del metodo SoPHIA in Italia, è stato costituito il gruppo di valutazione composto da ricercatori di Roma Tre, dal management, da alcuni collaboratori del Teatro Akropolis e da due stakeholder, selezionati all'interno del gruppo di portatori di interesse che operano nel contesto interno ed esterno al teatro.

Il racconto che segue è stato sviluppato seguendo le indicazioni fornite dal manuale applicativo del metodo SoPHIA (vedi paragrafo 1.4)<sup>17</sup>.

Il paragrafo 3.1 è dedicato all'analisi di contesto del Teatro Akropolis. L'analisi è riferita al periodo 2021-2022, ossia alla fase temporale precedente il momento in cui si è svolto il processo di valutazione d'impatto. È importante, dunque, precisare che non si tratta di una fotografia del contesto interno ed esterno in cui opera attualmente il Teatro, ma di una ricostruzione del passato che ha l'obiettivo di mettere in evidenza gli elementi essenziali per conoscere la storia, capire gli attori e il contesto in cui il Teatro operava all'epoca in cui è maturato il fabbisogno di valutazione. Nel paragrafo 3.2 sono illustrate le varie fasi del processo di valutazione e le scelte adottate dal gruppo per la sua messa in opera. Nel successivo capitolo 4, verranno presentate le fasi di raccolta delle informazioni, analisi e discussione dei risultati.

### 3.1 L'analisi di contesto

#### 3.1.1 La storia

Quella che sarà poi conosciuta come Compagnia Teatro Akropolis nasce dal sodalizio di Clemente Tafuri e David Beronio quando, ancora studenti, si confrontano sulla rivista letteraria fondata dallo stesso Tafuri<sup>18</sup>.

A seguito di questa esperienza (e quasi per gioco come dirà lo stesso Tafuri), i

---

<sup>17</sup> SoPHIA Consortium, 2021c.

<sup>18</sup> La rivista, "Pocaluce", ha visto, per quattro anni, i due studenti pubblicare racconti e trattare di poesia, critica letterale, teatrale e cinematografica (Mexea, 2022).

due (futuri direttori) fondano il loro primo gruppo di lavoro, che si chiamerà Walter Steiner, che nel 2001 prenderà il nome di Compagnia Teatro Akropolis (Mexea, 2022), con l'intento di esplorare le «origini preletterarie del teatro» e promuovere la ricerca nelle arti performative<sup>19</sup>.

Sotto la direzione di Tafuri e Beronio, la Compagnia evolve nel 2010 con la creazione del Teatro Akropolis a Genova, un luogo interamente dedicato alla sperimentazione artistica e culturale.

La sua sede è localizzata nel quartiere di Sestri Ponente in una delle zone industriali di Genova, al di sopra dei cantieri navali, all'interno di un edificio che ospita anche una scuola e la palestra. Questo spazio, concesso dal Municipio VI Medio Ponente del Comune di Genova è stato ristrutturato, tramite importanti lavori di riqualificazione, trasformandosi in un centro polivalente per eventi, festival, residenze artistiche, convegni e progetti formativi, ed è stato riaperto al pubblico nel marzo 2022. La sua concezione architettonica flessibile ne fa un luogo innovativo, capace di accogliere e valorizzare non solo i prodotti artistici finiti ma, soprattutto, i processi creativi che li generano.

Teatro Akropolis si distingue a livello internazionale per la sua capacità di far dialogare il teatro contemporaneo con le altre arti e di offrire una piattaforma di confronto tra artisti e intellettuali di diversa provenienza. Emblematica è l'organizzazione dell'importante festival "Testimonianze ricerca azioni", un appuntamento annuale che raccoglie figure di spicco del panorama artistico e intellettuale internazionale.

Oltre alla gestione del cartellone, il Teatro dirige AkropolisLibri, una casa editrice che pubblica testi di grande rilevanza nel campo teatrale e filosofico, con l'obiettivo di alimentare il dibattito e l'approfondimento critico attorno alla ricerca teatrale raccogliendo gli interventi di artisti, critici e intellettuali che contribuiscono all'approfondimento e la definizione del significato di ricerca teatrale (Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo, 2021).

Nel 2023, la Compagnia si adegua agli sviluppi del Terzo Settore, iscrivendosi al Registro Unico Nazionale e consolidando ulteriormente il proprio impegno nel campo delle arti performative come ente culturale senza scopo di lucro (Mexea, 2022)<sup>20</sup>.

Teatro Akropolis si afferma così come un centro di riferimento imprescindibile per la ricerca, la formazione e l'innovazione nel teatro contemporaneo, un luogo

---

<sup>19</sup> TeatroAkropolis <[https:// www.teatroakropolis.com](https://www.teatroakropolis.com)>.

<sup>20</sup> Teatro Akropolis è iscritto al Registro Unico come ente del terzo settore "semplice". In quanto ente del terzo settore semplice, non è richiesta la redazione del bilancio sociale (come per le cooperative e le imprese sociali) ma solo la presentazione del bilancio patrimoniale.

che, più che mostrare prodotti finiti, accoglie e valorizza i percorsi creativi degli artisti (Mexea, 2022).

### 3.1.2 L'organizzazione e le attività del Teatro Akropolis di Genova

#### *Governance e struttura organizzativa*

Nel 2021 il Teatro Akropolis è un ente culturale conosciuto e noto a livello locale e nazionale per la sua duplice identità di Compagnia di ricerca e sperimentazione teatrale, nonché di ente di programmazione che lavora sul territorio.

La governance di Teatro Akropolis include: alcuni dei soci fondatori (Clemente Tafuri e David Beronio), un consiglio direttivo (Veronica Righetti, presidente; Luca Donatiello, vicepresidente e tesoriere e Elisa Emina, consigliere) e l'assemblea dei soci.

Oltre ai collaboratori stabili, il Teatro si avvale di numerosi collaboratori e fornitori esterni<sup>21</sup>, soprattutto durante la realizzazione dei principali eventi. Questa rete di collaboratori garantisce l'efficienza operativa e il successo delle attività, contribuendo a mantenere alto il livello qualitativo delle produzioni e delle iniziative culturali proposte.

In seguito al piano di sviluppo organizzativo realizzato grazie al bando Next Generation You, Teatro Akropolis ha definito la propria struttura organizzativa articolandola in funzioni che comprendono Direzione artistica, Amministrazione, Progettazione, Comunicazione e Fundraising.

Le attività creative sono principalmente in capo ai due direttori artistici, il coordinamento generale è gestito da Veronica Righetti, coadiuvata da Rosalba Greco, responsabile di organizzazione, Luca Donatiello che, oltre al suo ruolo di vicepresidente e tesoriere, si occupa dell'attività di AkropolisLibri, cura gli aspetti tecnici degli uffici e del teatro e si occupa dei contenuti creativi.

I processi decisionali all'interno di Teatro Akropolis sono il frutto di un coinvolgimento collettivo. Per quanto riguarda festival e produzioni (spettacoli, libri, film), i direttori Clemente Tafuri e David Beronio delineano la linea artistica da seguire, discutendone con il gruppo operativo ristretto composto anche da Luca Donatiello, Rosalba Greco, Alessandro Romi e Veronica Righetti. Quest'ultima, in qualità di direttrice organizzativa, ha, inoltre, il compito di verificare la fattibilità economica dei progetti.

La struttura organizzativa del Teatro Akropolis riflette i cambiamenti in atto all'interno dell'ente, mettendo in luce una crescita dell'organico avvenuta nel corso

---

<sup>21</sup> Tra questi si annoverano: un ufficio stampa, due social media manager, personale di biglietteria, personale per la distribuzione di pubblicità, due fotografi, videomaker, due/quattro tecnici audio-luci, numerosi volontari e altri professionisti (Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo, 2021).

degli anni per poter far fronte a nuove sfide e nuovi progetti. Tuttavia, come notato nell'analisi organizzativa ad opera della Fondazione Fitzcarraldo e come sottolineato dagli stessi direttori del Teatro, si rileva l'esigenza di ricorrere ad ulteriori nuove figure professionali in grado di integrare le competenze già presenti tra i collaboratori, al fine di assicurare una più ampia visione strategica e, di conseguenza, garantire la possibilità di realizzare efficientemente i progetti in atto, nonché aprire alla possibilità di nuove iniziative.

### *Attività del Teatro Akropolis*

Teatro Akropolis si distingue per il suo vasto e differenziato programma di attività e progetti che riflette la sua duplice identità: da un lato, ente indipendente votato alla ricerca e sperimentazione e, dall'altro, teatro che assume una funzione pubblica per la comunità. Oltre agli spettacoli, l'iniziativa più conosciuta è il festival *Testimonianze ricerca azioni*, giunto nel 2023 alla sua quattordicesima edizione, che ospita e coinvolge artisti e studiosi in una serie di spettacoli, laboratori, seminari, convegni e pubblicazioni.

Il festival ha registrato un costante incremento di pubblico, consenso e reputazione, fino ad essere considerato oggi uno tra i più importanti appuntamenti in Italia dedicati alla sperimentazione sulle arti sceniche. Nel 2019, *Testimonianze ricerca azioni* è stato finalista al Premio Rete Critica e, nel 2021, ha vinto il Premio Hystrio (Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo, 2021).

I contributi del festival si arricchiscono anche grazie a un'altra attività cardine di Teatro Akropolis: il programma di residenze artistiche che offre a gruppi e artisti nazionali e internazionali uno spazio per sviluppare nuovi progetti creativi. Inoltre, a seguito dei recenti lavori di ristrutturazione, il Teatro è stato ufficialmente riconosciuto come residenza artistica dal Ministero, consolidando ulteriormente il suo ruolo di polo di riferimento per la ricerca artistica in Italia.

Il Teatro può, inoltre, vantare una vasta e solida rete di collaborazioni con altri enti del territorio votati alle arti performative:

- *FuoriFormato - Festival internazionale di danza contemporanea e videodanza* è una rassegna annuale di spettacoli, performance e videodanza dedicata alla danza contemporanea, organizzato da Comune di Genova, e curato da Teatro Akropolis, l'Associazione culturale RETE Danzacontempoligure e l'Associazione culturale Augenblick.
- *Intransito* Rassegna biennale di teatro Under 35 realizzata in collaborazione il Comune di Genova, Associazione La Chascona e Officine Papage. La rassegna è dedicata al lavoro di giovani compagnie e di artisti emergenti della scena nazionale.
- *Tegras*, rassegna annuale di teatro-educazione organizzata dal Comune di

Genova in collaborazione con Officine Papage, Associazione La Chascona e Teatro dell'Ortica. Tegras è una rassegna di spettacoli realizzati in ambito scolastico con finalità didattiche, culturali e formative e rappresenta un momento di sintesi dell'attività teatrale sviluppata all'interno delle scuole.

- *Abilità al plurale* e *La giostra della fantasia* sono dei progetti educativi che vedono il Teatro Akropolis collaborare con enti del terzo settore che si occupano di assistenza alla famiglia e disabilità.

Teatro Akropolis, come si è già detto, non è solo teatro. Dal 2010, il progetto editoriale AkropolisLibri pubblica volumi dedicati ad artisti e studiosi che hanno partecipato al festival, libri legati a convegni e seminari, e pubblicazioni sulla ricerca teatrale e filosofica. L'attività editoriale di Teatro Akropolis, unica nel panorama teatrale italiano, si occupa di testi di argomento teatrale, filosofico, antropologico.

Tra le principali pubblicazioni: *Trame nascoste*, la più completa raccolta di studi sul filosofo Giorgio Colli, e *Ivrea Cinquanta; Mezzzo secolo di Nuovo Teatro in Italia 1967-2017*, dal convegno tenuto a Genova nel 2017, l'edizione completa delle opere di Alessandro Fersen e i volumi della collana *Testimonianze ricerca azioni*, che dal 2010 hanno ospitato scritti degli oltre duecentocinquanta artisti, studiosi e critici italiani e internazionali intervenuti al festival di Teatro Akropolis<sup>22</sup>.

Nel 2017, AkropolisLibri ha ricevuto il prestigioso Premio Ubu nella categoria "progetti speciali". A partire dal 2019, il Teatro inizia una nuova avventura, avviando il suo lavoro di produzione cinematografica, prima con "Ludi" e poi con "La parte maledetta. Viaggio ai confini del teatro", un ciclo di film dedicati a protagonisti dell'arte e della cultura che nel loro lavoro hanno messo in crisi il rapporto tra le arti per la scena, la filosofia e l'idea stessa di performatività<sup>23</sup>. Questo ciclo di film, diretto da Clemente Tafuri e David Beronio, esplora la vita e le opere di figure centrali nel panorama artistico e culturale, offrendo uno sguardo profondo e innovativo sui protagonisti dell'arte contemporanea. Il progetto rappresenta un'ulteriore espressione della capacità del Teatro Akropolis di spingersi oltre i confini tradizionali del teatro, abbracciando nuovi linguaggi e media per promuovere la riflessione artistica e culturale.

Nel 2022 una delle produzioni cinematografiche di Teatro Akropolis è stata presentata nell'ambito della Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica de La Biennale di Venezia.

Teatro Akropolis rappresenta un punto di riferimento imprescindibile nel panorama del teatro sperimentale italiano grazie alla sua capacità di innovare, coinvol-

<sup>22</sup> Teatro Akropolis, <<https://www.teatroakropolis.com/akropolislibri>>.

<sup>23</sup> Teatro Akropolis, <<https://www.teatroakropolis.com/produzioni/>>.

gere e formare, mantenendo al contempo un forte legame con la comunità e le nuove generazioni.

In questo senso, ricopre un ruolo fondamentale l'attività di formazione del Teatro Akropolis che coinvolge, annualmente, centinaia di persone, dai bambini ai professionisti, e rappresenta un pilastro del suo impegno per la comunità. L'offerta formativa si svolge principalmente nelle scuole dell'infanzia, primarie e secondarie del territorio nella forma di laboratori doposcuola annuali (che coinvolgono ogni anno centinaia di alunni) e laboratori curricolari da 10 incontri ciascuno previsti in orario scolastico. Merita risalto come, nel 2020, nonostante le restrizioni dettate dall'emergenza sanitaria, il progetto "Attraversamenti. Teatro, comunità, educazione" ha visto la partecipazione di oltre 700 bambini e ragazzi e la collaborazione con 53 gruppi-classe appartenenti a 4 Istituti Comprensivi (Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo, 2024).

### 3.1.3 Un inquadramento socio-economico del quartiere di Sestri Ponente

Il Teatro Akropolis si trova a Sestri Ponente, un quartiere periferico di Genova, densamente popolato e multiculturale, caratterizzato da una forte identità, mantenuta nel tempo. La localizzazione rappresenta parte integrante dell'identità del Teatro Akropolis e merita alcune considerazioni.

Comune autonomo fino al 1926, Sestri fu inglobato nel comune di Genova, insieme ad altri 18 comuni, per costituire la cosiddetta Grande Genova<sup>24</sup>. Tra la fine dell'Ottocento e la Prima guerra mondiale, il quartiere si è trasformato da piccolo centro agricolo, marinaro e turistico a cittadina industriale, in coincidenza con lo sviluppo della cantieristica navale e della siderurgia<sup>25</sup> che è, tuttora, la funzione trainante, grazie alla presenza dei cantieri navali di Fincantieri (in cui vengono costruite, fra l'altro, le navi della Costa Crociere) e di diverse aziende del settore dell'high-tech. Nonostante la sua connotazione industriale, il quartiere ospita anche numerosi esercizi commerciali, turistici e di ristorazione.

La posizione periferica può essere percepita come un punto di debolezza o, al contrario, un punto di forza che rappresenta anche un'ulteriore opportunità di sviluppo, in quanto si tratta di un territorio con meno offerta culturale e molti bisogni. In questo contesto, il Teatro Akropolis rappresenta una delle principali offerte culturali<sup>26</sup> che, nel corso degli anni, si è diffusa nel quartiere, vivacizzando la vita culturale.

---

<sup>24</sup> Sestri.it. <<https://www.sestri.it/ponente/info-cat/sestri-ponente.html>>.

<sup>25</sup> Sestri.it. <<https://www.sestri.it/ponente/info-cat/sestri-ponente.html>>.

<sup>26</sup> Per la lista definitiva delle attività culturali presenti sul territorio, fare riferimento al sito del Municipio di Sestri Ponente <<https://www.sestri.it/tag/sestri-ponente.html>>.

Nei primi anni di vita la “Compagnia Teatrale Waltersteiner”, primo nome assegnato dai fondatori alla nuova Compagnia, usufruiva di spazi differenti per la loro produzione e formazione: un piccolo magazzino di via Laviosa, nel quartiere di Pegli, un piccolo teatro in disuso all’interno di una parrocchia locale e una scuola abbandonata nel Ponente ligure (Mexea, 2022).

Nel 2008 arriva la svolta: il Municipio VI Medio Ponente di Genova affida alla Compagnia la gestione e la direzione di uno spazio situato nel quartiere di Sestri Ponente, in Via Mario Boeddu 10 che rappresenta, tuttora, la sede principale del Teatro.

Nel 2010 vengono avviati i primi lavori di ristrutturazione e adeguamento di questo spazio (Mexea, 2022). È nel 2021, tuttavia, che vengono realizzate le ristrutturazioni più importanti che porteranno, in data 30 marzo 2022, all’inaugurazione della nuova sala teatrale (Mexea, 2022).

### 3.1.4 Gli spazi di Teatro Akropolis

Grazie all’investimento da parte del Comune di Genova di circa 700.000,00 euro, Teatro Akropolis ha potuto rinnovare i propri ambienti in modo funzionale alle attività e ai lavori dell’organizzazione. Con queste parole, Clemente Tafuri e David Beronio hanno commentato l’inaugurazione del nuovo spazio teatrale sito in Via Mario Boeddu 10:

Oggi ritorniamo nel luogo dove tutto è cominciato, uno spazio completamente rinnovato e ripensato, che sarà la casa e il luogo d’incontro di linguaggi diversi, dal teatro, alla musica, alla danza, portando Genova ad essere vista come una delle principali città dove si fa innovazione teatrale in Italia. Ma, soprattutto, sarà il centro da cui si irraderà il lavoro di ricerca che ha coinvolto, fino ad oggi, alcune tra le più importanti realtà della nuova scena nazionale<sup>27</sup>.

Lo spazio è sostanza per le attività della Compagnia. Infatti, la sala del nuovo teatro è un ambiente duttile frutto della collaborazione tra la Direzione artistica di Teatro Akropolis e lo scenografo Dino Serra<sup>28</sup> che hanno ideato e progettato una struttura modulare (gradinata, quintatura, luci e fonica) capace di ospitare diverse tipologie di spettacolo. In particolare, la grande gradinata è in grado di aprirsi a metà e ospitare 100 posti a sedere con un palco a terra che è particolarmente adatto per gli spettacoli di danza. L’apertura completa della gradinata permette

---

<sup>27</sup> Smartcomune.genova.it. <<https://smart.comune.genova.it/articoli/rinascce-genova-il-teatro-akropolis>>.

<sup>28</sup> Vincitore del prestigioso premio Ubu nel 2019 (<https://www.teatrodeiventi.it/moby-dick/>).

di ampliare l'agibilità a 200 posti, con un grande palco all'italiana, completo di sipario (vedi figura 6).

Oltre allo spazio in Via Boeddu, la Compagnia Teatro Akropolis gestisce una sala prove attrezzata con impianto audio e tappeto da danza presso Villa Durazzo Bombrini, una villa settecentesca situata nel quartiere genovese di Cornigliano, sede di numerose attività culturali.

**Fig. 6 – La nuova sala di Teatro Akropolis**



Per ciascuna attività-chiave ritenuta rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo generale ad essa associato, sono stati identificati gli impatti attesi sui sottotemi, sulla base delle indicazioni fornite dalla Direzione artistica e dallo staff di Teatro Akropolis. Gli impatti attesi o desiderati sono identificati nelle figure successive 10,11,12 con i rettangoli grigi. La differente dimensione segnala la rilevanza dell'impatto atteso, espressa in chiave comparata: più grande è il rettangolo, maggiore è l'impatto atteso dall'azione sulla specifica dimensione considerata. Questo esercizio è stato utile per formulare le domande da sottoporre ai beneficiari al fine di raccoglierne le loro percezioni (vedi par. 4.1.2).

### 3.1.5 La mappatura degli stakeholders

Negli anni, la Compagnia Teatro Akropolis ha costruito e consolidato alleanze funzionali ai suoi obiettivi strategici e alla sua offerta culturale. La creazione di reti con scuole e associazioni locali, operanti in ambito culturale e sociale, ha favorito una progettazione trasversale e radicata nel territorio.

Teatro Akropolis vanta, infatti, relazioni solide con la maggior parte delle scuole primarie e secondarie dei Municipi VI Medio Ponente e VII Ponente del Comune di Genova, ed è riconosciuta a livello regionale e nazionale come ente indipendente, capace di offrire una programmazione di qualità.

A livello nazionale, Teatro Akropolis è parte di reti importanti per la scena performativa contemporanea. È “antenna regionale” della Liguria per C.Re.S.Co. (Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea), una rete che tutela i lavoratori dello spettacolo attraverso un codice etico, e aderisce a reti come quella dei Festival del Contemporaneo, la Rete Italiana dei Festival, Anticorpi XL e Progetto Cura per le residenze artistiche (Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo, 2021). Partendo dalla lettura e dall’analisi del Piano strategico biennale 2021-2023 del Festival *Testimonianze ricerca azioni* e il relativo aggiornamento del 2022, nonché dell’Analisi Organizzativa della Compagnia Teatro Akropolis a cura della Fondazione Fitzcarraldo (2022), sono stati individuati i principali stakeholders del Teatro (vedi figura 7).

Fig. 7 – Festival Testimonianze ricerca azioni (autunno 2022)



Gli stakeholders sono stati classificati in base ai gruppi di appartenenza come individuati all'interno del Piano strategico biennale 2021-2023 e le categorie di analisi proposte nel metodo SoPHIA. Nell'elenco degli stakeholders si è inoltre notata l'assenza di soggetti afferenti alla categoria *Business and Creative Firms*. Segue una tabella che sintetizza tali informazioni (Tab. 1):

GRUPPI	CATEGORIE SOPHIA	SOGGETTI
COMUNITÀ ARTISTICA	ARTISTI	Associazione La Chascona Associazione Teatro Nazionale di Genova Associazione Triangolo Scaleno Teatro Berenice film Centro studio Alessandro Ferzen Città di Elbia Danza contemporaneo Ligure Genia Genova teatro Fatti di teatro Il Falcone, centro teatrale La Giovine Orchestra Genovese Marco De Marinis MECHRI Radio frammenti Raimondo Guarino Samantha Maretti Residenze Idra Rete Anticorpi XL Rete dei festival del contemporaneo Spazio Lupa Teatro dei venti TEGRAS Artisti coinvolti nelle attività Volontari
PUBBLICO	PUBBLICI	Famiglie Studenti Under 35 Altri
ENTI FINANZIATORI	FINANZIATORI	Comune di Genova Fondazione Alessandro Ferzen Fondazione Compagnia di San Paolo Fondazione Palazzo Ducale Japan Foundation Roma
ENTI CULTURALI LOCALI	-	ANGEN BLICK ARCI ragazzi Liguria Associazione "Il sogno di Lao" Associazione oca critica Associazione Sarabanda Coop. La Giostra della Fantasia Consorzio CLEC Goethe Institut di Genova Informa giovani Museo del mare di Genova Museo-biblioteca dell'attore Museo di arte orientale "Il Chiosone" Museo di scienze naturali di Genova Officine Papage Teatro della caduta

GRUPPI	CATEGORIE SOPHIA	SOGGETTI
ENTI CULTURALI E ISTITUZIONI NAZIONALI	-	Alliance Francaise Commissione premio ANCT Commissione premio HISTRYO Commissione premio rete critica Commissione premio Ubu Consolato del Giappone a Milano Cre.s.co. MiC Fondazione Mondadori
ENTI CULTURALI LOCALI	-	ANGEN BLICK ARCI ragazzi Liguria Associazione "Il sogno di Lao" Associazione oca critica Associazione Sarabanda Coop. La Giostra della Fantasia Consorzio CLEC Goethe Institut di Genova Informa giovani Museo del mare di Genova Museo-biblioteca dell'attore Museo di arte orientale "Il Chiosone" Museo di scienze naturali di Genova. Officine Papage Teatro della caduta
SCUOLE E UNIVERSITÀ	EDUCATORI	Accademia linguistica di Genova CIF Euroform Istituto di studi orientali. Istituto artistico nazionale Blee – Barabino IC Borzoli IC Cornigliano IC San Giovanni Battista IC Sestri IC Sestri Est
STAFF	MANAGERS	Managers, Collaboratori (personale amministrativo e artisti) Volontari
ISTITUZIONI LOCALI	ISTITUZIONI	Comune di Genova Municipio VI Ponente Provincia di Genova Regione Liguria
IMPRESE	BUSINESS	Società per Cornigliano La Baia ristorante

### 3.1.6 Le nuove sfide strategiche e l'adeguamento sul piano gestionale e organizzativo

La grande varietà ed espansione delle attività del Teatro Akropolis ha portato, negli anni, a intraprendere sempre nuove sfide strategiche. La volontà di munirsi di un piano strategico è nata, pertanto, dall'esigenza di avere strumenti adeguati che permettessero di facilitare la crescita del teatro, migliorandone la struttura e l'organizzazione del lavoro.

La redazione del piano strategico si concretizza al termine di un lungo percorso iniziato nel 2018 quando Teatro Akropolis aveva intrapreso un percorso formativo promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo. Il corso aveva l'obiettivo di sostenere associazioni e organizzazioni culturali a loro associate in un percorso di crescita che rispecchiasse valori e temi dello sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e che permettesse loro di acquisire maggiore autonomia, anche a livello di finanziario.

A seguito del corso, nel settembre 2020, Fondazione Compagnia di San Paolo ha anche promosso il bando *Next Generation You*: una progettualità strutturata in più fasi volta all'analisi, preparazione e redazione del piano strategico. La prima fase, consistente nell'analisi dei fabbisogni e dei punti di debolezza del teatro, è stata effettuata da Teatro Akropolis con il supporto della Fondazione Fitzcarraldo nell'estate del 2021.

La riflessione iniziata con la progettualità di Fondazione Compagnia di San Paolo ha permesso a Teatro Akropolis di enucleare e concentrarsi sulle aree che richiedevano maggiore attenzione. È a partire da questa riflessione che è maturata la domanda di valutazione che Teatro Akropolis ha rivolto al gruppo di ricerca. Il processo di valutazione SoPHIA si è, quindi, inserito all'interno di un momento di grande trasformazione di Teatro Akropolis e, come si vedrà nei prossimi paragrafi, ha, per alcuni aspetti, integrato l'importante percorso iniziato con il progetto di formazione promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo.

### 3.2 L'impostazione della valutazione

Per valutare gli impatti prodotti dalle attività promosse dall'ente culturale Teatro Akropolis durante la stagione autunnale 2022, rese possibili dalla ristrutturazione e ampliamento della sala principale del teatro, è stata realizzata una valutazione, di tipo *in itinere*. La sequenza delle attività da svolgere ha seguito le indicazioni del manuale applicativo di SoPHIA<sup>29</sup> che prevede, in fase di applicazione, di compiere decisioni relativamente ai tre assi che caratterizzano l'impostazione concettuale del metodo: persone, tempo e temi.

*Persone*. Per quanto riguarda le persone, è stato seguito l'approccio partecipato previsto dal metodo SoPHIA, con il coinvolgimento dei promotori (Davide Baronio, Rosalba Greco, Veronica Righetti, Clemente Tafuri) che hanno partecipato attivamente a tutto il processo di valutazione, sin dalla fase di impostazione e di

---

<sup>29</sup> Vedi paragrafo 1.4 del presente volume.

scelta delle variabili da analizzare, attraverso una serie di incontri dedicati e la condivisione dei documenti prodotti dal gruppo di lavoro. Nelle attività sono stati coinvolti due stakeholders: la Fondazione Compagnia di San Paolo (Arianna Spigolon) in quanto ente finanziatore dell'organizzazione culturale, e la direzione artistica di Triangolo Scaleno Teatro di Roma (Roberta Nicolai). La scelta è giustificata dall'importanza del ruolo rivestito da entrambi: Fondazione Compagnia di San Paolo ha contribuito ripetutamente e in maniera sostanziale alla sopravvivenza e alla crescita di Teatro Akropolis attraverso l'erogazione di finanziamenti concessi in momenti cruciali per la vita dell'organizzazione culturale, mentre Triangolo Scaleno Teatro è stato scelto tra i partner artistici di Teatro Akropolis, in ragione della comune visione del teatro come ricerca e azione e dell'impostazione delle attività articolate in una molteplicità di progetti, tra i quali la realizzazione di un festival aperto alla partecipazione di artisti con l'obiettivo di ospitare, alimentare e dare sostegno ai processi creativi di singoli o gruppi di artisti. I due stakeholder sono stati coinvolti in tutte le fasi principali attraverso cui si è sviluppato il percorso di valutazione, partecipando attivamente agli incontri dedicati alla costruzione della prima base informativa, alla verifica dell'impostazione e alla discussione dei risultati emersi.

**Tab. 2.1 – Gli Stakeholders di Teatro Akropolis**

*Tempo.* Con riferimento all'asse del tempo, la valutazione effettuata si può quali-

Gruppi	Ruolo nella valutazione
Comunità artistica	Ingaggiati
Pubblico	Consultati
Cittadini Periferia	//
Enti finanziatori	Ingaggiati
Enti culturali locali	//
Enti culturali nazionali	//
Istituzioni locali	//
Istituzioni nazionali	//
Scuole/ Università	//
Staff	Ingaggiati

ficare come di tipo *in itinere* in quanto realizzata tra la fine del 2022 e la prima metà del 2023 e, dunque, durante le attività riattivate in seguito all'intervento di ristrutturazione e di ampliamento della sala del teatro, concluso nel marzo 2022.

*Temi.* Per quanto riguarda il terzo asse, la prima fase applicativa prende a riferimento il framework multi-dominio costituito da 6 aree tematiche articolate in 28 sottotemi che identificano gli impatti essenziali che un intervento su un bene culturale dovrebbe produrre per essere considerato di qualità, ovvero sia sostenibile e resiliente (vedi capitolo 1). Il framework va considerato come uno schema di riferimento, che richiede un adattamento alle varietà di situazioni, specialmente con riguardo ai sottotemi, per cogliere le specificità di ciascun singolo caso. A questo scopo, il manuale applicativo di SoPHIA prevede due passaggi fondamentali: il *disegno* (A) e l'*implementazione* (B) del *framework multi-dominio* (SoPHIA Consortium, 2021c).

A) *Disegno.* Il disegno o progettazione della valutazione multi-dominio consiste nella selezione dei 6 temi e dei 28 sottotemi al fine di cogliere gli impatti che sono ritenuti rilevanti nella situazione indagata<sup>30</sup>. Propedeutica alla selezione dei temi è, dunque, l'individuazione degli obiettivi dell'intervento e delle attese degli stakeholders. Nel caso di Teatro Akropolis si è trattato di individuare e condividere con il gruppo dei promotori e i due stakeholder i seguenti elementi:

- *Obiettivi:* descrizione dei principali obiettivi attesi dalla realizzazione del Festival Testimonianze Ricerca Azioni nella nuova sala;
- *Meta valori:* descrizione dei valori generali che guidano gli obiettivi di Teatro Akropolis e che dovrebbero essere correlati con gli impatti;
- *Beneficiari:* individuazione e classificazione dei beneficiari diretti delle attività realizzate all'interno del Festival, sulla base delle categorie specificate nel metodo SoPHIA;
- *Attività:* indicazione delle attività rilevanti svolte durante il Festival per il raggiungimento degli obiettivi, di cui verificare l'impatto prodotto in termini quantitativi e qualitativi;
- *Impatti:* riferiti ai temi e sottotemi di SoPHIA ritenuti più rilevanti rispetto agli obiettivi condivisi da staff e dagli stakeholders.

Le informazioni sono state tratte dal *Piano strategico biennale 2021-2023* del *Festival Testimonianze Ricerca Azioni* e dal suo aggiornamento del 2022. Il gruppo di lavoro ha sintetizzato le indicazioni in una tabella sottoposta ai promotori in un incontro dedicato (19 ottobre 2022) pervenendo ad una prima proposta condivisa, suc-

---

<sup>30</sup> Vedi capitolo 1 di questo volume e SoPHIA D3.1 (SoPHIA Consortium 2021c, p. 49 e seguenti).

cessivamente verificata attraverso due incontri (24 ottobre e 21 novembre 2022) con gli stakeholders, ai quali è stato chiesto di esprimere il proprio parere rispondendo alle seguenti domande:

- Siete d'accordo sul modo con cui sono stati definiti gli obiettivi?
- Siete d'accordo sulla gerarchizzazione degli obiettivi proposta?
- Secondo voi l'elenco degli obiettivi è completo o si evidenziano mancanze?

Sulla base delle indicazioni fornite dal Piano Strategico e dei suggerimenti emersi durante le discussioni sviluppate con gli stakeholder, il gruppo di ricerca, la direzione artistica e il personale di Teatro Akropolis, coinvolto nella valutazione, hanno specificato le variabili, come indicato nella figura seguente. Va sottolineato che la valutazione è stata implementata con riferimento particolare alle aree tematiche prioritarie rispetto agli obiettivi, ma ha tenuto, comunque, in considerazione tutte le aree tematiche del metodo, compresi i temi marginali o non riconducibili alle relazioni fra obiettivi-azioni e impatti del Festival, per assicurare la piena coerenza con il carattere multi-dominio del metodo.

Fig. 8 – Framework multi-dominio per valutare gli impatti di Teatro Akropolis

Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Beneficiari	Attività-chiave	Temi SOPHIA
<b>A. Produzione e ricerca sulle arti performative</b>	<b>A1 Favorire la produzione</b>	comunità artistiche	residenze artistiche	 EDUCAZIONE CREATIVITÀ
	A2 Promuovere l'arte come conoscenza di se stessi	comunità artistiche	occasione per sperimentare co-produzioni culturali	
	A3 Stringere legami internazionali	comunità artistiche	occasione per sperimentare co-produzioni culturali	
<b>B. Legame con il territorio</b>	B1 sinergie con le compagnie locali	comunità artistiche	occasione di collaborazione	 EDUCAZIONE CREATIVITÀ
	<b>B2 sinergie con la scuola</b>	scuole	attività PCTO spettacoli	
<b>C. Avvicinare le persone all'arte in maniera consapevole</b>	"fidelizzazione" dei genovesi???	pubblico	spettacoli	 QUALITÀ DELLA VITA
	<b>C1 Arte per migliorare il benessere personale</b>	pubblico	Spettacoli Incontri libri	
	<b>C2 Arte come conoscenza di se stessi</b>	pubblico	Spettacoli Incontri libri	 EDUCAZIONE CREATIVITÀ
	<b>D Rendere accessibile arte "di qualità"</b>	pubblico	Spettacoli Incontri libri	 CAPITALE SOCIALE

Come indicato in figura 8, i tre obiettivi generali collegati alle attività realizzate nella nuova sala del teatro sono:

- l'impegno prioritario verso la produzione e la riflessione sull'arte;
- la volontà di radicarsi e aprirsi al territorio;

- l'intenzione di avvicinare le persone all'arte 'in maniera consapevole', affinché ogni livello della società possa frequentare anche le esperienze artistiche più complesse del contemporaneo, traendone anche un beneficio in termini di benessere personale.

Ciascun obiettivo generale è stato articolato in obiettivi specifici connessi a particolari beneficiari e conseguibili attraverso azioni e attività strumentali.

L'adattamento alle condizioni specifiche del contesto ha richiesto al gruppo di valutazione di effettuare alcune scelte, rese necessaria in relazione all'entità delle risorse umane e di tempo disponibili per la valutazione.

Innanzitutto, alcuni obiettivi secondari indicati da Teatro Akropolis, ulteriori rispetto ai tre sopra richiamati, non sono stati presi in considerazione in questa prima sperimentazione.

Tra i beneficiari, si è collegialmente deciso di porre attenzione alle seguenti tre categorie:

- gli artisti;
- i pubblici;
- gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori rientranti in un percorso per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO).

Infine, tra le attività strumentali per il raggiungimento degli obiettivi attesi, sono state considerate:

- le residenze artistiche;
- la produzione di spettacoli;
- le attività formative con gli studenti.

*B) Implementazione del framework multi-dominio: la selezione degli indicatori e la rilevazione delle percezioni delle persone*

Un secondo passaggio chiave per la realizzazione della valutazione d'impatto riguarda la scelta degli indicatori da utilizzare per la rilevazione degli impatti creati dall'intervento. A questo proposito, la griglia proposta dal metodo SoPHIA prevede l'utilizzo di:

- indicatori quantitativi, ossia dati e misure ricavabili dall'analisi di statistiche e documenti aziendali;
- rilevazioni delle percezioni sugli impatti, ossia dei punti di vista e delle opinioni dei beneficiari sui risultati delle attività, raccolte tramite differenti modalità e strumenti di rilevazione.

Durante la fase di disegno del framework multi-dominio, per ciascun obiettivo previsto da Teatro Akropolis erano stati selezionati alcuni indicatori quantitativi (KPI) utili a descrivere e misurare i risultati raggiunti. Tuttavia, l'indisponibilità di rilevazioni di questo tipo all'interno del Teatro ha impedito l'implementazione di questa parte della valutazione. Pertanto, in questa prima sperimentazione,

l'identificazione degli indicatori quantitativi va considerata come un elemento mancante e un input per le future attività.

Relativamente alla rilevazione delle percezioni soggettive, il gruppo di ricerca ha fatto ricorso alla definizione di altrettanti questionari elaborati in collaborazione con Teatro Akropolis (vedi paragrafo 4.1.2), attraverso i quali sono stati rilevati i punti di vista:

- degli artisti ospitati nelle residenze in occasione del Festival;
- dei pubblici degli spettacoli offerti durante il Festival tra il 2 e il 13 novembre 2022;
- degli studenti del Liceo Barabino “Paul Klee” che hanno partecipato al programma alternanza scuola – lavoro organizzato dal Teatro Akropolis nel periodo ottobre, novembre e dicembre 2022.



## Cap. 4

### Raccolta delle informazioni, analisi e discussione dei risultati

#### 4.1 La raccolta delle informazioni

La fase descritta nel paragrafo 3.2 e, in particolare, la costruzione della figura 8, ha consentito al gruppo di valutazione di svolgere i passaggi successivi previsti nel manuale applicativo di SoPHIA (SoPHIA Consortium, 2021c). Come illustrato nel primo capitolo, il metodo di valutazione, oltre a prevedere la raccolta di informazioni relative ai singoli temi e sottotemi, richiede di prendere in considerazione:

- le intersezioni tra temi e sottotemi che possono influire positivamente sulla qualità dell'intervento;
- i temi o sottotemi trascurati o non considerati come potenziali aree d'impatto e quindi suscettibili di condizionare la qualità complessiva dell'intervento;
- i potenziali effetti negativi o indesiderati come conseguenza dell'intervento.

L'analisi di questi aspetti consente di focalizzare l'attenzione sulle "aree di cambiamento", intese come le aree dove si può incrementare la generazione di valore connessa all'intervento e all'attività dell'ente culturale. Di seguito si procede all'analisi di quanto emerso rispetto ai tre aspetti sopra evidenziati.

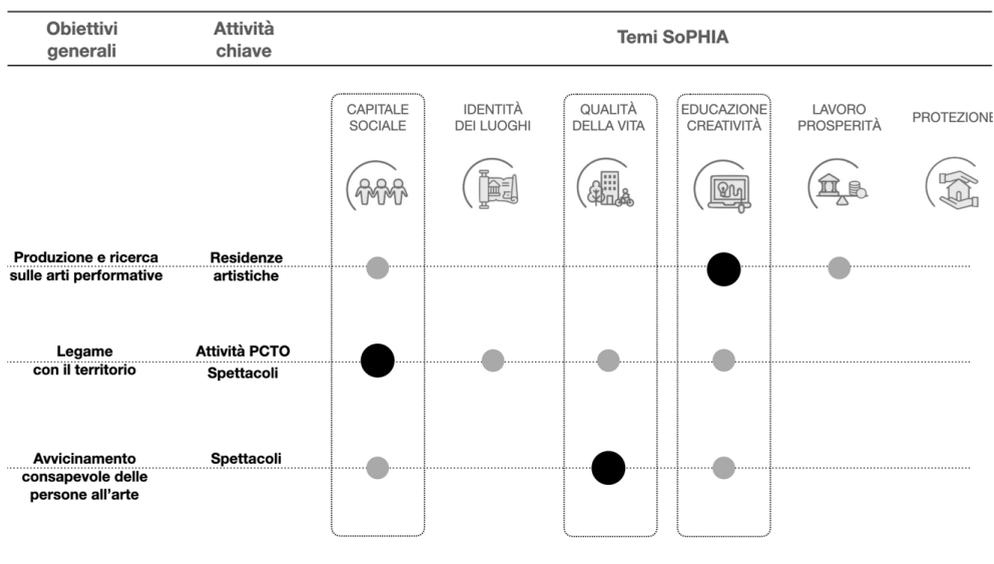
##### 4.1.1 I temi mancanti, le sinergie e gli effetti indesiderati

Come riportato nella successiva figura 9, gli obiettivi generali e specifici dichiarati da Teatro Akropolis e le azioni correlate si concentrano su tre temi principali, evidenziati dai cerchi neri: Educazione e Creatività, Benessere e Qualità della vita, Capitale sociale. La chiarezza della *mission* di Teatro Akropolis e la pluridimensionalità della sua azione si riflettono in questa relazione.

I *punti mancanti* suggeriscono, immediatamente, possibili percorsi di cambiamento: per esempio, nello schema, il rettangolo scuro sottolinea la mancata considerazione della cura del pianeta. Quest'ultima potrebbe essere oggetto di interesse diretto (per esempio, attraverso la produzione e ricerca artistica) o indiretto (per esempio, attraverso l'adesione del Teatro a campagne di sensibilizzazione, o attraverso l'adozione di comportamenti/protocolli).

Le possibili *sinergie* aprono ad un approfondimento valutativo: ogni obiettivo generale (linee orizzontali) impatta su più temi (cerchi neri: tema principale; cerchi grigi: tema/i correlato/i).

Fig. 9 – Obiettivi delle attività e impatto sulle sei aree tematiche di SoPHIA



Per ciascuna attività-chiave ritenuta rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo generale ad essa associato, sono stati identificati gli impatti attesi sui sottotemi, sulla base delle indicazioni fornite dalla Direzione artistica e dallo staff di Teatro Akropolis. Gli impatti attesi o desiderati sono identificati nelle figure successive 10, 11, 12 con i rettangoli grigi. La differente dimensione segnala la rilevanza dell'impatto atteso, espressa in chiave comparata: più grande è il rettangolo, maggiore è l'impatto atteso dall'azione sulla specifica dimensione considerata. Questo esercizio è stato utile per formulare le domande da sottoporre ai beneficiari al fine di raccoglierne le loro percezioni (vedi paragrafo 4.1.2).

Fig. 10 – Impatto atteso sui sottotemi prodotto dalle residenze artistiche

**Attività chiave**  
**Residenze**  
**artistiche**

**Obiettivi generali**  
**Produzione**  
**e ricerca sulle**  
**arti performative**



Fig. 11 – Impatto atteso sui sottotemi prodotto dagli spettacoli

**Attività chiave**  
**Spettacoli**

**Obiettivi generali**  
**Avvicinamento**  
**consapevole delle**  
**persone all'arte**

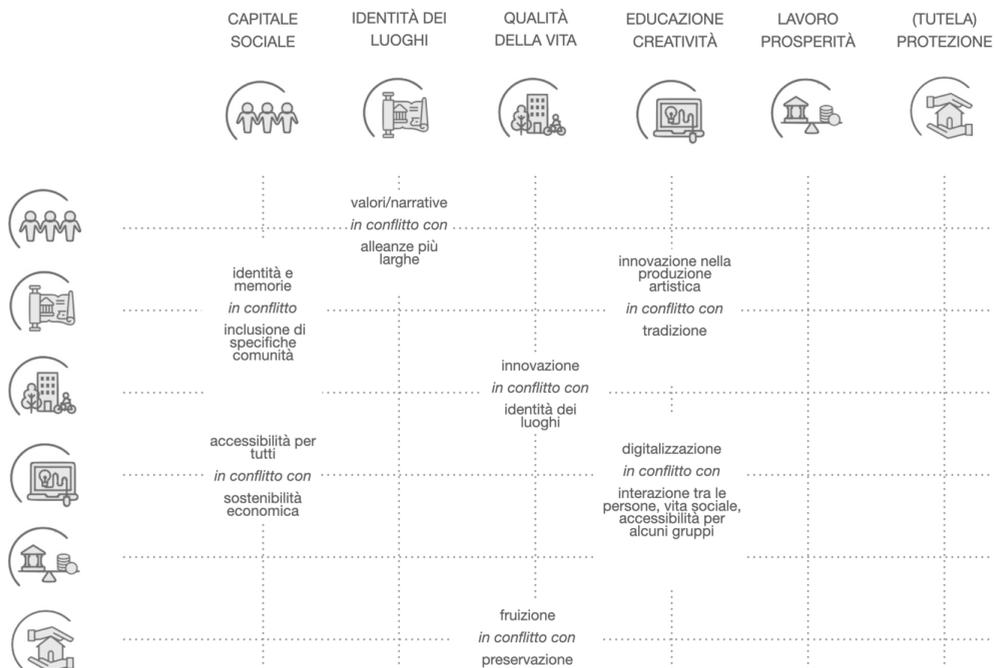


Fig. 12 – Impatto atteso sui sottotemi prodotto dalle attività PCTO con gli studenti



*Potenziali effetti indesiderati.* Il metodo SoPHIA contiene una lista esemplificativa di trade-off da cui è possibile trarre ispirazione per precisare quali sono gli aspetti rilevanti da considerare (vedi figura 13). Con riferimento alle tre macro-attività analizzate nel processo di valutazione partecipata, non sono stati rilevati significativi effetti indesiderati.

**Fig. 13 – Controindicazioni potenziali – quadro esemplificativo fornito dal metodo SoPHIA**



#### 4.1.2 L'analisi della percezione dei soggetti

In questo paragrafo sono riassunti i principali risultati emersi dalla rielaborazione dei dati raccolti attraverso la somministrazione dei questionari presso i pubblici di riferimento delle attività del Teatro Akropolis. Come detto, questa fase è diretta ad ottenere le percezioni e le attese delle persone implicate a vario titolo nelle attività oggetto di valutazione. Anche in questo caso, il processo richiede una previa e attenta selezione dei pubblici o beneficiari di riferimento al fine di individuare, all'interno dell'ampio bacino di possibili beneficiari, i segmenti e le categorie di pubblici di particolare interesse per l'istituzione culturale analizzata. Per raccogliere i dati e le informazioni necessarie per valutare l'impatto prodotto dalle azioni-chiave, il gruppo di ricerca e Teatro Akropolis hanno congiuntamente predisposto i questionari somministrati alle principali categorie di beneficiari, tenuto conto degli impatti desiderati identificati nelle figure precedenti. Le domande sono state selezionate per cogliere le opinioni dei differenti beneficiari sugli effetti percepiti sulla loro partecipazione alle attività.

Di seguito sono descritte, distintamente, le informazioni raccolte tramite la somministrazione dei tre questionari. Per ciascun gruppo di beneficiari vengono de-

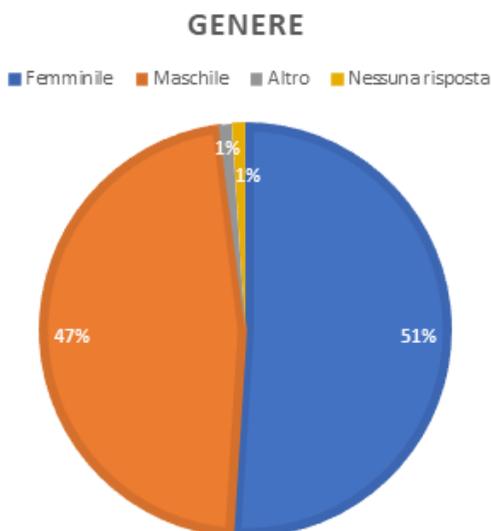
scritte le principali caratteristiche di coloro che hanno risposto ai questionari e una sintesi commentata delle risposte pervenute.

### *Produzione di spettacoli*

Per delineare le caratteristiche del pubblico partecipante al Festival e analizzare le percezioni dei partecipanti agli spettacoli, il gruppo di ricerca ha predisposto un questionario *ad hoc* che è stato somministrato agli spettatori e alle spettatrici prima dell'inizio di ogni spettacolo, nelle sere dal 4 al 13 novembre 2022. I questionari sono stati raccolti a conclusione dello spettacolo, all'uscita dalla sala. In totale nei giorni considerati sono stati raccolti 92 questionari.

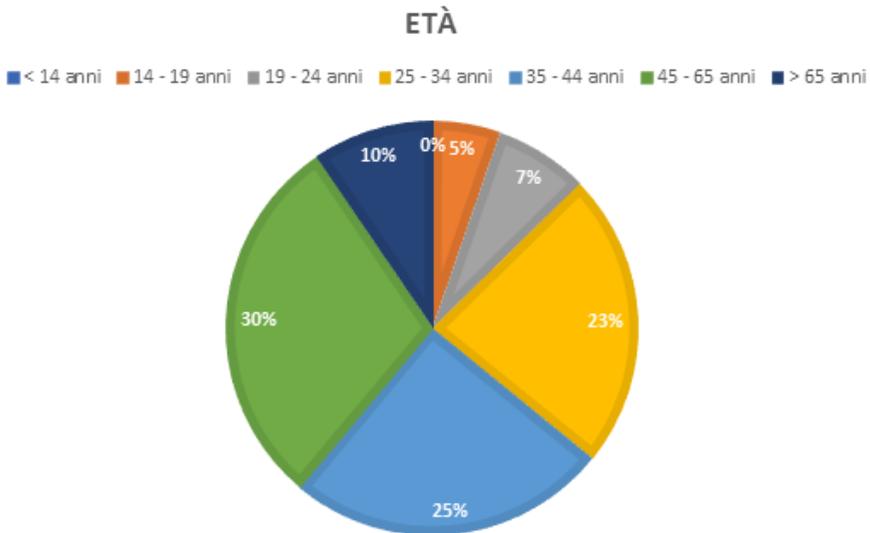
*Caratteristiche dei beneficiari.* Il pubblico del Festival è equamente distribuito tra maschi e femmine e una leggera prevalenza di pubblico femminile (51% vs 47%).

**Fig. 14 – Genere del pubblico**



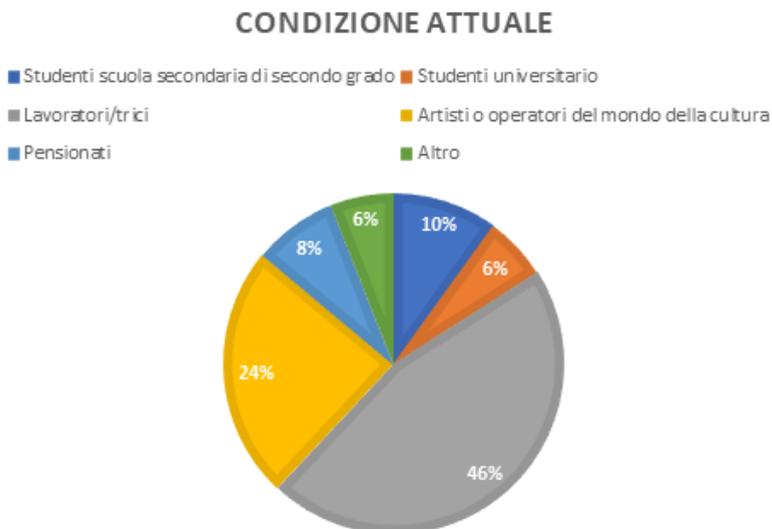
Dal punto di vista anagrafico, il 78% del pubblico ha un'età compresa tra 25 e i 65 anni. Una buona fetta di pubblico (23%) si colloca nell'età 25-34 anni mentre il resto del pubblico è ripartito tra le fasce d'età più giovani (14-24 anni: 12%) e tra gli anziani (> 65 anni: 10%).

Fig. 15 – Età del pubblico



Circa la condizione lavorativa, il 46% del pubblico si dichiara lavoratore/lavoratrice e il 24% opera nel mondo della cultura. La percentuale di studenti è bassa (il 6% frequenta l'Università) e l'8% è pensionato.

Fig. 16 – Condizione attuale



Il 78,3 % del pubblico si autodefinisce consumatore culturale e, quindi, frequenta abitualmente teatri, cinema, musei ecc. (Nell'anno precedente la rilevazione, il 68,5 % ha partecipato ad 1 o più festival). Si tratta di un pubblico fedele, in quanto il 71% dichiara di conoscere e/o di avere già fruito delle proposte di Teatro Akropolis. È un pubblico che si informa prima di assistere allo spettacolo (78%), principalmente ricorrendo ad internet o ai social media (40%) e/o attraverso la partecipazione ad altri spettacoli.

*Impatti percepiti.* La partecipazione agli spettacoli crea una spinta nel pubblico ad approfondire ulteriormente i temi affrontati nello spettacolo, non solo ricorrendo ad internet e social media, ma anche attraverso la partecipazione ad altri spettacoli (che mostra un incremento del 12%). A questo proposito, è interessante confrontare le modalità utilizzate dagli spettatori prima di assistere allo spettacolo e dopo.

**Fig. 17 – In che modo si è informato prima**

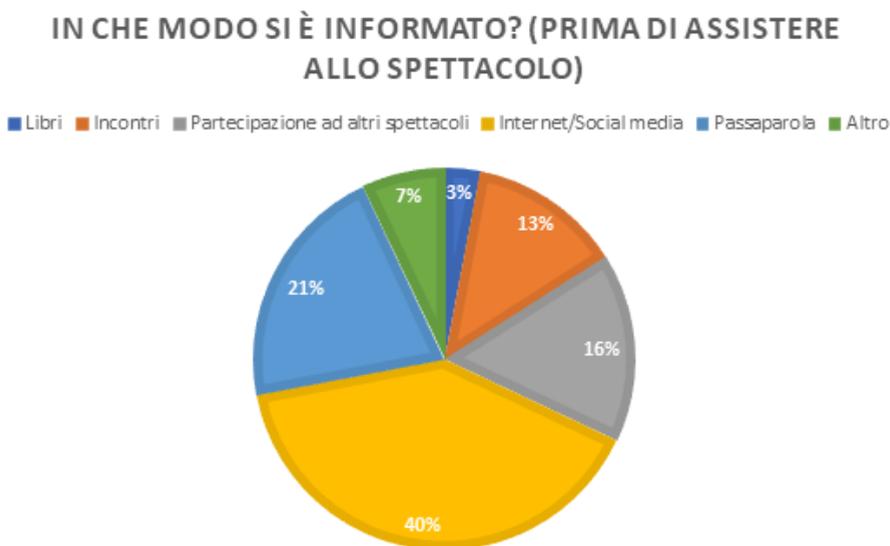
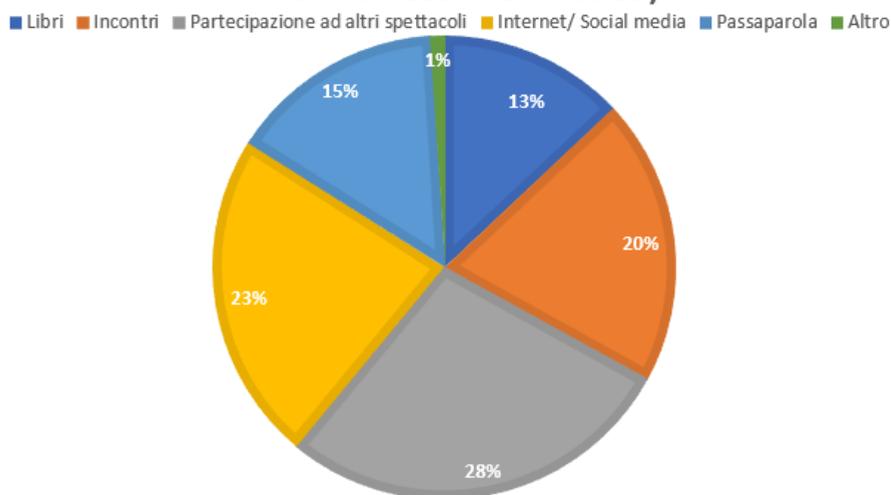


Fig. 18 – In che modo si è informato dopo  
**IN CHE MODO SI È INFORMATO? (DOPO AVER  
 ASSISTITO ALLO SPETTACOLO)**



La visione degli spettacoli sembra, quindi, avere un primo impatto positivo sulla fruizione di cultura. Infatti, risulta che il desiderio di informarsi su alcune tematiche emerse durante gli spettacoli porti una buona parte di pubblico a tornare a ripetere l'esperienza per migliorare la propria consapevolezza sui temi oggetto di interesse (**Educazione**) e per questa via di accrescere il benessere personale (**Condizioni di vita**). Due sono le principali motivazioni che spingono il pubblico di Teatro Akropolis a frequentare il Festival. In ordine di frequenza di risposte emerge che:

- il 48% del pubblico dichiara di partecipare come occasione per avvicinarsi alla cultura, entrare in contatto con temi sconosciuti e/o approfondire temi di interesse (**Educazione**)
- il 32,6% come occasione per condividere l'esperienza con famiglia ed amici e come occasione per incontrare autori e autrici (**Vita sociale**)

La partecipazione al Festival risponde, quindi, sia ad obiettivi sia legati alla dimensione individuale o personale (riconducibili all'area della formazione e dell'apprendimento), sia ad obiettivi legati ad una dimensione sociale che vede nel teatro l'occasione per la socializzazione e condivisione degli interessi comuni con la famiglia e con amici e/o l'opportunità di nuove esperienze vissute insieme ad artisti apprezzati e conosciuti. L'82% del pubblico si dichiara d'accordo con questa affermazione: "Frequentare un teatro o un altro luogo di cultura significa dividerne o, comunque, conoscerne le politiche e le strategie culturali". Quindi il

pubblico riconosce nella programmazione del Festival contenuti e proposte di valore che percepisce allineati ai propri ideali. Il Teatro Akropolis per la maggioranza del pubblico diventa luogo dove condividere e testimoniare un'appartenenza ad un'identità comune (**Identità-memoria**).

### Residenze artistiche

Il progetto di residenze artistiche è dedicato a compagnie e singoli artisti della scena nazionale e internazionale che operano nell'ambito del teatro di ricerca, della danza contemporanea, del teatro-danza e delle arti performative. I luoghi di lavoro sono la sala del teatro e gli spazi di Villa Durazzo Bombrini, villa storica situata nel quartiere di Cornigliano, sede amministrativa dell'Ex Ilva e oggi Incubatore di imprese dell'audiovisivo e delle arti performative e sede di Liguria Film Commission. Nei giorni successivi alla conclusione del Festival, il gruppo di valutazione (composto dai ricercatori di Roma Tre e Teatro Akropolis) ha elaborato un questionario da rivolgere agli artisti delle Compagnie che sono stati ospiti delle residenze. Il questionario è stato inviato alle 18 Compagnie che hanno partecipato al Festival (edizione 2022) e alle 45 Compagnie che hanno partecipato alle precedenti edizioni 2018-2019-2020-2021. Gli artisti sono stati contattati tramite posta elettronica, includendo nella mail il link alla piattaforma Google Form dove poter compilare il questionario. In totale sono stati restituiti 14 questionari. Di questi, 9 sono relativi alle Compagnie che hanno partecipato all'edizione 2022 (pari al 50%) e gli altri 5 relativi a Compagnie partecipanti a precedenti edizioni del Festival.

*Caratteristiche dei beneficiari.* Gli artisti che hanno risposto al questionario sono 64% sono maschi ed il 36% femmine.

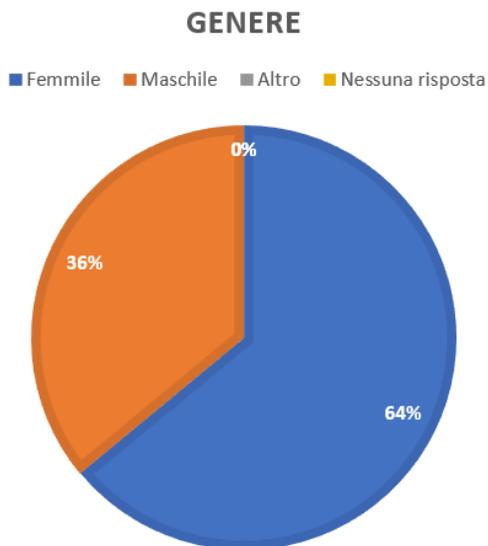
## Attività chiave Spettacoli

### Obiettivi generali

#### Avvicinamento consapevole delle persone all'arte

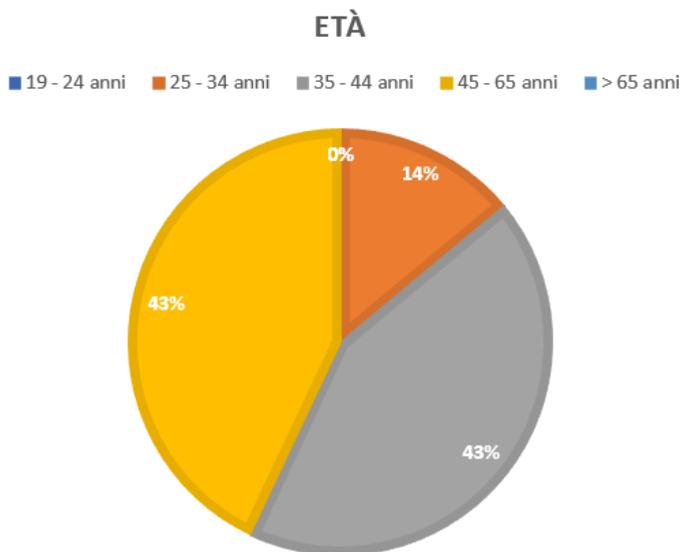


Fig. 19 – Genere degli artisti



Per la maggioranza sono adulti avendo un'età compresa tra i 35-44 anni (43%) e tra i 45-65 anni (43%); solo due persone hanno un'età compresa tra i 25 e i 34 anni.

Fig. 20 – Età degli artisti



Tutti i rispondenti al questionario sono artisti professionisti che operano nel settore da più di dieci anni e fanno dell'attività artistica la propria professione. I rispondenti si dividono equamente tra chi ha partecipato per la prima volta al Festival e chi, invece, frequenta da tempo le attività di Teatro Akropolis.

*Impatti percepiti.* Per la maggior parte degli artisti, le residenze sono state un'occasione per interagire con altri artisti (78,6%); con le associazioni (due risposte) e con le istituzioni (una risposta) (**Partnership e cooperazione culturale**). Per tutti la partecipazione alle residenze è stata stimolante e significativa per lo sviluppo della propria attività. In particolare, le residenze sono considerate un'opportunità per:

- dialogare e avere uno scambio con la Direzione artistica e con lo staff (4 su 14) (**Arte e creatività**);
- riflettere sul proprio lavoro sul piano teorico e approfondire la ricerca (2 su 14) (**Ricerca**);
- promuovere la crescita del proprio lavoro artistico (3 su 14) (**Arte e creatività**);
- dialogare e costruire un legame con il territorio (1 su 14) (**Partnership and cooperazione culturale**);

Per uno degli artisti intervistati, Teatro Akropolis «resta un luogo in cui mi sento a casa ma allo stesso tempo un luogo dove si rischia tanto ed è questo che lo rende fertile». L'esperienza vissuta durante le residenze è stata un'occasione per far emergere tratti peculiari del proprio lavoro per 11 artisti su 14 (78,6%). Molto apprezzata è stata anche l'esperienza di produzione del contributo per il libro da pubblicare in occasione del Festival.

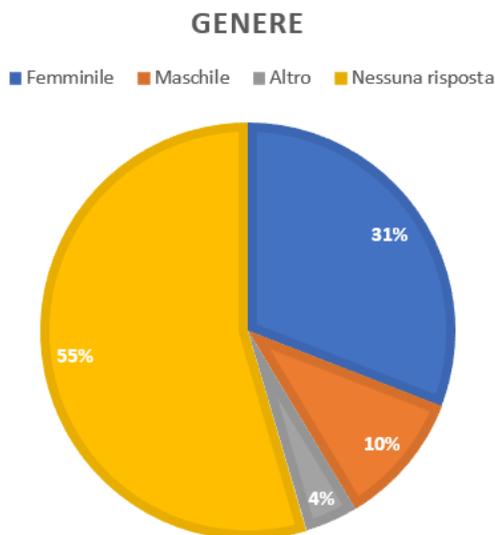
Tutti gli artisti intervistati hanno valutato questa esperienza in modo positivo; per cinque artisti l'esperienza è stata molto buona e per sette artisti l'esperienza è stata giudicata ottima. In complesso, la valutazione positiva riportata dagli artisti rispetto all'esperienza del Festival è confermata dalla risposta fornita all'ultima domanda: tutti gli artisti dichiarano la loro intenzione di partecipare in futuro ad altre attività promosse da Teatro Akropolis.

#### *Alternanza scuola – lavoro (PCTO)*

Nel periodo ottobre-novembre-dicembre 2022, 30 studenti del Liceo Barabino “Paul Klee” hanno partecipato al progetto di alternanza scuola lavoro organizzato da Teatro Akropolis. A conclusione del progetto, il questionario è stato inviato ai ragazzi e alle ragazze via Whatsapp. I questionari compilati sono 22 su 30. Otto ragazzi, nonostante i ripetuti solleciti, non hanno voluto compilare il questionario.

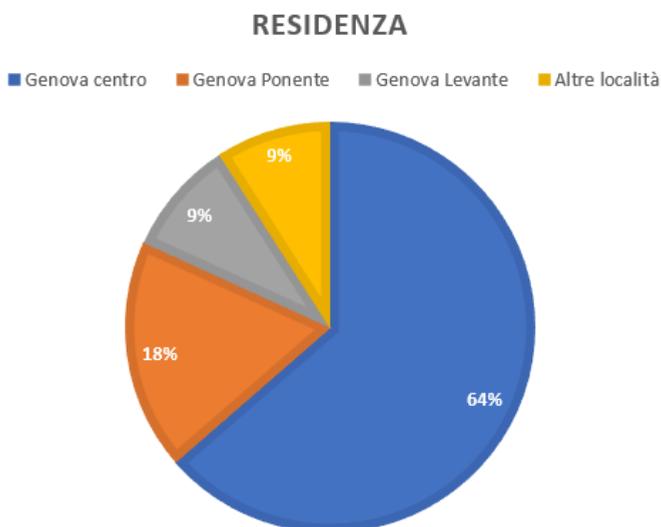
*Caratteristiche dei beneficiari.* Si tratta di 15 ragazze, 5 ragazzi e 2 di altre identità di genere.

**Fig. 21 – Genere degli studenti**



Il 63,6% risiede nel centro di Genova, il 18,2% nel ponente, il 9,1% nel Levante e il 9,1% in altre località.

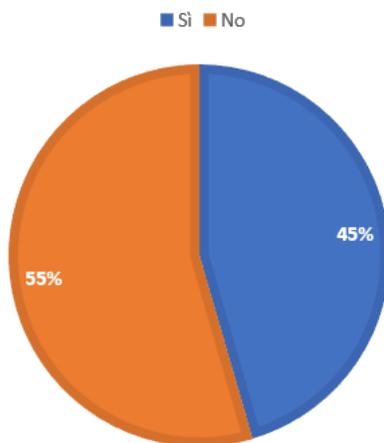
**Fig. 22 – Studenti per zona di residenza**



Il 45% degli intervistati dichiara di frequentare con regolarità teatri, cinema e musei. La maggior parte dei ragazzi/e frequenta gli eventi culturali con gli amici (68,2%) e il 27,3% con la famiglia.

**Fig. 23 – Consumi culturali degli studenti**

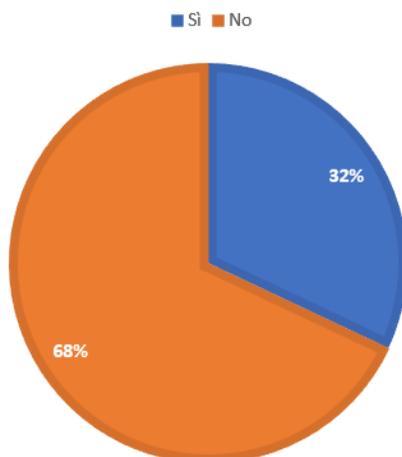
**FREQUENTI CON REGOLARITÀ TEATRI, CINEMA, MUSEI  
E ALTRI LUOGHI CULTURALI?**



Il 68,2% non conosceva Teatro Akropolis prima di questa esperienza.

**Fig. 24 – Grado di conoscenza di Teatro Akropolis**

**CONOSCEVI GIÀ IL TEATRO AKROPOLIS**



*Impatti percepiti.* Per la maggior parte degli allievi, l'esperienza di alternanza scuola-lavoro ha avuto un impatto positivo sul percorso formativo dei giovani allievi, sviluppando le loro conoscenze e la motivazione ad approfondire ulteriormente l'apprendimento anche attraverso il ricorso ad altre fonti di conoscenza sul settore. (**Educazione**). Più precisamente, l'esperienza di PCTO ha contribuito a migliorare le loro conoscenze sulla gestione di un teatro (45%), a migliorare/approfondire i temi oggetto del percorso di studi (59,1%), ha fornito nuovi punti di vista o prospettive da cui analizzare i temi oggetto del percorso di studi (68,2%) ed è stata un'occasione per accrescere la motivazione a cercare nuove e opportunità di apprendimento oltre al percorso scolastico (77,3%). Minore sembrerebbe l'impatto dell'esperienza PCTO sulle scelte del percorso scolastico successivo al diploma (solo per il 32% si registra un impatto positivo sulla motivazione a proseguire la formazione post diploma su questi temi) mentre l'esperienza sembra aver influito maggiormente sull'interesse dei giovani allievi ad esplorare possibilità lavorative nel settore teatrale (45,5%).

Più della metà degli allievi esprime un giudizio positivo sull'esperienza: il 45,5% si ritiene soddisfatto e il 18,2% molto soddisfatto dall'esperienza di PCTO. Per il 68% la partecipazione all'iniziativa ha aumentato l'interesse degli studenti verso il teatro. Oltre all'apprendimento di nuove conoscenze sulla gestione di un teatro, per gli studenti l'iniziativa è stata un'occasione per sviluppare nuovi punti di vista con cui guardare la realtà oggetto del percorso di studi. Nelle risposte aperte gli studenti, infatti, hanno affermato che l'iniziativa ha consentito di «aprire la mente ... ampliare gli orizzonti... guardare al teatro da nuovi punti di vista... conoscere nuove forme e generi teatrali». Al contempo, è stata un'occasione di socializzazione e un'opportunità per «conoscere meglio i propri compagni di classe... e... apprendere insieme nuove cose».

Per migliorare l'esperienza del PCTO, alcuni allievi esprimono l'esigenza di avere ulteriori occasioni di confronto sia con la Direzione artistica che con gli artisti stessi. Questa richiesta di confronto e di maggiore partecipazione attiva da parte degli studenti viene indicata come elemento essenziale per arrivare ad una migliore comprensione dei processi creativi e gestionali.

Sarebbe stato interessante poter vedere anche un po' dietro le quinte ed il processo creativo dietro le opere e poter discutere al riguardo perché a molti di noi non sono piaciute le opere principalmente perché non le abbiamo comprese ... coinvolgere di più gli studenti anziché metterli ad osservare le vostre performance ... Vorrei vedere come si lavora nel retro del teatro, luci e cose varie.

Una conferma dell'importanza di queste occasioni per gli studenti durante l'espe-

rienza si ha anche con riferimento alle risposte fornite relativamente alla domanda specifica formulata per conoscere i punti di vista degli studenti rispetto ai momenti di confronto con la Direzione artistica. Hanno risposto a questa domanda 18 allievi su 22. Per 12 allievi le occasioni di confronto con la Direzione artistica sono stati momenti molto o abbastanza importanti per approfondire la conoscenza del processo creativo. Tre allievi hanno evidenziato la necessità di un confronto più diretto e intenso.

## **4.2 Il processo di valutazione partecipata: la discussione e il confronto**

Le informazioni raccolte tramite la valutazione (analisi degli impatti sulle sei aree tematiche, rilevazione degli sbilanciamenti e delle sinergie tra aree tematiche e sottotemi, individuazione degli effetti indesiderati e distribuzione e raccolta dei questionari sulle percezioni soggettive dei beneficiari) hanno costituito la base per la stesura di un primo rapporto da parte del gruppo di ricerca, trasmesso allo staff e alla Direzione artistica di Teatro Akropolis e ai due stakeholders per una lettura previa. Successivamente, il processo di valutazione congiunta e partecipata fra tutti gli interlocutori è avvenuto in due riunioni (5 aprile e 16 maggio 2023), della durata di 1,5 ore ciascuna, tramite la piattaforma Microsoft Teams. La discussione è stata guidata inizialmente da alcune domande che i ricercatori hanno posto agli altri partecipanti, ma altre domande sono emerse durante le riunioni, prodotte circolarmente da tutti gli attori del processo. Questa dinamica risulta coerente con la postura di ricerca-intervento promossa dai ricercatori di Roma Tre, che si basa sulla libera e attiva partecipazione dei soggetti protagonisti dell'azione (vedi paragrafo 2.2). I ricercatori di Roma Tre hanno riletto le trascrizioni e rielaborato i contenuti delle discussioni. Di seguito riportiamo i principali elementi emersi dal confronto tra gli interlocutori.

### **4.2.1 Le finalità**

I primi due temi di discussione hanno riguardato: la capacità del report di descrivere la “realtà di Teatro Akropolis” (vi riconoscete nei contenuti e nell’immagine che di voi trasmette il report?) e le finalità del processo di valutazione intrapreso. Secondo gli interlocutori il report restituisce una fotografia fedele e «molto precisa» di ciò che è Teatro Akropolis: la sua mission, i pubblici e le sue attività.

È una narrazione che risponde alla percezione che si ha partecipando come spettatore alle attività di Teatro Akropolis o intellettuale-artistica collaborando con loro. Una narrazione che restituisce un oggetto in salute. Una narrazione prodotta con un linguaggio diverso su

un piano diverso (riconosco su un piano diverso quello che vivo quando sono a Genova o collaboro con Davide e Clemente (Roberta Nicolai, RN d'ora in avanti).

Circa gli scopi del processo di valutazione, gli interlocutori sono concordi nel ritenere che la fotografia dell'esistente non fosse la finalità ultima dell'analisi ma il mezzo (lo strumento) da cui partire per individuare «elementi utili per progettare il futuro e pianificare il nuovo» (RN) o ancora per «rilanciare alcuni cambiamenti su aspetti deboli o deficitari dell'azione di Teatro Akropolis» (Clemente Tafuri, CT d'ora in avanti).

La discussione ha fatto emergere un elemento nuovo e poco affrontato nel manuale applicativo di SoPHIA, ma ampiamente sviluppato nella letteratura organizzativa. Nel capitolo 7 di *Organizations in action*, Thompson afferma che «la questione rilevante non riguarda cosa (l'organizzazione) abbia realizzato, ma la sua adeguatezza all'azione futura» (Thompson, 1988:185). Si guarda al passato per cogliere gli elementi positivi, ragionare sui risultati che mancano e come è possibile intervenire per migliorarli.

Ma qual è il valore aggiunto fornito da SoPHIA per realizzare questo processo di auto-riflessione sui risultati delle azioni condotte nell'ambito di un ente culturale per orientarsi e prepararsi meglio al futuro?

Tutti gli interlocutori hanno riconosciuto nella “multidimensionalità” del metodo l'elemento più significativo (più originale) «per aiutarci a capire come progettare il nuovo» (CT). In particolare, la discussione si è concentrata sulla *multidimensionalità* del metodo e sulla sua capacità di aiutare a cogliere gli effetti molteplici e multidimensionali di un'azione attivando uno sguardo “orizzontale e trasversale”. Nel valutare i risultati di un'azione «non è corretto avere uno sguardo verticale (unidimensionale) senza avere la consapevolezza che questa azione va ad agire e produce risultati (o potrebbe produrre risultati) anche su altre dimensioni apparentemente più lontane» (Arianna Spigolon, AS d'ora in avanti). «Si progetta un'azione pensando che abbia ricadute su una dimensione principale, ma l'azione intercetta altri effetti e li inanella» (RN).

Nella percezione degli interlocutori il metodo SoPHIA con il suo impianto multidimensionale propone uno “sguardo olistico e trasversale” che permette di guardare ai risultati prodotti nel passato (da una certa azione) con una prospettiva orientata al futuro, consentendo di cogliere gli impatti creati (con i risultati prodotti) e di individuare gli impatti potenziali che potrebbero essere creati, intervenendo con orientamento al futuro sulla progettazione di azioni strumentali a produrre gli effetti desiderati.

Questo esercizio fa sì che «l'ente nelle sue scelte sia consapevole che ogni azione va a impattare necessariamente su più dimensioni» (AS) e aiuta a rendere esplicito

il processo decisionale e le scelte di campo. Come afferma Thompson «Le organizzazioni compiono scelte in situazioni multidimensionali, utilizzando un genere di calcolo che facilita l'ordine di preferenza dei risultati [...] Ma il processo che porta alla scelta è assai difficile, proprio perché esige la costruzione di una scala di utilità e di un ragionamento esplicito, fino a quel momento latenti, inerenti le credenze sulla desiderabilità» (Thompson, 1988:181).

Inoltre, secondo gli interlocutori anche la “struttura” e la forma grafica utilizzata per descrivere e rappresentare la multidimensionalità degli impatti aiuta a percepire e comprendere l'importanza di una lettura orizzontale abbinata alla logica verticale tipica dei modelli di valutazione monodimensionali più tradizionali.

#### 4.2.2 Gli esiti

Come evidenziato nel paragrafo 4.1.1, l'applicazione di uno sguardo olistico e trasversale ha consentito di comprendere i punti mancanti (le aree tematiche che non sono state prese in considerazione dall'ente culturale come possibili esiti della sua produzione), le sinergie (impatti creati da un'azione che si riverbera su più dimensioni) e gli impatti non voluti o indesiderati. Tutti questi elementi sono stati commentati e discussi da e con gli attori della valutazione facendo registrare le seguenti evidenze.

##### *Temi mancanti*

I risultati mostrano scarse evidenze d'impatto rispetto all'area tematica individuata nel metodo SoPHIA come “Protezione”, riconducibile alla cura del pianeta. Nel Piano Strategico 2022-2023, Teatro Akropolis aveva inserito l'attenzione verso l'ambiente tra i propri obiettivi strategici, ma nell'arco temporale preso in considerazione dalla valutazione non emergono azioni significative. Direzione e personale concordano su questo punto e affermano che è in atto una riflessione progettuale volta a individuare interventi specifici nella forma di azioni indirette (per esempio, attraverso l'adesione del Festival a campagne di sensibilizzazione, o attraverso l'adozione di comportamenti/protocolli da adottare all'interno del teatro o per incentivare comportamenti *green* nel pubblico con riferimento, ad esempio, alla mobilità e ai trasporti). Sono in atto, inoltre, iniziative sul piano della gestione interna dirette a migliorare l'impatto energetico prodotto dalle attività, quali la riduzione dei consumi idrici, l'utilizzo di lampade led, e simili.

##### *Impatti sulle aree tematiche e sinergie*

Per quanto riguarda gli impatti specifici sui singoli temi e le potenziali sinergie, per ciascuna delle tre azioni selezionate (residenze, produzione di spettacoli, PCTO) si è cercato di catturare gli impatti attesi e potenziali in un'ottica trasver-

sale e multidimensionale. Il gruppo di ricerca ha elaborato una figura per ciascuna delle tre macro-azioni (vedi figure 25, 26 e 27) con l'obiettivo di discuterne all'interno del gruppo di valutazione al fine di verificare l'efficacia di tali rappresentazioni al fine di individuare eventuali punti di miglioramento degli impatti. Il confronto con gli stakeholder e il Teatro ha confermato l'efficacia e l'utilità di queste rappresentazioni. Anche in questo caso la discussione si è concentrata più che sull'analisi dei risultati raggiunti (orientamento al passato), sulle possibili azioni per migliorare gli impatti e/o creare nuovi impatti (orientamento al futuro). In particolare, per ciascuna delle tre azioni la verifica delle sinergie e delle penetrazioni tra le differenti dimensioni dei possibili impatti, collegati ad una specifica azione, ha aperto la riflessione sui nuovi potenziali impatti (scelta degli "standard di desiderabilità") e sulle azioni ritenute strumentali per il raggiungimento di questi risultati (relazioni causa-effetto). Di seguito, per ciascuna attività oggetto di valutazione si riportano alcuni contenuti della discussione quale testimonianza del percorso di riflessione seguito che si è concentrato sugli stimoli e/o suggerimenti riguardanti un primo spettro di aree di cambiamento e di aspetti da approfondire in futuro attraverso la raccolta di KPI, la formulazione dei questionari sulla percezione dei soggetti e il successivo monitoraggio da parte di Teatro Akropolis.

*Impatti sinergici: le residenze.* La Direzione e il personale concordano sull'evidenza che l'attività di residenza se, da un lato, presenta indubbi benefici ed effetti positivi sulla produzione di ricerca artistica e sullo sviluppo di relazioni sociali e di reti tra gli artisti partecipanti alle iniziative, dall'altro, lascia aspetti scoperti o non indagati quali, ad esempio, le condizioni di vita e il benessere degli artisti durante la residenza e l'apertura dell'esperienza al territorio (lo sviluppo di legami con il territorio). In merito a queste domande si è sviluppato all'interno del gruppo un vivace dibattito.

Per la Direzione artistica, il personale e lo stakeholder Teatro Scaleno, l'apertura delle residenze è un aspetto cruciale su cui da tempo entrambi stanno ragionando. Una possibile soluzione, e un intervento utile a creare effetti desiderati in questa direzione, viene indicata nella selezione a monte di progetti artistici che abbiano nella connessione con il territorio uno dei contenuti dell'attività, e nell'organizzare le residenze in periodi in cui il teatro è aperto al pubblico. Da questo punto di vista, la Direzione artistica ritiene che la nuova sala del teatro rappresenti un fattore abilitante che permetterà di svolgere le residenze in contemporanea con le attività aperte al pubblico (Festival, presentazione di libri, concerti ecc.). In tal modo sarebbe possibile invitare i pubblici a partecipare alle residenze degli artisti e innestare occasioni di dialogo e partecipazione tra i due beneficiari. D'altra

parte, è ancora la nuova sala che, pensata e progettata per lo svolgimento del lavoro artistico produttivo, rende l'esperienza della residenza in Teatro Akropolis unica nel suo genere:

... perché offre all'artista la possibilità di essere ospitato in una sala capace di modularsi rispetto alle esigenze molteplici della produzione artistica (CT) ... mette a disposizione degli artisti assistenza tecnica e comfort e costituisce un'occasione di confronto e dialogo con la Direzione e tutto lo staff di Teatro Akropolis che partecipano alle attività degli artisti ospitati per tutto il periodo della residenza ... perché ciascuno di noi vuole capire ciò che succede durante le residenze artistiche (VR).

**Fig. 25 – Residenze artistiche**  
**Impatti riscontrati (fondo grigio) e non riscontrati (bordo tratteggiato)**

**Attività chiave**  
**Residenze**  
**artistiche**

**Obiettivi generali**  
**Produzione**  
**e ricerca sulle**  
**arti performative**



*Impatti sinergici: i pubblici.* Le risposte fornite dai pubblici al questionario somministrato durante il Festival hanno confermato una percezione positiva circa l'impatto prodotto dalla partecipazione agli spettacoli sulla crescita culturale dei pubblici e sul loro desiderio di approfondire la conoscenza dei temi trattati nelle proposte artistiche, accedendo anche ad altre fonti (**Educazione e creatività**), evidenziando inoltre come la partecipazione al teatro rappresenti un momento importante per la loro **vita sociale**. Tuttavia, proprio con riferimenti ai temi "educazione" e "crescita di consapevolezza" dei pubblici, durante la discussione è emersa una questione, sollevata da Teatro Scaleno e riconosciuta come importante anche dalla Direzione artistica di Teatro Akropolis, che riguarda

la difficoltà di colmare la distanza tra gli aspetti più centrali di una proposta culturale offerta da uno spettacolo dal vivo e ciò che (di quella proposta) il pubblico percepisce e si porta a casa (RN).

Negli spettacoli di arte moderna non è la tematica oggetto della produzione la cosa più importante bensì il punto di vista e lo sguardo con cui l'autore affronta il tema. Come è possibile comunicare e trasmettere al pubblico lo sguardo autoriale e la nostra progettualità e far sì che questa distanza si riduca? (RN).

Come si può ridurre la distanza tra ciò che facciamo da un punto di vista artistico, ciò che interessa al pubblico, cosa il pubblico si porta a casa, cosa noi siamo convinti che il pubblico si porti a casa? (CT).

Questi interrogativi sono da tempo al centro della riflessione dei due teatri «mi sto interrogando moltissimo su questo...» (RN) «questo è un tema che ci ha caratterizzato e ossessionato da sempre...» (CT).

Teatro Akropolis da sempre vede nell'offerta di un insieme di attività che ruotano intorno allo spettacolo dal vivo (convegni, pubblicazione di libri, produzione di film e documentari) una soluzione con cui tentare di colmare la distanza tra pubblici e artisti. «Anche se non risolvibile, la distanza può essere ridotta attraverso il lavoro su altri linguaggi e strumenti che possono essere a corollario della scena dal vivo» (CT).

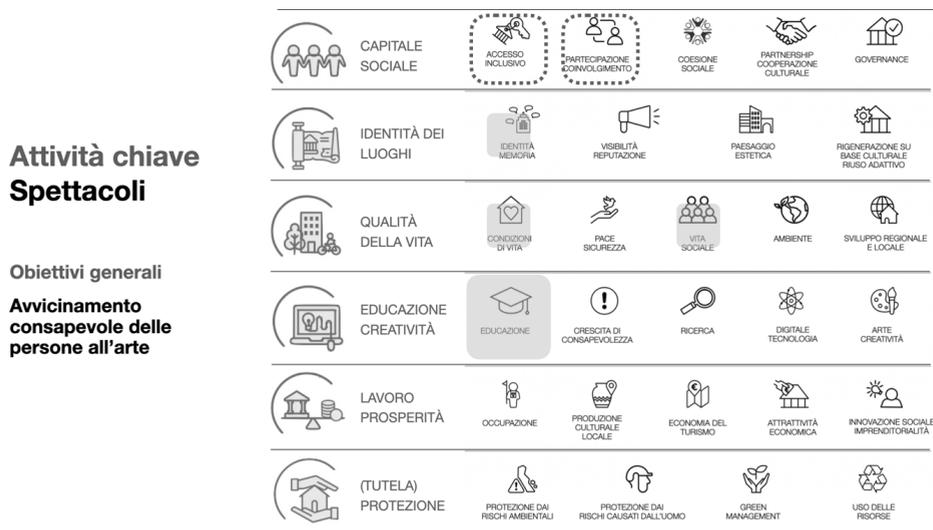
La discussione congiunta su questo tema ha fatto emergere come “la partecipazione e il coinvolgimento” dei pubblici al processo creativo (sottotema rilevato come “mancante” negli impatti creati dalle attività prodotte da Teatro Akropolis) potrebbe rappresentare un'altra possibile azione sinergica nella direzione di colmare la distanza tra gli elementi fondanti della proposta artistica e le percezioni del pubblico. In particolare, è stata evidenziata la necessità di «avvicinare il pubblico al processo creativo», ad esempio, «facendolo partecipare alle residenze». Inoltre, il Teatro ha in progetto di rivedere le domande che compongono i questionari sottoposti al pubblico durante il Festival per avere da essi «restituzioni che possano impattare sul processo creativo».

Più in generale, le azioni per consentire un maggiore avvicinamento del pubblico al processo creativo rispondono all'esigenza di «aprire il teatro al territorio» e di migliorare, per questa via, i processi di inclusione che risultano un altro sottotema mancante rilevato dalla valutazione partecipata.

Infine, circa l'impatto del Teatro Akropolis sul territorio di Sestri Ponente e di Genova, seppure questo tema non sia stato indagato con uno strumento specifico durante questa prima valutazione, si può affermare che la presenza del Teatro in

una città tradizionalmente ricca di attività teatrali, che offre un'ampia rassegna di spettacoli dal vivo, «abbia influenzato la cultura teatrale della città, grazie alla messa in campo di una serie integrata di attività e coerenti tra loro» (CT).

**Fig. 26 – Produzione di spettacoli**  
**Impatti riscontrati (fondo grigio) e non riscontrati (bordo tratteggiato)**



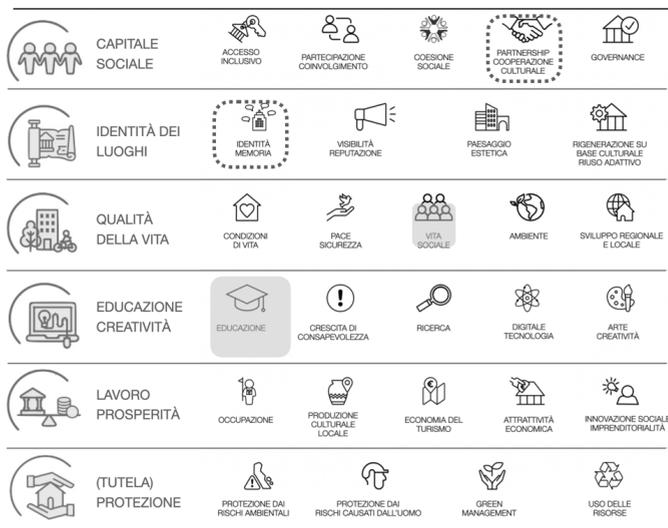
*Impatti sinergici: i PCTO.* Dalle informazioni raccolte si rileva che il periodo di PCTO trascorso a Teatro Akropolis è risultato per gli studenti partecipanti un'esperienza positiva, che ha consentito alle allieve e agli allievi di comprendere meglio l'attività svolta da un teatro e la sua gestione. Uno degli elementi emersi dal questionario è stata la possibilità di avere più occasioni di interagire con il personale e la Direzione Artistica per poter conoscere meglio “dal vivo e dal vero” il lavoro del teatro. Su questo punto si è accesa un'ampia e interessante discussione nel gruppo di valutazione, a partire dalla reazione della Direzione che ci ha confermato di aver dedicato molto tempo agli studenti e aver organizzato varie occasioni di interazione. Poiché, tuttavia, evidentemente, per alcuni di essi questa interazione non ha soddisfatto pienamente l'esigenza di dialogo e scambio, si è valutata l'opportunità di rivedere per il futuro la progettualità relativa al PCTO, immaginando di inserire un secondo livello di PCTO (secondo anno) in cui solo per le allieve e gli allievi particolarmente interessati si potrebbe approfondire la relazione, immaginando più momenti di incontri finalizzati a dare maggiore spazio allo scambio e alla conoscenza reciproca tra studenti e membri del Teatro.

Fig. 27 – PCTO

Impatti riscontrati (fondo grigio) e non riscontrati (bordo tratteggiato). Con il bordo nero è evidenziato un impatto (partecipazione e coinvolgimento) segnalato come mancante da alcuni studenti.

## Attività chiave PCTO

### Obiettivi generali Legame con il territorio



### Effetti non voluti, inattesi, non desiderati

Rispetto a questo aspetto, anche la valutazione allargata agli stakeholder ha confermato che le attività di Teatro Akropolis non sembrano aver prodotto effetti indesiderati o non voluti o imprevisti. Ciò premesso, questa prima indicazione potrebbe essere utilizzata per successive attività di monitoraggio, auto-riflessione ed esplorazione critica – anche attraverso una riprogettazione delle attività artistiche – su alcuni temi (*identità differenti vs inclusione; digitalizzazione vs vita sociale; tradizione vs innovazione*).

### Indicatori chiave di performance (KPI)

Come detto in precedenza, un punto critico del processo è relativo alla mancanza di una base dati sistematica da utilizzare come fonte per la costruzione delle misure per la valutazione dei risultati e degli impatti ad essi correlati. Teatro Akropolis non dispone di una base di dati utile ad evidenziare anche la dinamica nel tempo di specifici indicatori. Si tratta quindi di un deficit informativo da colmare che è stato segnalato al management del Teatro. Quest'ultimo ha compreso l'importanza di questa criticità e si è attivato per colmarla, ragionando sull'acquisizione di strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati sulle attività e i pubblici più adeguati a questo scopo.

### 4.2.3 Le caratteristiche

#### *Il ruolo dei portatori d'interesse e dei ricercatori*

In coerenza con l'approccio partecipativo del metodo SoPHIA, il management e il personale di Teatro Akropolis e un gruppo selezionato di portatori di interesse sono stati direttamente coinvolti durante l'intero processo. Su questo aspetto la discussione collegiale è stata molto vivace ed è ruotata intorno ai seguenti aspetti: Come scegliere/selezionare i portatori di interesse da coinvolgere nel processo di valutazione? Quando e come farli partecipare al processo per garantire un loro ruolo attivo? Che tipo di ritorno si aspettano e/o percepiscono i soggetti che hanno partecipato? Quale ruolo hanno svolto i ricercatori nel processo di valutazione partecipata?

In primo luogo, è emerso un giudizio concorde nel ritenere che il dialogo che si è creato tra gli interlocutori del processo è stato positivo e proficuo e ha rappresentato un elemento di valore del processo.

Aver considerato gli stakeholder e i beneficiari delle azioni quali *attori* del processo di valutazione ha rappresentato un riconoscimento del loro ruolo nel processo di sviluppo organizzativo e strategico dell'ente perché le scelte che un ente fa nella costruzione delle proprie strategie sono guidate dal dialogo con coloro che sono i destinatari delle sue azioni e come tali sono a tutti gli effetti "attori" di quel processo che sia richiesta o no una loro attivazione (AS).

Rispetto al tema di quali portatori d'interesse far partecipare e dei criteri da utilizzare per la selezione, si sono registrate opinioni differenti. Entrambi gli stakeholder hanno suggerito l'opportunità di allargare la partecipazione anche ad interlocutori portatori di voci più critiche o "dissonanti" rispetto all'azione di Teatro Akropolis.

Si potrebbe immaginare il coinvolgimento di uno o più stakeholder che hanno sollevato criticità .... potrebbe essere utile per costruire nuove alleanze o sinergie o comprendere perché ad esempio non si riesce a catturare un pubblico potenziale o uno stakeholder resta su posizioni critiche e non allineate (AS).

Tuttavia, è stato riconosciuto come la partecipazione attiva a tutte le fasi del processo richieda da parte del portatore d'interesse una conoscenza approfondita dell'ente e/o dell'organizzazione culturale. Ed è stato questo elemento, apprezzato dal management, che ha indirizzato verso la scelta di portatori di interesse capaci di:

cogliere la complessità delle attività svolte da Teatro Akropolis, anche grazie ad una reciproca conoscenza maturata nel tempo (CT).

Le modalità scelte per la partecipazione (coinvolgimento diretto e attivo in tutte le fasi del processo di valutazione) sono state giudicate congruenti con l'impostazione del dialogo partecipato e attivo che non vuol dire solo ascolto, ma partecipazione al percorso di valutazione e ai momenti decisionali ad esso associati. I portatori di interesse sono, infatti, stati coinvolti in tutte le decisioni assunte in fase di impostazione, ossia nella selezione e rating degli obiettivi, nella scelta delle azioni chiave da analizzare e dei beneficiari da consultare per rilevare le loro percezioni, e successivamente nell'analisi e discussione dei risultati.

L'ascolto dei portatori di interesse funzionale a ricalibrare il processo rappresenta uno degli elementi di maggior valore del percorso di valutazione non sostituibile da un questionario o dall'intelligenza artificiale (AS).

Il soggetto che viene ascoltato si sente parte di quel percorso, si sente riconosciuto anche nel punto di vista che sta esprimendo... Non c'è per forza una convergenza, ma è un processo che porta ad una crescita ed è una crescita per tutti i soggetti che partecipano al dialogo (AS) .

Anche sui vantaggi derivanti dalla valutazione partecipata si registrano giudizi positivi. Il dialogo intorno al Teatro Akropolis e agli esiti delle sue attività è stato percepito da tutti gli attori implicati nel processo come un'occasione di autoriflessione, di crescita e di apprendimento reciproco.

Ho vissuto lo scambio come una sorta di seminario, l'occasione per ragionare insieme su un oggetto conosciuto in una prospettiva chiara di reale ascolto reciproco ... Ho avuto la percezione di aver guadagnato di più di quanto ho dato... Anche se il report non sarà pubblicato, la discussione attivata ha già rimbalzato sulla mia attività (RN.)

La valutazione ci ha restituito un'analisi dettagliata e precisa che resta all'organizzazione ... Grazie alla partecipazione al processo di valutazione lo staff e la Direzione artistica si sono interfacciate in un modo diverso da quello abituale (David Baronio, DB d'ora in avanti).

È stato un percorso importante per aiutarci a leggere chi siamo, attraverso uno strumento diverso... per capire gli asset più centrali e quelli, diciamo, che rimangono più marginali., e anche le direttrici sulle quali vogliamo intervenire e dove vogliamo progredire... (DB).

Circa il ruolo dei ricercatori nel processo di valutazione, tre sono gli elementi di valore riconosciuti all'approccio SoPHIA: a) aver inquadrato il dialogo all'interno di un protocollo strutturato; b) aver esposto con chiarezza la struttura del metodo (anche grazie ad una grafica efficace che ha consentito di apprezzare in modo visivamente immediato le relazioni tra le variabili); c) aver stimolato una qualità della relazione tra gli attori capace di attivare un dialogo proficuo e costruttivo.

I ricercatori hanno fornito con chiarezza le condizioni giuste per attivare il dialogo ma come in un seminario di filosofia così intorno al tema Teatro Akropolis ho avuto la percezione di un dibattito condotto secondo un approccio chiaro e strutturato ma vivo e capace di accogliere qualsiasi tipo di contenuto. Il questionario mi avrebbe stimolato meno interesse (RN).

*Il tempo della valutazione, nella valutazione e per la valutazione*

Il tempo costituisce, come detto, uno degli assi portanti del metodo SoPHIA. La sua rilevanza è stata confermata anche nel caso analizzato, sotto differenti punti di vista.

Innanzitutto, se consideriamo l'impatto delle attività realizzate a seguito dell'ampliamento e della ristrutturazione della sala del teatro, l'attività condotta può essere definita come valutazione *in itinere*, essendo stata realizzata durante lo svolgimento delle attività riattivate a seguito dell'intervento. Tuttavia, come più volte ribadito in questo report, l'analisi e la discussione degli esiti delle attività di Teatro Akropolis sono state utili anche per una valutazione *ex ante* degli impatti attesi nel futuro, così da diventare l'input per la progettazione e la pianificazione delle attività future dell'Istituto. Ciò suggerisce di guardare alla valutazione non come un percorso punteggiato da un inizio e una fine ma come un processo ricorsivo.

Questo modo d'intendere la valutazione (che guarda al passato per riprogettare con più consapevolezza il futuro) consente di superare il limite intrinseco della valutazione che è quello di consegnare al soggetto osservato una fotografia che è già vecchia e superata dalla realtà in continua trasformazione.

Da quando abbiamo terminato il report, già siamo andati avanti su alcune cose. Posso dire che il report ci ha aiutato nei ragionamenti, nelle cose successive che già abbiamo messo in campo. Quindi io credo che sia stato per noi utilissimo questo tempo e credo che sia importante proprio per ogni organizzazione, soprattutto nel nostro ambito, avere sempre, diciamo, la mente attiva su un certo tipo di ragionamento e analizzare le prospettive su cui ci muoviamo (Rosalba Greco, RG d'ora in avanti).

Il report ci restituisce una fotografia molto precisa di cosa stiamo facendo, ci ha aiutato a mettere a fuoco alcune cose e ci ha aiutato a capire cosa fare per progettare il nuovo (CT).

Un protocollo che dà una fotografia di quello che si è ma anche di quello che si vuole essere tra un anno o due... per aver elementi di comparabilità e monitorare lo sviluppo. Un documento di valutazione con vie aperte (Veronica Righetti, VR d'ora in avanti).

Infine, il tempo è intervenuto nella discussione come risorsa da impiegare per lo svolgimento del percorso e la sua realizzazione. Quanto tempo è stato necessario per svolgere le attività richieste? È un tempo compatibile con gli impegni ordinari dell'attività lavorativa? Vale la pena investire tempo nel processo di valutazione?

Il tempo impiegato per l'attività di valutazione è stato un tempo per lo studio. Mi avete dato l'occasione di studiare la nostra attività da un'altra prospettiva. Lo studio rientra tra le attività considerate non produttive, ma è necessario per adeguare la propria attività al futuro (RG).

L'efficacia dell'investimento fatto si potrà rilevare solo se gli esiti porteranno Teatro Akropolis a scelte più consapevoli; se il processo di valutazione sarà attivatore di altri processi... (AS).

#### 4.2.4 Gli utilizzi del report e i risultati della valutazione per la comunicazione esterna

Un ultimo aspetto ha riguardato l'utilizzo del report per la comunicazione esterna. Gli attori ritengono che possa avere un'utilità e/o un senso la condivisione dei risultati, comunicando a terzi gli esiti della valutazione.

Questa comunicazione potrebbe aiutare ad entrare in contatto con soggetti nuovi con cui realizzare sinergie o per allargare i canali da ascolto (AS).

I risultati potrebbero essere utili per coloro che operando nello stesso settore per approfondire criticità o spiegare i paradossi di alcune attività (CT).

Si potrebbe partire dal report che riporta una fotografia fedele di Teatro Akropolis per comunicarla ai pubblici e trarne occasioni di confronto (VR)

A questo scopo, i risultati potrebbero essere inseriti in una piattaforma digitale, per riattivare su nuove basi il dialogo con i portatori di interesse.



## Cap. 5

### Riflessioni a valle del primo esercizio applicativo di SoPHIA

Come ricordato nell'introduzione, la sperimentazione di SoPHIA è stata un'azione a somma positiva per tutti gli attori coinvolti. Per Teatro Akropolis, è stata l'occasione per apprendere uno strumento di valutazione strutturato, in un percorso di applicazione accompagnato e sostenuto dal supporto dei ricercatori. Per il gruppo di ricerca, ha consentito di verificare sul campo le implicazioni connesse alla traduzione operativa del metodo e, attraverso questo esercizio, di acquisire indicazioni preziose per affrontare gli interrogativi che abbiamo elencato nel paragrafo 2.2. I risultati della valutazione, riportati nel capitolo precedente, consentono di proporre le riflessioni conclusive collegate a questo duplice input.

Nel paragrafo 5.1, offriamo alcune considerazioni sui cambiamenti più recenti avvenuti in seguito alla ristrutturazione della nuova sala teatrale e sui processi evolutivi all'interno del management e del personale di Teatro Akropolis, successivi alla partecipazione al percorso di valutazione. In particolare, rivolgiamo l'attenzione ai processi di apprendimento e allo sviluppo delle capacità necessarie per intraprendere in autonomia i processi di valutazione e per pianificare e utilizzare gli strumenti adeguati alla sua implementazione.

Nel paragrafo 5.2 proponiamo alcune riflessioni maturate all'interno del gruppo di ricerca a valle dell'esperienza di valutazione partecipata condotta con Teatro Akropolis e relative alle scelte da compiere per tradurre l'apparato concettuale in una procedura concreta di valutazione. In particolare, come anticipato nel paragrafo 2.2, affronteremo la questione delle finalità della valutazione e le scelte relative ai tre assi del metodo di valutazione (temi e sottotemi, persone e tempo). Trattandosi del primo caso applicativo, tali riflessioni hanno necessariamente un carattere preliminare e saranno oggetto di approfondimenti e verifiche a conclusione delle ulteriori attività di valutazione attualmente in corso, riferite a casi differenti, sia per la tipologia del bene e dell'intervento, sia per le finalità e le risorse disponibili per la valutazione. La cautela nel formulare considerazioni conclusive risulta ancora più evidente nel caso degli interrogativi riguardanti il processo di valutazione e le questioni di metodo sulla ricerca-intervento (per i quali si rimanda di nuovo al paragrafo 2.2). La confidenza iniziale con il management di Teatro Akropolis, il mandato di questa prima sperimentazione e – conseguentemente – il tempo dedicato e la postura del gruppo di ricerca, hanno infatti rappresentato

fattori di contesto peculiari. Il gruppo di ricerca ha, pertanto, deciso di rinviare le riflessioni su questi aspetti ad un successivo momento, quando sarà possibile affrontare le questioni attraverso la comparazione con altri casi, differenti per contesto e regole di ingaggio.

## **5.1 L'impatto di SoPHIA per le scelte future di Teatro Akropolis**

Successivamente alla discussione dei risultati della valutazione, il gruppo di ricerca ha incontrato il personale di Teatro Akropolis (marzo 2024) per avere riscontri su tre questioni: le nuove attività realizzate grazie all'ampliamento della sala, la qualità dell'esperienza di partecipazione al processo di valutazione e gli effetti che questa esperienza ha prodotto nell'approccio alla valutazione seguito dalla Direzione artistica e dal personale del Teatro.

In merito alla prima questione, Teatro Akropolis ha confermato che la nuova sala ristrutturata ha rappresentato «un importante fattore abilitante per l'avvio di nuove attività» e si è rivelato un «moltiplicatore di nuove iniziative» (RG).

L'ampliamento della sala ha avuto, infatti, ricadute in più direzioni. Da una parte, si è riscontrato un generale apprezzamento da parte del pubblico verso questo spazio rinnovato; dall'altra, per il personale, avere a disposizione una sala nuova e ristrutturata, destinata sia alle attività di produzione artistica che al lavoro quotidiano, ha rappresentato un significativo elemento di miglioramento del clima organizzativo:

... uno spazio fisico riconquistato, dopo un anno mezzo di chiusura; in cui ritrovare artisti e pubblico ... In quello spazio noi ci vivremo... La sera pensare di andarcene è difficile, ogni scusa è buona per restare lì... anche il pubblico non se ne va da quel luogo, ha il piacere di restare a fine spettacolo e parlare con gli artisti. Mentre in alcuni teatri appena finito lo spettacolo ti spingono fuori noi no. Non lo faremo mai (RG).

La nuova sala ha reso, inoltre, più visibile il teatro all'esterno, anche grazie alla possibilità di affittarla per eventi svolti da soggetti esterni. In quest'ottica, l'investimento nella comunicazione si è rivelato fondamentale, consentendo di fare conoscere Teatro Akropolis a pubblici più ampi e differenti.

Grazie alle sue attività e alla loro costante promozione, ad oggi Teatro Akropolis appare più radicato sul territorio.

Abbiamo fatto un mega evento all'apertura dell'edizione primaverile del Festival 2024 coinvolgendo le scuole del quartiere.... 800 bambini che giravano per le vie del quar-

tiere... È stato un momento di grande visibilità e coinvolgimento (VR).

Tra le nuove attività, va menzionato il progetto di costruzione di un archivio digitale. Avviato grazie ad un finanziamento PNRR, l'archivio ha l'obiettivo di raccogliere e digitalizzare una serie di documenti legati alla performance artistica teatrale attraverso la produzione di contenuti digitali e cartacei da mettere a disposizione del pubblico. La realizzazione di questo progetto definito "Heliopolis"<sup>31</sup> apre la strada ad un nuovo filone di attività che vede il Teatro Akropolis impegnato nella produzione anche di contenuti digitali oltre di film libri e spettacoli.

Tutto ciò ha comportato ricadute per il personale e l'organizzazione di Teatro Akropolis. La crescita e la differenziazione delle attività ha comportato, infatti, un aumento dei carichi di lavoro e una ridefinizione dei contenuti dei ruoli e ha reso ancora più urgente l'esigenza di colmare i fabbisogni di personale.

L'incontro con Teatro Akropolis, realizzato successivamente alla chiusura del percorso di valutazione partecipata, è stato, inoltre, l'occasione per rilevare e raccogliere impressioni e opinioni sia sugli esiti della valutazione che sull'influenza esercitata da questa esperienza sui processi decisionali interni al teatro. Il percorso di valutazione vi è servito? Cosa avete appreso? Avete dato continuità ad alcune attività? Avrebbe un senso per voi ripetere la valutazione, ad esempio, con cadenza biennale? Queste sono alcune delle domande che hanno orientato il dialogo. Come osservato, il processo di valutazione è:

intervenuto in un momento di grande trasformazione per il Teatro e ci ha aiutato a riflettere sulle trasformazioni in atto così come era accaduto durante l'attività svolta con Fondazione Compagnia di San Paolo, tramite il percorso NEXT generation YOU (RG).

Inoltre, dopo aver constatato, grazie alla lettura e discussione del report di valutazione, che tra gli impatti creati dalle attività di Teatro Akropolis l'area tematica meno sviluppata riguardava la sostenibilità ambientale, l'ente culturale si è interrogato sulle possibili azioni da intraprendere per colmare il divario rilevato e ha programmato maggiori investimenti sulla cura dell'ambiente. Parallelamente, il teatro sta sperimentando nuove soluzioni di coinvolgimento dei pubblici al fine di ampliare il numero di partecipanti alle iniziative e differenziare i target di riferimento.

L'attività di raccolta delle percezioni delle persone, sperimentata dal teatro, per la prima volta, durante il percorso di valutazione, si è trasformata in una pratica ri-

---

<sup>31</sup> Vedi <<http://www.heliopolisarchives.com>>.

corrente, diventando un'azione integrata in ciascuna delle attività implementate dall'ente culturale.

Ormai non possiamo immaginare un'iniziativa senza progettare lo strumento di valutazione che ci aiuta a rilevare le percezioni dei pubblici (RG).

I questionari utilizzati nel percorso di valutazione sono stati modificati per cogliere aspetti non affrontati durante la prima valutazione. Una volta approvato dalla Direzione artistica, la progettazione e l'implementazione dello strumento viene affidato al personale (responsabile della comunicazione e dell'organizzazione) che lo utilizza in autonomia per adattarlo alle esigenze di ciascuna iniziativa. L'appropriazione, da parte del personale e della Direzione, delle pratiche e degli strumenti di valutazione offerti dal metodoSoPHIA ha rappresentato un interessante e non scontato esito del processo di valutazione partecipata avviato con questa prima sperimentazione, risultato anche del dialogo costante che si è sviluppato in particolare tra Roma Tre e il personale di Teatro Akropolis. Dopo il lavoro svolto a stretto contatto con i ricercatori, infatti, il Teatro Akropolis ha dimostrato la volontà di continuare questo percorso in autonomia. Questa scelta corrisponde al raggiungimento di uno degli obiettivi del metodoSoPHIA che, dopo una fase di apprendimento guidato dal gruppo di ricerca, prevede il suo utilizzo in totale autonomia da parte degli enti culturali. In questo senso ci sembra significativa l'affermazione:

... piuttosto che ripetere la valutazione ogni due anni potrebbe avere un senso incontrarci periodicamente e avere momenti di scambio con voi ricercatori (RG).

## **5.2 Commenti, domande aperte e direzioni future per le successive sperimentazioni**

### **5.2.1 Perché valutare?**

#### *Autoriflessione e sensemaking*

L'esercizio praticato con Teatro Akropolis ha fatto emergere il possibile utilizzo di SoPHIA come potente strumento di autoriflessione da parte dei promotori della valutazione. Le attività svolte e i momenti di discussione collegiale dei risultati sono stati, per il personale e la direzione artistica, un'opportunità per svolgere una discussione sui risultati conseguiti e sulla possibilità di promuovere nuove attività non legate direttamente ai programmi passati, esplorando potenzialità che non erano state colte in precedenza e che sono emerse sia grazie alle rappresen-

tazioni grafiche, sia durante i momenti di coinvolgimento degli stakeholder esterni.

L'allargamento del campo di applicazione di SoPHIA, dalla verifica della "qualità dell'intervento" alla riflessione sui "processi di azioni e decisioni" e sui "significati delle azioni", offre un promettente scostamento rispetto alla prospettiva che ha guidato la call europea e risulta in linea con l'approccio teorico alla base della costruzione del metodo. La procedura connessa al metodo di valutazione SoPHIA può essere infatti utilizzata sia per interpretare e valutare gli esiti prodotti dall'azione organizzativa sia per valutare l'adeguatezza al futuro dell'ente culturale e progettarne di conseguenza le azioni future. Già in sede di definizione del metodo era apparsa la possibilità di un suo impiego come una *dashboard*, per riflettere sulle strade che si aprono, e su cui si possono promuovere azioni da misurare (Marchiori, *et al.*, 2021:67). In questo percorso di valutazione partecipata si attivano i processi di interpretazione e *sensemaking*. Nell'accezione fornita da Weick (1995), *sensemaking* è un processo cognitivo, continuo e cumulativo (l'esperienza porta a ridiscutere il senso che attribuiamo alle cose e al reale), con cui le persone attribuiscono significato a taluni aspetti della realtà. Questa attribuzione viene definita "attivazione del reale" e influisce sulle organizzazioni. Il legame con SoPHIA è duplice: da un lato, attiene alla produzione e riproduzione del valore attraverso le narrazioni, dall'altro, attiene alla rappresentazione cognitiva come elemento fondamentale per le organizzazioni culturali che nascono e agiscono attorno a costruzioni di senso (chi siamo, cosa facciamo e perché). Nei processi reali convivono e si sovrappongono intenzionalità derivanti da razionalità limitate e casualità derivanti da azioni multi-attoriali. Weick aggiunge che questa sovrapposizione si palesa nelle realtà organizzative attraverso "connessioni lasche" o "legami deboli" che influenzano i comportamenti dei singoli attori e producono una sorta di convergenza, un certo ordine, responsabilizzazione, adattabilità e altri effetti che non sono deterministicamente fissati da divisione del lavoro, potere, programmazione. A questo scopo, la necessità di un adattamento sartoriale del metodo alle specificità del singolo caso si è rivelata fertile: la flessibilità temperata di SoPHIA amplifica l'importanza della componente umana, poiché chiama costantemente in causa le persone in fase di settaggio, implementazione e verifica dei risultati. Nel percorso di valutazione partecipata, le persone riflettono sulle azioni e sugli esiti prodotti dai processi di azione e decisione. Dal confronto sull'interpretazione dei processi e dei loro esiti e dal dialogo sul senso e il significato che i differenti attori esprimono sul contesto analizzato, si aprono nuove prospettive e orizzonti di azioni future.

### 5.2.2 Come valutare?

*Temi e sottotemi: perimetrare la multidimensionalità degli impatti*

Come ricordato nel primo capitolo, la traduzione operativa del metodo richiede lo svolgimento di una serie di operazioni preliminari di contestualizzazione, rispetto alle quali il manuale applicativo di SoPHIA (SoPHIA Consortium, 2021c) fornisce i necessari orientamenti. La flessibilità temperata delle indicazioni del metodo offre un vantaggio, poiché consente di calibrare le attività a livelli differenti di complessità e impegno. Né i contenuti del *concept* multi-dominio, né l'articolazione in fasi della sua applicazione possono essere considerati come una *to-do list* da completare in modo meccanico. La selezione, l'associazione e il modo in cui trattare dati quantitativi e qualitativi, così come il grado di approfondimento verticale delle questioni relative ai differenti temi e sottotemi dipendono dalle scelte concrete compiute dai valutatori. Questa discrezionalità costituisce un campo aperto, alla ricerca di un complicato equilibrio fra tentazioni e necessità di riduzionismo, giustificate dalla necessità di rendere operabile il metodo, e volontà di rispettare appieno il carattere multidimensionale. L'approccio di SoPHIA consente un salto di qualità perché offre uno spettro di possibilità che possono anche essere negoziate con i decisori e discusse con gli interlocutori e gli stakeholder ingaggiati nel percorso di valutazione, chiamati a esprimersi congiuntamente sugli aspetti salienti: le dimensioni e le aree di valore (obiettivi generali) che presiedono le iniziative, le azioni chiave rispetto alle quali verificare il nesso fra obiettivi specifici, risultati attesi e conseguiti, le sinergie e le controindicazioni generate dalle azioni rispetto a differenti temi e sottotemi.

*Persone: promuovere le condizioni per una reale partecipazione al processo di valutazione*

Una seconda questione riguarda *chi e come* si esprime nella valutazione. La considerazione dei differenti punti di vista è un aspetto che qualifica il posizionamento di SoPHIA. Necessariamente, quindi, occorre domandarsi se SoPHIA possa essere considerata come un dispositivo “abilitante”, ovvero sia in grado di dare spazio alla pluralità dei punti di vista e alla loro composizione e negoziazione nell'ambito di pratiche deliberative. Anche in questo caso, si presenta la necessità di trovare una collocazione adeguata all'interno di uno spazio non determinato a priori, che può estendersi per assicurare un'effettiva valutazione partecipata, oppure essere circoscritto a forme più speditive di consultazione. Analogamente a quanto abbiamo affermato a proposito della necessità di ridurre l'ambizione olistica del metodo (*considerare tutto*), per ricondurla a una più ragionevole aspettativa di multi-dimensionalità (*considerare più di una singola dimensione*), anche l'ambizione partecipativa è oggetto di un'inevitabile riduzione operativa (*adottare un approccio inclusivo e dialogico*) su cui è importante riflettere. L'esercizio compiuto per Teatro

Akropolis offre alcuni spunti di riflessione a questo proposito. L'applicazione del metodo ha consentito di costruire le condizioni minime per il confronto e una conversazione aperta tra i soggetti partecipanti, perché ha offerto alla discussione informazioni raccolte attraverso un quadro interpretativo finalizzato a evidenziare "sinergie" e "effetti indesiderati" e attraverso la consultazione dei beneficiari delle attività (raccolta dei "punti di vista"). Non di meno, la relazione collaborativa che si è instaurata tra il gruppo di ricerca, il personale di Teatro Akropolis e i due stakeholders, ha richiesto di dedicare tempo e attenzione al processo di apprendimento dei contenuti e del metodo SoPHIA, indispensabile per garantire l'effettivo *coinvolgimento* di tutti.

### *Tempo*

Il tempo, nel metodo SoPHIA, ha una pluralità di significati. Se ne parla in relazione al momento della valutazione (*ex-ante, in itinere, ex-post*); agli effetti (risultati immediati e legacy di lungo periodo); all'oggetto della valutazione (la qualità degli interventi è strettamente connessa alla loro capacità di legare il passato al futuro attraverso il presente). Ognuna di queste accezioni influisce sulla profilazione delle attività da condurre. Trattandosi della prima sperimentazione, non siamo ancora in grado di affrontare compiutamente una riflessione su questi aspetti, per i quali occorrerebbe disporre di evidenze riferite a differenti momenti, effetti e oggetti. Li segnaliamo, dunque, solamente come elementi di attenzione dei quali vogliamo tenere conto, nelle future applicazioni di SoPHIA.

### *Misure generalizzabili o specificità dei dati?*

A conclusione del lavoro riguardante Teatro Akropolis ci siamo domandati anche se le informazioni raccolte durante questa esperienza costituiscano un unicum profilato sulle specificità del caso o possano essere prese a riferimento per rispondere ad altre analoghe esigenze di valutazione. Si tratta, chiaramente, di una domanda aperta. La componente dialogica delle attività svolte e la rilevanza che ha assunto la raccolta dei punti di vista soggettivi sembrano spingere verso un elevato grado di sartorialità, che sembra essere insito nel metodo. Tuttavia, la tensione tra unicità e comparabilità potrebbe essere affrontata componendo la raccolta dei KPI e dei punti di vista. Conseguentemente, i rapporti di valutazione potrebbero essere impostati in modo tale da contenere sia informazioni basate su indicatori e misure quantitative generalizzabili e comparabili, sia indicazioni specifiche che corroborano gli affondi sui temi e sottotemi. L'indisponibilità di una serie di dati ha indotto a prediligere queste ultime e, pertanto, questa possibilità costituisce un'ipotesi da verificare attraverso le future applicazioni.

## Bibliografia

- Albano R. (2010). La ricerca intervento. In Fabbri T. (a cura di), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci, Roma, pp. 285-310.
- Albano R. (2012). *Action Research/ La recherche-action/ La ricerca-intervento*. <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library. Bologna: TAO Digital Library.
- Arif R., Weigl, A., Wieser, A., Vlachou, E., Zipsane, H., Mc Quaid, P., Baioni, M. (2021). Towards the SoPHIA model: results from the case studies' analysis. In Marchiori M. *et al.* (2021) *An innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHIA Model*. *Economia della Cultura*, Special Issue 2021, pp. 21-69, Il Mulino.
- Baioni M., Cicerchia A., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Marucci F. (2021). SoPHIA Model: The Conceptual Approach. In Marchiori M. *et al.* (2021) *An innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHIA Model*. *Economia della Cultura*, Special Issue 2021, pp. 15-20, Il Mulino.
- Baioni, M., Bollo, A., Cicerchia A., Demartini P., Marchegiani L., Marucci F., e Marchiori M. (2023). A New Accountability for Cultural Organisations: The SOPHIA proposal to innovate Sustainability Reporting. In Aureli S., Del Baldo M., Demartini P., Piber M. (2023) *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*. Roma: Roma TrE-Press, pp. 125-144.
- Baioni M., Demartini A., Marchegiani L., Marchiori M., Marucci F., Petrini C., (in corso di pubblicazione). Processi partecipati di valutazione d'impatto delle attività culturali e processi di heritage making: riflessioni sulle prime applicazioni del modello SoPHIA. In *Beyond the gaze. Interpreting and understanding the city*, Proceedings of the 11th AISU Congress, Ferrara, 13-16 settembre 2023.
- Baioni M., Cicerchia A., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Marucci F., Petrini C (2024a). La valutazione d'impatto nelle organizzazioni culturali come processo di ricerca-azione. Feedback dalla prima implementazione del modello SoPHIA. In *L'aziendalismo crea valore!* AIDEA Conference Proceeding, Salerno (IT), 5-6 ottobre, 2023.
- Baioni, M., Cicerchia, A., Demartini, P., Marchegiani, L., Marchiori, M., Petrini, C. (2024b). *Re-sourcing management? Archeology as a source of knowledge. Evaluating the impact of the archaeological excavations of the Etruscan-Roman sanctuary of Bagno*

- Grande at San Casciano dei Bagni». In *Fostering Innovation to address grand challenges* Euram Conference Proceedings, Bath (UK), 25-28 giugno 2024.*
- Capecchi V. (2006). Per una storia della ricerca azione in Italia. *Inchiesta*, XXVI, 151, pp. 1-25.
- CHCfE Consortium. (2015). Cultural heritage counts for Europe. *International Cultural Centre: Krakow, Poland*.
- Chiaravalloti F. (2014). Performance evaluation in the arts and cultural sector: A story of accounting at its margins. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44(2), pp. 61-89.
- Chiaravalloti F., & Piber, M. (2011). Ethical implications of methodological settings in arts management research: The case of performance evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(4), pp. 240-266.
- Cicerchia A. (2021). Che cosa muove la cultura. Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario. Editrice Bibliografica. Milano.
- Cicerchia A., Zuvela A., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M. (2021). Conclusions. in Marchiori M. *et al. An innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHIA Model*, Economia della Cultura, Special Issue 2021, pp. 97-104, Il Mulino.
- Ciolfi L., Damala, A., Hornecker, E., Lechner, M., Maye, L., & Petrelli, D. (2015). Cultural heritage communities: technologies and challenges. In *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference on Communities and Technologies*, pp. 149-152.
- Crone S. and Ganga, R. (2023). Revisiting the impact of Liverpool as ECoC 2008: the lost opportunity to reconcile cultural policy and evaluation. In *Arts and the Market*, Vol. 13 No. 3, pp. 121-137. <<https://doi.org/10.1108/AAM-08-2021-0045>>.
- De Biase A., Levy A., Castrillo Romon M. (2016), Editorial. Patrick Geddes en heritage. *Espace e societ e*, 2016/4 (167), pp. 7-25.
- Demartini P. Marchiori, M., Cipriano, M.A., Bruno, E. (2024a). Regenerating Historic Urban Neighborhood through Cultural Networks. In *Culture that matters: Interdisciplinary Approaches for Sustainable Futures*. ENCATC Conference Proceedings, pp. 265-285, Lecce (IT), 18-20 settembre 2024.
- Demartini, P., Marchiori, M., Cipriano, M.A., Bruno, E. (2024b). Unlocking Cultural Networks in Historic Urban Neighborhoods. In *Translating Knowledge into Innovation Dynamics. Institute of Knowledge Asset Management IFKAD (19<sup>th</sup> International Forum on Knowledge Asset Dynamics)*, Conference Proceedings, Madrid (ES), 12-14 giugno 2024.
- de Vries, G. (2021). To make the silos dance. Mainstreaming culture into EU Policy, European Cultural Foundation.

- Eurocities (2023), *Cultural heritage in cities and regions. Challenges and trends throughout Europe*. Brussel, Eurocities.
- European Council (2022) *Council resolution on the EU Work Plan for Culture 2023-2026*, approved by the Council (Education, Youth, Culture and Sport) at its meeting on 29 November 2022.
- Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali (2022). Come si misura la cultura? Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori.
- Garcia B., Melville, R. and Cox, T. (2010). IMPACTS 08 European Capital of Culture research programme. Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture. Liverpool: University of Liverpool.
- Garcia B.M. (2021). Integrating culture in post-crisis urban recovery: Reflections on the power of cultural heritage to deal with crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 60, 102277.
- Gielen, P., Elkhuizen, S., Van den Hoogen, Q., Lijster, T., and Otte, H. (2014). *De waarde van cultuur*. Brussel, Belgium: Fred Dhont.
- Ginzarly M., and Srour, F. J. (2021). Cultural heritage through the lens of COVID-19. *Poetics*, 101622.
- Gonzalez P.A. (2014). From a Given to a Construct. *Cultural Studies*, 28:3, 359-390, doi: 10.1080/09502386.2013.789067.
- Grandori A. (1995). Disegni di ricerca in organizzazione. In *Manuale di Organizzazione Aziendale*, a cura di G. Costa, R.C. D. Nacamulli, vol. 5, UTET, Torino.
- Holden J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy*. London: Demos.
- ICOMOS (2019), *European quality principles for EU-funded interventions with potential impact upon cultural heritage*, Paris: ICOMOS International.
- Labadi S. (2007). Representations of the nation and cultural diversity in discourses on World Heritage. *Journal of social archaeology*, 7(2), 147-170. <<https://doi.org/10.1177/1469605307077466>>.
- Maggi B. (1990). *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*. Etas Libri, Sonzogno.
- Maggi B. (2003). *De l'agir organisationel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Octarés, Editions, Toulouse.
- Mannino F. (2017), Imprese non profit e partecipazione culturale, in Italia i cittadini prendono parte così. *Impresa, cultura*, 13 rapporto annuale Federculture, Gangemi, Milano.
- Marchiori M., Anastasopoulos N., Giovinazzo M., Mc Quaid P., Uzelac A., Weigl A., and Zipsane H. (2021). *An Innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHLA Model*. *Economia della Cultura*, Special Issue 2021, Il Mulino.

- Marchiori M., (in corso di pubblicazione), Assessing the impact of Cultural Heritage through a holistic perspective. Reflections from the application of the SoPHIA model. in Marchiori M., Valentino P.A, Marchegiani L. (Eds), *Culture shapes our future. The role of culture in the framework of economic, social, environmental and cultural development*. Economia della Cultura, Special Issue 2/3 2024.
- Marucci F., and Petrini C. (in corso di pubblicazione). Participatory Impact Evaluation Processes for Cultural Activities: Reflections on the Initial Application of the SoPHIA Model. in Marchiori M., Valentino P.A, Marchegiani L. (Eds), *Culture shapes our future. The role of culture in the framework of economic, social, environmental and cultural development*, Economia della Cultura, Special Issue 2/3 2024.
- Nurse, K. (2006). Culture as the fourth pillar of sustainable development. *Small states: economic review and basic statistics*, 11, pp. 28-40.
- Orr S. A., Richards, J., and Fatorić, S. (2021). Climate change and cultural heritage: A systematic literature review (2016-2020). *The Historic Environment: Policy & Practice*, 12(3-4), pp. 434-477.
- Radbourne J., Johanson, K., Glow, H., and White, T. (2009). The audience experience: Measuring quality in the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11(3), pp. 16-29.
- Sacco P.L., Blessi, G.T., and Nuccio, M. (2009). Cultural policies and local planning strategies: What is the role of culture in local sustainable development? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), pp. 45-64.
- Teatro Akropolis e Fondazione Fitzcarraldo (2021). *Analisi organizzativa*. (Documento interno, non pubblicato).
- Thompson J. D. (1988). *L'azione organizzativa*, Petrini editore (ed. orig., 1967, *Organizations in action*, McGraw-hill).
- van Knippenberg K. (2019). Towards an evolutionary heritage approach: Fostering community-heritage engagement. *13th AESOP Young Academics Conference*, 2019.
- Yung, E.H., & Chan, E.H. (2012). Implementation challenges to the adaptive reuse of heritage buildings: Towards the goals of sustainable, low carbon cities. *Habitat international*, 36(3), pp. 352-361.
- Waterton E. and Watson S. (2015). *The Palgrave Handbook of Contemporary Heritage Research*. Palgrave MacMillan, London.
- Weick K.E. (1995). Sensemaking in organizations. *Foundations*.

## Sitografia

ArtBonus.gov.it. [ultimo accesso: 19.09.2024]. <<https://artbonus.gov.it/2083-teatro-akropolis.html>>.

Council of Europe (2005). *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, Faro, 27.X.2005. [ultimo accesso: 20/08/2024]. <<https://rm.coe.int/1680083746>>.

Cultural Heritage Counts for Europe (2015). *Cultural Heritage Counts for Europe*. CHCfE. Krakow. [ultimo accesso: 20/08/2024]. <[http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope//wp-content/uploads/2015/06/CHCfE\\_FULL-REPORT\\_v2.pdf](http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope//wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf)>.

Heliopolisarchive.org [ultimo accesso: 03.12. 2024] <<https://www.heliopolisarchive.org/>>

Iccliverpool.ac.uk. [ultimo accesso: 17.09.2024]. <<http://iccliverpool.ac.uk/liverpool18/>>.

Mexea S. (2022). *La compagnia Teatro Akropolis. Struttura, ricerca e proposte di teatro fisico sperimentale sul territorio genovese e nazionale*. [ultimo accesso: 18/07/2024]. <<https://unire.unige.it/handle/123456789/5257>>.

Sestriponente.it. [ultimo accesso: 19.09.2024]. <<https://www.sestri.it/ponente/info-cat/sestri-ponente.html>>.

Sestriponente.it. [ultimo accesso: 19.09.2024]. <<https://www.sestri.it/tag/sestri-ponente.html>>.

Smart.comune.genova.it [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://smart.comune.genova.it/articoli/rinasc-genova-il-teatro-akropolis>>.

SoPHIA Consortium (2020a). *Deliverable D1.1: Review of Research Literature, Policy Programmes and (good and bad) Practices*. [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

SoPHIA Consortium (2020b). *Deliverable D1.2: Concise essay mapping of existing gaps, issues and problems*. [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

SoPHIA Consortium (2021a). *Derivable D2.2: Case studies report* [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

SoPHIA Consortium (2021b). *Derivable D2.3: Final version of the SoPHIA Impact assessment model* [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

SoPHIA Consortium (2021c). *Deliverable D3.1: Toolkit for stakeholders*. [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

SoPHIAplatform.eu. [ultimo accesso: 19.09.2024]. [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://sophiaplatform.eu>>.

Teatroakropolis.com [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://www.teatroakropolis.com/akropolislibri/>>.

Teatroakropolis.com [ultimo accesso: 20.09.2024]. <<https://www.teatroakropolis.com/produzioni/>>.

Teatrodeiventi.it. [ultimo accesso: 23.09.2024]. <<https://www.teatrodeiventi.it/moby-dick/>>.

UNESCO (1972). *Convenzione per la tutela del patrimonio culturale e naturale*. [ultimo accesso: 28/10/2024]. <<https://www.unesco.it/it/documenti-unesco/convenzione-per-la-tutela-del-patrimonio-culturale-e-naturale-1972/>>.

UNESCO (2018). *Culture for the 2030 Agenda*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 07 SP. [ultimo accesso: 20/08/2024]. <[https:// https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264687](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264687)>.

United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York. [ultimo accesso: 20/08/2024]. <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/32>>.

World Health Organization (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*. [ultimo accesso: 20/08/2024]. <<https://iris.who.int/handle/10665/329834>>.

## **Sigle**

AS: Arianna Spigolon (Responsabile Missione Creare attrattività – Fondazione Compagnia di San Paolo)

CT: Clemente Tafuri (Direttore artistico – Teatro Akropolis ETS)

DB: David Beronio (Direttore artistico – Teatro Akropolis ETS)

RG: Rosalba Greco (Responsabile organizzazione - Teatro Akropolis ETS)

RN: Roberta Nicolai (Direttrice Triangolo Scaleno Teatro di Roma)

VR: Veronica Righetti (Direttrice organizzativa e responsabile relazioni esterne – Teatro Akropolis ETS)

Il volume illustra i caratteri principali del metodo olistico di valutazione SoPHIA (elaborato da un Consorzio europeo vincitore di una call Horizon 2020, guidato da un gruppo di ricerca interdipartimentale dell'Università Roma Tre) e presenta i principali risultati della sua prima applicazione in un contesto italiano. L'occasione è stata fornita dal Teatro Akropolis di Genova, un luogo concepito per accogliere e promuovere la ricerca nell'ambito delle arti performative che, nel 2022, ha intrapreso una trasformazione strategica e organizzativa, collegata ad un intervento di ristrutturazione che ha introdotto un'innovativa struttura di sala. I risultati della sperimentazione s'inseriscono nel dibattito sui metodi utilizzabili per cogliere gli effetti creati dalla cultura per lo sviluppo sostenibile della società, contribuendo in una triplice direzione:

- verificare le questioni critiche e le domande aperte che emergono nel passaggio dall'apparato concettuale sottostante ad un metodo alla sua traduzione in una procedura operativa;
- riflettere sui ruoli e le relazioni che si sviluppano tra i soggetti coinvolti in un'attività di ricerca-intervento;
- evidenziare il beneficio che un'organizzazione culturale può ottenere dalla partecipazione ad un processo di valutazione, inteso come pratica di auto-riflessione partecipata.

#### **MICHELA MARCHIORI**

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale e Cambiamento Organizzativo presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre. È direttore del Master biennale di II livello "Economia e gestione dei beni culturali". È stata coordinatore scientifico del progetto europeo (Horizon 2020) *SoPHIA - Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment (2020-2021)*.

#### **MAURO BAIONI**

Ricercatore a tempo determinato presso l'Università Roma Tre. Ha partecipato a ricerche sulle dinamiche di urbanizzazione (*Osservatorio urbanistico Regione Lazio*) e sugli standard urbanistici (*Laboratorio Standard e Acquisizione e gestione delle aree a verde e servizi pubblici del PRG di Roma*), nonché a programmi internazionali riguardanti il patrimonio culturale (*Open Heritage e SoPHIA*).

#### **FLAVIA MARUCCI**

Laureata in Scienze dello Sviluppo e della Cooperazione Internazionale, dopo un'esperienza come teaching assistant alla Bucknell University (USA), ha conseguito il Master in Gestione di Impresa Cooperativa, avviando parallelamente la sua carriera in progettazione europea come ricercatrice e project manager. Ha partecipato al progetto *SoPHIA*. Attualmente è Dottoranda presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre.

#### **CHIARA PETRINI**

Laureata in Storia dell'Arte, ha conseguito il Master di II livello in Management-Promozione-Innovazioni tecnologiche nella gestione dei beni culturali del Dipartimento di Economia Aziendale di Roma Tre. Prima classificata al concorso di ammissione alla Scuola di Specializzazione in beni storico-artistici presso La Sapienza - Università di Roma, ha conseguito il diploma nel luglio del 2024. Attualmente è Dottoranda presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università Roma Tre.