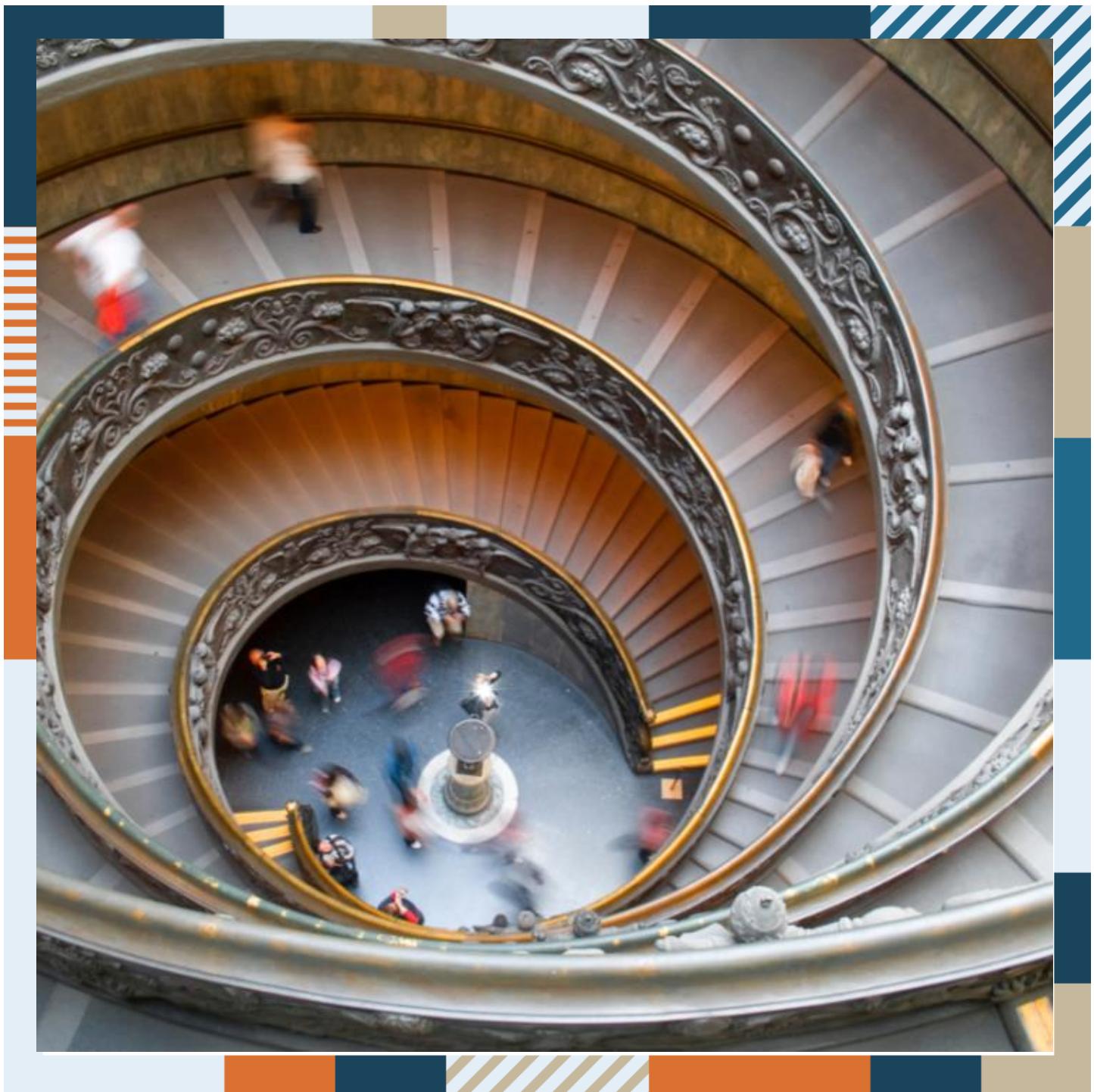


4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo



Report 2: Risultati della ricerca

19.05.2025



Team di ricerca

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura ETS

Supervisione scientifica: Paola Borrione, Andrea Porta

Coordinamento: Andrea Porta

Ricercatori: Giovanni Bausano, Lorenza Bizzari, Sara Ciarlantini, Camilla Lo Schiavo, Giorgia Natoli

Elaborazione grafica: Francesca Tabasso

Si ringraziano le organizzazioni che hanno supportato nella diffusione del questionario:

Ateatro

FAMU – Giornata Nazionale della Famiglie al Museo

Federculture

Film Commission Torino e Piemonte

TrovaFestival

Si ringraziano Banca d'Italia e Fondazione CRT per il sostegno.

Fondazione Santagata, attiva su progetti di ricerca, valutazione e trasferimento delle conoscenze, opera su quattro filoni tematici principali: i modelli per la gestione del patrimonio culturale, con particolare riferimento allo sviluppo economico dei territori e ai programmi UNESCO; le produzioni culturali contemporanee e l'innovazione culturale, con attenzione ai mercati emergenti e alle nuove professioni; il turismo legato al patrimonio culturale tangibile e intangibile, alle industrie creative e ai distretti produttivi; la transizione equa, con focus sul rapporto tra patrimonio culturale, naturale e sostenibilità.

4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo © 2024-2025 by Fondazione Santagata
ETS is licensed under CC BY-NC-ND 4.0
Codice ISBN 978-88-99745-18-9
Maggio 2025

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura ETS
Corso Duca degli Abruzzi 43, 10129 Torino
info@fondazionesantagata.it
www.fondazionesantagata.it

INDICE

Premesse alla ricerca • 5

Executive summary • 8

Glossario • 11

PARTE 01. L'analisi dei risultati • 12

1. La metodologia, in breve • 13

1.1 Il profilo delle organizzazioni coinvolte • 15

1.2 Dentro e fuori: su quali dimensioni lavorano le organizzazioni culturali per ridurre gli impatti? • 22

1.3 Consapevolezza, Attivazione e Distanza dai target di decarbonizzazione: aspetti metodologici • 28

1.4 Molto consapevoli, ma poco attivi: la strada ancora da percorrere per accorciare la Distanza dai target di decarbonizzazione • 32

1.5 Analisi delle barriere all'Attivazione • 56

PARTE 02. Interviste e buone pratiche settoriali • 58

2. In conversazione con le organizzazioni culturali • 59

PARTE 03. Le proposte di *policies* • 103

3. Raccomandazioni e politiche di supporto alla decarbonizzazione dei settori culturali • 104

4. Oltre i risultati: considerazioni finali e prossimi passi • 110

Bibliografia • 111

Sitografia • 113

Premesse alla ricerca

Il progetto di ricerca 4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo si è posto l’obiettivo di avviare il percorso delle organizzazioni culturali e creative italiane verso la neutralità climatica.

Fondazione Santagata per l’Economia della Cultura, nell’ambito delle sue attività consolidate nell’area della Transizione Equa e, più in generale, del supporto alle organizzazioni culturali, con il presente lavoro intende promuovere in modo strutturato e trans-settoriale un cambiamento di paradigma a livello nazionale.

A partire da un approfondimento del contesto attuale, delle attività messe in campo e degli attori coinvolti, il progetto 4C promuove una **transizione verso la neutralità climatica: dal basso**, dotando i settori e gli enti culturali della consapevolezza e degli strumenti necessari per avviare il cambiamento al proprio interno; **dall’alto**, promuovendo e proponendo politiche e linee guida a supporto di una transizione multisettoriale, a beneficio dell’intera società e ispirata a esempi particolarmente virtuosi su scala internazionale.

Il progetto 4C si è, infatti, sviluppato a partire da una triplice convinzione del team di Fondazione Santagata:

- in primo luogo, la necessità di **stimolare il processo di decarbonizzazione delle organizzazioni italiane**, al fine di migliorare la qualità dell’offerta culturale in risposta a una chiara esigenza dal punto di vista ambientale e a

un pubblico sempre più attento e interessato ai temi della sostenibilità;
- in secondo luogo, la consapevolezza dell’**opportunità**, per gli attori culturali, di accedere alle future **risorse di finanziamento** pubblico e privato destinate alla riduzione degli impatti ambientali e al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, sia a livello nazionale che internazionale.;
- infine, in considerazione del **ruolo strategico giocato dalle organizzazioni culturali nella produzione, distribuzione e promozione di contenuti e messaggi in grado di favorire un cambiamento sistematico e trasversale delle comunità di riferimento**.

A partire da queste constatazioni, il progetto 4C mira a ribaltare l’approccio comunemente associato ai modelli di adattamento alla crisi climatica, **trasformando vincoli e costi in opportunità di crescita all’interno di una transizione ecologica equa**.

La prima fase della ricerca, già pubblicata e disponibile sul sito di Fondazione Santagata (<https://www.fondazionesantagata.it/pubblicazioni/report-4c-impostazione-della-ricerca-1/>), si è concentrata sull’analisi del contesto generale e sugli aspetti metodologici, inquadrando il ruolo del settore culturale all’interno della crisi

climatica. Ha analizzato le buone pratiche già presenti a livello internazionale e introdotto un approccio quantitativo articolato in **tre dimensioni: Consapevolezza, Attivazione, e Distanza dai target di decarbonizzazione**. Infine, sono stati definiti gli output e le linee guida per lo sviluppo delle fasi successive.

A partire da novembre 2024, è stata avviata la seconda fase della ricerca, dedicata all'analisi dei dati raccolti tramite il **questionario somministrato a distanza, su scala nazionale, tra aprile e ottobre 2024**.

Per la raccolta dati, sono state individuate una serie di **dimensioni e variabili – organizzative, economiche e comportamentali** – attraverso cui le organizzazioni culturali determinano, direttamente o indirettamente, il proprio impatto ambientale

Tali dimensioni sono state selezionate con l'obiettivo di valutare l'impatto ambientale del settore culturale e misurare l'attuale distanza dai target di decarbonizzazione. Tra queste:

- **i Processi Interni:** elementi di governance propri dell'organizzazione, in grado di favorire una gestione più sostenibile delle attività culturali. Tra questi, ad esempio: la predisposizione di un piano d'azione operativo sui temi della sostenibilità; un'analisi dei rischi climatico-ambientali collegati alle proprie attività; la presenza di personale dedicato alla gestione di queste tematiche; l'attivazione di corsi di formazione e di incentivi per il personale, funzionali all'incremento della consapevolezza e all'adozione di comportamenti virtuosi;
- **le Attività Esterne:** iniziative non direttamente associabili al settore culturale di appartenenza, che l'organizzazione può svolgere o sviluppare, in modo più o meno diretto, per generare un impatto climatico-ambientale positivo di tipo sistematico. Tra queste, ad esempio: il finanziamento diretto di progetti di compensazione ambientale (conservazione/protezione

della biodiversità); il supporto tecnico, logistico o infrastrutturale ad eventi e progetti esterni legati ai temi della sostenibilità; attività di comunicazione e sensibilizzazione ambientale; la predisposizione di linee guida per la selezione dei propri partner o finanziatori in base alle loro performance sui temi della sostenibilità;

- **gli Eventi e le Sedi Lavorative:** monitoraggio della riduzione dei consumi energetici, idrici e di materiali, e dei relativi impatti ambientali associati allo svolgimento di eventi culturali o, più semplicemente, alle attività quotidiane svolte all'interno delle proprie sedi (edifici) lavorative;
- **le Strutture Ricettive e il Telelavoro:** l'orientamento dell'organizzazione culturale rispetto ai temi del telelavoro e alla selezione delle strutture ricettive – più o meno orientate alla riduzione dei propri impatti ecologici – che ospitano il personale in trasferta, gli artisti e il pubblico durante lo svolgimento degli eventi culturali;
- **i consumi alimentari:** consumo di beni alimentari caratterizzati da una maggiore sostenibilità ecologica (ad esempio, certificati) e da un minore impatto in termini di emissioni di gas serra (come prodotti vegetali o poco raffinati);
- **i trasporti:** le modalità di spostamento e dei relativi impatti ambientali di materiali, personale, artisti e del pubblico;
- **il consumo di suolo:** impatti ambientali causati dall'occupazione di suolo – principalmente di tipo naturalistico – durante lo svolgimento degli eventi culturali.

La ricerca ha coinvolto trasversalmente **9 settori culturali**, individuati a partire da una definizione il più ampia possibile del macrosettore culturale:

- Musei e Istituzioni Culturali;
- *Performing Arts* (teatro, spettacolo dal vivo, concerti, circo);
- Eventi Culturali e Festival;

- Arte Contemporanea e Gallerie;
- Cinema e Produzione Musicale e Audiovisiva;
- Editoria e Letteratura;
- Artigianato Artistico ;
- Design e Moda;
- Educazione Artistica e Formazione.

Parallelamente, è stata condotta una serie di **interviste qualitative** rivolte a un campione

selezionato di enti culturali particolarmente virtuosi.

In questa stessa fase è stato avviato anche un primo test operativo del modello di *Roadmap* di decarbonizzazione, sviluppato nell'ambito del progetto formativo CHANGE promosso da Fondazione Santagata (https://www.fondazionesantagata.it/change_corsoreformativoperlasostenibilita/).

Executive Summary

Il report finale presenta i risultati della seconda fase del progetto e si articola in **cinque sezioni**, caratterizzate rispettivamente da:

1. una restituzione analitica e descrittiva dei **risultati, sia qualitativi che quantitativi**, ottenuti attraverso il questionario e le interviste, con l'obiettivo di fotografare lo stato dell'arte del settore culturale italiano rispetto alle dimensioni e agli obiettivi della transizione ecologica;
2. l'individuazione e il commento dei principali trend emersi dall'indagine, con un'attenzione particolare alle **differenze settoriali e alle specificità organizzative e territoriali**;
3. un'analisi dei **risultati già acquisiti e dei gap**, concreti o solamente percepiti, da parte delle organizzazioni culturali;
4. una serie di **raccomandazioni operative e istituzionali**, finalizzate alla definizione di soluzioni dal basso e di politiche settoriali a sostegno della decarbonizzazione, nel quadro degli obiettivi climatici europei;
5. alcuni **spunti di riflessione conclusivi e prossimi step del programma**.

In questo senso, il progetto 4C – *deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo* rappresenta il primo tassello di un mosaico destinato ad arricchirsi nel tempo attraverso ricerche specifiche e informazioni sempre aggiornate: un insieme di dati e testimonianze estremamente necessario per rafforzare le sinergie tra le politiche settoriali *top-down* e le iniziative di sviluppo e innovazione dal basso, che vanno protette e incentivate.

Il **questionario ha coinvolto oltre 1.000 organizzazioni culturali** attive su tutto il territorio nazionale; di queste, **770** sono state selezionate per far parte del campione dell'indagine quantitativa. La distribuzione geografica e settoriale delle risposte riflette adeguatamente l'universo delle organizzazioni

attive nel panorama culturale italiano, assicurando una buona rappresentatività delle informazioni raccolte.

Le organizzazioni sono state innanzitutto categorizzate all'interno di sei **classi di marginalità territoriale**, che variano da A (“polo”) a F (“ultraperiferico”), secondo la classificazione definita dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI, 2020). Tale suddivisione ha permesso di incorporare nell'analisi fattori di contesto, quali la maggiore o minore disponibilità di servizi, infrastrutture fisiche e tecnologiche, ovvero le condizioni strutturali in cui operano le organizzazioni culturali. Sotto questo aspetto, è emerso che, all'interno del campione, la maggioranza degli enti coinvolti opera in aree non marginali, con l'83% delle sedi localizzate in contesti urbani o semi-urbani, evidenziando una prevalenza di organizzazioni attive in territori caratterizzati da una maggiore accessibilità a infrastrutture fisiche e risorse immateriali.

Rispetto al numero di dipendenti, la **dimensione** delle organizzazioni culturali risulta mediamente ridotta: il 36% delle strutture conta meno di cinque dipendenti. Un dato perfettamente in linea con la composizione del settore culturale italiano, caratterizzato prevalentemente da micro-organizzazioni. Contemporaneamente, la ricerca ha coinvolto anche importanti realtà medio-grandi, garantendo così un quadro analitico eterogeneo e bilanciato (vedi figura 2: Dimensione delle organizzazioni in termini di personale).

L'indagine ha rilevato una **Consapevolezza ambientale diffusa** e ben radicata tra le organizzazioni culturali italiane: un'ampia fetta del campione (il 75,5%) ha ottenuto un punteggio elevato in termini di Consapevolezza sui temi della sostenibilità, mentre la metà delle organizzazioni ha registrato risultati compresi tra l'80% e il 100%. Tuttavia, questa Consapevolezza raramente si traduce in azioni

concrete. Il livello di **Attivazione** medio (considerando tutte le dimensioni d'impatto e le organizzazioni coinvolte) si attesta infatti al 47,7% (vedi figura 14: Distribuzione dei punteggi per gli indicatori di Consapevolezza e Attivazione).

Ciononostante, oltre la metà delle organizzazioni ha già avviato un processo di integrazione di strumenti e pratiche orientate alla riduzione dei propri impatti ecologici. Il risultato relativo alla cosiddetta **Distanza media dai target di decarbonizzazione**, ad esempio, evidenzia come circa un terzo delle organizzazioni sia già inserito all'interno di una traiettoria positiva per il concreto raggiungimento degli obiettivi nazionali di decarbonizzazione (vedi figura 15: Distribuzione dei punteggi per l'indicatore Distanza dai target di decarbonizzazione).

Rispetto alle **tendenze più rilevanti emerse dall'analisi qualitativa**, vale la pena segnalare che il campione di organizzazioni culturali coinvolte ha dichiarato di attivarsi specialmente attraverso: la diffusione di *partnership* pubblico-private con forte radicamento territoriale; il ricorso a fondi nazionali ed europei; l'adozione di criteri di sostenibilità nella selezione di partner e fornitori; attività sperimentali sul tema della mobilità sostenibile rivolta al pubblico; la predisposizione di interventi strutturali e tecnologici per l'efficientamento energetico.

Allo stesso tempo, molti degli attori coinvolti nell'indagine hanno evidenziato una distanza dai target molto elevata (vedi figura 15: Distribuzione dei punteggi per l'indicatore Distanza dai target di decarbonizzazione).

Si tratta di risultati che l'analisi qual-quantitativa riesce a mettere in relazione con le diverse **variabili esogene (territoriali)** ed **endogene (economiche-organizzative)** che caratterizzano il settore della produzione culturale in Italia.

A questo proposito, risultati molto positivi sono stati registrati in regioni periferiche e meno densamente popolate quali il Trentino-Alto Adige, la Calabria, la Valle d'Aosta e la Basilicata,

evidenziando quanto **Consapevolezza e Attivazione** siano spesso più radicate nelle aree meno congestionate del Paese. L'analisi per macroaree geografiche (Nord, Centro, Sud) non ha mostrato, invece, differenze particolarmente rilevanti, se non per un grado di Consapevolezza mediamente più elevato registrato nelle regioni del Nord (vedi figura 17: Punteggi medi dei tre indicatori su base regionale).

Il confronto tra i risultati – mediamente più positivi – ottenuti dalle piccole organizzazioni culturali operanti in aree periferiche, rispetto a quelli di enti di grandi dimensioni situati all'interno di centri urbani medio-grandi, confermerebbe il presupposto secondo cui le realtà inserite in contesti caratterizzati da una minore complessità operativa e (infra)strutturale, nonostante le minori risorse e competenze a disposizione, riescano ad esprimere una capacità di Attivazione più forte (vedi figura 17: Punteggi medi dei tre indicatori su base regionale).

Sul piano settoriale, la categoria **Eventi Culturali e Festival** ha mostrato la Distanza dai target di decarbonizzazione più contenuta, a testimonianza, probabilmente, di una maggiore abitudine ed esperienza nel confrontarsi con il tema della riduzione e/o compensazione degli impatti ambientali associati a questa tipologia di eventi. A breve distanza seguono i settori **Educazione e formazione artistica, Artigianato Artistico e Design e Moda**. Risultati mediani sono stati ottenuti dai settori **Performing Arts e Arte Contemporanea e Gallerie**. Meno positivi, invece, i risultati dei settori **Musei e Istituzioni Culturali, Cinema, produzione musicale e audiovisiva e Editoria e Letteratura** (vedi figura 16: Posizione dei nove settori culturali rispetto ai tre indicatori).

Particolarmente interessante e rappresentativo è il risultato del settore **Musei e Istituzioni Culturali**, al quale appartiene circa il 60% delle organizzazioni coinvolte nell'indagine (vedi figura 24: Posizione dei settori rispetto ai tre indicatori). Il ritardo, soprattutto in termini di Attivazione, potrebbe essere parzialmente spiegato dalla complessità delle strutture

organizzative e dalla gestione di edifici molto spesso vincolati dal punto di vista storico e architettonico, condizione che può limitare l'attuazione di interventi e strategie di efficientamento dei consumi energetici.

I risultati suddivisi per dimensione d'impatto hanno mostrato come la Consapevolezza e l'Attivazione nei confronti della riduzione degli impatti legati ai consumi energetici e di materiali, durante l'organizzazione e lo svolgimento di eventi culturali e all'interno delle sedi lavorative quotidiane, siano quelli più vicini agli obiettivi di decarbonizzazione. Anche le Attività Esterne e i Processi Interni hanno registrato performance relativamente positive. Al contrario, il settore Trasporti ha evidenziato un risultato estremamente negativo, con il 50% delle organizzazioni culturali che ha mostrato livelli minimi di Consapevolezza e Attivazione, e dunque una distanza massima dagli obiettivi di decarbonizzazione. Un risultato che riflette perfettamente il notevole ritardo nazionale nell'attuazione di strategie e nel raggiungimento di risultati significativi in termini di mitigazione delle emissioni legate alla mobilità di persone e materiali.

Le dimensioni Consumo di suolo, Consumi Alimentari e Strutture Ricettive e Telelavoro, pur avendo mostrato risultati medi simili, hanno rivelato interessanti differenze rispetto agli strumenti e alle strategie messe in campo dalle organizzazioni più e meno virtuose.

Il generale disallineamento tra l'elevato grado di Consapevolezza e un livello di Attivazione ancora molto limitato è stato approfondito attraverso l'identificazione delle principali barriere che ostacolano il processo. Tra queste – spesso strettamente correlate tra loro – le più ricorrenti

sono risultate, in ordine: la mancanza di tempo, di personale e di competenze tecniche da poter dedicare alla transizione. Un risultato che evidenzia un fabbisogno, generalmente disatteso, di risorse umane specializzate. La mancanza di risorse economiche, pur non emergendo esplicitamente tra le barriere più segnalate, appare evidentemente connessa ai fattori organizzativi e gestionali appena discussi. Infine, la principale barriera di tipo esogeno è rappresentata dalla carenza di incentivi pubblici e di supporto politico.

Alla luce dei risultati emersi, è possibile formulare alcune considerazioni e raccomandazioni generali. Da un lato, le organizzazioni culturali stanno già muovendosi verso una transizione virtuosa; dall'altro, è evidente la necessità di un ulteriore sforzo interno di sistematizzazione e pianificazione strategica, ad esempio attraverso l'introduzione di roadmap di decarbonizzazione. Tuttavia, questo processo non può essere affrontato dal settore culturale in autonomia: è fondamentale il supporto esterno, sia istituzionale che privato, che si concretizzi non solo in termini economici, ma anche attraverso percorsi di attivazione e accompagnamento capaci di offrire competenze, strumenti e visione e politiche volte a ridurre o a eliminare le barriere anche di tipo infrastrutturale presenti sul territorio.

La strada verso la decarbonizzazione è ancora lunga, ma merita di essere percorsa anche nel contesto culturale: i risultati potrebbero rivelarsi sorprendenti, non tanto – o non solo – in termini di sostenibilità delle attività, quanto nella capacità trasformativa esercitata sulle comunità di riferimento.

Glossario

ATTIVAZIONE

Indicatore del livello concreto di operatività (adozione di strategie e strumenti specifici) delle organizzazioni per la riduzione dei propri impatti ambientali.

CONSAPEVOLEZZA

Indicatore del grado di conoscenza, attenzione e sensibilità che un'organizzazione culturale possiede rispetto ai temi della sostenibilità ambientale e della decarbonizzazione. Include la percezione rispetto ai propri impatti ecologici e la conoscenza degli strumenti per la loro riduzione/mitigazione.

CRITERI AMBIENTALI MINIMI (CAM)

Rappresentano le “*misure volte all'integrazione delle esigenze di sostenibilità ambientale nelle procedure d'acquisto di beni e servizi delle amministrazioni competenti*”. [Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della Pubblica amministrazione (edizione 2023)]

DECARBONIZZAZIONE

“*Diminuire progressivamente l'inquinamento prodotto dagli ossidi di carbonio*” [[Treccani](#)]. Per Fondazione Santagata questo concetto si fonda su una definizione più ampia di sostenibilità in grado di abbracciare anche le dimensioni sociale ed economica, per la promozione di una società giusta, equa e inclusiva. In questo contesto, il

percorso verso la decarbonizzazione viene inteso come una transizione orientata alla generazione di benefici ambientali, sociali ed economici trasversali, frutto di un dialogo partecipato.

DISTANZA DAI TARGET DI DECARBONIZZAZIONE

Indicatore della maggiore o minore prossimità di un'organizzazione dagli obiettivi di decarbonizzazione e sostenibilità ambientale di lungo periodo. Ottenuto dalla combinazione dei risultati dell'indicatore Consapevolezza e Attivazione. Minore è la distanza, maggiore è il grado di consapevolezza e il livello di attivazione raggiunto dall'organizzazione culturale.

ORGANIZZAZIONI CULTURALI

Enti pubblici e privati (enti del terzo settore e imprese) che operano nei seguenti settori:

- Musei e Istituzioni Culturali;
- *Performing Arts* (teatro, spettacolo dal vivo, concerti, circo);
- Eventi Culturali e Festival;
- Arte Contemporanea e Gallerie;
- Cinema e Produzione Musicale e Audiovisiva;
- Editoria e Letteratura;
- Artigianato Artistico;
- Design e Moda;
- Educazione Artistica e Formazione.

PARTE 01

L'analisi dei risultati

1. La metodologia, in breve

Il capitolo presenta un'analisi di dettaglio dei risultati qualitativi e quantitativi ottenuti attraverso il questionario, che, somministrato a distanza nel periodo maggio - ottobre 2024, ha ricevuto risposte valide da un campione di 770 organizzazioni culturali italiane (pur con la partecipazione di circa 1000 organizzazioni), suddivise in nove settori:

- Musei e Istituzioni Culturali;
- *Performing Arts* (teatro, spettacolo dal vivo, concerti, circo);
- Eventi Culturali e Festival;
- Arte Contemporanea e Gallerie;
- Cinema e Produzione Musicale e Audiovisiva;
- Editoria e Letteratura;
- Artigianato Artistico;
- Design e Moda;
- Educazione Artistica e Formazione.

L'indagine, sviluppata a partire dall'analisi di una serie di esperienze e progetti internazionali¹, è stata costruita per soddisfare due obiettivi principali:

1. fotografare il grado di Consapevolezza e di Attivazione attuale del settore culturale e creativo italiano rispetto ai temi dell'adattamento ai cambiamenti climatici e della decarbonizzazione (includendo anche le pratiche *beyond*

- carbon: inclusione sociale, equità, impatti economici, ecc.);
- 2. attraverso la compilazione del questionario, informare e sensibilizzare le organizzazioni culturali sulla necessità di aprire un dialogo per lo sviluppo di nuove competenze nell'ambito della decarbonizzazione.

A questo scopo, come dettagliato in *4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo. Report 1: impostazione della ricerca*², sono state selezionate sette dimensioni attraverso le quali un'organizzazione culturale, seppur con ampi margini di variabilità connessi a dimensioni endogene come il settore di appartenenza, il profilo organizzativo e giuridico ecc., o esogene, come il contesto operativo e sociopolitico, è potenzialmente in grado di determinare un impatto positivo o negativo, più o meno diretto.

Nel dettaglio, il questionario ha proposto agli intervistati una riflessione approfondita su:

¹ Le esperienze internazionali oggetto di analisi di *4c – Report 1 – Impostazione della Ricerca* sono state le seguenti: Arts Council England: <https://www.artscouncil.org.uk/>; Creative Carbon Scotland: <https://www.creativecarbonscotland.com/>; Culture Declares Climate and Ecological Emergency: <https://www.culturedeclares.org/>; Green Art Incubator: <https://greenartincubator.org/>; Julie's Bicycle: <https://juliesbicycle.com/>; SciArt Project: <https://science-fondacionesantagata.it>

² *4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo. Report 1: impostazione della ricerca*. Disponibile al seguente link: <https://www.fondacionesantagata.it/pubblicazioni/report-4c-impostazione-della-ricerca-1/>

1. **Processi Interni:** elementi di governance interni all'organizzazione in grado di favorire l'implementazione di attività e pratiche di riduzione degli impatti ecologici;
2. **Attività Esterne:** impatti ecologici positivi, sia diretti che indiretti, di tipo sistematico (sull'ambiente e sulla società) generati da attività che l'organizzazione può svolgere parallelamente o in sinergia con le proprie iniziative culturali;
3. **Eventi e Sedi Lavorative:** consumi di materia ed energia legati ai luoghi di lavoro ordinario e alla realizzazione di eventi o manifestazioni artistiche;
4. **Strutture Ricettive e Telelavoro:** modalità di gestione di elementi logistici e di organizzazione interna del lavoro;
5. **Consumi Alimentari:** tipologia di consumi alimentari promossi o adottati dall'organizzazione;
6. **Trasporti:** modalità di spostamento di materiali, lavoratori, artisti e utenti degli eventi culturali;
7. **Consumo di Suolo:** gestione degli impatti ambientali diretti, derivanti dall'organizzazione di eventi culturali in aree naturalistiche.

Ciascuna di queste sette dimensioni è composta da un insieme di variabili che verranno di seguito analizzate in dettaglio.

Nella sezione iniziale del questionario, inoltre, sono state rivolte delle domande utili ad approfondire aspetti organizzativi interni e di contesto territoriale, necessari alla descrizione e caratterizzazione del campione.

1.1 Il profilo delle organizzazioni coinvolte

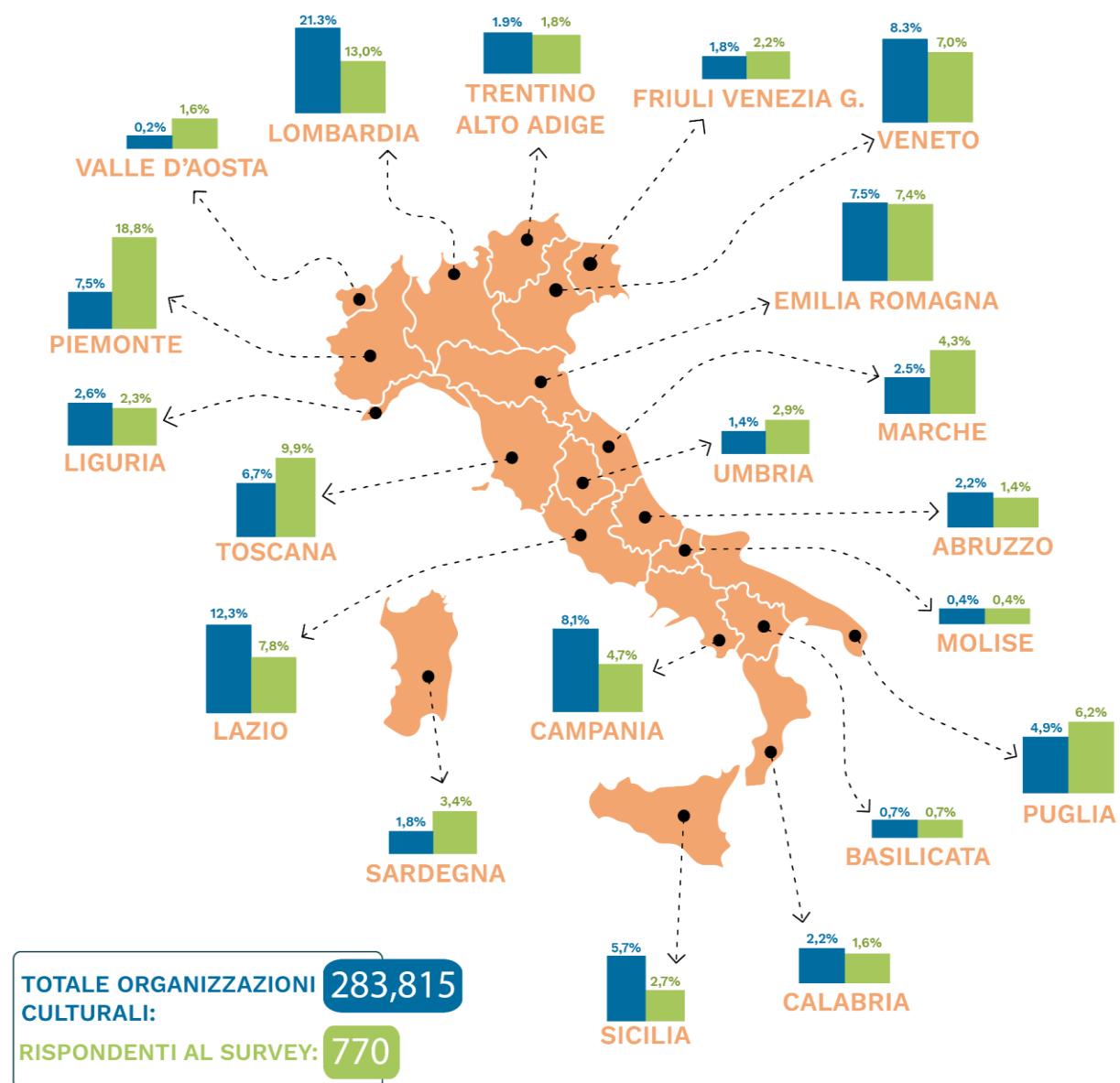
RISULTATI IN PILLOLE

- **770 organizzazioni culturali** hanno fornito risposte valide (pur con la partecipazione di circa 1000 organizzazioni).
- **Distribuzione** delle organizzazioni rispondenti in linea con le percentuali nazionali.
- Circa il **60%** delle organizzazioni appartiene al settore dei **musei e delle istituzioni culturali**.
- L'**83%** delle organizzazioni si trova in **aree territoriali non marginali**.
- La **maggior parte** delle organizzazioni conta **meno di 5 dipendenti**.
- **Un'organizzazione su tre** ha dichiarato che il proprio pubblico richiede esplicitamente di affrontare **tematiche ambientali**.

Il questionario utilizzato ai fini della rilevazione ha ricevuto un totale di **770 risposte valide** (pur con la partecipazione di circa 1000 organizzazioni culturali) da organizzazioni distribuite su tutto il territorio nazionale. Il maggior numero di risposte è stato registrato in Piemonte, seguito dalla Lombardia e dalla Toscana.

Dal punto di vista geografico, il **58%** delle organizzazioni partecipanti ha sede nelle **regioni del Nord Italia**, il **22%** nel Centro e il **20%** nel Sud. Una distribuzione che rispecchia, seppur con alcune differenze, l'effettiva composizione del panorama nazionale delle organizzazioni culturali, in cui la Lombardia rappresenta la regione con la maggiore concentrazione, seguita da Lazio e Veneto (Figura 1).

Figura 1: Risposte al questionario rispetto al numero di organizzazioni culturali per regione



I comuni in cui le organizzazioni sono localizzate sono stati categorizzati all'interno di sei classi di marginalità territoriale, che variano da A ("polo") a F ("ultraperiferico"), così come definite dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI, 2020). Questo ha permesso di considerare fattori di contesto quali la maggiore o minore disponibilità di servizi ed infrastrutture fisiche e tecnologiche, ossia condizioni strutturali nelle quali operano le organizzazioni culturali.

Mediamente, l'83% delle organizzazioni è localizzato in aree territoriali non marginali. Il Sud è risultato essere l'area con la percentuale maggiore (24%) di organizzazioni situate in aree marginali.

Seguendo la struttura consolidata del tessuto culturale italiano, poco più di un terzo delle organizzazioni (36%) ha meno di 5 dipendenti, mentre il 13% ricade nella fascia di dimensioni più alta (>50) (Figura 2).

Figura 2: Dimensione delle organizzazioni in termini di personale

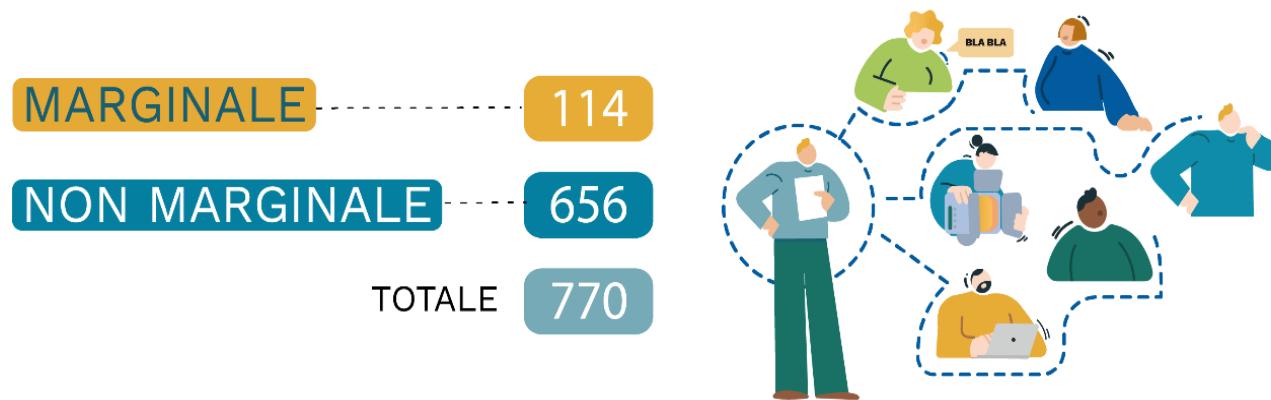
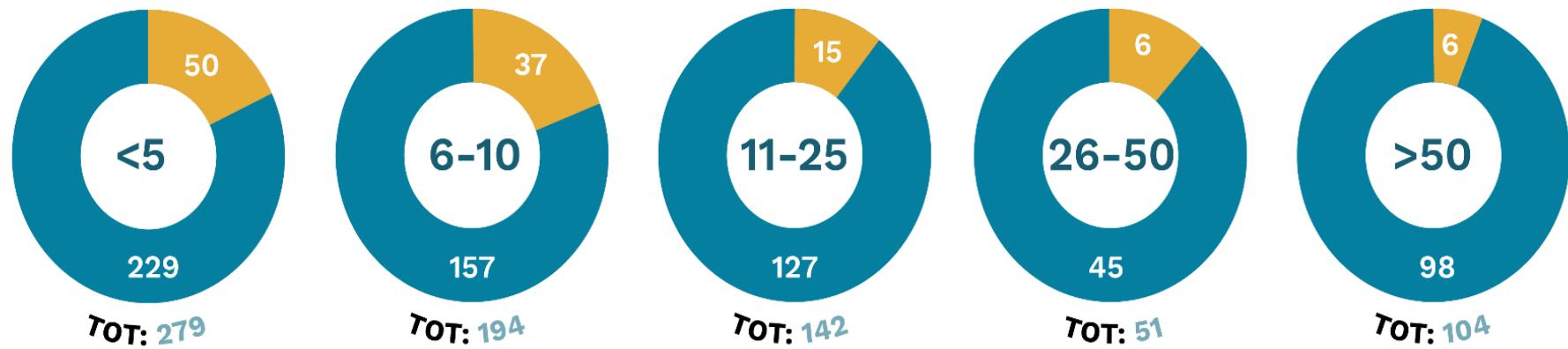
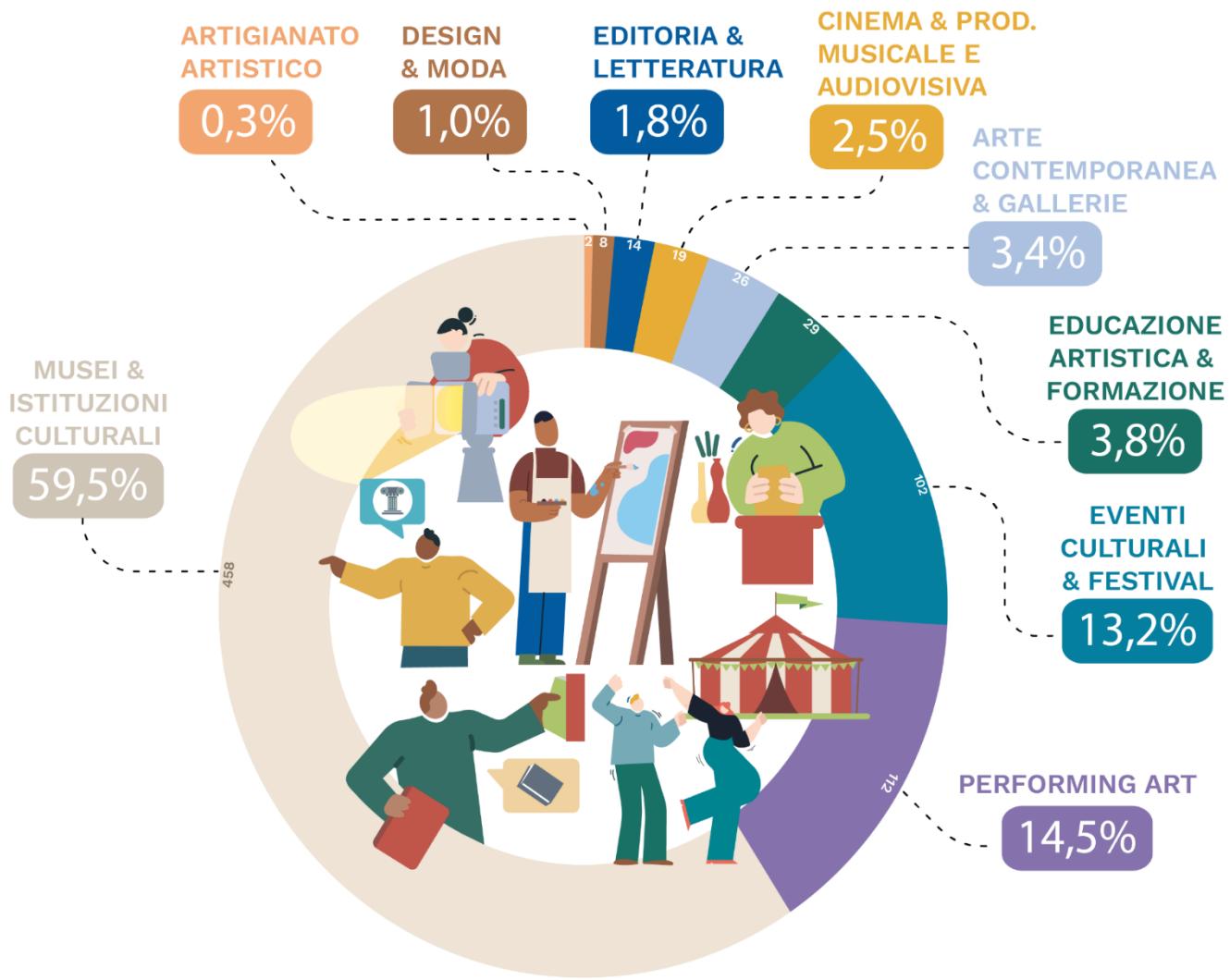


Figura 3: Settori culturali delle organizzazioni



Circa il 60% delle organizzazioni appartiene al settore dei musei e delle istituzioni culturali, seguito dal settore delle arti performative, inclusi attività teatrali, spettacoli dal vivo, concerti e spettacoli circensi (14,5%) e gli eventi culturali e i festival (13,2%). Il settore culturale meno rappresentato è l'Artigianato Artistico (0,26%) (Figura 3), in cui operano più di frequente singoli artigiani, più difficili da raggiungere per la somministrazione del questionario.

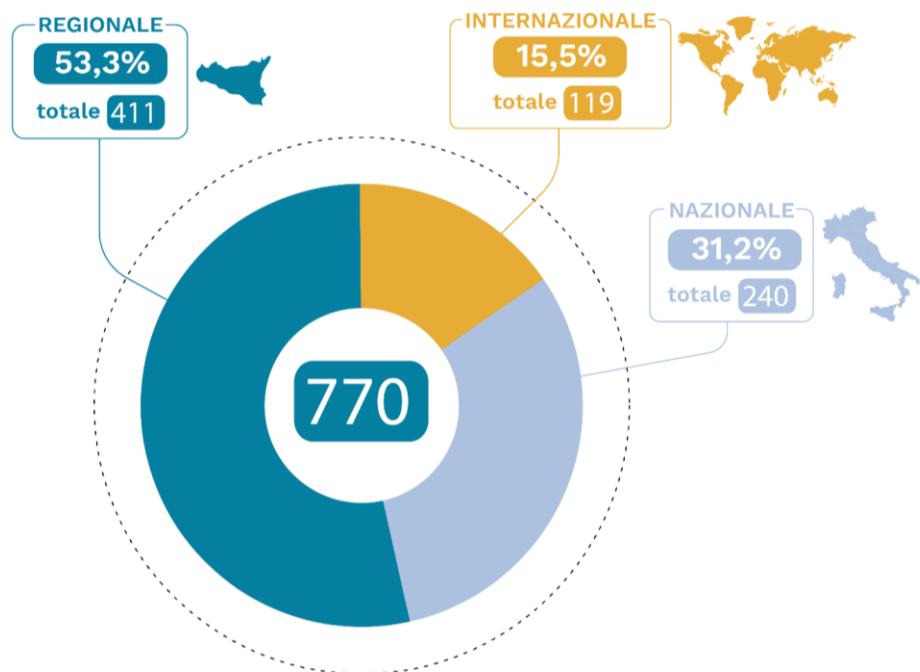
La prevalenza di organizzazioni museali e istituzioni culturali è in linea con il tessuto settoriale italiano, caratterizzato da una forte componente pubblica e storicamente consolidata. Allo stesso modo risulta in linea con la distribuzione nazionale il dato riguardante le organizzazioni del mondo delle arti performative e degli eventi.

Come riportato in precedenza, la maggior parte dei settori è rappresentata da organizzazioni con meno di 5 dipendenti, rispecchiando anche in questo caso una caratteristica strutturale delle industrie culturali e creative Italiane.

Il 55% delle organizzazioni culturali sono enti del terzo settore. Seguono gli enti pubblici (27%) e le imprese (15%). Tra queste, prevalentemente piccole e medie imprese.

Il 53,3% delle organizzazioni ha dichiarato di operare prevalentemente su scala regionale, rivolgendosi quindi a un pubblico locale e agendo nell'ambito della propria regione, il 31,2% a livello nazionale e il 15,5% internazionale (Figura 4), dimostrando una limitata propensione alla cooperazione al di là dei confini locali e nazionali.

Figura 4: Scala operativa delle organizzazioni



Il 61% delle organizzazioni ha dichiarato di appartenere a una rete culturale, nell'ambito dello stesso settore di riferimento o trasversale, con funzione di condivisione di pratiche e progetti.

L'87% delle organizzazioni svolge le proprie **attività all'interno di edifici**, di cui il 78,05% in aree urbane. Rispettivamente circa il 7,27% e il 5,71% opera in spazi all'aperto di aree urbane e rurali (Figura 5).

Per approfondire il contesto ambientale in cui le organizzazioni operano e il loro livello di consapevolezza sugli impatti del cambiamento climatico sul territorio italiano, è stato chiesto se le attività culturali fossero svolte in aree considerate ad alto rischio rispetto a otto categorie d'impatto (come mostrato in Figura 6). Il 43% del campione ha dichiarato di operare in aree prive di rischio. Tra le organizzazioni che hanno invece segnalato di operare in zone ad alto rischio per almeno una delle otto categorie, gli **impatti più frequentemente indicati riguardano**

livelli di inquinamento elevati (50%), dissesto idrogeologico (24%) ed eventi sismici (21%).

Le organizzazioni residenti in comuni delle regioni del Nord Italia hanno frequentemente segnalato un numero di impatti eterogeneo, tra i quali inquinamento, dissesto idrogeologico, eventi atmosferici estremi e di inondazioni. Quelle residenti in aree dell'Italia Centrale, invece, hanno fatto emergere, in particolare, rischi legati alla frequenza di terremoti, mentre al Sud quelli imposti da periodi di prolungata siccità. Incendi e desertificazione, invece, sono impatti distribuiti piuttosto eterogeneamente da Nord a Sud. Le risposte ricevute segnalano un elevato grado di sensibilità alla tematica dei rischi e impatti del cambiamento climatico, nonché una conoscenza approfondita del territorio in cui si vive, testimoniata dalla diversificazione delle risposte e anche dalla consapevolezza della interconnessione e concomitanza di diverse tipologie di rischi e possibili impatti.

Figura 5: Ambienti e spazi delle attività delle organizzazioni

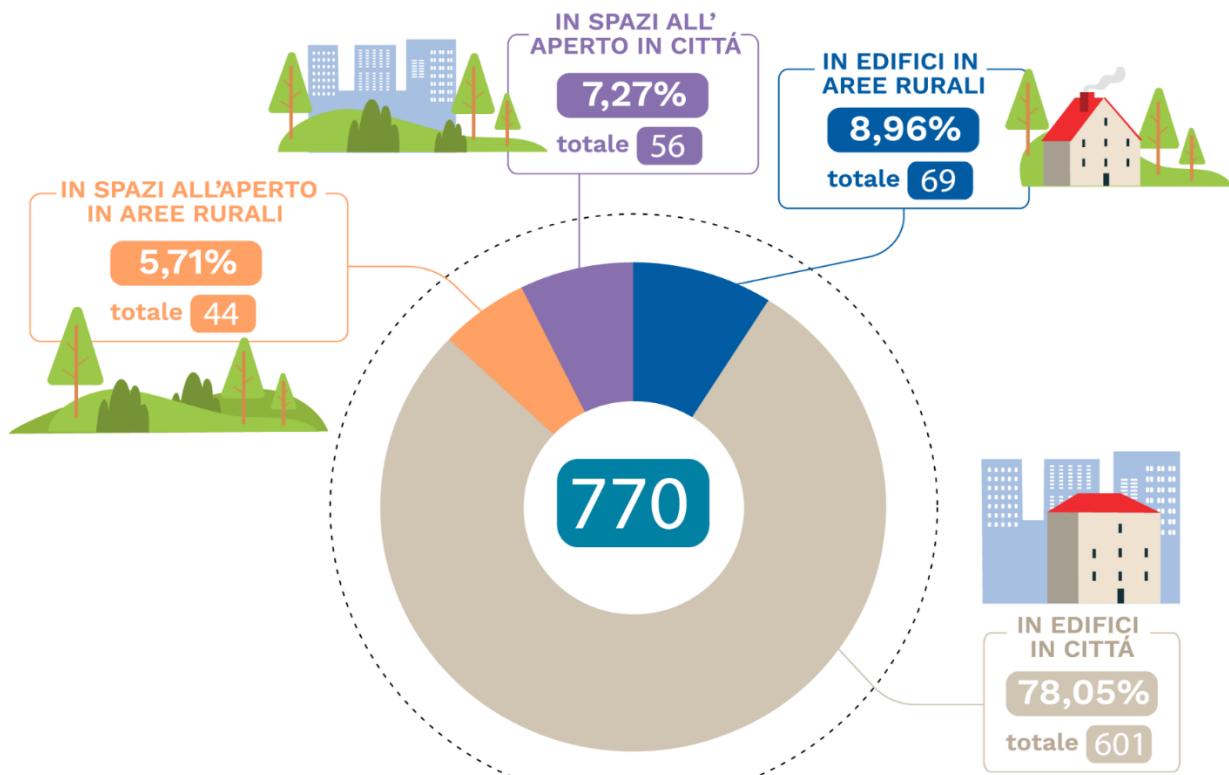
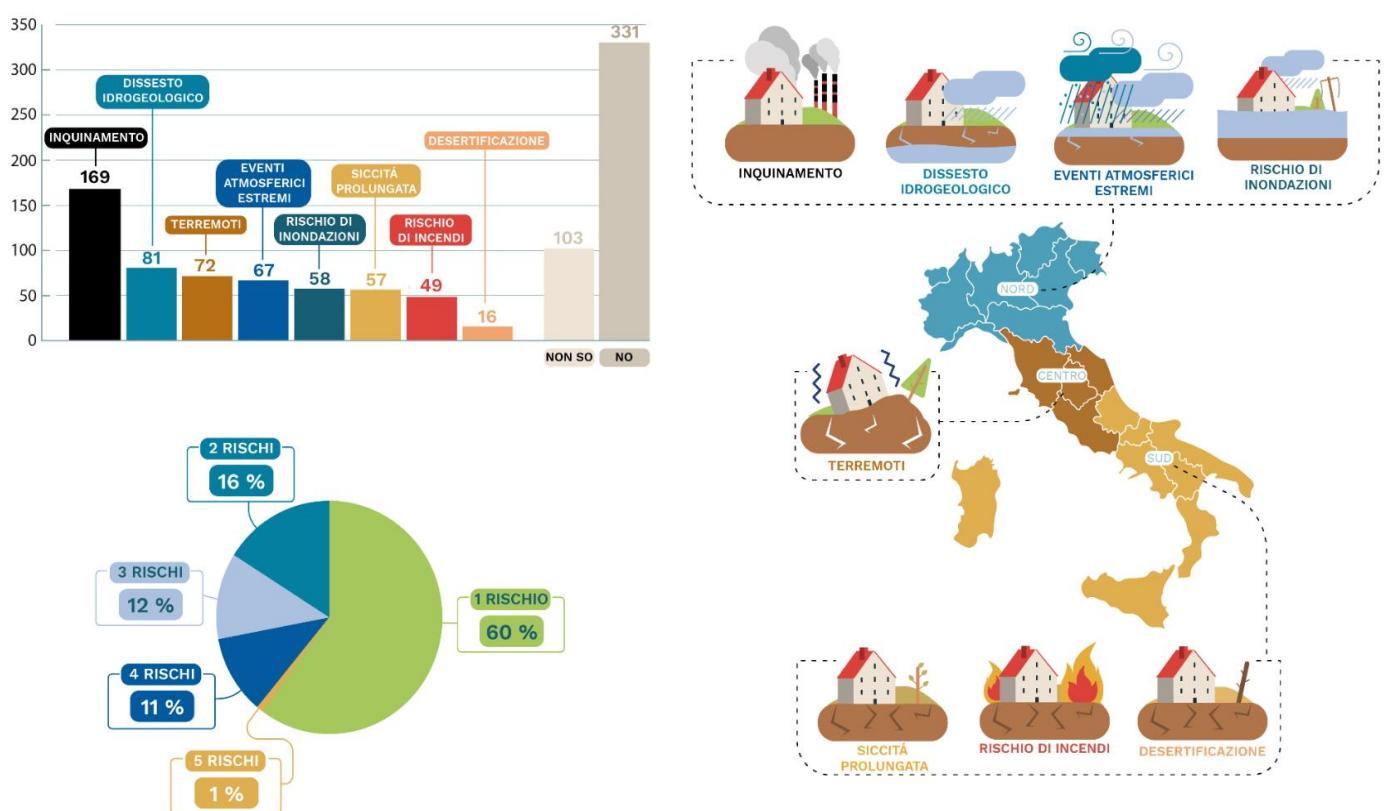


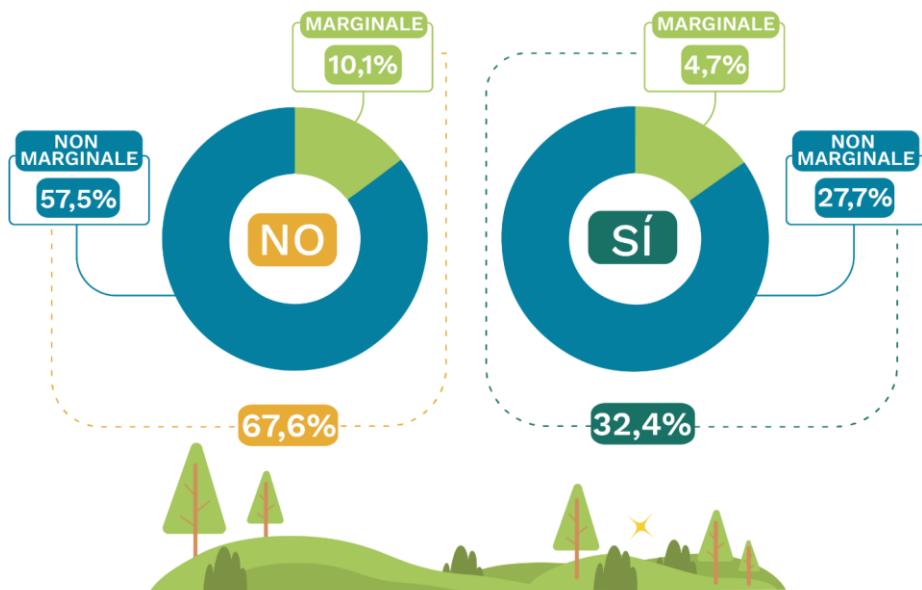
Figura 6: Organizzazioni operanti in aree definite ad alto rischio



Un aspetto di interesse ha riguardato il grado di rilevanza che la questione ambientale riveste nel pubblico di riferimento delle organizzazioni culturali. Il 32,4% delle organizzazioni ha dichiarato che il proprio pubblico richiede esplicitamente all'organizzazione di affrontare tematiche ambientali, soprattutto in aree non periferiche (Figura 7). Questo risultato si lega a

quello che riflette la percezione che l'organizzazione possiede sul grado di sensibilità e di conoscenze che il pubblico possiede rispetto ai temi legati alla sostenibilità ambientale. L'87% delle organizzazioni, infatti, ritiene che il livello di sensibilità e informazione sia mediamente alto (selezionando un livello di almeno 3, su una scala da 1 a 5).

Figura 7: Percentuale di pubblico che richiede di affrontare argomenti legati all'ambiente



Tenendo in considerazione anche gli aspetti sociali della crisi climatica, rispetto ai temi legati all'inclusione sociale all'interno delle organizzazioni culturali, le misure più comunemente adottate riguardano l'accessibilità e il supporto del pubblico con disabilità, la

realizzazione di spazi per l'accoglienza dei bambini e le pari opportunità di carriera rispetto al genere (Figura 8), si tratta quindi di misure che hanno lo scopo di ridurre le diseguaglianze, nelle diverse forme in cui si possono manifestare.

Figura 8: Percentuale delle misure di inclusività adottate

Misure di inclusività

- 1 Garantire l'accessibilità e il supporto ai visitatori con disabilità 18,47%
- 2 Realizzazione di attività e spazi di accoglienza per bambini 16,90%
- 3 Garanzia di parità di opportunità di carriera per tutti i dipendenti indipendentemente dal genere 15,65%
- 4 Sostegno all'integrazione culturale e opportunità di crescita per individui di diversi background etnici 11,51%
- 5 Promozione della diversità di genere nelle politiche di assunzione 10,68%
- 6 Implementazione di attività sociali e programmi di coinvolgimento per anziani 9,11%
- 7 Adozione di politiche e procedure per creare un ambiente di lavoro inclusivo per le persone LGBTQ+ 6,78%
- 8 Implementazione di politiche e procedure per prevenire discriminazione e bullismo sul luogo di lavoro 5,18%
- 9 Implementazione di programmi di formazione e supporto mirati per i dipendenti con disabilità 3,20%
- Altro 1,98%
- Nessuna delle precedenti opzioni 0,52%

1.2 Dentro e fuori: su quali dimensioni lavorano le organizzazioni culturali per ridurre gli impatti?

RISULTATI IN PILLOLE

- Il **78%** delle organizzazioni non dispone di **personale dedicato** alla pianificazione, gestione e comunicazione di attività volte a ridurre gli impatti ecologici delle proprie operazioni.
- Il **24%** promuove **attività di formazione** per il personale sui temi della sostenibilità, mentre il **60%** incentiva attivamente **comportamenti individuali più sostenibili**.
- Il **14%** adotta criteri di sostenibilità nella **selezione di partner progettuali, fornitori e finanziatori esterni**.
- **Poco più di un terzo** delle organizzazioni realizza attività di **compensazione diretta** dei propri impatti ecologici.
- Il **59%** è impegnato nel monitoraggio e nella **riduzione dei propri consumi**.
- Il **13%** favorisce soggiorni in **strutture ricettive a basso impatto ambientale** per personale, ospiti e artisti durante le trasferte.
- **Meno di un terzo** presta attenzione agli impatti legati ai **consumi alimentari**.
- Il **29%** monitora almeno una delle categorie di **trasporto**, tra cui gli spostamenti casa-lavoro del personale, trasferte di media-lunga durata di artisti e dipendenti, trasporto di materiali e movimenti dei visitatori.
- **Un'organizzazione su tre** monitora e riduce l'impatto sul **consumo di suolo** durante gli eventi culturali.

Le dimensioni vengono analizzate rispetto al grado di complessità connesso all'attuazione delle stesse, in una ideale, seppur non univoca, identificazione dei diversi passaggi e formalizzazioni che possono caratterizzare il lavoro interno a ogni dimensione. Ad esempio, rispetto ai **Processi Interni**, considerate le pratiche, ma anche una logica organizzativa, i dati sono presentati secondo un ordine che riflette una complessità crescente degli strumenti adottati (Figura 9). Infatti, il 12% delle organizzazioni ha

dichiarato di disporre di un regolamento interno, il 10% di un piano d'azione, e il 5% di entrambi gli strumenti. A un livello ulteriore, il 32% ha dichiarato di includere nel proprio business plan delle voci legate alla sostenibilità delle proprie attività, mentre soltanto l'8% arriva a redigere un bilancio espressamente dedicato ai temi della riduzione degli impatti ecologici. Tra queste, emergono in misura maggiore le organizzazioni che ricadono nella classe con il numero di dipendenti più alto.

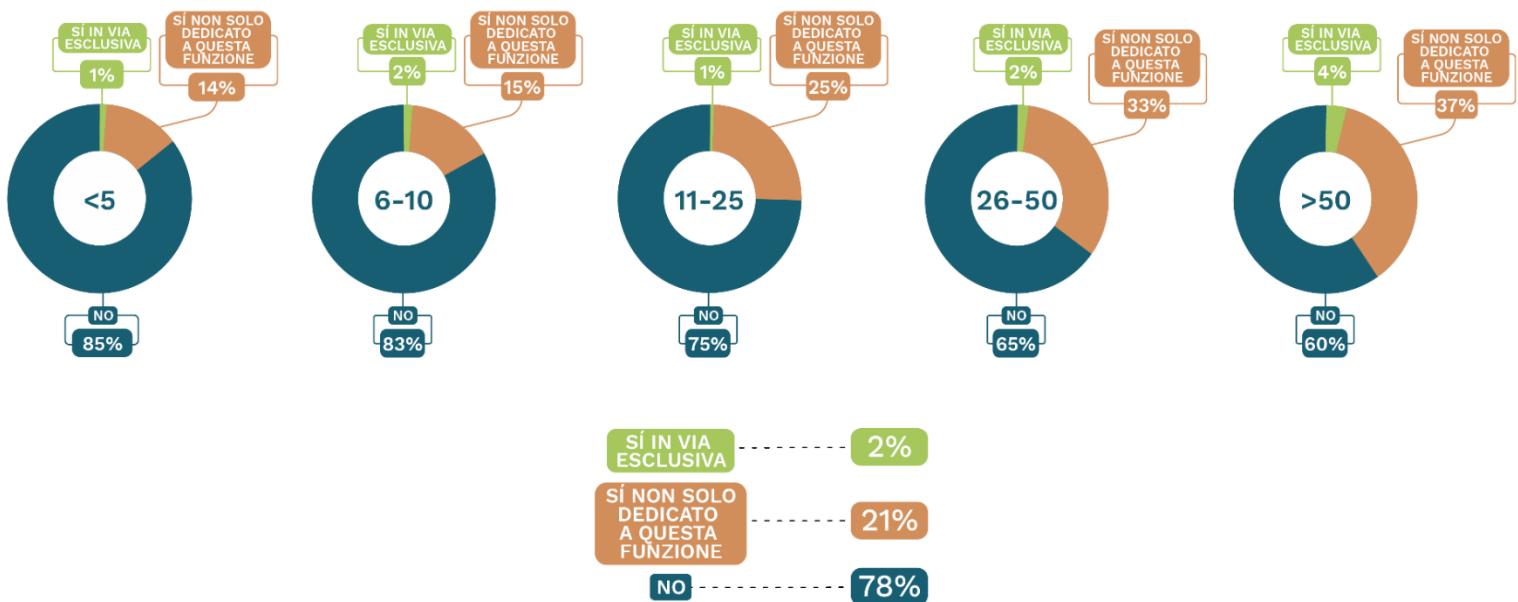
Figura 9: Numero di organizzazioni che possiedono gli strumenti appartenenti alla dimensione dei Processi Interni



La presenza di un *Green Team*, ad esempio, rappresenta un ulteriore livello di formalizzazione e specializzazione delle azioni orientate alla sostenibilità: se da un lato il 21% del campione dichiara di aver costituito un gruppo con tali funzioni, dall'altro emerge come soltanto una piccola parte di queste

organizzazioni (2%) possa contare su personale interamente dedicato a queste attività. Anche in questo caso, la correlazione tra il grado di strutturazione dei Processi Interni e la dimensione organizzativa è evidente, con le realtà più grandi che mostrano una maggiore capacità di implementare soluzioni complesse e continuative (Figura 10).

Figura 10: Personale dedicato alla riduzione degli impatti ecologici



Il 24% delle organizzazioni promuove e svolge attività di formazione per il personale sui temi della sostenibilità. Il 50% di queste le effettua con cadenza annuale, mentre il 24% con frequenza inferiore a 12 mesi. Rispettivamente il 10%, il 7% e l'1% le svolgono a cadenza semestrale-trimestrale, mensile e settimanale.

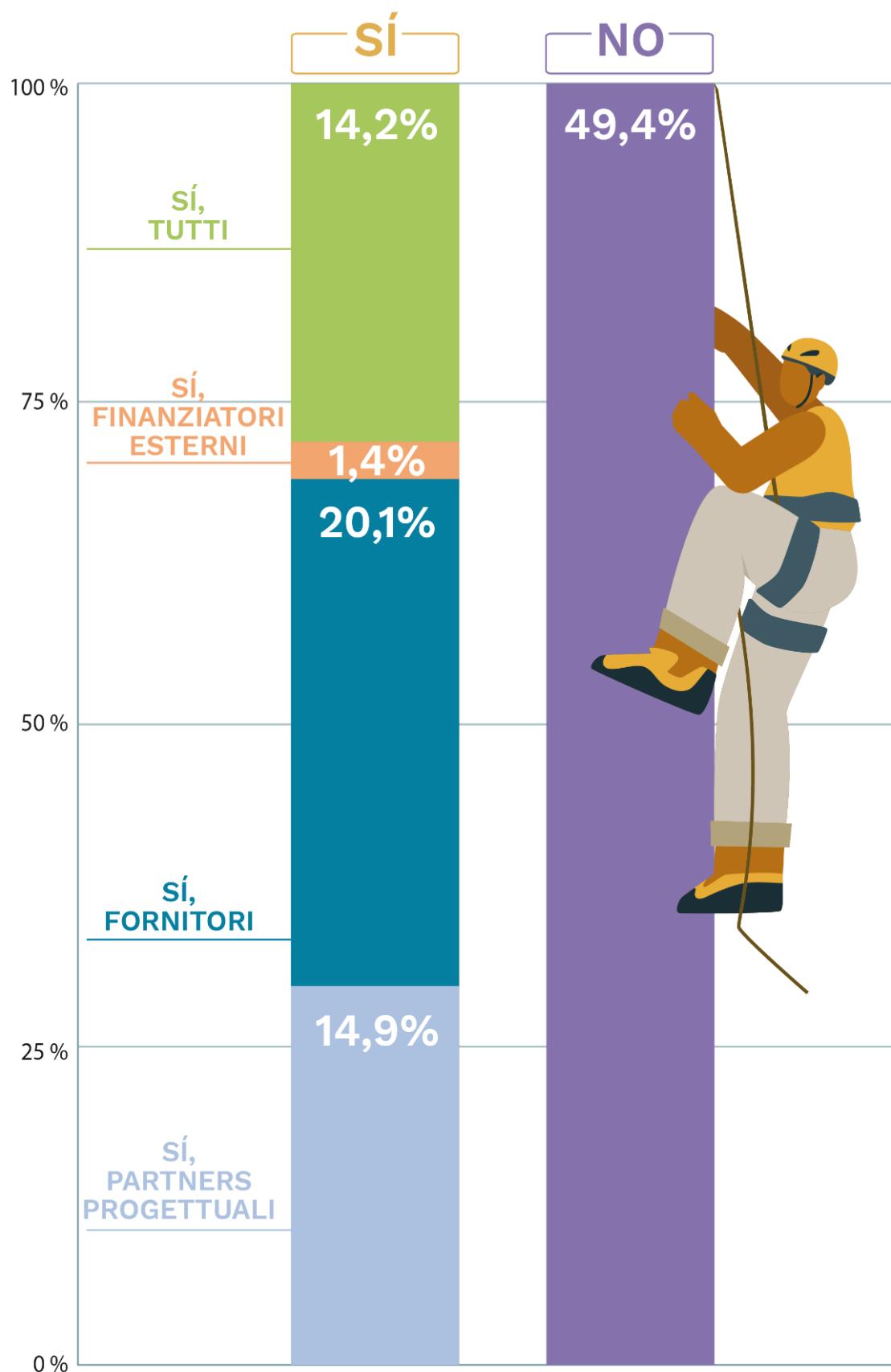
Infine, il 60% delle organizzazioni incentiva attivamente il personale ad adottare comportamenti individuali maggiormente sostenibili. Tra le iniziative più comuni figurano

il telelavoro, la partecipazione ad eventi di formazione e i contributi economici finalizzati ad un maggiore utilizzo dei trasporti pubblici.

Per quanto riguarda la dimensione delle **Attività Esterne**, il 14,2% delle organizzazioni ha dichiarato di adottare criteri di sostenibilità nella selezione dei propri partner progettuali, fornitori e finanziatori esterni, mentre quasi la metà del campione (49,4%) per nessuna di queste categorie (Figura 11).

Figura 11: Criteri di sostenibilità nella selezione di interlocutori

CRITERI DI SOSTENIBILITÀ NELLA SELEZIONE DI INTERLOCUTORI



Poco più di un terzo delle organizzazioni (34%) realizza attività di compensazione diretta dei propri impatti ecologici, coinvolgendo il proprio personale e/o le proprie strutture in progetti mirati al miglioramento di almeno una dimensione ecologica. Le attività più comuni riguardano la riduzione ed il miglioramento della gestione dei rifiuti, la riduzione dei consumi di materiali e l'educazione ambientale.

Mediamente, l'85% delle organizzazioni culturali ha dichiarato di non saper fornire una stima dei propri consumi elettrici, di gas, idrici e di rifiuti/materiali. Ciononostante, il 59% ha dichiarato di essere attivamente impegnato nel monitoraggio e nella riduzione dei propri consumi, sia nelle **Sedi Lavorative** quotidiane che durante l'organizzazione di **Eventi** culturali.

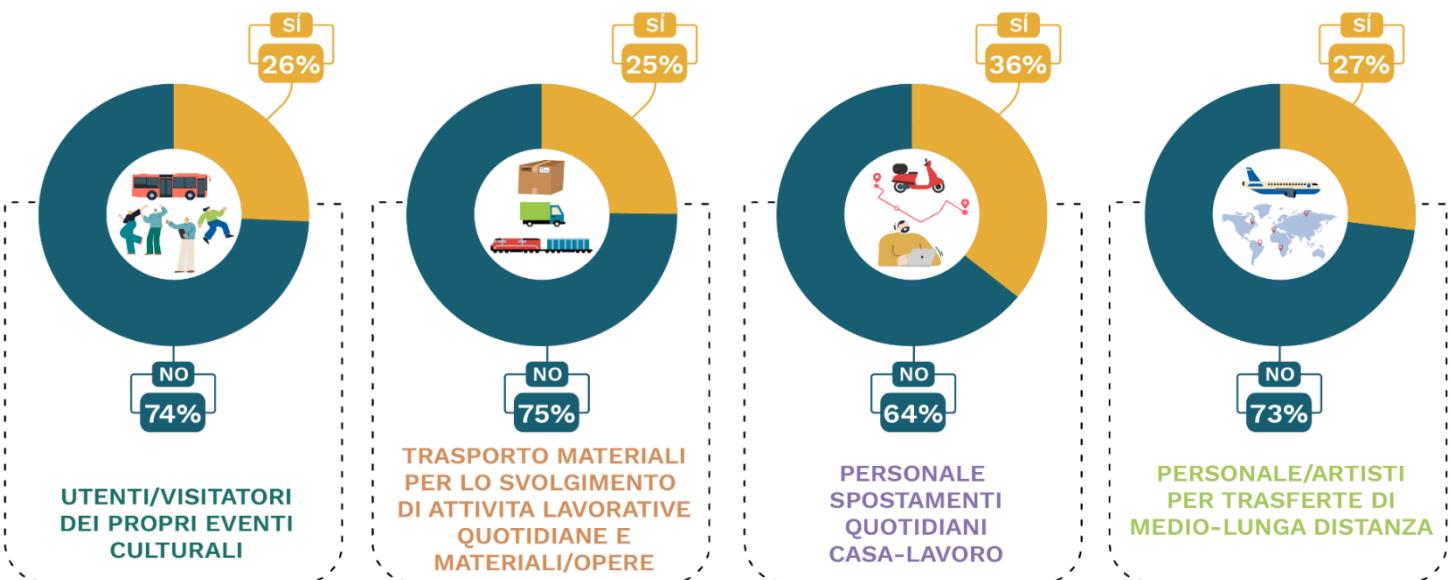
Per quanto riguarda la dimensione **Strutture Ricettive e Telelavoro**, soltanto il 13% delle organizzazioni ha dichiarato di favorire la scelta di soggiorni in strutture ricettive a minor impatto ambientale per il personale ordinario, straordinario, gli ospiti e/o artisti durante le trasferte per eventi culturali. Il 38% possiede un regolamento che regola le giornate di telelavoro dei propri dipendenti (si tratta, in particolare, delle organizzazioni più grandi). Il 70% delle organizzazioni che lo prevedono, autorizza un massimo di due giorni di telelavoro settimanali, mentre il 13% consente forme di lavoro agile a tempo pieno.

Meno di un terzo delle organizzazioni (28%) si è dichiarato attento agli impatti dei **Consumi Alimentari**, con percentuali molto simili tra le diverse classi dimensionali. Tra le misure più comuni per la riduzione dell'impronta ecologica legata agli alimenti consumati nelle proprie sedi lavorative e durante gli eventi culturali figurano il consumo di prodotti c.d. a Kmo (26%), biologici (14%) o acquistati tramite canali di approvvigionamento legati all'agricoltura/catering sociale (14%). Rispettivamente l'11% e il 10% consumano preferibilmente prodotti vegani e vegetariani.

Per quanto riguarda la dimensione dei **Trasporti**, il 29% delle organizzazioni è impegnato nel monitoraggio di almeno una delle categorie considerate (Figura 12). La categoria per cui le organizzazioni riescono a fornire più frequentemente la percentuale di utilizzo è quella relativa al trasporto del personale per gli spostamenti quotidiani casa-lavoro (36%), evidenziando una maggiore attenzione verso questa tipologia. Per le altre tre categorie – il trasporto di personale e artisti per trasferte di media-lunga durata, il trasporto di utenti e visitatori degli eventi culturali dell'organizzazione e il trasporto di materiali per lo svolgimento di attività lavorative quotidiane e di materiali/opere – la percentuale di risposta relativa alla capacità di fornire tali dati risulta pressoché equivalente (tra il 25% e il 27%).

Figura 12: Categorie di trasporto monitorate dalle organizzazioni

CATEGORIE DI TRASPORTO MONITORATE DALL'ORGANIZZAZIONE



Un risultato simile (31%) riguarda chi monitora e/o riduce gli impatti derivanti dall'occupazione di superfici naturalistiche durante lo svolgimento dei propri eventi culturali (**Consumo di Suolo**). Le principali misure di ripristino e salvaguardia delle aree naturali impattate includono la

riduzione generale dei livelli d'inquinamento, di consumo di risorse idriche, di disturbo della fauna e di degrado delle superfici occupate. Anche in questo caso i risultati non divergono a seconda della dimensione dell'organizzazione.

1.3 Consapevolezza, Attivazione e Distanza dai target di decarbonizzazione: aspetti metodologici

1.3.1 Alcuni importanti aspetti descrittivi e metodologici

Ai fini dell'analisi delle tre dimensioni di Consapevolezza, Attivazione e Distanza dai target di decarbonizzazione, che vengono descritti di seguito, al campione dei rispondenti, composto da 770 organizzazioni culturali, sono stati attribuiti tre punteggi distinti, ciascuno associato ad un indicatore specifico.

Il primo indicatore – Consapevolezza – misura il grado di consapevolezza delle organizzazioni sull'importanza e sulla necessità di intraprendere percorsi di sostenibilità rispetto alle diverse dimensioni di impatto ecologico analizzate.

Il secondo indicatore – Attivazione – valuta il livello attuale di attivazione delle organizzazioni in relazione alle medesime dimensioni.

Il terzo indicatore – Distanza dai target di decarbonizzazione –, ottenuto normalizzando la somma dei primi due indicatori, misura la distanza attuale delle organizzazioni culturali rispetto ai target di decarbonizzazione per ciascuna dimensione.

È importante sottolineare che i punteggi relativi all'indicatore di Attivazione sono stati calcolati considerando l'elevata eterogeneità che caratterizza l'universo delle organizzazioni culturali italiane e, di conseguenza, il campione di quelle coinvolte nell'indagine. In particolare, le organizzazioni ritenute strutturalmente meno avvantaggiate, sulla base di specifiche caratteristiche organizzative, socioeconomiche e di contesto territoriale nel quale operano, in caso di Attivazione, hanno beneficiato di una serie di

punteggi integrativi rispetto a quelli di base. Si tratta di un meccanismo metodologico utile a bilanciare i risultati di un campione caratterizzato da forti differenze organizzative, ma soprattutto strutturali.

Si pensi, ad esempio, alle differenze che intercorrono tra le organizzazioni situate nei centri urbani e quelle in aree rurali rispetto all'Attivazione nella dimensione dei trasporti: vi sono differenze strutturali, come, a titolo esemplificativo, l'assenza o l'insufficienza di trasporti pubblici locali a cui un'organizzazione che opera in aree rurali deve far fronte in maniera autonoma o con soluzioni negoziate, non avendo a disposizione una infrastruttura permanente su cui contare, a differenza di quello che accade nelle aree urbane. Tuttavia, ai fini della piena comparabilità dei risultati, eventuali scostamenti dal punteggio massimo di base, per l'indicatore Attivazione, sono stati successivamente normalizzati all'interno di un range comune a tutto il campione.

I punteggi integrativi sono stati, pertanto, assegnati sulla base di tre variabili considerate proxy efficaci per descrivere le differenze interne al campione rispetto ad alcuni fattori capaci di favorire l'attivazione delle organizzazioni culturali:

1. il numero di dipendenti, variabile utilizzata come proxy di una maggiore o minore disponibilità di risorse economiche e competenze eterogenee interne. Si ritiene congruo, infatti, che sia più probabile che organizzazioni con uno staff quantitativamente maggiore abbiano al proprio interno le competenze necessarie per attivarsi rispetto alla transizione climatica o, in ragione di fatturati più elevati e maggiore facilità di

- accesso al credito, possano dedicare risorse per accedere a competenze esterne;
2. la percentuale di laureati italiani nella regione di residenza dell'organizzazione, variabile utilizzata come *proxy* di una maggiore o minore disponibilità di competenze professionali di livello medio-alto sul territorio in cui opera l'organizzazione;
 3. il livello di marginalità del comune di residenza dell'organizzazione, variabile utilizzata come *proxy* di una maggiore o minore disponibilità di servizi ed infrastrutture fisiche e tecnologiche, condizioni strutturali in cui operano le organizzazioni.

La **Figura 13** mostra il numero di organizzazioni culturali per ciascuna delle possibili combinazioni delle tre variabili.

Sull'asse verticale a sinistra della matrice sono riportate le sei classi di marginalità comunale, che variano da A ("polo d'attrazione") a F ("ultraperiferico"). Sull'asse orizzontale sono riportate le cinque classi dimensionali, definite in base al numero di dipendenti. La barra cromatica evidenzia, con una gradazione dal rosa chiaro (minore presenza) al blu scuro (maggiore presenza), la percentuale di laureati sul totale nazionale nella regione di residenza dell'organizzazione culturale.

Dall'analisi dei dati aggregati della **Figura 13** emerge che:

- il 13% delle organizzazioni culturali risiede in aree comunali con un grado di marginalità medio-alto (D, E, F);

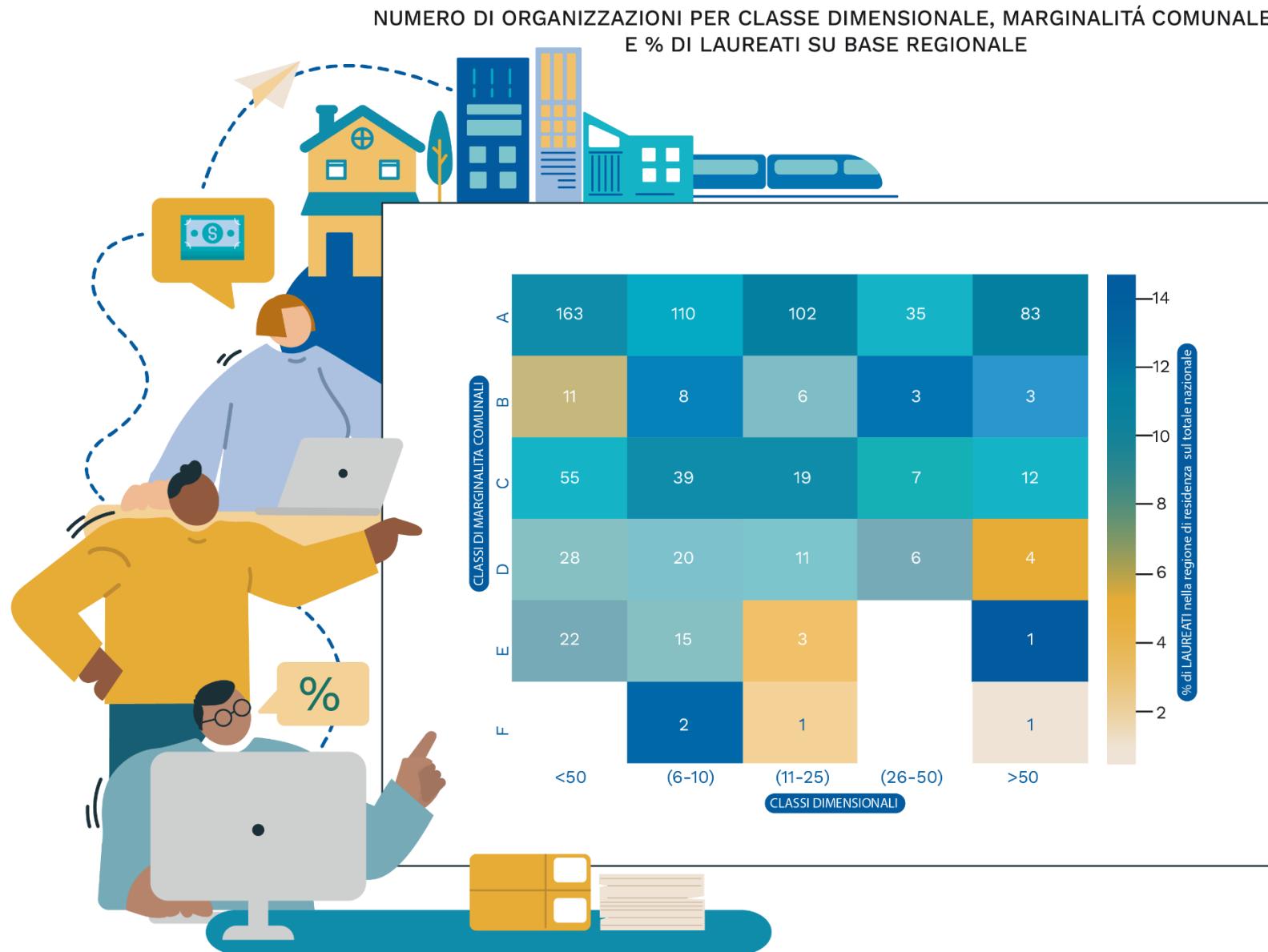
- più di un terzo del campione (36%) è costituito da organizzazioni con un numero di dipendenti particolarmente esiguo (<5);
- quasi la metà delle organizzazioni (48%) risiede in regioni con una percentuale medio-bassa di laureati (<6,9%) rispetto al totale nazionale;
- il 4,4% delle organizzazioni rientrano contemporaneamente in tutte e tre queste categorie.

Quest'ultime organizzazioni, in caso di punteggi pertinenti all'indicatore di Attivazione, hanno beneficiato del massimo dei punteggi integrativi disponibili per ciascuna categoria di impatto. Infine, è importante sottolineare che, per migliorare il grado di comparabilità e interpretabilità dei risultati, le distribuzioni dei punteggi e le statistiche associate agli indicatori di Consapevolezza e Attivazione sono state opportunamente normalizzate in un intervallo compreso tra lo 0% (valore minimo) e il 100% (valore massimo), suddiviso in dieci classi di pari ampiezza.

Di conseguenza, a ciascuna organizzazione è stato attribuito un grado di Consapevolezza e un livello di Attivazione compresi tra i valori di una classe minima [0-10%] ad una massima [90-100%], sia per la somma totale delle dimensioni che individualmente per ciascuna delle dimensioni e sottodimensione d'impatto.

L'indicatore Distanza dai target di decarbonizzazione, derivante dai primi due, segue invece una distribuzione inversa all'interno di un intervallo compreso tra il 100% (massima Distanza dai target) e lo 0% (minima Distanza dai target).

Figura 13: Numero di organizzazioni per classe dimensionale, marginalità comunale e % di laureati su base regionale



Come interpretare i risultati quantitativi di questo capitolo

Al fine di procedere con la descrizione e l'analisi dei risultati quantitativi dell'indagine, è utile chiarire come interpretare i dati numerici di ciascun indicatore.

I risultati dell'indicatore di **Consapevolezza** rispondono al primo obiettivo della ricerca: mappare, all'interno del panorama culturale italiano, la profondità e la capillarità delle informazioni relative a ciascuna delle dimensioni di impatto climatico-ambientale analizzate. Inoltre, il primo indicatore fornisce una panoramica delle conoscenze individuali degli attori responsabili delle decisioni e delle azioni all'interno delle organizzazioni culturali.

Come leggere il dato relativo alla Consapevolezza: da 0 (Nulla – organizzazione assolutamente inconsapevole rispetto al tema) a 100 (Ottima – organizzazione pienamente consapevole rispetto al tema).

Il secondo indicatore, quello di **Attivazione**, invece, quantifica il secondo obiettivo della ricerca: mappare l'attuale disponibilità e capacità operativa degli attori culturali di guidare la propria organizzazione e, per estensione, il settore nel complesso, verso un futuro più sostenibile.

Come leggere il dato relativo all'Attivazione: da 0 (Nulla – l'organizzazione non ha intrapreso nessun tipo di azione sul tema) a 100 (Ottima – l'organizzazione mette in campo numerose azioni).

Infine, la **Distanza dai target di decarbonizzazione** rappresenta, in

percentuale, l'attuale grado di preparazione, sia a livello di singola organizzazione che di specifico settore o di rete di attori culturali, nell'affrontare le sfide ambientali, economiche, sociali e politiche legate ai temi dell'adattamento e della mitigazione dei cambiamenti climatici e dello sviluppo sostenibile.

Come leggere il dato relativo alla Distanza: da 100 (Molto distante dal target- l'organizzazione deve ancora iniziare il percorso di transizione verso la sostenibilità) a 0 (Molto vicina al target - l'organizzazione è in una fase avanzata di transizione verso la sostenibilità).

In questo contesto, soltanto gli attori più consapevoli e operativi, e quindi meno distanti dai target, saranno in grado di trasformare le criticità in opportunità di crescita e valorizzazione per il proprio settore.

Allo stesso tempo, poiché la promozione di sinergie e collaborazioni rappresenta un elemento fondamentale per un processo di decarbonizzazione equo e sostenibile, i risultati di questa analisi forniscono una base concreta per favorire il dialogo tra gli attori più virtuosi e quelli che stanno muovendo i primi passi.

I risultati quantitativi presentati in questo capitolo costituiscono gli elementi fondativi per la costruzione di una rete composita, in grado di promuovere un modello di produzione culturale alternativo, orientato alla sostenibilità e alla riduzione degli impatti ambientali.

1.4 Molto consapevoli, ma poco attivi: la strada ancora da percorrere per accorciare la Distanza dai target di decarbonizzazione

RISULTATI IN PILLOLE

- **Consapevolezza** media elevata (75,5%) e metà del campione con punteggi tra l'80% e il 100%.
- **Attivazione** media (47,7%) molto più contenuta, che evidenzia una difficoltà generale a trasformare la Consapevolezza in azioni concrete.
- **Distanza media dai target di decarbonizzazione** mediamente positiva (39,2%).
- Il 12,5% delle organizzazioni dimostra una Distanza dai target molto elevata.
- IL 52,5% delle organizzazioni ha avviato un processo concreto.
- Il 35% delle organizzazioni dimostra una Distanza dai target inferiore al 30%.
- **Eventi Culturali e Festival** è il settore con la Distanza dai target media inferiore (31,9%).
- **Musei e Istituzioni Culturali** (41,6%), **Cinema e Produzione Musicale e Audiovisivo** (43,1%) e **Editoria e Letteratura** (45,7%) sono i settori con le distanze medi dai target maggiori.
- Nessuna differenza significativa tra la Distanza dai target di organizzazioni culturali suddivise per **macroaree geografiche** (Nord, Centro, Sud).
- Le **organizzazioni grandi e centrali** dimostrano mediamente una maggiore Consapevolezza, ma minore Attivazione rispetto a quelle **piccole e periferiche**.

La Figura 14 mostra le distribuzioni dei punteggi ottenuti dalle 770 organizzazioni culturali per gli indicatori Consapevolezza (immagine a sinistra) e Attivazione (immagine a destra).

Entrambe le immagini riportano, sull'asse verticale, le dieci classi di punteggio tra 0 (punteggio minimo) e 100 (punteggio massimo). All'interno di ciascuna classe, l'altezza delle barre verticali (e il numero al loro interno) indica il numero di organizzazioni appartenenti a ciascuna classe di punteggio.

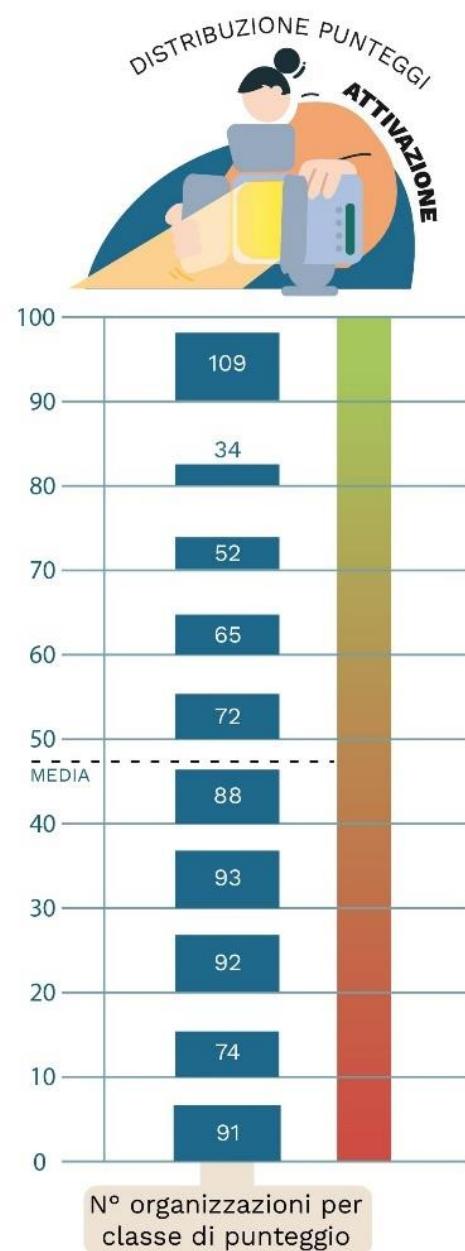
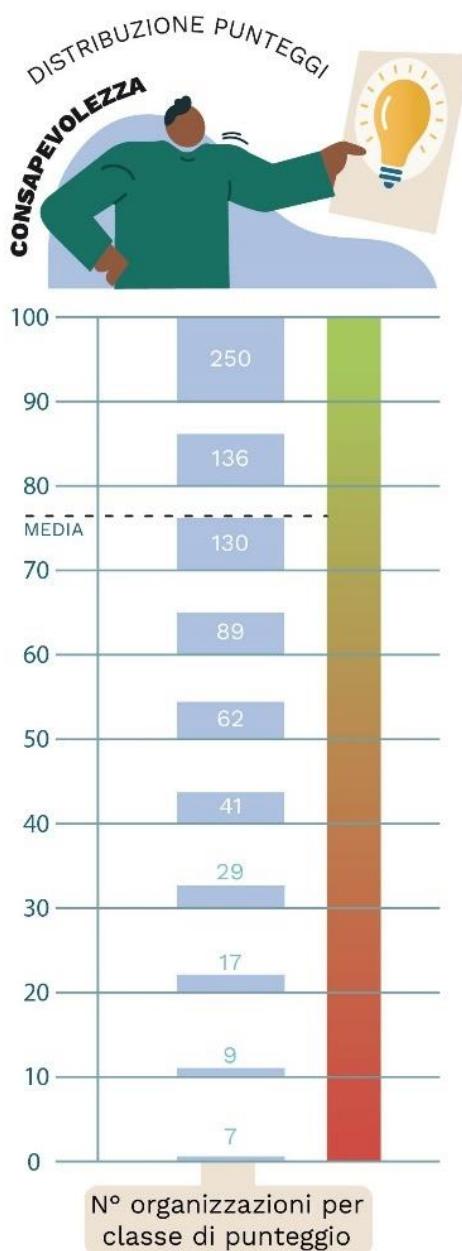
Alla destra delle immagini, la barra cromatica rappresenta un “termometro” del grado di consapevolezza e del livello di attivazione espressi dal campione. Il colore rosso identifica le organizzazioni con punteggi tra 0% e 30%, ossia

quelle che stanno muovendo i primi passi nell'acquisizione di nuove consapevolezze e modalità di attivazione.

La transizione dal rosso chiaro al verde chiaro corrisponde alle organizzazioni con punteggi tra il 30% e il 70%, che hanno già sviluppato e applicato un discreto bagaglio di consapevolezze e strategie di attivazione. Infine, il passaggio dal verde chiaro al verde indica le organizzazioni con una Distanza dai target compresa tra il 70% e il 100%, ovvero quelle che attualmente rappresentano un modello virtuoso per ciascun indicatore.

Le linee tratteggiate individuano la media del grado di Consapevolezza e del livello di Attivazione del campione.

Figura 14: Distribuzione dei punteggi per gli indicatori di Consapevolezza e Attivazione



In media, il campione ha ottenuto un punteggio medio piuttosto elevato (75,5%) in termini di Consapevolezza. Si può infatti notare che metà del campione (n=385) ha dimostrato un grado di consapevolezza generale compreso tra l'80% e il 100% rispetto al totale delle dimensioni di impatto analizzate nel questionario.

La distribuzione dei punteggi dell'indicatore di Consapevolezza mostra inoltre un andamento relativamente costante, per il quale all'aumento dei punteggi, dal basso verso l'alto, corrisponde un incremento quasi proporzionale del numero di organizzazioni in grado di totalizzarli. L'unica eccezione significativa è rappresentata dal netto incremento tra le due classi di punteggio più alte: [80%-90%], composta da 136 organizzazioni, e [90%-100%], composta da 250 organizzazioni culturali.

Un andamento molto diverso e decisamente più eterogeneo caratterizza la distribuzione dei punteggi dell'indicatore di Attivazione. Il punteggio medio (47,7%) evidenzia che, nonostante un livello medio-alto di Consapevolezza, il campione abbia espresso una certa difficoltà ad attivarsi concretamente per intraprendere attività finalizzate alla riduzione dei propri impatti ambientali.

Questa tendenza risulta particolarmente evidente dal confronto tra il numero di organizzazioni

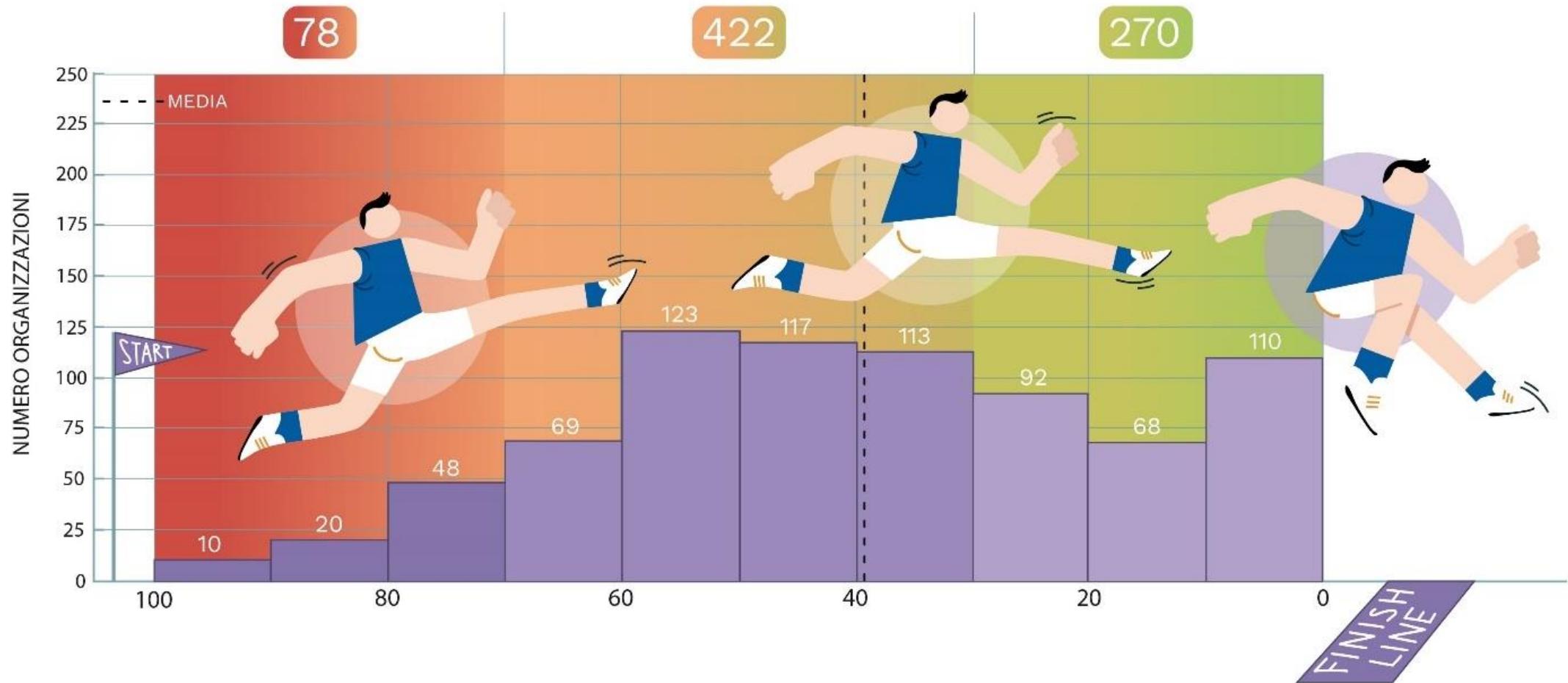
culturali collocate nelle classi di punteggio più basse (intervallo: 0-50%) per ciascun indicatore (rispettivamente il 13,4% per il primo e il 56,9% per il secondo).

Analogamente al primo indicatore, anche la distribuzione dell'indicatore di Attivazione presenta un andamento piuttosto regolare, con un netto salto tra le classi di punteggio più alte. All'interno di quella più elevata, composta dal 14,2% delle organizzazioni culturali coinvolte nell'indagine, è particolarmente significativo osservare che circa il 13% è costituito da organizzazioni che presentano il massimo livello di svantaggio strutturale definito dalle nostre proxy.

La Figura 15, attraverso una metafora sportiva, mostra la distribuzione dei punteggi dell'intero campione rispetto al terzo indicatore. In questo caso, l'asse verticale rappresenta il numero di organizzazioni appartenenti alle dieci classi di punteggio riportate sull'asse orizzontale. L'altezza delle barre verticali indica la numerosità delle organizzazioni per ciascuna classe, con il valore specifico riportato in cima a ogni barra.

Come descritto in precedenza, le classi variano da 100 (valore minimo, corrispondente alla massima Distanza dai target) a 0 (valore massimo, ossia minima Distanza dai target).

Figura 15: Distribuzione dei punteggi per l'indicatore Distanza dai target di decarbonizzazione



Anche in questo caso alla distribuzione dei punteggi è stata associata una scala cromatica, dal rosso al verde, per suddividere il campione in tre sottoinsiemi di organizzazioni culturali:

- **rosso → arancione**: include le organizzazioni con una Distanza dai target compresa tra il 100% e il 70%, ovvero quelle che stanno muovendo i primi passi verso gli obiettivi di decarbonizzazione;
- **arancione → verde chiaro**: comprende le organizzazioni con una Distanza dai target tra il 70% e il 30%, che hanno già intrapreso un percorso ben definito verso gli obiettivi di decarbonizzazione;
- **verde chiaro → verde**: raccoglie le organizzazioni con una Distanza dai target tra il 30% e lo 0%, che rappresentano attualmente un modello virtuoso nello sviluppo e nell'attuazione di strumenti operativi utili al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione.

All'interno dei tre sottoinsiemi si collocano rispettivamente il 12,5% (N = 78), il 52,5% (N = 422) e il 35% (N = 270) di un campione caratterizzato da una Distanza dai target media (linea tratteggiata) pari al 39,2%.

Parimenti è interessante sottolineare che, nella classe di punteggio più alto [10% – 0%], l'1,6% delle organizzazioni culturali appartiene al gruppo che combina tutti i maggiori fattori di svantaggio strutturale identificati. L'analisi dei punteggi dei tre indicatori può essere approfondita ulteriormente attraverso alcuni focus d'interesse come, ad esempio, la posizione dei nove settori culturali coinvolti nell'indagine rispetto ai tre indicatori.

A questo scopo, all'interno della **Figura 16**, sugli assi cartesiani sono riportati i punteggi medi di Consapevolezza (asse verticale) e di Attivazione (asse orizzontale), mentre la dimensione delle bolle rappresenta il numero di organizzazioni culturali coinvolte nell'indagine, aggregate per ciascun settore culturale.

Il colore dello sfondo, invece, indica la maggiore o minore distanza media (%) di ogni settore dai target di decarbonizzazione (DT).

Idealmente, la Distanza minima dai target si colloca nel punto di coordinate cartesiane (x; y) = (100; 100), ossia laddove entrambi i punteggi di Consapevolezza e Attivazione risultano massimi. La tendenza generale descritta in precedenza trova conferma anche in questa visualizzazione: tutti i settori culturali, infatti, mostrano mediamente punteggi di Consapevolezza (C) decisamente superiori rispetto a quelli di Attivazione (A).

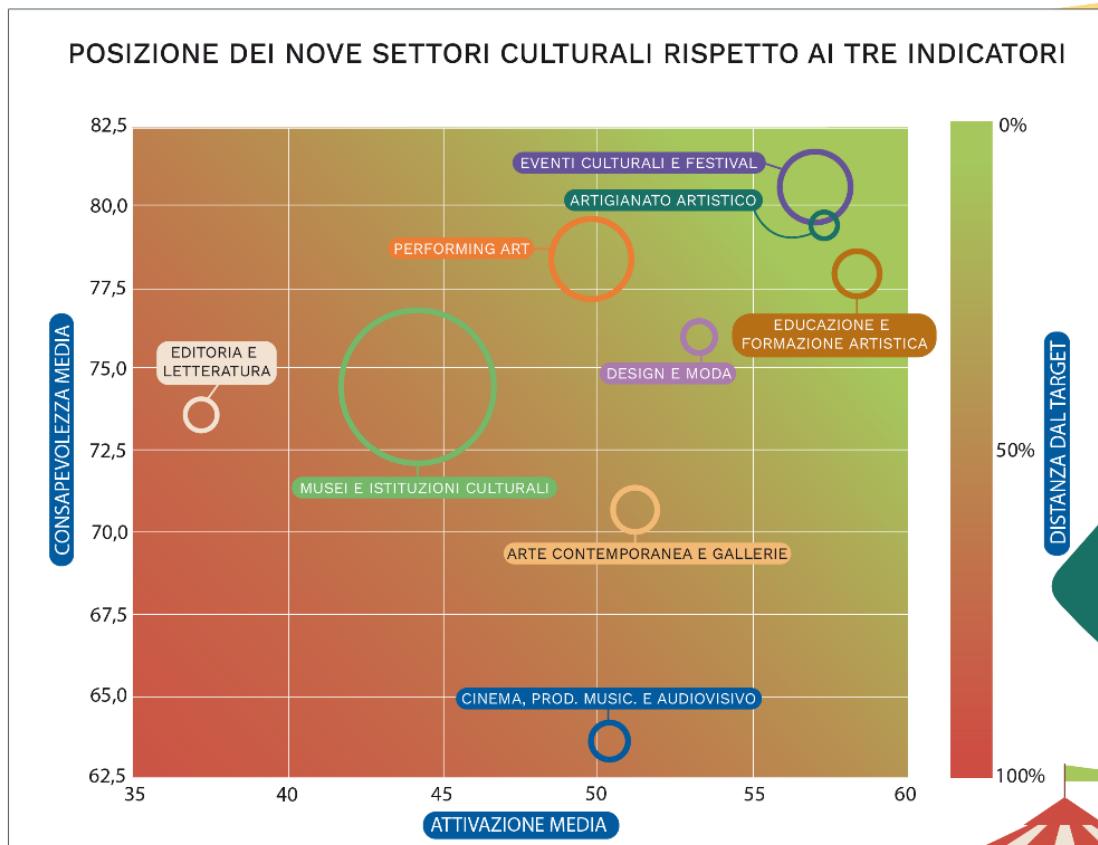
In particolare:

- il settore **Eventi Culturali e Festival** (C: 80,6%; A: 57%; DT: 31,9%) ha dimostrato la minore Distanza dai target media, seguito a poca distanza da **Educazione e Formazione Artistica** (C: 77,9%; A: 58,4%; DT: 32,4%), **Artigianato Artistico** (C: 79,4%; A: 57,3%; DT: 32,6%) e **Design e Moda** (C: 76%; A: 53,3%; DT: 34,3%);
- i settori **Performing Art** (C: 78,4%; A: 49,8%; DT: 37%) e **Arte Contemporanea e Gallerie** (C: 70,7%; A: 51,2%; DT: 39,2%) hanno ottenuto risultati medi intermedi rispetto al totale del campione;
- **Musei e Istituzioni Culturali** (C: 74,5%; A: 44,2%; DT: 41,6%), **Cinema e Produzione Musicale e Audiovisivo** (C: 63,6%; A: 50,4%; DT: 43,1%) e **Editoria e Letteratura** (C: 73,6%; A: 37,2%; DT: 45,7%) chiudono il ranking con una Distanza media discretamente più ampia.

La dimensione delle bolle riveste un ruolo fondamentale all'interno della visualizzazione poiché (oltre al numero delle organizzazioni per ciascun settore) rappresenta il peso di ciascun risultato medio all'interno del campione.

Evidentemente, infatti, il risultato meno positivo ottenuto dalla categoria Musei e Istituzioni Culturali assume una rilevanza (peso sulla media del campione) decisamente maggiore rispetto a quello di altri settori culturali, meno rappresentati.

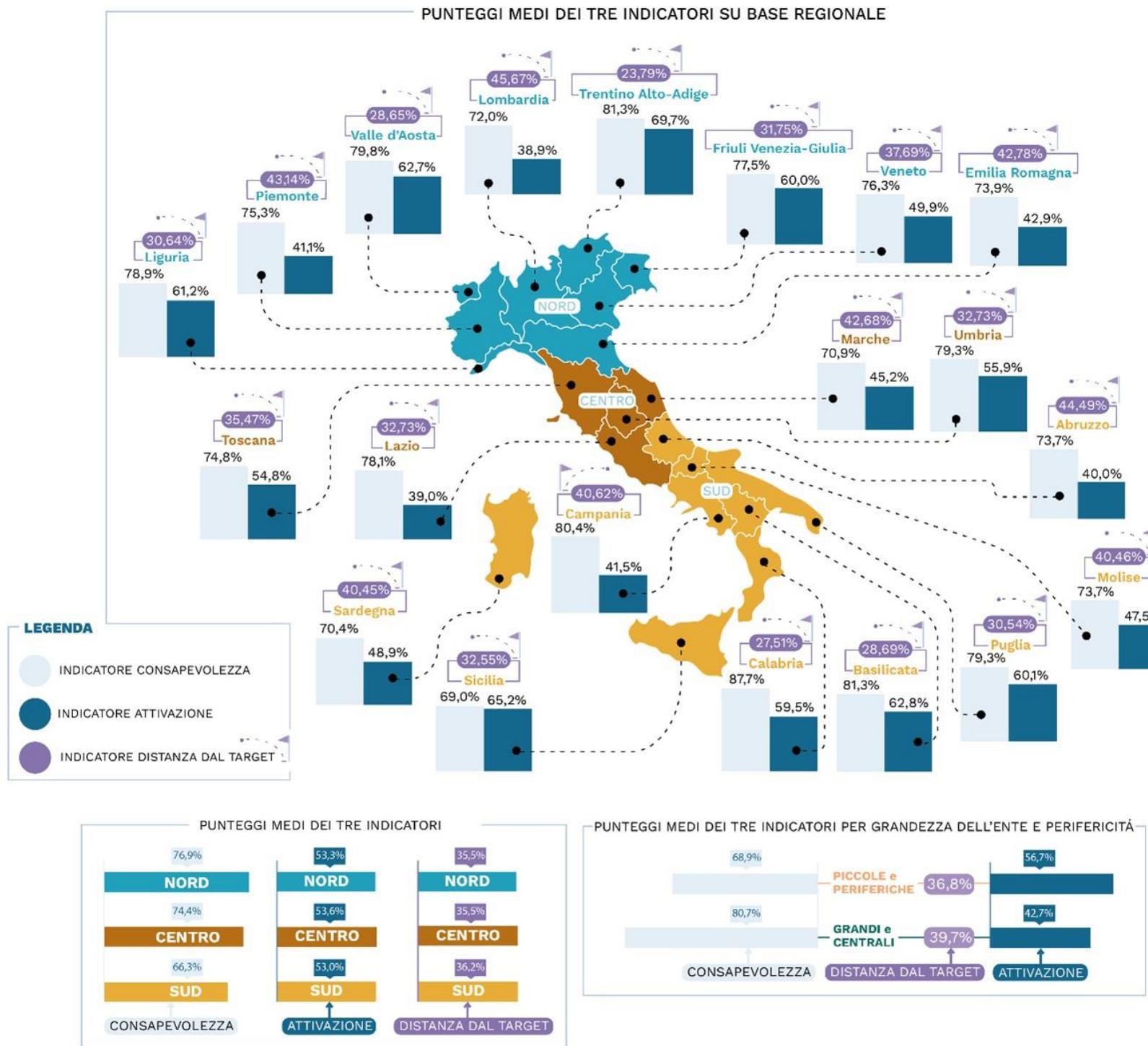
Figura 16: Posizione dei nove settori culturali rispetto ai tre indicatori



La Figura 17 riporta i risultati medi per i tre indicatori, suddividendo le organizzazioni culturali su base territoriale (regionale, macroregionale), dimensionale (numero di dipendenti) e rispetto al grado di marginalità territoriale.

Non va dimenticato, infatti, che sia le caratteristiche territoriali (variabili esogene) che organizzative interne (variabili endogene) possono influenzare, direttamente o indirettamente, il grado di Consapevolezza e il livello di Attivazione sui temi della sostenibilità ambientale.

Figura 17: Punteggi medi dei tre indicatori su base regionale



Suddivise su base regionale, le organizzazioni culturali del **Trentino Alto-Adige** hanno dimostrato la Distanza dai target di decarbonizzazione inferiore (23,8%), seguite da quelle residenti in **Calabria** (27,5%), **Valle d'Aosta** (28,6%) e **Basilicata** (28,7%).

Tuttavia, anche in questo caso è necessario sottolineare come queste regioni rappresentino complessivamente solo il 5,6% delle organizzazioni culturali del campione, una quota significativamente inferiore rispetto ad altre regioni che registrano risultati medi meno positivi. Tra queste, ad esempio, la **Lombardia** (DT: 45,7%), il **Piemonte** (DT: 43,1%), il **Lazio** (DT: 43%) e l'**Emilia-Romagna** (DT: 42,8%), complessivamente rappresentanti di quasi la metà (47%) delle organizzazioni culturali coinvolte. Un insieme, quest'ultimo, decisamente sovrarappresentato all'interno del campione rispetto ai dati Symbola, (2024) sulla percentuale di organizzazioni culturali italiane operanti in queste quattro regioni (29,4%). Viceversa, la rappresentatività delle quattro regioni che hanno ottenuto i risultati migliori risulterebbe rispettata a scala nazionale (5%).

A prescindere dalla bontà del grado di rappresentatività (generalmente positivo se confrontato con i dati Symbola, 2024) del campione su base regionale, risulta opportuno approfondire i risultati alla scala macroregionale (Nord, Centro e Sud) (in basso a sinistra in Figura 22). Quest'ultimi, infatti, sono particolarmente significativi, poiché risulta minima o praticamente nulla la differenza tra macroaree geografiche rispetto alla Distanza dai target. L'unica vera differenza risiede nel grado di Consapevolezza discretamente maggiore (+10% circa) delle organizzazioni del Nord rispetto a quelle del Sud.

Un confronto altrettanto interessante (in basso a destra in Figura 16) riguarda altre due sottocategorie rappresentative:

- le organizzazioni con un numero di dipendenti inferiore a dieci unità e situate in aree periferiche o semiperiferiche (N = 87), definite piccole e periferiche;
- le organizzazioni culturali con un numero di dipendenti maggiore di dieci unità e situate in aree centrali e attrattive (N = 270), definite grandi e centrali.

La prima categoria, discretamente meno rappresentata, ha dimostrato una Distanza dai target inferiore (36,8%) rispetto alla seconda che, sebbene mediamente più consapevole, ha mostrato una notevole difficoltà nel tradurre in azioni concrete una spiccata coscienza degli strumenti e delle azioni operative a disposizione per un'efficace riduzione dei propri impatti ambientali.

In generale, questo risultato può essere spiegato a partire dalla considerazione che gli enti culturali di grandi dimensioni e con strutture organizzative complesse, pur avendo una maggiore disponibilità di risorse, competenze e accessibilità a determinati flussi informativi, siano spesso operative in contesti territoriali caratterizzati da barriere all'Attivazione legate ad una minore capacità di controllo/impatto diretto sul territorio di riferimento (ad esempio, la riduzione degli impatti energetici di edifici in affitto in centri urbani ad alta densità abitativa). Al contrario, enti meno strutturati, ma che operano in aree meno congestionate e caratterizzate da ritmi di attività meno frenetici, possono trovare condizioni più favorevoli per una attivazione dal basso.

1.4.1 I risultati dei tre indicatori per dimensione d'impatto

Dopo aver analizzato i risultati generali e constatato che le organizzazioni culturali coinvolte nell'indagine, indipendentemente dal settore di appartenenza e da alcune caratteristiche strutturali e territoriali, si sono rivelate mediamente più consapevoli che attive rispetto alle dimensioni proposte, diventa interessante approfondire su quali dimensioni e sottodimensioni d'impatto le organizzazioni

abbiano dimostrato maggiore o minore Consapevolezza, Attivazione e Distanza dai target di decarbonizzazione.

A seguire, si presenta un'analisi dettagliata dei risultati relativi alle sette dimensioni di impatto, con un focus su alcune sottodimensioni ritenute di particolare interesse. Tale approfondimento risulta fondamentale per identificare gli strumenti e le attività sulle quali è più utile e urgente intervenire al fine di migliorare le performance attuali.

1.4.1.1 Il grado di Consapevolezza attuale delle organizzazioni culturali per ciascuna dimensione d'impatto

RISULTATI IN PILLOLE

- I **Processi Interni** registrano il grado di Consapevolezza medio più alto (88,2%), seguiti da **Eventi e Sedi Lavorative** (81,2%).
- I **Trasporti** ottengono il grado di Consapevolezza medio inferiore (41,6%), con il 58% delle organizzazioni con punteggi tra lo 0% e il 10%.
- Tra i Processi Interni è la presenza di un **Green Team** la dimensione con la Consapevolezza media inferiore (77,7%), all'opposto il dotarsi di un **regolamento interno** o piano d'azione operativo (96,1%).
- Tra le Attività Esterne, la **compensazione diretta degli impatti** registra la Consapevolezza media più bassa (60,9%), mentre la **comunicazione sui temi della sostenibilità** quella più alta (85,6%).
- Tra i consumi di risorse e quelli energetici, la Consapevolezza più bassa riguarda i **consumi di gas** (68,4%), quella più alta i **consumi idrici** (94,8%).
- Il **Telelavoro** registra la Consapevolezza media più bassa (59%), dopo i Trasporti.

La Figura 18 (strutturalmente analoga alla Figura 14) mostra la distribuzione dei punteggi ottenuti dalle organizzazioni culturali rispetto all'indicatore Consapevolezza per ciascuna delle sette dimensioni d'impatto.

L'andamento generale relativo al grado di Consapevolezza si conferma anche nella distribuzione dei risultati per le singole dimensioni, che, tuttavia, presentano alcune differenze significative.

I Processi Interni ottengono il risultato migliore, con una Consapevolezza media (linea tratteggiata) dell'88,2%, seguiti da Eventi e Sedi Lavorative (81,2%) e Consumo di Suolo (77,1%). Risultati positivi, ma più contenuti, si registrano per le Attività Esterne (72,5%), i Consumi Alimentari (72,1%) e le Strutture Ricettive e Telelavoro (69%), per le quali, rispettivamente il 12,5%, il 27,8% e l'11% delle organizzazioni culturali ha dimostrato un livello di Consapevolezza inferiore al 30%. In netto contrasto, il risultato dei Trasporti (41,6%), con il 58% delle organizzazioni culturali che ha dimostrato una Consapevolezza compresa tra lo 0% e il 10%.

All'interno di alcune di queste dimensioni, sono state raccolte informazioni di dettaglio su una serie di aspetti (sottodimensioni d'impatto), che meritano un approfondimento.

Ad esempio, all'interno della categoria Processi Interni caratterizzata dalla Consapevolezza media più alta, il grado di Consapevolezza più basso (77,7%) è associato all'utilità di prevedere all'interno dell'organizzazione culturale la presenza di personale (il già citato *Green Team*) dedicato, anche non esclusivamente, alla pianificazione, implementazione, gestione e comunicazione di strumenti e attività utili alla riduzione degli impatti ecologici. Al contrario, l'importanza attribuita all'adozione di un

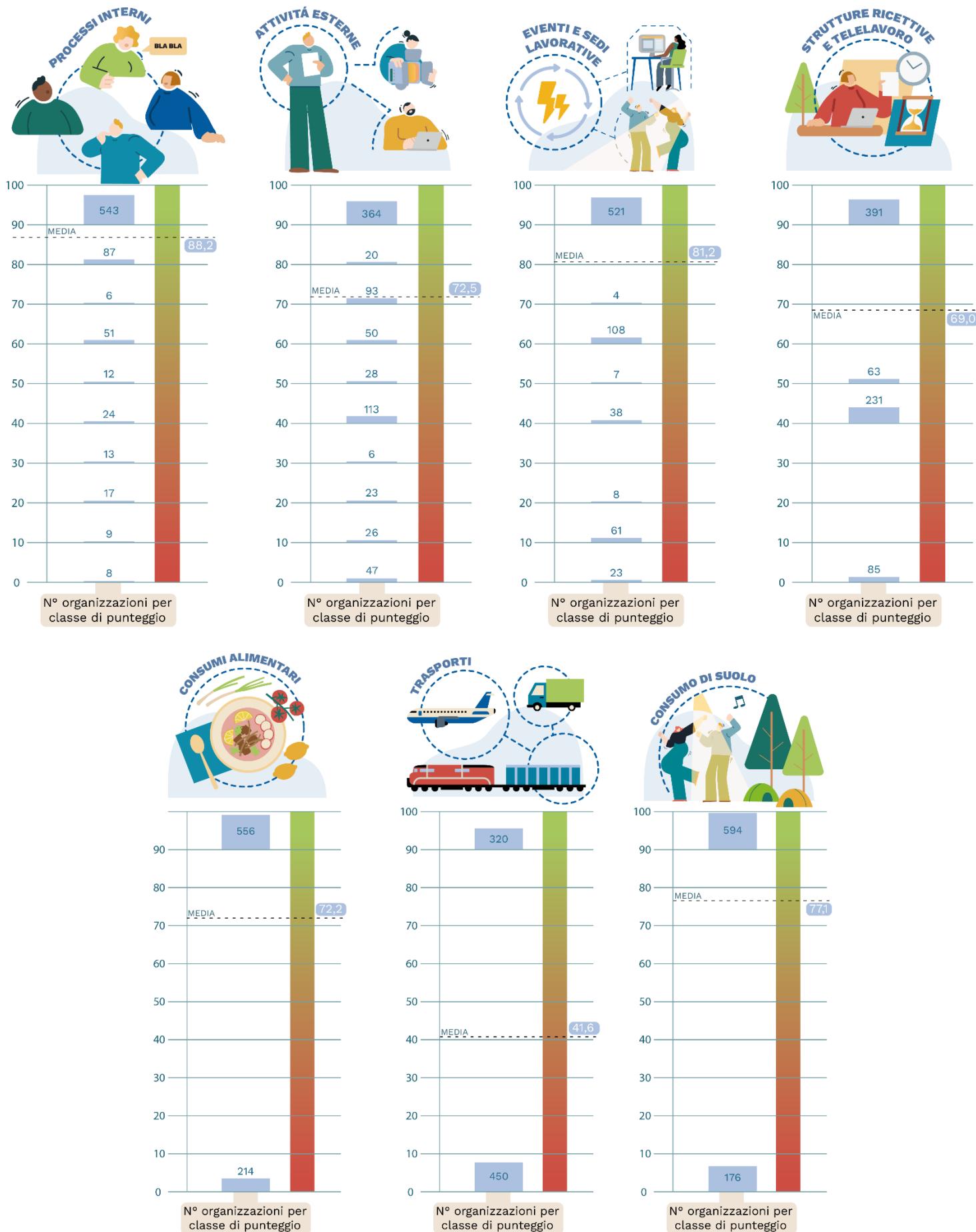
regolamento interno o di un piano d'azione operativo sui temi della sostenibilità ha raggiunto un grado di Consapevolezza quasi unanime (96,1%).

Tra le Attività Esterne, le attività di compensazione diretta dei propri impatti ecologici hanno registrato il risultato medio più basso (60,9%), mentre le attività di comunicazione sui temi della sostenibilità ambientale, il risultato medio più alto (85,6%). Per la dimensione Eventi e Sedi Lavorative, il risultato meno positivo (68,4%) riguarda la Consapevolezza sull'importanza di un costante monitoraggio, volto alla riduzione, dei consumi di gas. La Consapevolezza relativa ai consumi idrici ha raggiunto il punteggio più alto (94,8%), mentre i consumi elettrici (85,4%) e quelli legati ai materiali e al ciclo dei rifiuti (86%) hanno mostrato un grado di Consapevolezza medio molto simile e relativamente elevato.

La dimensione Strutture Ricettive e Telelavoro ha evidenziato una Consapevolezza decisamente più marcata (80,8%) rispetto all'importanza di selezionare e utilizzare, per l'ospitalità del proprio personale e degli ospiti/artisti, strutture ricettive a minor impatto ecologico, piuttosto che all'opportunità di pianificare in maniera strutturata una quota di "lavoro a distanza" per il proprio personale (59%).

La dimensione Trasporti (41,6%) e la sottodimensione Telelavoro (59%) hanno registrato i livelli di Consapevolezza media più bassi. Un risultato che evidenzia la necessità di sensibilizzare le organizzazioni culturali, in particolare, sui benefici ecologici associati a due tematiche strettamente interconnesse.

Figura 18 Distribuzione dell'indicatore di Consapevolezza per dimensione



1.4.1.2 Il livello di Attivazione attuale delle organizzazioni culturali per ciascuna dimensione d'impatto

RISULTATI IN PILLOLE

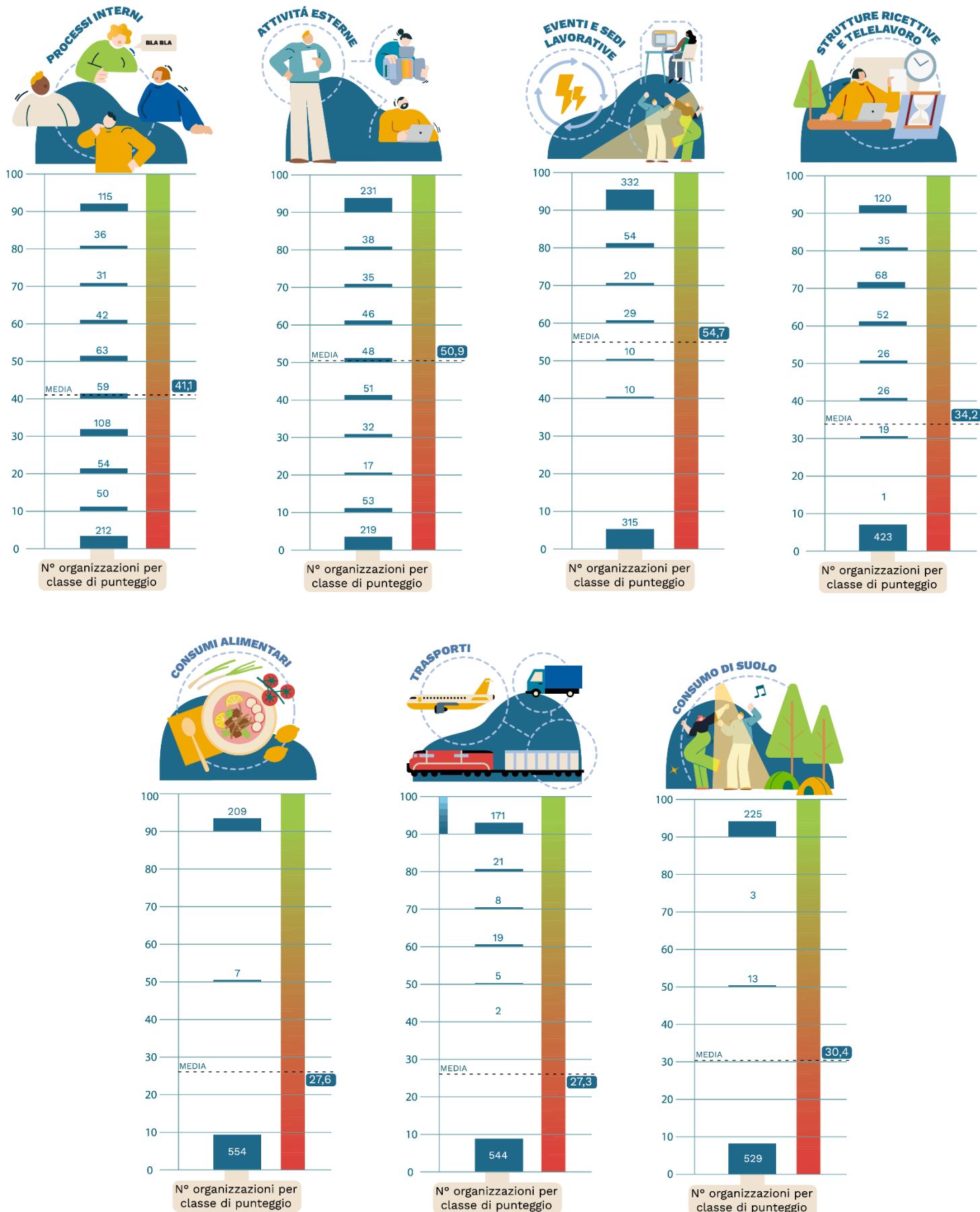
- **Eventi e Sedi Lavorative** (54,7%) e **Attività Esterne** (50,9%) sono le dimensioni con il livello di Attivazione mediamente più alto.
- **Consumi Alimentari** (27,6%) e **Trasporti** (27,3%) sono le dimensioni con il livello di Attivazione medio più basso, con oltre i due terzi delle organizzazioni nella fascia [0%-10%].
- **L'analisi periodica dei rischi** (17,3%) e il **regolamento Interno/Piano d'Azione** (20,7%) sono i processi interni meno attivati, all'opposto l'**incentivazione del personale** (59,7%).
- Il **supporto tecnologico, logistico ed economico** a iniziative legate alla sostenibilità è l'attività esterna mediamente più utilizzata (42,3%).
- Le organizzazioni concretamente attive nel **monitoraggio/riduzione dei consumi elettrici, di gas, idrici e di materiali e rifiuti** sono rispettivamente il 9,5%, l'8%, il 5,1%, e il 6,5%.
- Le organizzazioni concretamente attive nel **monitoraggio/riduzione impatti connessi agli spostamenti quotidiani del personale, personale-artisti per lunghe distanze, utenti-visitatori di eventi culturali, di materiali e opere** sono rispettivamente il 10,9%, l'8%, il 7,8% e il 7,6%.
- Le sottodimensioni con il numero più alto di organizzazioni attive sono gli **incentivi al personale, il telelavoro e le attività di comunicazione**.
- Le sottodimensioni con il numero più basso di organizzazioni attive sono i **consumi idrici, i consumi materiali/rifiuti e lo spostamento materiali/opere**.

L'analisi dei risultati generali in termini di Attivazione delle organizzazioni culturali coinvolte nell'indagine ha evidenziato, come già sottolineato, un dato medio significativamente più basso rispetto all'indicatore di Consapevolezza. Più della metà dei partecipanti, infatti, pur mostrando un'elevata Consapevolezza si autodichiara decisamente in

ritardo, sia dal punto di vista organizzativo che da quello operativo, rispetto alla riduzione dei propri impatti ambientali.

La Figura 19, strutturalmente analoga alla Figura 18, mostra la distribuzione del secondo indicatore per ciascuna dimensione.

Figura 19: Distribuzione dell'indicatore di Attivazione per dimensione



La dimensione con il livello di Attivazione mediamente più alto è risultata quella degli Eventi e Sedi Lavorative (54,7%), seguita dalle Attività Esterne (50,9%). Tutte le altre categorie si collocano al di sotto della soglia del 50% (Processi Interni (41,1%), Strutture Ricettive e Telelavoro (34,2%), Consumo di Suolo (30,4%). Chiudono la classifica i Consumi Alimentari (27,6%) e, ancora una volta, i Trasporti (27,3%), che registrano un punteggio medio molto basso, con oltre i due terzi delle organizzazioni culturali collocate nella fascia di punteggio compresa tra lo 0% e il 10%.

I risultati medi di alcune sottodimensioni si rivelano ancora più eloquenti.

All'interno dei Processi Interni, ad esempio, l'**analisi periodica dei rischi (17,3%) e la predisposizione di un regolamento Interno/Piano d'Azione (20,7%)** si sono dimostrati strumenti piuttosto rari tra le organizzazioni culturali coinvolte nell'indagine.

Risultati leggermente meno negativi hanno riguardato la presenza di un *Green Team* (21,2%), la Formazione del Personale (22,6%) e la previsione di un Bilancio/*Business plan* con voci di sostenibilità (24,9%). Al contrario, l'**Incentivazione Attiva del Personale**, è lo strumento più comunemente adottato (59,7%) attraverso una serie di pratiche già evidenziate all'interno del paragrafo 1.1.2.

Pur considerando la maggiore complessità e il relativo dispendio di risorse umane ed economiche, le sottodimensioni associate alle Attività Esterne hanno ottenuto punteggi mediamente più alti rispetto ai Processi Interni. Un risultato, probabilmente, in linea con un profilo maggiormente remunerativo (grado di visibilità esterna maggiore) per l'organizzazione in grado di portarle avanti, rispetto ad attività organizzative interne, comunque dispendiose in termini di tempo ed energie, ma meno pubblicizzabili all'esterno.

Nello specifico, il **supporto tecnologico, logistico ed economico** a iniziative esterne legate alla sostenibilità o alla riduzione degli impatti

ambientali, a diverse scale (42,3%), la **promozione o svolgimento di attività di comunicazione** sui temi della riduzione degli impatti ambientali (35,5%), la **selezione dei partner progettuali, fornitori e finanziatori esterni** basata su criteri di sostenibilità ecologica (34%) e la **compensazione diretta degli impatti** attraverso il coinvolgimento diretto del proprio personale e/o strutture (33%).

I dati relativi al monitoraggio e alla riduzione dei consumi di energia e materiali durante gli eventi culturali e nelle sedi lavorative risultano interessanti. Per questa dimensione, infatti, nonostante un risultato medio generale relativamente positivo, una volta indagato il concreto livello di Attivazione su ciascuna sottodimensione, la positività dei risultati subisce un deciso ridimensionamento. Le organizzazioni che hanno dichiarato di essere concretamente attive nei confronti dei consumi elettrici, di gas, idrici e di materiali e rifiuti sono state rispettivamente il 9,5%, l'8%, il 5,1%, e il 6,5%. Risultati che evidenziano ancora una volta quanto, nonostante una consapevolezza molto diffusa sull'importanza di queste dimensioni d'impatto ambientale, la capacità o possibilità di attivarsi concretamente risulti ancora molto limitata.

Una situazione analoga, nonostante un grado di Consapevolezza estremamente diffuso, riguarda l'Attivazione per la ricerca e la selezione di Strutture Ricettive con modalità di gestione e servizi a minor impatto ecologico (12,5%). Il Telelavoro (39,3%), al contrario, ottiene un risultato maggiormente positivo rispetto al primo indicatore. Quest'ultimo risultato può essere spiegato dal fatto che, sebbene il telelavoro sia diventato una pratica di organizzazione del lavoro molto più comune rispetto al periodo pre-pandemico, le informazioni sui suoi benefici, anche ambientali e non solo relativi alla salute, risultano ancora poco diffuse e scarsamente promosse.

Relativamente alla dimensione che ha mostrato i livelli di Consapevolezza e Attivazione inferiori, i risultati associati alle diverse sottocategorie di trasporti di persone e materiali risultano

estremamente poco incoraggianti. Si vedano infatti, in ordine decrescente, i risultati relativi al monitoraggio volto alla riduzione degli impatti connessi agli spostamenti quotidiani (**casa-lavoro**) del Personale (10,9%), del Personale e Artisti per lunghe distanze (8%), di Utenti-Visitatori di eventi culturali (7,8%) e di Materiali e Opere (7,6%).

Nel caso dei Trasporti, dunque, la bassa Consapevolezza è accompagnata da una scarsissima Attivazione. Un risultato che spinge ad una profonda riflessione sulle motivazioni che, ancora oggi, mantengono uno dei settori a maggiore impatto ambientale ancora così indietro sia in termini di conoscenze che di azioni concrete.

Considerando il settore culturale, la debolezza collegata ai trasporti potrebbe essere parzialmente giustificata dalle condizioni di contesto e da un'offerta di trasporto pubblico carente a livello nazionale (si veda il rapporto Pendolaria 2025 di Legambiente)³, la quale determina una preponderanza di utilizzo di mezzi privati da parte degli utenti. Questo però non esclude, anzi rafforza, la necessità di individuare soluzioni pilota, in grado di rispondere a esigenze differenziate alle varie scale territoriali e operative.

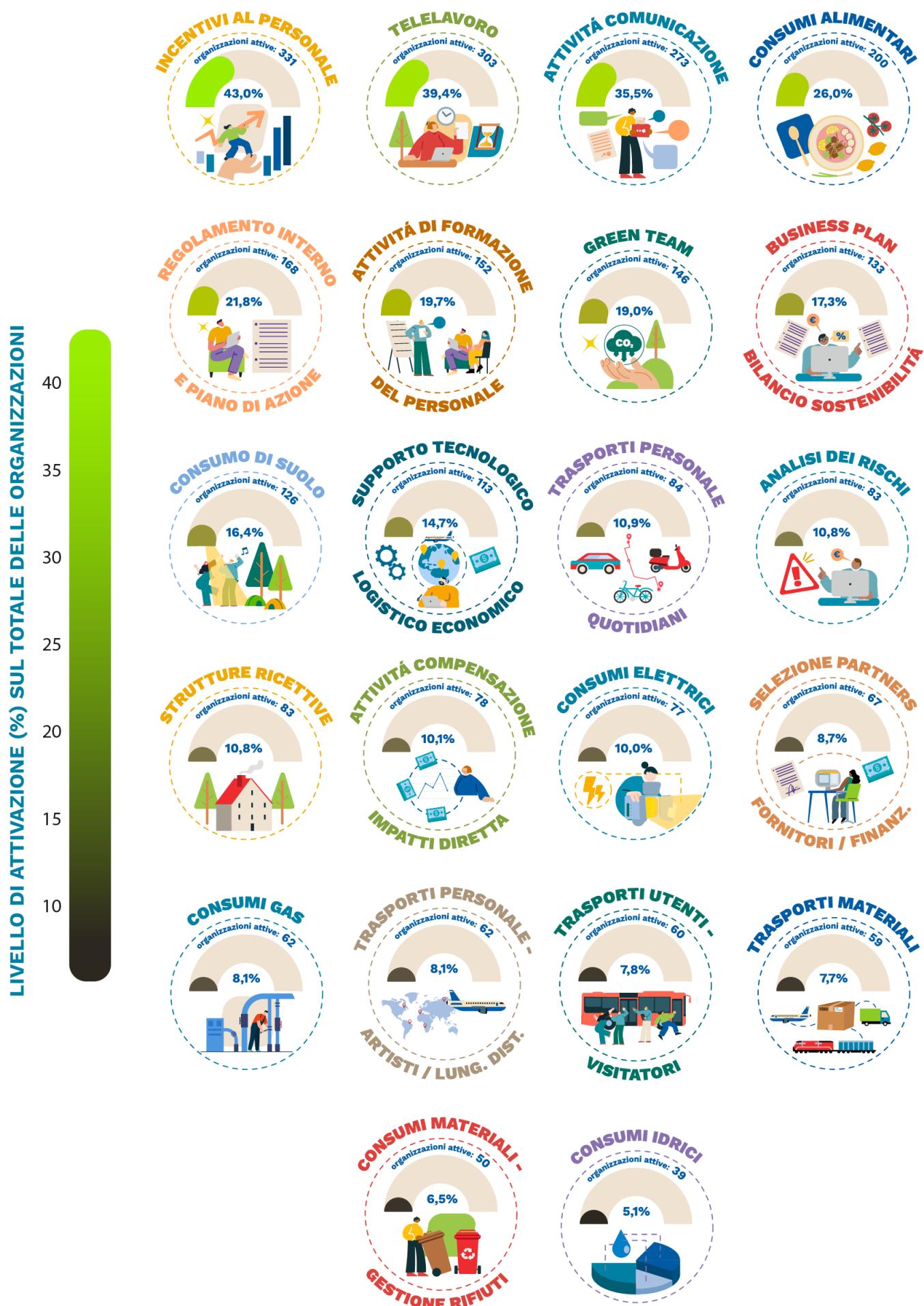
La questione potrebbe essere infatti affrontata partendo dagli elementi direttamente controllabili dall'organizzazione stessa (trasporto di materiali e opere, ma anche artisti), per poi passare gradualmente a quelli più complessi (pubblico).

La Figura 20 mostra il numero e la percentuale di organizzazioni culturali che si sono dichiarate concretamente attive per ciascuna sottodimensione, vale a dire quelle organizzazioni che, per ciascuna di esse, hanno risposto positivamente non soltanto alla prima domanda (dicotomica), ma anche alle cosiddette domande di *follow-up* (secondo gruppo di domande), attraverso le quali è stato misurata la profondità raggiunta dall'organizzazione in termini di attivazione. Un'espeditivo metodologico funzionale alla distinzione tra attori culturali attivi e veri e propri punti di riferimento alla scala nazionale per l'implementazione di strategie, l'utilizzo di strumenti, la disseminazione di informazioni e la diffusione di *best practices*.

In Figura 20, le sottodimensioni sono ordinate da sinistra verso destra e dall'alto verso il basso rispetto alla concreta attivazione da parte degli attori culturali coinvolti nell'indagine, formando un vero e proprio *ranking* dello stato attuale dell'offerta di buone pratiche a livello nazionale.

³ Rapporto Pendolaria 2025, Legambiente. Disponibile al seguente link: <https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2024/12/Pendolaria-2025.pdf>

Figura 20: Livello di Attivazione (%) sul totale delle organizzazioni



Non stupisce che ad occupare le ultime posizioni siano le dimensioni più complesse da affrontare e gestire dal punto di vista tecnico, come il **monitoraggio e la riduzione dei consumi idrici** (5,1%), di **materiali** (6,5%), energetici (in media tra gas ed elettricità: 9%), la **selezione dei partner** (8,7%) – che implica sia la possibilità di muoversi secondo criteri condivisi, sia la capacità di influenza i propri partner rispetto alle scelte ambientali – e le diverse categorie di **trasporti** (in media tra le quattro sottodimensioni: 8,6%). Sotto questo aspetto, è interessante notare la maggiore familiarità con strategie di riduzione degli impatti relative alle modalità di spostamento quotidiano del personale (10,9%).

Nella fascia intermedia della classifica, si collocano invece aspetti che, pur non essendo esclusivamente tecnici, risultano mediamente più onerosi in termini di risorse economiche e umane, come le **attività di compensazione** (10,1%), la **selezione di strutture ricettive** (10,8%), l'**analisi dei rischi** (10,8%), il **supporto tecnologico, logistico ed economico** (14,7%) e il **consumo di suolo** (16,4%).

Ai vertici, troviamo una serie di attività meno costose e più facilmente implementabili, come i **consumi alimentari** (26%), **attività di comunicazione** (35,5%), il **telelavoro** e gli **incentivi al personale** (43%).

1.4.1.3 Un focus sulla dimensione Trasporti

I risultati appena descritti relativamente ai primi due indicatori, come già sottolineato, evidenziano un risultato negativo molto marcato sia in termini di Consapevolezza sia di Attivazione per la dimensione dei Trasporti. Questi dati assumono una rilevanza particolare considerando che il settore rappresenta – insieme ai consumi energetici – la categoria di gran lunga più significativa in termini di impatto ambientale generale e, soprattutto, per il suo peso sull'impronta di carbonio delle organizzazioni culturali.

Il settore dei Trasporti, come evidenziato nel capitolo introduttivo di *4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo. Report 1: impostazione*

della ricerca, riveste un'importanza strategica a livello nazionale, poiché è l'unico – insieme allo smaltimento dei rifiuti – a registrare un aumento delle emissioni climalteranti rispetto ai livelli del secolo scorso. Un vero e proprio punto debole nella capacità del sistema sociopolitico, economico e culturale italiano di affrontare il processo di decarbonizzazione.

In questo contesto, può essere interessante verificare se la suddivisione del campione in specifiche sottocategorie faccia emergere tendenze significative.

A questo proposito, nella **Figura 21**, i risultati relativi a Consapevolezza e Attivazione sono presentati rispettivamente: per i nove settori culturali (al centro della visualizzazione); per le macro-aree geografiche – Nord, Centro, Sud – (in basso a sinistra); e per due sottocategorie particolarmente interessanti che combinano dimensione e marginalità dell'ente, ovvero grandi e centrali e piccole e periferiche (in basso a destra).

Mediamente, rispetto al grado di Consapevolezza, la performance dei nove settori culturali può essere suddivisa in due blocchi. Il primo blocco, con punteggi superiori al 47%, è composto da Cinema, Musica e Audiovisivo (47,4%), Artigianato e Moda (50%), Performing Art (50%), Eventi Culturali e Festival (54,9%) e Design e Moda (62,5%). Il secondo blocco, con punteggi inferiori al 38%, comprende Educazione Artistica e Formazione (37,9%), Musei e Istituzioni Culturali (36,7%), Editoria e Letteratura (35,7%) e Arte Contemporanea e Gallerie (34,6%).

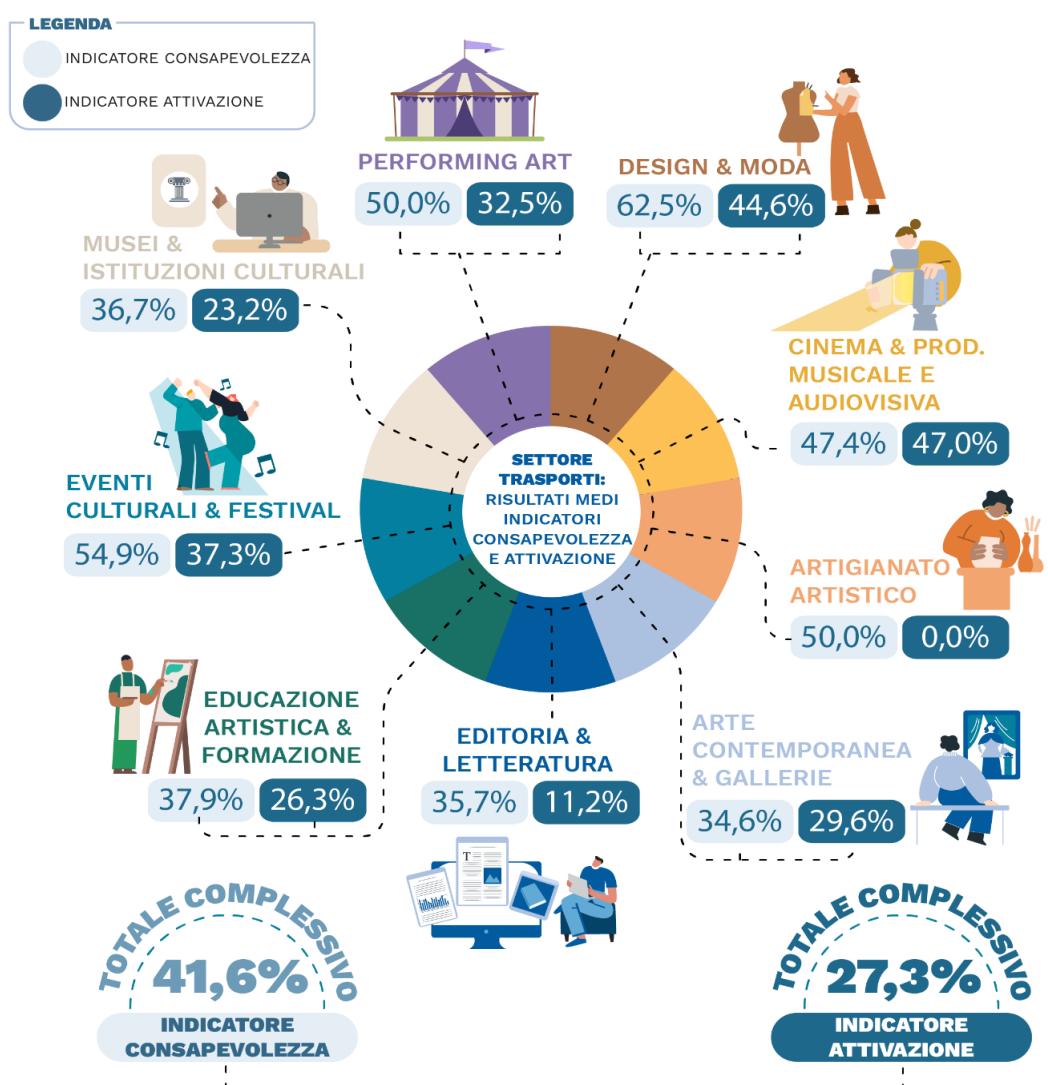
Il livello di Attivazione, invece, presenta una distribuzione più eterogenea, con risultati medi compresi tra il 47% di Cinema, Musica e Audiovisivo e lo 0% (Attivazione nulla) di Artigianato Artistico. Differenze meno marcate si osservano su base macroregionale, dove Consapevolezza (con uno scarto maggiore) e Attivazione risultano mediamente più elevate al Nord, rispetto al Centro e al Sud, che presentano punteggi molto simili. Certamente, i ben noti problemi di inquinamento atmosferico, presenti

soprattutto in alcune regioni del Nord Italia, potrebbero aver influenzato questi risultati.

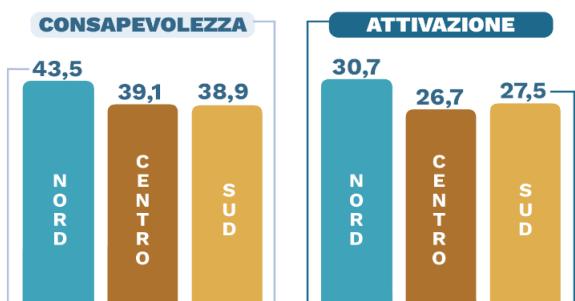
Particolarmente rilevanti sono i risultati relativi alla dimensione dell'organizzazione e all'indice di marginalità, secondo i quali emerge in modo evidente un grado di Consapevolezza e un livello di Attivazione mediamente molto più alti nelle organizzazioni culturali di grandi dimensioni situate in aree metropolitane, rispetto a quelle più piccole, collocate in zone periferiche o rurali.

Da questo punto di vista, appare piuttosto coerente ipotizzare che la sensibilità nei confronti della dimensione Trasporti riguardi soprattutto le organizzazioni della prima categoria, inserite in contesti generalmente più congestionati e complessi dal punto di vista logistico. Al contrario, nelle realtà periferiche la mobilità di persone e materiali – e le scelte ad essa connesse – può essere talmente limitata o, in alcuni casi, persino obbligata, da non lasciare spazio alla maturazione di nuove consapevolezze o all'adozione di strategie di attivazione.

Figura 21: Risultati Consapevolezza e Attivazione per la dimensione dei Trasporti



RISULTATI CONSAPEVOLEZZA E ATTIVAZIONE DIMENSIONE TRASPORTI PER MACRO-AREE GEOGRAFICHE



RISULTATI CONSAPEVOLEZZA E ATTIVAZIONE DIMENSIONE TRASPORTI PER DIMENSIONE ENTE E MARGINALITÀ



RISULTATI IN PILLOLE

- **Eventi e Sedi Lavorative** è la dimensione con la Distanza media dai target più bassa, con metà delle organizzazioni a una distanza inferiore al 7,8%.
- **Attività Esterne e Processi Interni**: oltre il 50% delle organizzazioni dimostra una Distanza dai target inferiore al 36% e al 39,5%.
- **Consumo di Suolo, Consumi Alimentari e Strutture Ricettive e Telelavoro** presentano risultati mediani molto simili, ma importanti differenze relative al 25% delle organizzazioni più e meno virtuose.
- **Trasporti**: il 50% delle organizzazioni si trova a una Distanza dai target pari al 100%.
- **Incentivi al personale**, seguiti dai **consumi energetici e materiali**, sono le sottodimensioni con la Distanza media dai target inferiore.

Una sintesi di tutte le informazioni raccolte attraverso i primi due indicatori può essere ottenuta analizzando i risultati relativi all'indicatore Distanza dai target di decarbonizzazione per ciascuna dimensione e sottodimensione, una misura, questa, in grado di fornire un'indicazione operativa circa la lunghezza e la direzione del percorso di sostenibilità da intraprendere, sia a livello di singola organizzazione, che di specifico settore culturale e di rete multisettoriale di attori culturali.

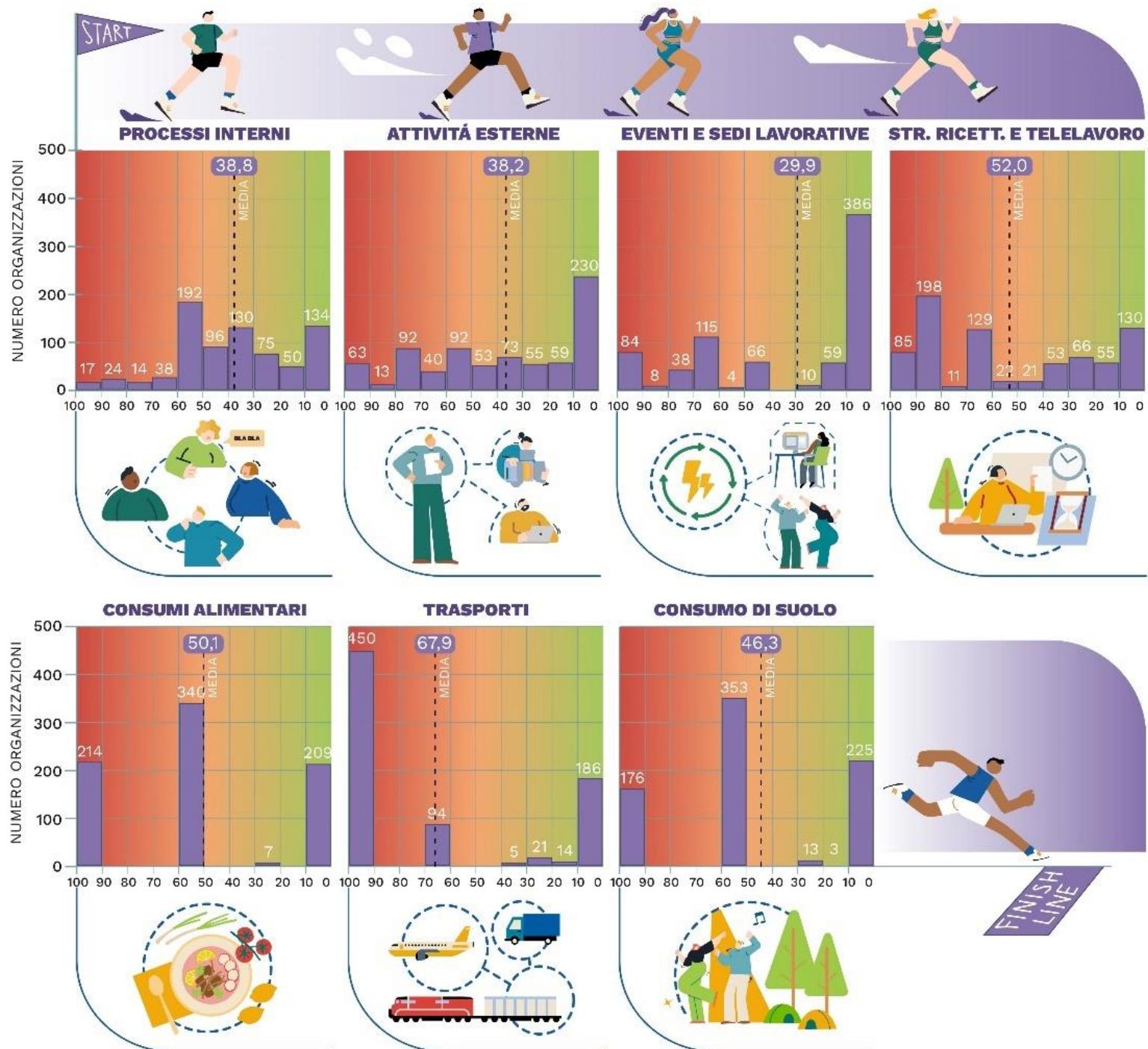
Dando un primo sguardo alle distribuzioni (**Figura 22**), emergono indicazioni già molto chiare sulla eterogeneità che caratterizza i risultati del terzo indicatore per ciascuna dimensione.

Ad esempio, prendendo come riferimento la Moda (la classe di punteggio con il numero più alto di organizzazioni culturali) per ciascuna

distribuzione, possiamo notare che per **Eventi e Sedi Lavorative** (N=386) (ossia i consumi energetici e di risorse) e **Attività Esterne** (N=230), questa misura ricade nella classe di punteggio più alta [10-0%], vale a dire nella Distanza inferiore dai target di decarbonizzazione. Per **Processi Interni** (N=192), **Consumi Alimentari** (N=340) e **Consumo di Suolo** (N=353) ricade, invece, in una Distanza dai target intermedia [60-50%], mentre per **Strutture Ricettive e Telelavoro** (N=198) e **Trasporti** (N=450), rispettivamente nella penultima [90-80%] ed ultima [100-90%] classe di punteggi, ossia le distanze maggiori.

Allo stesso tempo, è importante sottolineare che la distribuzione, più o meno eterogenea, delle sette dimensioni è dovuta principalmente alla struttura del questionario – in particolare al numero di domande presenti in ciascuna sezione – e ai punteggi ad esse associati.

Figura 22: Distanza dai target di decarbonizzazione per dimensione



Di conseguenza, per analizzare più efficacemente le particolarità e le differenze che esistono all'interno del campione rispetto alla concreta possibilità di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità più ambiziosi, risulta utile concentrarsi sui *box plot* di ciascuna dimensione (Figura 23).

I *box plot* suddividono le distribuzioni dei risultati rappresentate in Figura 28 in quartili, ossia in quattro parti uguali, ciascuna contenente il 25% dei risultati. In questo contesto:

- il primo quartile (Q1) rappresenta il valore al di sotto del quale si trova il 25% delle organizzazioni culturali più virtuose (meno distanti dai target);
- la mediana, il valore centrale della distribuzione, divide le organizzazioni culturali in due metà uguali, quelle con una Distanza dai target inferiore e superiore alla mediana;
- il terzo quartile (Q3) rappresenta il valore al di sotto del quale si trova il 25% delle organizzazioni culturali meno virtuose (più distanti dai target).

Per la dimensione Eventi e Sedi Lavorative (che presenta la Distanza media dai target più bassa), la metà delle organizzazioni culturali si colloca a una Distanza dai target inferiore al 7,8% (rappresentata dalla porzione di *box* sopra la linea interna orizzontale che visualizza la mediana della distribuzione), mentre il 25% delle organizzazioni culturali si posiziona addirittura a distanza nulla (Q1 = 0%).

In altre parole, il 25% delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine sarebbe già attivo nel monitoraggio ai fini della riduzione degli impatti associati ai consumi di energia e materiali dei propri eventi e nelle Sedi Lavorative quotidiane.

Un risultato che evidenzia non solo la capacità delle organizzazioni particolarmente virtuose di adattarsi con maggiore facilità alle attuali e future politiche di riduzione dei consumi

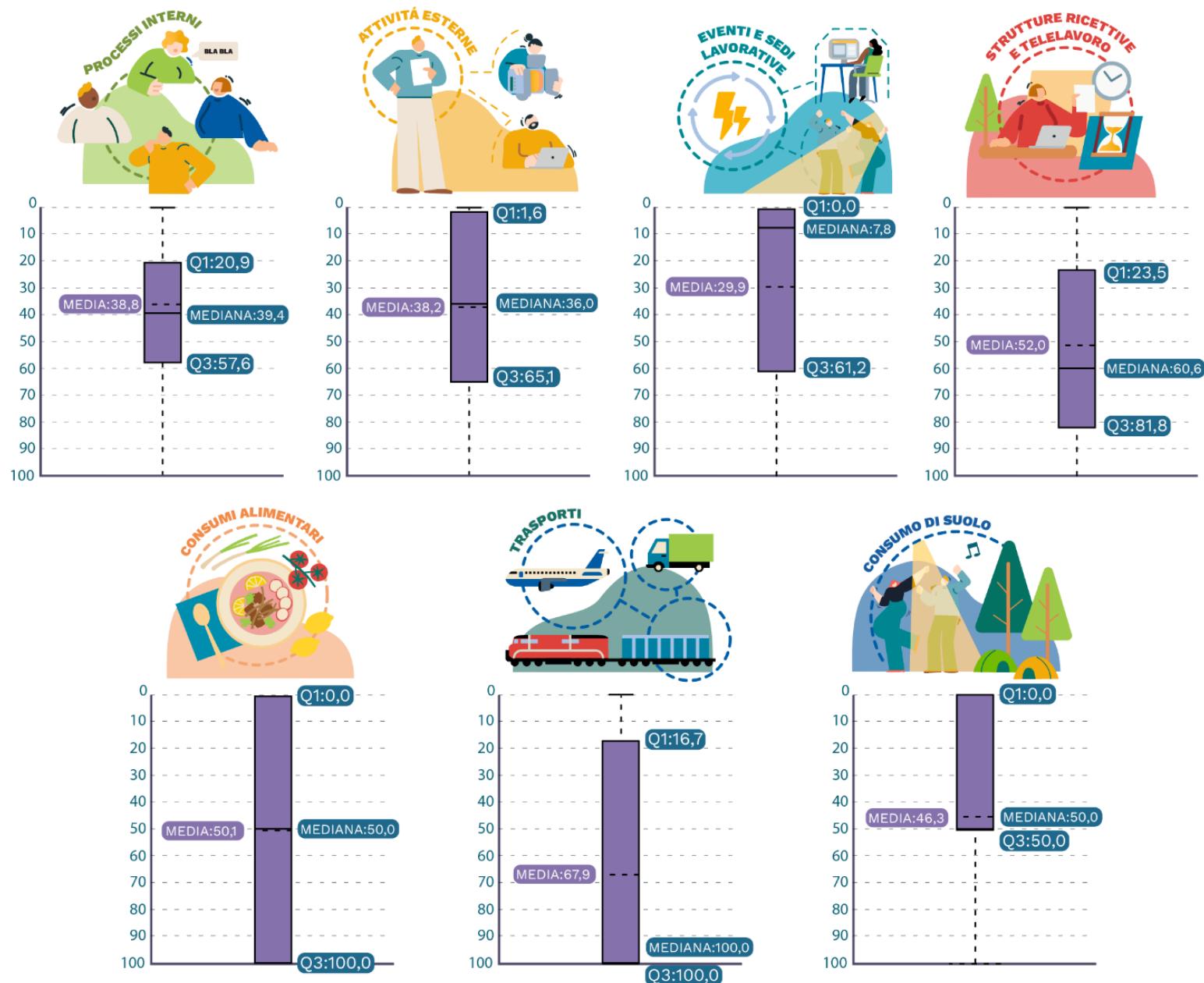
energetici e materiali, ma anche **il ruolo che potrebbero giocare in qualità di modelli per l'implementazione di buone pratiche settoriali utili a chi si trova ancora indietro, sia in termini di Consapevolezza che di Attivazione**. Tra queste, ad esempio, il 25% delle organizzazioni che si trova, per questa dimensione, ad una Distanza dai target ancora alta (Q3 = 61,2%).

Successivamente, nel *ranking* del terzo indicatore si collocano le Attività Esterne ed i Processi Interni. Più della metà delle organizzazioni (le porzioni di “scatola” situate al di sopra della linea mediana) ha infatti dimostrato rispettivamente una Distanza dai target non superiore al 36% e al 39,5%. Tuttavia, tra le due dimensioni emerge una differenza significativa in relazione al range di punteggi ottenuto dal 25% delle organizzazioni più virtuose (Q1). Per le quali, la Distanza dai target associati alle Attività Esterne non supera l'1,6%, mentre quella dei Processi Interni è decisamente più ampia, variando tra 0% e 20,9%.

A seguire, un gruppo di tre dimensioni: Consumo di Suolo, Consumi Alimentari e Strutture Ricettive e Telelavoro, che presentano risultati mediani molto simili, ma importanti differenze per quanto riguarda il 25% delle organizzazioni più (Q1) e meno (Q3) virtuose. Ad esempio, mentre per il Consumo di Suolo e i Consumi Alimentari il primo dei due gruppi si colloca ad una Distanza dai target nulla (0%), per le Strutture Ricettive e Telelavoro il range di distanza per lo stesso gruppo è molto più ampio, variando tra 0% e 23,5%. Viceversa, ciò che distingue nettamente i risultati delle distribuzioni relative al Consumo di Suolo e i Consumi Alimentari riguarda il range di valori nel quale ricade il 25% delle organizzazioni più distanti dai target (Q3), rispettivamente tra 50 e il 100% nel primo caso e non inferiore al 100% nel secondo.

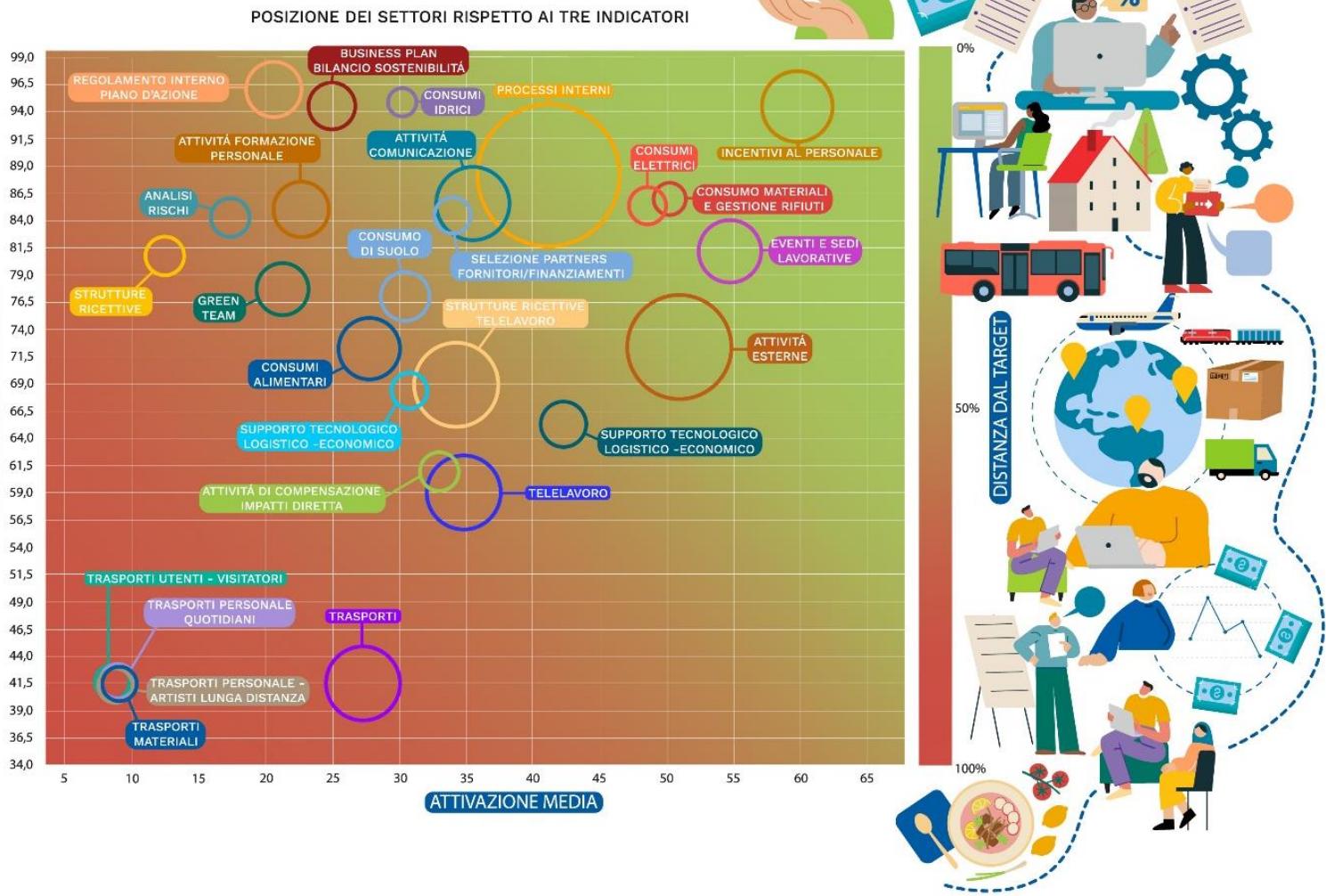
Infine, in ultima posizione nel *ranking*, la dimensione Trasporti, per la quale metà delle organizzazioni culturali si trova a una Distanza dai target del 100% e i valori di mediana e Q3 coincidono.

Figura 23: Box plot della Distanza dai target di decarbonizzazione per dimensione



1.4.1.5 La posizione delle dimensioni e sottodimensioni d'impatto rispetto ai tre indicatori

Figura 24: Posizione dei settori rispetto ai tre indicatori



Per concludere l'analisi dei risultati, è interessante osservare la posizione relativa di ciascuna dimensione e sottodimensione d'impatto rispetto ai tre indicatori. Come nel caso della Figura 22, anche nella Figura 16, la posizione delle bolle è determinata dalla media dei punteggi ottenuti per Consapevolezza (asse verticale) e Attivazione (asse orizzontale).

La dimensione delle bolle, in questo caso, è proporzionata al numero di organizzazioni che hanno dichiarato di essere concretamente attive su ciascuna di esse (vedi Figura 20). Pertanto, le bolle più grandi rappresentano le dimensioni con il livello di Attivazione attualmente più ampio, mentre quelle più piccole indicano livelli di Attivazione più limitati. Il colore dello sfondo, come in precedenza, indica la maggiore o minore Distanza media (%) di ogni dimensione e/o

sottodimensione dai target di decarbonizzazione. Idealmente, la minima Distanza dai target si colloca nel punto di coordinate cartesiane (x;y) = (100; 100), ossia laddove entrambi i punteggi di Consapevolezza e Attivazione sono massimi.

L'asse cartesiano e i risultati al suo interno possono essere suddivisi in quattro aree: Nella prima (in basso a sinistra), si trovano le dimensioni d'impatto per le quali la Distanza dai target è ancora molto elevata (sfondo rosso) e i punteggi medi di Consapevolezza e Attivazione non superano il 50%. Tra queste rientrano tutte le sottodimensioni relative ai Trasporti. Nella seconda (in alto a sinistra), si collocano le dimensioni d'impatto caratterizzate da una Consapevolezza molto alta (>70), ma da un livello di Attivazione ancora molto limitato (<30).

Tra queste, ad esempio, le Strutture Ricettive, l'Analisi dei Rischi e il *Green Team*.

Nella terza (alta e centrale), si trovano le dimensioni d'impatto con un grado di Consapevolezza medio-alto (>55) e un livello di Attivazione medio (>30 e <45), che si associano a una Distanza intermedia dai target (sfondo arancione-verde chiaro). Tra queste: il Telelavoro, il Consumo di Suolo, le Attività di Comunicazione e i Processi Interni.

Nella quarta (in alto a destra), infine, si collocano le **dimensioni d'impatto per le quali una combinazione efficace tra solide consapevolezze e attività concrete determina una maggiore prossimità ai target** (sfondo verde), ovvero un percorso meno complesso verso la decarbonizzazione. Tra queste: i Consumi Materiali ed Energetici di Eventi e Sedi Lavorative e gli Incentivi al Personale.

Tuttavia, è importante sottolineare quanto la concreta attivazione (rappresentata dalla dimensione delle bolle) abbia un ruolo centrale nel futuro percorso delle organizzazioni culturali italiane verso la decarbonizzazione.

Ad esempio, le attività di monitoraggio volte alla riduzione del Consumo di Materiali e alla Gestione dei Rifiuti, pur registrando risultati mediamente positivi, coinvolgono attualmente un numero molto contenuto di organizzazioni concretamente attive, soprattutto se confrontate con altre sottodimensioni come le Attività di Comunicazione o i Consumi Alimentari.

L'attuale minore Attivazione (bolle più piccole) potrebbe essere legata alla **presenza di vincoli più stringenti, come costi più elevati o una minore disponibilità di know-how operativi**, in grado di limitare la futura applicazione e diffusione di queste buone pratiche su scale più ampie.

Al contrario, l'attuale maggiore presenza di buone pratiche (bolle più grandi) – anche in ambiti che oggi registrano punteggi mediamente meno positivi – potrebbe garantire, in futuro, un'accelerazione nel percorso di decarbonizzazione, quando gli attori del settore culturale saranno messi in comunicazione tra loro rispetto alle strategie disponibili per rafforzare i profili di sostenibilità.

1.5 Analisi delle barriere all'Attivazione

All'interno del questionario, la mancanza di un andamento parallelo tra un grado di Consapevolezza mediamente elevato e una concreta Attivazione su ciascuna dimensione d'impatto, è stato indagato attraverso un quarto gruppo di domande che hanno avuto l'obiettivo di classificare le motivazioni (barriera) più influenti nel determinare, fino ad oggi, la mancata o rallentata attivazione da parte delle organizzazioni culturali.

Dalle risposte al questionario emerge prima di tutto una discreta eterogeneità nelle risposte, con sei barriere comprese all'interno di un range percentuale piuttosto esiguo (10,4%-14,7%).

Tra queste, la barriera più comune riscontrata dalle organizzazioni coinvolte, è la mancanza di tempo (14,7%), a seguire, la mancanza di personale (12,8%) e la carenza di competenze specifiche (12,3%). Queste tre dimensioni sono correlate e raccontano la difficoltà delle organizzazioni culturali nel sostenere il personale numericamente necessario a lavorare in tutte le aree e funzioni (tanto che nelle rilevazioni spesso lo staff delle organizzazioni culturali dichiara di ricoprire più funzioni). Questo genera una cronica mancanza di tempo per riuscire a portare a compimento tutte le attività assegnate, e anche la difficoltà nell'avere in staff le persone con tutte le competenze necessarie ad affrontare una tematica così complessa.

La mancanza di incentivi pubblici/supporto politico (12%) e i deficit organizzativi (10,6%) si attestano intorno a valori simili. Al contrario, tra le barriere meno segnalate si posizionano la mancanza di consapevolezza interna (7,5%) e la mancanza di informazioni/dati sulla tematica (2,1%) (Figura 25).

Questi risultati sono confermati anche suddividendo l'analisi in base alla dimensione

delle organizzazioni, ad eccezione delle organizzazioni della penultima classe dimensionale [6-10 componenti nello staff] che hanno segnalato la mancanza di incentivi pubblici o di supporto politico come l'ostacolo principale all'attivazione.

È interessante notare, inoltre, come la mancanza di risorse economiche non sia stata segnalata tra le barriere più evidenti, mentre, per tutte le classi dimensionali, la mancanza di competenze specifiche interne è stata indicata come la seconda barriera più rilevante dopo quella relativa al tempo.

L'analisi delle barriere associate a ciascuna dimensione d'impatto non presenta risultati particolarmente rilevanti. Infatti, la mancanza di tempo e di personale (peraltro strettamente legate, come argomentato in precedenza) rappresentano le barriere principali per tutte le dimensioni tranne che per i Consumi Alimentari, per i quali la barriera più comune è costituita da deficit organizzativi interni.

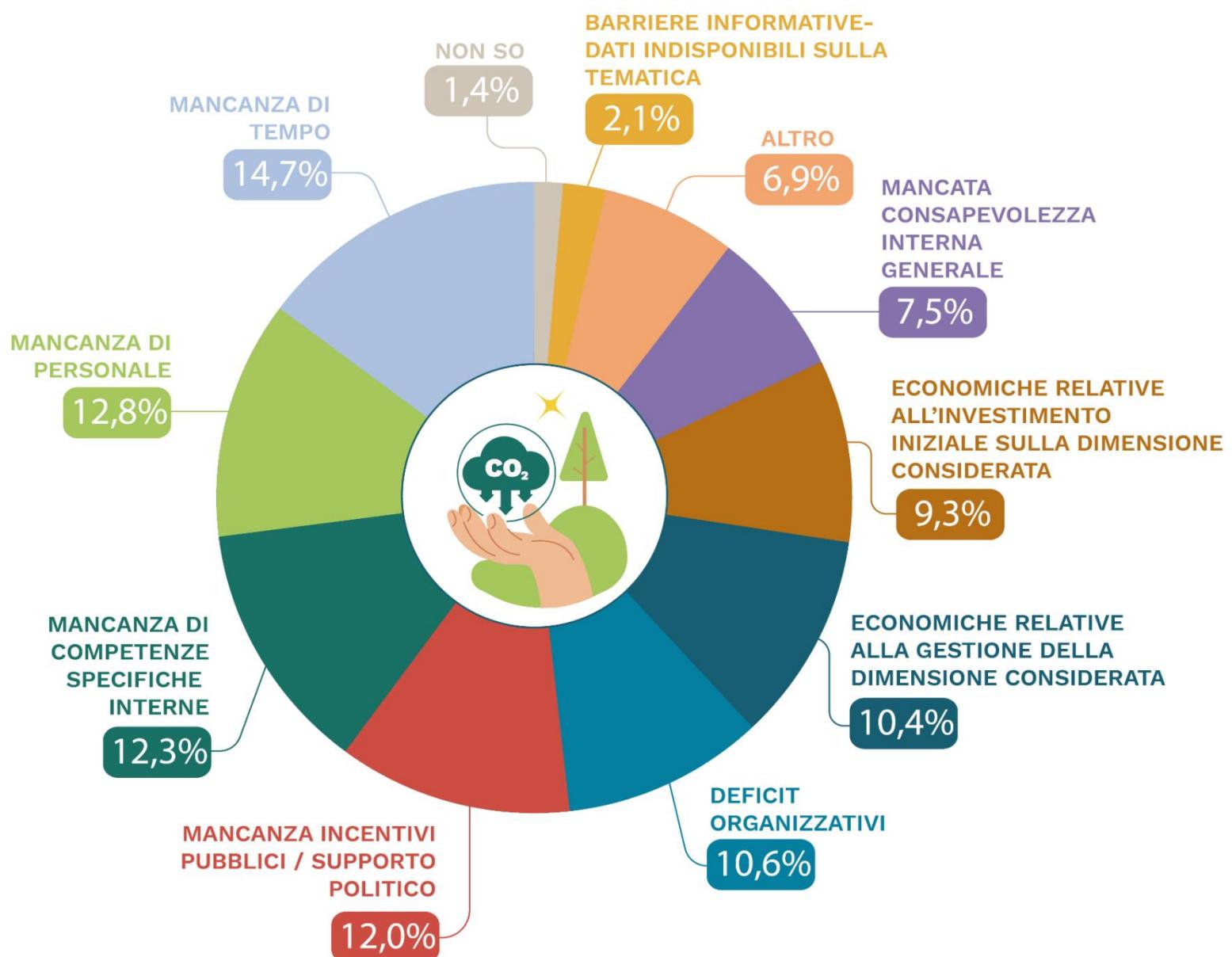
Il risultato che riguarda la percezione rispetto alla mancanza di tempo sembrerebbe suggerire la necessità di sensibilizzare le organizzazioni sulle opportunità e i benefici, non soltanto ecologici, che l'adozione di molte pratiche è in grado di offrire, al netto dei costi iniziali. In questo senso, trasformare la transizione ecologica in un'opportunità per il settore culturale rappresenta infatti una delle sfide strategiche più importanti. Si tratta, comunque, di un dato che non stupisce, poiché sulla base delle molte interlocuzioni e interviste condotte con organizzazioni di questo settore, anche in occasioni precedenti rispetto alla presente ricerca, uno dei problemi evidenziati è il cumulo sistematico di funzioni su una stessa persona, cosa che determina una cronica mancanza di tempo.

Sul tema della mancanza di competenze interne, sembrerebbe invece emergere l'importanza della promozione e del finanziamento di una

formazione mirata alla creazione di nuove figure professionali capaci di gestire le attività delle organizzazioni sui temi della sostenibilità.

Anche in questo caso, tali figure potrebbero essere un motore per trasformare i costi iniziali in strategie e opportunità di lungo periodo.

Figura 25: Principali barriere alla transizione ecologica



Interviste e buone pratiche settoriali

2. In conversazione con le organizzazioni culturali

A seguito della somministrazione del questionario a enti del settore delle ICC, sono state svolte una serie di interviste alle organizzazioni culturali che hanno fornito risposte significativamente interessanti ai fini dell'analisi dei risultati finali, inquadrandosi come buone pratiche settoriali nei processi di decarbonizzazione e transizione ecologica in campo culturale e creativo.

La scelta delle organizzazioni è stata effettuata nell'ottica di garantire una buona rappresentatività grazie ad un campione il più possibile eterogeneo rispetto, ad esempio, a variabili dimensionali (organizzazioni piccole – medie – grandi), geografiche (localizzazione nel nord – centro – sud) e settoriali (tipologia di offerta culturale) (*cfr. il punto 2.1.4 del Report 1: impostazione della ricerca*).

Le interviste hanno voluto approfondire qualitativamente quanto riscontrato tramite il questionario – vale a dire il grado di Attivazione e Consapevolezza, la Distanza dai target di decarbonizzazione e la valutazione generale (su una scala che va da *first steps* a *on the way* e, infine, a *leading*), criteri stessi della selezione.

Le interviste hanno, dunque, analizzato nel maggior dettaglio:

- i punti di forza e di debolezza dei processi di transizione ecologica e sviluppo sostenibile;
- un progetto (o più) cardine del percorso di transizione ecologica;
- le barriere, passate ed attuali, alla strutturazione in termini di sostenibilità;
- le opportunità presenti per favorire la velocizzazione della transizione ecologica.

Il risultato delle interviste, riportato nel presente capitolo, ha condotto all'identificazione di tendenze di carattere generale e ad approfondimenti mirati sui casi-studio, tramite la realizzazione di schede dedicate ai singoli enti selezionati⁴ come buone pratiche settoriali.

⁴ Si ringraziano Landscape, Associazione Arte Sella Impresa Sociale, Centro di Studi Storico-letterari Natalino Sapegno Onlus, Gallery Climate Coalition, Studio Shift, Associazione Culturale Museo della Bora, Cooperativa Cramars, la Triennale, Museo Egizio, Pinacoteca di Brera, Parco fondazionesantagata.it

Archeologico del Colosseo (ParCo), Direzione regionale Musei nazionali Lazio, FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS per la disponibilità ad approfondire il loro caso tramite un'intervista e TrovaFestival per aver condotto le interviste a Periferica, Festivalletteratura, FringeMI Festival e Bottega

2.1.1 Le tendenze nazionali

L'approccio alla decarbonizzazione e alla transizione ecologica delle ICC si sta strutturando sempre più in maniera consapevole.

Come riportato più in dettaglio nel capitolo 1.4, infatti, in media, in merito al grado di Consapevolezza delle organizzazioni sull'importanza e sulla necessità di intraprendere percorsi di sostenibilità rispetto alle diverse dimensioni di impatto ecologico analizzate, il campione ha ottenuto un punteggio piuttosto elevato (pari al 75,5%), con metà del campione con un grado di Consapevolezza generale compreso tra l'80% e il 100% rispetto al totale delle dimensioni d'impatto oggetto di analisi. Inizialmente, le scelte sostenibili sono state il risultato di un approccio più personale e spontaneo, dettato, quindi, dalla volontà del singolo operatore, particolarmente appassionato e competente rispetto al tema. Con il tempo hanno iniziato ad assumere un taglio maggiormente strutturato, grazie ad un aumento della consapevolezza sia delle organizzazioni stesse che del pubblico, sino a condurre ad una vera e propria ricerca di azioni costruite tenendo in considerazione il cambiamento climatico, l'ambiente, la sostenibilità ambientale e l'inclusività.

È in questa prospettiva che sono nati numerosi progetti volti, al contempo, a ridurre l'impatto ambientale e a promuovere pratiche virtuose tanto all'interno degli enti del settore quanto nel pubblico, alimentando il dibattito e la conoscenza sulla transizione ecologica e riconoscendo il contributo che le ICC possono apportare ai processi di decarbonizzazione. È una "storia", quindi, di tentativi spontanei ed estemporanei che, in relativamente poco tempo, sono diventati pratiche strutturate delle organizzazioni.

Come si strutturano nel tempo pratiche e progetti? Tra le tendenze emergono alcune caratteristiche o fattori comuni:

1. **La presenza di partnership pubblico-privato** che, frequentemente, riflettono un significativo, e quanto mai necessario, legame con il territorio, favorendo un impatto e una presenza territoriale e locale (sia a livello micro – periferie, quartieri – che macro – città, regioni). Le partnership permettono di ampliare e consolidare il raggio di azione degli enti, raggiungendo target più grandi e diversificati. Il legame con il settore pubblico si contraddistingue indubbiamente per aspetti tanto positivi (possibilità di maggiore strutturazione delle attività e della capacità di intercettare fondi, aumento dell'attrattività e conoscenza degli enti stessi, ecc.) quanto negativi (spesso legati alla burocrazia, sia in termini di tempi, sia in termini di lavoro aggiuntivo generato, come evidenziato al successivo punto 2.1.2);
2. **La capacità di attrarre fondi tramite la partecipazione a bandi e progetti nazionali ed europei** rappresenta per molti enti del settore la fonte principale di creazione ed avvio di interventi, azioni e progetti nel campo della sostenibilità ambientale e della decarbonizzazione. Sebbene si tratti di un incentivo fondamentale, emerge come il carattere temporaneo di questi fondi impone delle riflessioni in merito alla continuità ed alla sostenibilità delle progettualità realizzate tramite gli stessi nel lungo termine, come sottolineato successivamente al paragrafo 2.1.2;
3. **La selezione di partner progettuali, fornitori e/o finanziatori esterni secondo criteri ecologici e sostenibili**, è una scelta in grado di dare vita ad un circolo virtuoso di relazioni professionali, amplificando l'effetto del proprio processo di

decarbonizzazione. Come evidenziato al paragrafo 1.4.2, il 34% delle organizzazioni che hanno risposto al questionario tiene in considerazione criteri ecologici ed ambientali nella selezione dei propri interlocutori e stakeholders. Le scelte più sostenibili e consapevoli si rintracciano specialmente nella selezione dei fornitori, seguita da quella dei partner progettuali;

4. L'adozione di misure volte a favorire forme di mobilità alternativa (a titolo esemplificativo: indicazione di ciclopiste e parcheggi con navette, predisposizione di navette ad hoc, ecc.), a favore, in particolare, di una maggiore sensibilizzazione del pubblico e salvaguardia dei luoghi dove le ICC operano è uno degli aspetti affrontati nel corso delle interviste; è opportuno evidenziare, tuttavia, come si tratti di impatti indiretti sui consumi delle organizzazioni, su cui le stesse hanno un raggio di azione limitato, motivo per cui non sempre è facile avere dati certi e calcolabili. Si sottolinea, inoltre, come i casi di buone pratiche in materia di trasporti siano emersi dalle interviste proprio perché rivolte agli enti che hanno ottenuto punteggi maggiori in termini di Consapevolezza, Attivazione e Distanza

dai target di decarbonizzazione: come desumibile dai paragrafi 1.4.1 e 1.4.2, in generale il questionario ha evidenziato, al contrario, come la dimensione dei trasporti abbia ottenuto il grado di Consapevolezza e di Attivazione medio minore (rispettivamente 41,6% e 27,3%). A questo si aggiunge il fatto che ben il 50% delle organizzazioni si trova ad una Distanza dai target pari al 100%, segnalando ancora ampiissimi margini di miglioramento nel settore;

5. L'adozione di tecnologie innovative, a livello strutturale-edilizio e/o di gestione degli spazi e delle risorse, tramite la concreta messa in atto di interventi di tipo strutturale, è una delle azioni più funzionali al miglioramento dell'efficientamento energetico e alla riduzione di consumi e sprechi. Sebbene si tratti indubbiamente di una tendenza marginale, prevalentemente legata a realtà più grandi, consolidate e con maggiori capacità di attrarre fondi e finanziamenti, emerge come una delle tendenze di maggiore impatto.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva delle principali pratiche nazionali emerse dalle interviste.

Tabella 1: principali pratiche nazionali emerse dalle interviste

Pratiche	Descrizione	Organizzazione
Partnership pubblico-privato	Le <i>partnership</i> tra il settore pubblico e quello privato riflettono un forte legame con il territorio, favorendo una presenza locale e regionale. Queste alleanze ampliano il raggio d'azione degli enti, permettendo di raggiungere target più ampi, sebbene possano essere influenzate da aspetti burocratici.	<ul style="list-style-type: none"> • Landscape • Centro di Studi Storico-letterari Natalino Sapegno Onlus • Bottega degli Apocrifi
Finanziamenti tramite bandi e progetti nazionali ed europei	La partecipazione a bandi e progetti rappresenta per molti enti la principale fonte di avvio per interventi in sostenibilità e decarbonizzazione. Tuttavia, la natura temporanea di questi fondi solleva dubbi sulla continuità delle iniziative nel lungo termine.	<ul style="list-style-type: none"> • Centro di Studi Storico-letterari Natalino Sapegno Onlus • Studio Shift • Associazione Culturale Museo della Bora • Festivaleletteratura • Cooperativa Cramars

Selezione di partner e finanziatori basata su criteri ecologici	L'adozione di criteri di sostenibilità per la scelta di partner, fornitori e finanziatori crea un circolo virtuoso che potenzia il processo di decarbonizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> FringeMI Festival Museo Egizio Bottega degli Apocrifi
Adozione di misure per la mobilità alternativa	L'implementazione di soluzioni per la mobilità alternativa – ad esempio, l'indicazione di ciclopiste, navette dedicate o parcheggi con navette – mira a sensibilizzare il pubblico e a salvaguardare i territori in cui operano le ICC.	<ul style="list-style-type: none"> Associazione Arte Sella Impresa Sociale Festivaletteratura
Adozione di tecnologie innovative	L'introduzione di tecnologie innovative, sia a livello strutturale-edilizio che nella gestione degli spazi e delle risorse, è fondamentale per migliorare l'efficienza energetica e ridurre consumi e sprechi. Sebbene questa tendenza sia prevalentemente osservata in realtà più grandi e consolidate, il suo impatto risulta particolarmente significativo.	<ul style="list-style-type: none"> Centro di Studi Storico-letterari Natalino Sapegno Onlus Gallery Climate Coalition FringeMI Festival Cooperativa Cramars La Triennale Museo Egizio Pinacoteca di Brera Bottega degli Apocrifi Parco Archeologico del Colosseo FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS

2.1.2 Le barriere

La strutturazione di processi sistematici e consolidati di decarbonizzazione e transizione ecologica, rivolti tanto verso l'interno (a livello gestionale e procedurale) quanto verso l'esterno (in termini relazionali, comunicativi e contenutistici) risulta essere tendenzialmente rallentata da una serie di barriere comuni di varia natura. Al fine di evidenziare le criticità maggiormente condivise dagli intervistati, le principali barriere individuate vengono di seguito esplorate in ordine decrescente di frequenza.

Barriere infrastrutturali e logistiche

La localizzazione di alcuni degli enti oggetto delle interviste ha, alle volte, un impatto limitante sul processo di decarbonizzazione, non prestandosi a scelte sostenibili, spesso a causa della situazione delle infrastrutture. È questo il caso di enti che si trovano in zone interne e/o meno collegate, caratterizzate da una minore disponibilità di mezzi di trasporto pubblico. Nell'ottica di mantenere l'offerta accessibile in tempi congrui, gli enti si trovano nelle condizioni di optare per soluzioni meno sostenibili, ma più efficaci, che prevedono nella maggior parte dei casi l'uso di mezzi privati per raggiungere le sedi, sia per lo staff, sia per gli

artisti, sia, ancora, per il pubblico. Inoltre, numerose sono le organizzazioni che hanno la propria sede in edifici storici. Indubbiamente di valore e prestigio, sono limitati però da vincoli di tipo storico, operativo e strutturale, rendendo complessi – o del tutto inapplicabili – interventi finalizzati all'efficientamento energetico.

Barriere economiche

La concreta possibilità di attuare progettualità rivolte ai temi di sostenibilità ambientale richiede, ad enti che hanno prevalentemente una natura no-profit, di intercettare strategicamente possibilità di finanziamento, spesso tramite la partecipazione a bandi locali, nazionali ed europei. Questo è vero sia per le risorse destinate agli investimenti, sia per quanto riguarda le spese correnti: attualmente le organizzazioni culturali non sembrano aver strutturato i propri bilanci in modo da rispondere a tali esigenze. Come anticipato poc'anzi, se da un lato i finanziamenti pubblici si pongono come un incentivo ad approcciarsi a percorsi di decarbonizzazione, dall'altro hanno un carattere temporaneo, che mette le organizzazioni di fronte alla obbligata necessità di trovare ulteriori soluzioni per il sostentamento di progetti, azioni ed interventi sostenibili, una volta terminati i finanziamenti vinti. Nella maggior parte dei casi i contributi pubblici possono essere dirimenti

rispetto alla possibilità di compiere investimenti una tantum (riqualificazione energetica, interventi sugli edifici, ecc.) ma non nel sostenere le spese correnti. Inoltre, alcune categorie di spesa sono difficilmente inquadrabili nelle categorie dei contributi erogati dagli enti pubblici. Non solo: alcuni intervistati sottolineano le difficoltà di accedere a crediti, tanto in termini quantitativi, vale a dire riuscendo ad ottenere quanto effettivamente necessario per poter rispondere ai bisogni individuati dalle organizzazioni, quando procedurali, legati ai lenti passaggi e tempi burocratici.

Un esempio emblematico è rappresentato da Periferica e il progetto EcoCava, nato per rigenerare un sistema di cave naturali a Mazara del Vallo trasformandole in un museo a cielo aperto. Nonostante l'impatto positivo dell'iniziativa in termini di valorizzazione e coinvolgimento della comunità, la sua continuità operativa è oggi minacciata proprio dalla mancanza di finanziamenti stabili, evidenziando l'urgenza di strumenti economici strutturali capaci di sostenere il medio-lungo periodo.

Barriere gestionali

È doveroso sottolineare come molte delle organizzazioni delle ICC, specialmente nel caso di realtà più piccole e meno strutturate, manchino effettivamente di personale che possa dedicarsi al tema della sostenibilità e affrontare le sfide di decarbonizzazione tanto strategicamente quanto operativamente.

L'assenza di personale – e la conseguente mancanza di tempo da dedicare a sostenibilità e decarbonizzazione da parte di coloro che lavorano presso gli enti – ha spesso un impatto anche sul grado di Consapevolezza e Attivazione.

Quanto risulta è in linea con le risposte del questionario, che, come dettagliato al paragrafo 1.5, ha identificato la mancanza di tempo come la barriera alla decarbonizzazione più comune, seguita dalla mancanza di personale e dalla carenza di competenze specifiche interne. La transizione ecologica è un processo e, in quanto tale, avviene in tempi lunghi e il cui impatto si misura di conseguenza nel lungo periodo, mentre la necessità di rispettare

scadenze e tempistiche operative porta spesso a privilegiare soluzioni più rapide, ma meno sostenibili. Questo meccanismo incoraggia le organizzazioni ad adottare modelli organizzativi tradizionali, già consolidati, piuttosto che sperimentare nuovi processi strategici e operativi che, se da un lato, risponderebbero maggiormente alle necessità ambientali ed ecologiche odierne, dall'altro richiederebbero un investimento in termini di tempo, risorse umane e finanziarie.

Barriere Culturali

Le barriere culturali emerse si articolano principalmente in due dimensioni. **La prima riguarda gli stakeholder:** secondo gli intervistati, spesso, la proposta culturale con contenuti legati ai temi ambientali non risulta sempre compresa o apprezzata dagli stakeholder. Alcuni segmenti di pubblico, in particolare adulti e anziani, così come alcuni attori istituzionali – pubbliche amministrazioni ed imprese sociali – manifestano, secondo le testimonianze raccolte, una minore propensione a partecipare ad attività culturali connesse alla sostenibilità. In questo senso, per coinvolgere fasce di pubblico meno sensibili alle tematiche ambientali, sarebbe opportuno prevedere strumenti incentivanti, come ad esempio sistemi di premialità o agevolazioni alla partecipazione. La seconda dimensione delle barriere culturali si colloca all'interno degli stessi enti culturali, dove sono emerse resistenze o scarsa consapevolezza legate ai processi di decarbonizzazione e transizione ecologica a tutti i livelli dell'organizzazione. **In alcuni casi, il personale appare poco informato – o poco interessato – rispetto alle opportunità che tali processi possono offrire, limitando così l'attivazione di percorsi trasformativi all'interno delle organizzazioni.**

Barriere burocratiche e normative

Da un punto di vista burocratico, le difficoltà si concentrano soprattutto nelle lunghe tempistiche per l'accesso ai fondi, nella complessità delle rendicontazioni e nella rigidità dei criteri di spesa. In diversi casi, emerge come molte organizzazioni, in

particolare quelle di piccola e media dimensione, si trovano in difficoltà nel gestire le fasi amministrative di progettazione e attuazione, spesso senza poter contare su risorse interne specificamente dedicate. Inoltre, alcuni intervistati hanno evidenziato quanto i vincoli procedurali possano rallentare anche progetti già finanziati. La frammentazione delle competenze e la mancanza di canali di accompagnamento amministrativo contribuiscono a rendere questo aspetto uno dei più critici per la fattibilità dei progetti.

Anche il quadro normativo rappresenta, per molte delle organizzazioni analizzate, un limite rilevante. In particolare, le realtà che operano in contesti vincolati si confrontano con normative sulla tutela del patrimonio architettonico che limitano fortemente la possibilità di intervenire sugli edifici con soluzioni di efficientamento energetico o produzione da fonti rinnovabili. Questi vincoli, seppur comprensibili in chiave conservativa, non sempre si accompagnano a misure compensative o a strumenti alternativi che permettano comunque di ridurre l'impatto ambientale delle strutture. **Allo stesso tempo, alcune organizzazioni segnalano come la normativa vigente non sia ancora in grado di recepire e valorizzare in modo adeguato pratiche ambientali sperimentali o ibride, faticando ad attribuire loro un riconoscimento istituzionale, anche in fase di candidatura a finanziamenti pubblici.**

Barriere istituzionali

Molte organizzazioni culturali si trovano ad affrontare una carenza di interlocutori istituzionali in grado di supportare e accompagnare concretamente i processi di transizione ecologica. In diversi casi, si rileva un disallineamento tra le priorità degli enti culturali e quelle delle amministrazioni pubbliche che spesso non riconoscono il potenziale trasformativo della cultura in ottica ambientale. La mancanza di una regia istituzionale condivisa si traduce in un supporto frammentario e, talvolta, incoerente rispetto alle esigenze reali degli attori del settore. In questo contesto, si rileva inoltre come i CAM, pur essendo uno strumento normativo già disponibile, non siano ancora stati pienamente adottati o integrati nelle politiche e nei bandi culturali da parte delle amministrazioni pubbliche, rendendo più difficile per le organizzazioni orientare in modo strutturato le proprie pratiche ambientali. Diversi enti intervistati si trovano ad operare in territori dove le politiche pubbliche non sembrano ancora pienamente attrezzate per accompagnare modelli culturali orientati alla sostenibilità, costringendo le singole realtà a costruire, spesso in solitudine, percorsi complessi di innovazione.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva delle principali barriere nazionali emerse dalle interviste.

Tabella 2: principali barriere nazionali emerse dalle interviste

Barriera	Descrizione	Settori coinvolti	Organizzazioni
Infrastrutturali e logistiche	La localizzazione degli enti ha un impatto, alle volte, limitante sul processo di decarbonizzazione, non prestandosi a scelte sostenibili. È questo il caso di enti che si trovano in zone più interne e/o meno collegate o di enti che hanno la propria sede in edifici storici.	<ul style="list-style-type: none"> Musei e Istituzioni Culturali Educazione e formazione Arte contemporanea Design e Moda Eventi Culturali e Festival 	<ul style="list-style-type: none"> Landscape Sapegno Periferica FringeMI Festival Museo della Bora Museo Egizio FAI- Fondo per l'Ambiente Italiano Parco Archeologico del Colosseo Cramars
Economiche	L'utilizzo di finanziamenti ad hoc risulta essere ideale per avviare azioni di decarbonizzazione, ma	<ul style="list-style-type: none"> Arte contemporanea Design e Moda 	<ul style="list-style-type: none"> Arte Sella GCC- Gallery Climate Coalition

	comunque ha una natura temporanea. Nel lungo termine, l'intercettazione di fondi risulta essere complessa e spesso limitata da procedure e tempi burocratici, che rallentano i processi.	<ul style="list-style-type: none"> • Eventi Culturali e Festival • Educazione e formazione • Musei e Istituzioni Culturali 	<ul style="list-style-type: none"> • Periferica • Festivaletteratura • FringeMI Festival • Museo della Bora Cramars
Gestionali	La mancanza di personale dedicato e di tempo limita la capacità organizzativa di adottare modelli gestionali innovativi, rallentando l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche operative.	Tutti i settori	<ul style="list-style-type: none"> • Landscape • Studio Shift • Periferica • FringeMI Festival • Cramars • Pinacoteca di Brera • FAI- Fondo per l'Ambiente Italiano • Bottega degli Apocrifi
Culturali	Alcuni pubblici, stakeholder e parte del personale interno delle ICC faticano a percepire la decarbonizzazione come priorità strategica. Questo freno culturale ostacola l'attivazione di pratiche ecologiche sia interne che esterne.	Tutti i settori	<ul style="list-style-type: none"> • Studio Shift • GCC- Gallery Climate Coalition • Festivaletteratura • Cramars • La Triennale • Pinacoteca di Brera FAI- Fondo per l'Ambiente Italiano
Burocratiche e normative	Tempi lunghi, complessità documentali e difficoltà nell'interlocuzione con enti pubblici competenti rallentano l'implementazione di progetti sostenibili, anche quando già finanziati.	<ul style="list-style-type: none"> • Musei e Istituzioni Culturali • Arte contemporanea • Design e Moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Arte Sella • GCC- Gallery Climate Coalition • La Triennale • Pinacoteca di Brera

2.1.3 Le interviste

Le interviste realizzate con le organizzazioni culturali che, come anticipato, hanno fornito risposte significativamente interessanti ai fini dell'analisi dei risultati finali, inquadrandosi

come buone pratiche settoriali, sono di seguito riportate suddivise per categorie ed in ordine alfabetico.

Musei e Istituzioni Culturali

ASSOCIAZIONE CULTURALE MUSEO DELLA BORA

Localizzazione: Trieste (TS)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: CambiaVenti: *l'emergenza climatica e noi*, Altritempi – Testimoni del clima, *Che vento faceva – Memorie del clima*

Link: <https://cambiaventi.museobora.org/>; <https://museobora.org/wp/2023/12/11/testimoni-del-clima-cercasi-e-tempo-di-altritempi/>; <https://museobora.org/che-vento-faceva.php>

Principali sfide affrontate: logistiche, economiche

L'Associazione Culturale Museo della Bora nasce nel 1999 come proposta museale in evoluzione dedicata al vento, con la creazione del *Barattolo di Bora* pensato come souvenir da dedicare a Trieste. Nel 2003, l'Associazione dà inizio ad un progetto di turismo eolico, dal taglio creativo e con uno sguardo al tema ambientale. Il 2004 segna, invece, l'apertura del Magazzino dei venti, che si pone come un micro-museo senza confini, un "museo *in progress*", come lo definisce Rino Lombardi, uno dei suoi fondatori. Si tratta di uno spazio interdisciplinare tra scienza, arte, cultura e società dove sfogliare libri di autori che hanno citato il vento triestino, scoprire curiosità sul mondo del vento e osservare un'originale collezione di oltre 400 venti custoditi nei contenitori più disparati. Ad oggi, al Magazzino e al sito web, si aggiunge, prossimo all'inaugurazione, il *Borarium*, uno spazio nuovo dove vivere l'esperienza digitale della Bora sostenuto dai Bandi TOCC – Transizione Digitale e Green del Ministero della Cultura nell'ambito del PNRR.

Il Museo si fa portatore di attività volte alla riflessione sul cambiamento climatico e la sostenibilità ambientale, configurandosi a sua volta come una buona pratica di livello locale nei contenuti e nella strutturazione di informazioni che, dal carattere spesso giocoso, confermano una solida attenzione al tema ambientale in numerosi progetti.

Tra questi emerge *CambiaVenti: l'emergenza climatica e noi*, un progetto tenutosi tra settembre 2021 e febbraio 2022, grazie al sostegno ricevuto da Fondazione Cesvi con il bando *Un pianeta per tutti* promosso nell'ambito del progetto europeo *1Planet4All*, con l'obiettivo di **sensibilizzare i giovani del Friuli Venezia Giulia sui temi dell'emergenza climatica e della sostenibilità ambientale**, tramite una serie di attività formative – tre webinar realizzati con la partecipazione di esperti, attivisti, artisti e ideatori di buone pratiche – e la creazione di contributi visivi e testuali da far confluire in un sito web e in un libro, volti a favorire la divulgazione del progetto e dei suoi contenuti non solo tra i giovani digitali, ma anche tra coloro maggiormente orientati verso il cartaceo, nell'ottica di una più ampia condivisione possibile.

In questa direzione, si muove anche il progetto *Altritempi – Testimoni del clima* impegnato nella sensibilizzazione climatica di persone di ogni età. Anche in questo caso il progetto ha previsto la collaborazione dei partecipanti, invitati a diventare "testimoni del clima", che hanno spedito al museo delle immagini del passato o del presente che raccontano una trasformazione causata dal cambiamento climatico (delle vere e proprie cartoline del clima), oppure dei testi in cui raccogliere pensieri e riflessioni (una modalità, quest'ultima, pensata per garantire la partecipazione al progetto alle persone con disabilità visive).

Infine, *Che vento faceva – Memorie del clima*, finanziata dalla regione Friuli Venezia Giulia e Fondazione Benefica Kathleen Foreman Casali, è un'iniziativa volta a raccogliere tre testimonianze video dedicate a tre "memorie lontane" per il territorio: la Testa di Vento rinvenuta ad Aquileia, la battaglia della Bora (nei fondazionesantagata.it

pressi del Vipacco, 394 d.C.) e a bitta dei venti sul Molo Audace di Trieste per raccontare il clima del passato. Il progetto ha raccolto delle “memorie più vicine”, spunto di riflessione su come il clima si stia trasformando e di come i ricordi legati al vento siano diversi rispetto al passato.

Nel processo di transizione il Museo ha riscontrato diverse barriere quali la mancanza di personale dedicato e, a seguire, di tempo e di risorse economiche. In merito a quest’ultime, si sottolinea l’importante contributo dei fondi erogati tramite il PNRR e la necessità che questo supporto economico sia costante e vada oltre il Piano. Un’altra difficoltà riscontrata riguarda la sensibilità dei pubblici sull’argomento: una parte, più responsabile, è entusiasta di partecipare ai progetti e ai workshop; un’altra, meno interessata ai temi, è più difficile da coinvolgere in mancanza di elementi incentivanti (come, ad esempio, dei sistemi di premialità).

Per il Museo della Bora il passato è uno strumento fondamentale per stimolare delle riflessioni sul cambiamento climatico e la sostenibilità e discutere delle possibili soluzioni alla crisi ambientale.



©Marco Covi. Vento in bottiglia

CENTRO DI STUDI STORICO-LETTERARI NATALINO SAPEGNO-ONLUS)

Localizzazione: Morgex (AO)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: Parco della Lettura di Morgex

Link: <https://www.parcodellelettura.eu/>

Principali sfide affrontate: infrastrutturali e logistiche

Fondazione Natalino Sapegno nasce nel 1992 grazie al lascito dell'archivio personale e della biblioteca di Natalino Sapegno alla Regione Autonoma Valle d'Aosta, **con l'intento di promuovere l'accesso alle discipline umanistiche per le nuove generazioni.** Da oltre trent'anni, la Fondazione è, quindi, attiva nel campo della formazione, offrendo programmi destinati a scuole, università e docenti. Dal 2010, ha ampliato le proprie attività attraverso iniziative espositive volte a valorizzare il patrimonio librario e la propria sede, la Tour de l'Archet nel Castello di Morgex, che oggi ospita il Centro Studi della Fondazione.

La Fondazione partecipa a numerosi progetti europei con un focus sulla tutela e promozione del patrimonio culturale materiale e immateriale. Le iniziative sviluppate si concentrano su tematiche quali sostenibilità, diversità culturale e condivisione delle conoscenze.

Uno dei progetti più rilevanti è *Famille à la montagne entre nature et culture*, finalizzato a rafforzare la coesione tra le regioni transfrontaliere italiane e francesi. Nell'ambito di questa iniziativa, è stato realizzato il Parco della Lettura di Morgex, un modello innovativo di riqualificazione urbana e culturale destinato ad essere replicato in altri contesti europei. Il parco è stato realizzato su un'ex area ferroviaria dismessa, trasformata in spazio verde pubblico. Inizialmente concepito per i bambini, oggi è accessibile a tutte le fasce d'età con l'obiettivo di favorire l'incontro intergenerazionale. La sua progettazione ha seguito un processo partecipativo, coinvolgendo sia esperti che comunità locale, con particolare attenzione ai più giovani. **Il Parco della Lettura nasce dall'integrazione tra dimensione culturale e naturale e promuove la lettura in una duplice accezione: quale attività legata ai libri, incentivando pertanto l'educazione alla lettura attraverso spazi dedicati, e in qualità di lettura del mondo circostante, sensibilizzando sul rapporto tra uomo e natura.**

Alcune delle attività del Parco sono progettate per favorire la biodiversità e il benessere ambientale, combinando iniziative educative e pratiche di sostenibilità. Tra queste emergono: l'orto didattico, realizzato dalle scolaresche e accessibile anche a persone con mobilità ridotta; la tutela degli insetti impollinatori, attraverso la costruzione di casette per api; la salvaguardia della biodiversità locale, promossa tramite attività di piantumazione, tra cui la coltivazione di varietà autoctone di mele a rischio di estinzione, con il coinvolgimento attivo dei bambini e in collaborazione con attori del territorio.

Oltre che nel Parco, Fondazione Sapegno promuove la sostenibilità ambientale anche all'interno della propria sede, attraverso semplici ma significativi accorgimenti, quali l'installazione di bidoni per la raccolta differenziata, inviti a ridurre il consumo di acqua e una selezione di libri per bambini con tematiche ambientali, con l'obiettivo specifico di sensibilizzare le nuove generazioni. **La Fondazione, infatti, ritiene che l'educazione ambientale rivolta ai più piccoli sia una leva fondamentale per il cambiamento, data la loro maggiore ricettività rispetto agli adulti su questi temi.**

Un altro ambito di intervento della Fondazione è la riduzione dell'inquinamento luminoso, perseguita attraverso l'adesione alla campagna *M'illuminio di meno* e l'adozione di pratiche volte a limitare l'impatto dell'illuminazione artificiale. Tra le misure adottate, si citano l'illuminazione del castello, ridotta a due

sere a settimana e nei giorni festivi, e la sostituzione dell'illuminazione interna con sistemi a LED, per migliorare l'efficienza energetica.

Nonostante questi sforzi, la dispersione energetica resta una delle principali sfide da affrontare, soprattutto per le caratteristiche storiche della sede in cui opera Fondazione Sapegno. Infatti, trattandosi di un antico castello con oltre mille anni di storia, risulta particolarmente complesso intervenire con soluzioni moderne per l'isolamento termico e l'efficienza energetica senza compromettere il valore storico e architettonico dell'edificio.

Attraverso il *Parco della Lettura di Morgex*, la Fondazione ha sviluppato un modello innovativo di riqualificazione urbana che unisce cultura, rispetto per l'ecosistema e inclusione sociale, in cui la lettura diventa uno strumento per riscoprire il legame tra uomo e natura.



©Lorenzo Agazzini. Parco della lettura di Morgex

DIREZIONE REGIONALE MUSEI NAZIONALI LAZIO

Localizzazione: Regione Lazio

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: gestione sostenibile del complesso dei Monasteri benedettini di Subiaco; gestione sostenibile dei giardini storici delle Ville monumentali della Tuscia

Principali sfide affrontate: strutturali

La Direzione regionale Musei nazionali Lazio (DRMN Lazio) nasce nel 2014 con la riforma del Ministero della cultura (già Polo Museale, già Direzione regionale Musei Lazio), con l'obiettivo di supportare le attività di valorizzazione dei musei nazionali presenti nel territorio locale. Attualmente, la Direzione coordina le attività di gestione, valorizzazione, comunicazione e promozione di **27 luoghi della cultura** - tra siti religiosi, collezioni, aree archeologiche e monumenti -, alcuni dei quali collocati in **aree marginali** della regione.

L'impegno della DRMN Lazio sul fronte della **sostenibilità ambientale** si muove lungo due direttive principali: attività di **educazione, rivolte a pubblici diversi**, dagli adulti ai più piccoli, e **interventi per l'efficientamento energetico** dei luoghi gestiti.

Nell'ambito delle **attività educative**, in occasione della **Giornata nazionale delle famiglie al Museo – F@Mu 2024**, la DRMN Lazio ha promosso un **programma dedicato a bambini e famiglie**, articolato in **laboratori creativi, visite guidate e attività ludo-didattiche** sul tema della sostenibilità ambientale in campo culturale attraverso l'archeologia. Tra le iniziative in questo ambito, spicca il laboratorio organizzato presso il **Museo Archeologico di Tuscania**, dove i partecipanti hanno esplorato l'impatto ambientale delle attività dei popoli antichi, come ad esempio la **coniazione delle monete in bronzo**, un'attività pensata per stimolare riflessioni su **come i comportamenti umani abbiano influenzato l'ambiente nel passato**, mettendo in relazione la storia con le sfide del presente. Nel 2025, in occasione del Festival dello Sviluppo Sostenibile, la DRMN Lazio ha promosso e coordinato numerose attività educative, laboratori, conferenze e visite guidate dedicate a temi connessi all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, per sensibilizzare pubblici diversi sull'importanza della gestione sostenibile delle risorse naturali, la lotta al cambiamento climatico, la riduzione delle disuguaglianze e la creazione di una società più giusta.

Sul piano operativo, grazie ai fondi del PNRR, la DRMN Lazio ha avviato azioni concrete per migliorare l'efficienza energetica dei propri edifici, intervenendo su più fronti. Tra le misure adottate figurano **l'installazione di impianti di illuminazione a LED, la riduzione dell'uso e dei tempi di accensione del riscaldamento, la diffusione di distributori d'acqua** per limitare il consumo di plastica e **l'implementazione della raccolta differenziata dei rifiuti**.

Un esempio emblematico di buona pratica è rappresentato dalla gestione sostenibile del complesso dei **Monasteri benedettini di Subiaco**, in provincia di Roma. Nei due luoghi di culto – il Monastero di San Benedetto o Sacro Speco e il Monastero di Santa Scolastica – sono stati introdotti **sistemi di illuminazione artistica a basso impatto energetico**. Inoltre, su parte dei tetti della chiesa di Santa Scolastica sono stati installati **pannelli fotovoltaici**, contribuendo alla produzione di energia da fonti rinnovabili. L'attenzione alla sostenibilità si estende anche alla promozione di un **turismo lento e responsabile** nella zona, attraverso la creazione di cammini e percorsi a piedi come il Cammino di San Benedetto e il Cammino di San Tommaso, nonché itinerari di trekking nella Valle dell'Aniene e sui Monti Simbruini. Anche la gestione dei servizi di accoglienza riflette questo approccio: i prodotti alimentari offerti nella foresteria,

nel bar e nel ristorante provengono da filiere locali, a chilometro zero o dal circuito dei monasteri benedettini italiani. Di recente, la comunità monastica ha anche impiantato un vitigno autoctono.

Un secondo esempio di buona pratica riguarda la **gestione sostenibile dei giardini storici** delle Ville monumentali della Tuscia, prima afferenti alla Direzione e da poco diventate istituto autonomo. In questi spazi, si applicano strategie mirate di **risparmio idrico**, evitando l'irrigazione estensiva dei prati e limitandola a piccole aree con fioriture selezionate. Parallelamente, viene promosso il **riuso della legna**: il materiale proveniente da alberi caduti o abbattuti per motivi di sicurezza non viene scartato, ma riutilizzato, donato o venduto localmente, contribuendo a un modello di economia circolare e valorizzazione delle risorse naturali.

Nonostante l'impegno crescente, permangono sfide rilevanti nella piena implementazione di pratiche sostenibili, in particolare a causa della **natura storica e vincolata degli edifici coordinati dalla DRMN Lazio**. Tra le criticità più frequenti, si segnalano la presenza di impianti di illuminazione a NEON in alcune sedi, l'utilizzo di fonti energetiche tradizionali come gasolio e metano per il riscaldamento, la presenza di arsenico in alcune aree (con implicazioni sulla distribuzione dell'acqua potabile) e l'assenza di contenitori adeguati alla raccolta differenziata dei rifiuti che limita la possibilità di una gestione sostenibile dei materiali.

Molti musei e siti archeologici si trovano in strutture storiche, soggette a vincoli architettonici e normativi che rendono complessa l'integrazione di tecnologie sostenibili e l'attuazione di interventi di efficientamento energetico su ampia scala.

Molti musei e siti archeologici si trovano in strutture storiche, soggette a vincoli architettonici e normativi che rendono complessa l'integrazione di tecnologie sostenibili e l'attuazione di interventi di efficientamento energetico su ampia scala.



FAI – FONDO PER L’ AMBIENTE ITALIANO ETS

RLocalizzazione: Milano (MI)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: FAI per il Clima

Link: <https://fondoambiente.it/il-fai/il-fai-che-vigila/fai-per-il-clima/>

Principali sfide affrontate: culturali, gestionali, logistiche

Fondato nel 1975, il Fondo per l’Ambiente Italiano ETS (FAI), attraverso la gestione di beni culturali e paesaggistici, promuove un approccio consapevole e sostenibile alla fruizione dei luoghi della cultura. Negli ultimi anni, il FAI ha integrato la sostenibilità ambientale tra le sue priorità strategiche, lanciando la campagna FAI per il Clima, un programma di iniziative volto a diffondere l’impegno concreto della Fondazione nella lotta al cambiamento climatico. Per avviare il processo di transizione ecologica, il FAI ha sviluppato un modello basato su tre pilastri: misurazione, riduzione e innovazione.

Il processo di decarbonizzazione del FAI e dei beni da esso gestiti ha quindi preso le mosse, grazie ad una attività di consulenza esterna, dall’**implementazione di un sistema di monitoraggio per quantificare l’impatto ecologico dei beni e delle attività organizzate**. La misurazione delle emissioni di CO₂ è stata effettuata sia sulle fonti dirette, generate dalle attività dei beni legate ai consumi di riscaldamento ed elettricità, sia su quelle indirette, derivanti da tutte le attività culturali del FAI. Parallelamente, la **Fondazione sta sviluppando un sistema di monitoraggio delle risorse idriche**, tramite l’installazione di sensori attraverso i quali quantificare il recupero delle acque piovane già destinate all’irrigazione dei giardini storici che il FAI tutela e valorizza. Inoltre, in collaborazione con alcuni istituti di ricerca, l’organizzazione conduce **analisi spot sulla qualità dei suoli nei beni gestiti** – già in buone condizioni grazie all’utilizzo di prodotti per la fertilizzazione e la pulizia privi di agenti chimici. Oltre a queste indagini, sono in corso **studi sulla biodiversità dei Siti gestiti per osservare specifici servizi ecosistemici che si creano dall’intreccio tra natura ed elementi antropici**. In tal senso, un caso esemplare è costituito dai muri a secco delle Cinque Terre che favoriscono lo sviluppo di specifici habitat. Infine, tra le attività di misurazione, emerge anche la **mappatura dei rischi climatici delle aree in cui sono localizzati i Beni gestiti dal FAI**, al fine di individuare vulnerabilità specifiche a cui adattare precise strategie di conservazione.

Sulla base dei risultati delle prime analisi di misurazione e con due chiari obiettivi di decarbonizzazione (**ridurre del 35% le emissioni di CO₂ entro il 2030 e raggiungere la neutralità carbonica entro il 2040**) il FAI ha individuato delle **strategie di mitigazione e adattamento** in tre ambiti e nel rispetto del valore storico, artistico e paesaggistico del suo patrimonio. Il primo campo d’azione è quello dell’**efficientamento energetico** con la sostituzione di caldaie obsolete, l’adozione di sistemi di illuminazione a LED e l’introduzione di pompe di calore per ridurre i consumi. Il secondo ambito di investimenti riguarda la **produzione di energia rinnovabile** attraverso l’installazione di pannelli fotovoltaici e solari e l’impiego di pompe di calore geotermiche, soluzioni già sperimentate in alcuni beni vincolati. La terza dimensione in cui il FAI adotta criteri di sostenibilità ambientale riguarda i **cantieri di restauro**, nei quali si privilegiano materiali locali e tecniche costruttive a basso impatto. Inoltre, sono state implementate misure volte a **ridurre i danni causati da eventi meteorologici estremi che, negli ultimi anni, hanno colpito diversi Beni gestiti dal FAI**. L’ampliamento delle grondaie, il rafforzamento delle canalizzazioni per il drenaggio delle acque piovane e l’introduzione di soluzioni per l’ombreggiamento sono alcuni degli interventi adottati per prevenire gli impatti negativi del cambiamento climatico sugli edifici storici e sulle aree verdi.

Tra le azioni di adattamento, il FAI si impegna a **diffondere una cultura della sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione** attraverso l'adozione dei CAM nei propri processi di acquisto e gestione operativa, scegliendo materiali ecologici e adottando pratiche sostenibili per l'organizzazione di eventi.

Ad oggi la principale sfida consiste nel **rendere le iniziative di sostenibilità ambientale sempre più integrate e strutturali** all'interno delle attività della Fondazione, tenendo in considerazione anche le resistenze culturali interne che rallentano l'adozione di pratiche sostenibili. In particolare, uno degli ostacoli principali incontrati nel percorso di transizione ecologica, riguarda la **misurazione e rendicontazione dell'impronta ecologica**, un processo che richiede competenze tecniche avanzate non sempre disponibili internamente. Infine, la **normativa in materia di tutela dei beni storici pone vincoli stringenti all'implementazione di soluzioni tecnologiche sostenibili**, limitando le possibilità di intervento.

L'esperienza del FAI dimostra come la transizione ecologica nel settore culturale sia un processo complesso, ma necessario. L'integrazione della sostenibilità nella gestione del patrimonio storico richiede un approccio innovativo che sia in grado di bilanciare conservazione e riduzione dell'impatto ambientale.



©Martina Vanzo, FAI. Monte Fontana Secca

LA TRIENNALE

Localizzazione: Milano (MI)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: riqualificazione energetica della struttura, adozione di pratiche sostenibili nella gestione degli spazi e delle risorse

Principali sfide affrontate: culturali, burocratiche

Tra le istituzioni culturali più importanti del capoluogo lombardo a livello internazionale, dal 1923 la Triennale di Milano promuove la cultura come strumento di incontro, attraverso il design, l'architettura, le arti visive e performative, in un approccio sempre attento e ricettivo alle sfide della contemporaneità.

L'attenzione alle criticità contemporanee si coglie, anche, dall'impegno dimostrato dall'ente nel proprio processo di transizione ecologica, attraverso la realizzazione di azioni concrete dal forte impatto ambientale, come la riqualificazione energetica dell'edificio realizzata a partire dal 2018 ed ancora in corso. L'iniziativa ha comportato interventi sull'involucro edilizio, sulle strutture portanti e sugli impianti, integrando riqualificazioni strutturali e impiantistiche. Successivamente, nel 2020, è stata effettuata una diagnosi energetica sull'edificio, con il fine di tracciare lo stato attuale e fissare ambiziosi obiettivi per il 2040, primo fra tutti il miglioramento delle prestazioni energetiche.

Tra le misure in corso di consolidamento per favorire la transizione ecologica, emerge l'**adozione di pratiche sostenibili nella gestione degli spazi e delle risorse**, sia a livello macro (quali interventi strutturali sull'edificio ed implementazione di sistemi tecnologici avanzati per ridurre il consumo energetico), sia a livello micro (come, ad esempio, la scelta di materiali sostenibili per alcuni allestimenti, e il riutilizzo di attrezzi). Nello specifico, l'impegno in interventi di tipo strutturale si rintraccia, inoltre, nelle seguenti pratiche: l'utilizzo di energia proveniente in parte da fonti rinnovabili, l'isolamento termico delle coperture, e la sostituzione delle macchine per la climatizzazione con modelli ad alta efficienza energetica.

Il percorso di transizione ecologica si è caratterizzato, comunque, per una serie di ostacoli, legati in primo luogo alla difficoltà di creare una rete strutturata per il riuso e lo scambio di materiali, specialmente nel contesto milanese, dove mancano soluzioni efficienti per lo stoccaggio e il passaggio di risorse e all'interdisciplinarità dell'istituzione che, sebbene sia indubbiamente un suo punto di forza, rende più complesse la comunicazione e la gestione dei progetti. Agli ostacoli di natura contestuale vanno ad aggiungersi barriere culturali e strutturali, quali: la disinformazione, la mancata conoscenza delle opportunità di finanziamento europee o le difficoltà amministrativo-burocratiche nel metterle in pratica e la necessità di un cambiamento culturale e organizzativo interno dal taglio significativo, fondamentale per poter avviare un processo definitivo, ben indirizzato e con standard ed obiettivi chiari e specifici che aiutino a mettere a fuoco le priorità e definire azioni efficaci per il futuro.

Il museo ha un ruolo polifunzionale e simbolico nella transizione ecologica. Oltre ad essere uno spazio culturale, deve agire come modello di sostenibilità, dimostrando che è possibile coniugare innovazione, tradizione e rispetto per l'ambiente.



©M. Pedranti. Luca Staccioli, dettaglio Kit eliminacode
multifunzione (fichi d'india)

MUSEO EGIZIO

Localizzazione: Torino (TO)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: Giardino Egizio

Link: <https://museoegizio.it/esplora/notizie/giardini-egizi-lorto-e-il-giardino-funerario/>

Principali sfide affrontate: infrastrutturali e logistiche

Il Museo Egizio è il più antico museo del mondo dedicato interamente alla cultura egizia. Con l'obiettivo di curare, gestire, studiare e interpretare l'eredità culturale che preserva, contribuendo alla sua diffusione e conoscenza, il Museo si pone come uno spazio archeologico contemporaneo, che, come affermato nella sua stessa mission, “**si interroga in maniera critica sul proprio ruolo in una società in continuo mutamento.**”

La transizione ecologica del Museo si confronta con un contesto complesso, nel quale emergono punti di forza significativi ma anche sfide critiche. **Tra le principali azioni di successo messe in atto, emerge l'adozione di tecnologie innovative, come l'applicazione di pellicole isolanti sui vetri e di un sistema di illuminazione interamente a LED e il controllo dell'equilibrio termoigometrico degli ambienti con impianto geotermico di ultima generazione, volte a migliorare l'efficienza energetica e ridurre i consumi.** Inoltre, nel 2024 è stata conclusa una valutazione energetica degli impianti con l'obiettivo di identificare i margini di crescita e ottimizzazione nei processi di efficientamento energetico, un passo cruciale verso una gestione più sostenibile. Sul fronte delle risorse energetiche, l'impiego di acqua di falda per la produzione di calore rappresenta un'azione concreta che ha già portato risultati tangibili in termini di efficienza e riduzione dell'impatto ambientale del Museo.

Sebbene gli interventi strutturali non siano pochi, è doveroso sottolineare come il **vincolo rappresentato dalla natura storica degli edifici limiti l'applicazione di soluzioni tecnologiche avanzate**, come l'installazione di pannelli fotovoltaici, a causa di normative stringenti legate alla tutela architettonica. In quest'ottica, anche l'assenza di isolamento termico negli ambienti, aggravata dai consumi energetici elevati, continua a rappresentare una sfida, con un impatto significativo sulle risorse impiegate. Tra i progetti cardine, spicca il **Giardino Egizio, un'iniziativa di alto valore culturale ed ecologico che ha previsto l'introduzione di piante tipiche del Mediterraneo e del Nord Africa in un'ottica di sensibilizzazione e arricchimento dell'esperienza museale.** Il progetto, più che un intervento puramente estetico, deve essere letto come un collegamento tra natura e storia, volto a favorire, promuovere ed ampliare la consapevolezza dell'importanza della biodiversità. In questa prospettiva, pur non avendo un impatto diretto sui consumi, l'iniziativa contribuisce significativamente ad integrare la sostenibilità nei valori e nelle pratiche del Museo.

A livello organizzativo, la cultura della sostenibilità non è ancora pienamente integrata: molte iniziative dipendono dall'impegno individuale piuttosto che da una strategia condivisa. Va precisato, però, che la mancanza di continuità nei progetti di sostenibilità che può ravisarsi è, in parte, da associare al grande impegno profuso per i lavori per il bicentenario, che hanno assorbito gran parte delle risorse e delle energie organizzative. Oltre alle barriere derivanti da vincoli storici, operativi e strutturali, **un'ulteriore sfida si rivende nella gestione dei materiali.** Nonostante alcune iniziative promettenti, come la donazione di cornici a fine vita alla Fondazione Sandretto per prolungarne l'utilizzo, o la ricerca di fornitori locali per favorire il riuso, le azioni in tal senso rimangono sporadiche. Per creare un sistema circolare più efficace sarebbe necessaria un'azione pubblica coordinata, capace di promuovere un mercato locale orientato alla sostenibilità. Attualmente, **i costi elevati dello smaltimento sostenibile e la mancanza di una rete strutturata continuano a rappresentare ostacoli importanti alla transizione ecologica.**

La frammentazione culturale interna costituisce un freno significativo. La formazione del personale sulla sostenibilità è ancora limitata e l'assenza di una strategia integrata rende poco incisive le azioni intraprese. L'eccessiva dipendenza dall'iniziativa individuale ostacola la creazione di una cultura condivisa e diffusa, elemento essenziale per il successo di qualsiasi politica di sostenibilità a lungo termine.



PARCO ARCHEOLOGICO DEL COLOSSEO (ParCo)

Localizzazione: Roma (RM)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: Parco Green

Link: <https://colosseo.it/parco-green/>

Principali sfide affrontate: infrastrutturali e logistiche

Il Parco Archeologico del Colosseo (PArCo) che include il Colosseo, il Foro Romano e il Palatino, si estende su una superficie di oltre 40 ettari nel centro di Roma, un'area caratterizzata da un ricco ecosistema naturale. Negli ultimi anni, il Parco ha adottato diverse strategie per **integrare la sostenibilità ambientale nella gestione del patrimonio culturale**, promuovendo interventi mirati alla tutela della biodiversità e alla riduzione dell'impatto ecologico delle proprie attività.

L'iniziativa di punta del PArCo in ambito ambientale è *Parco Green*, un programma che comprende diverse azioni finalizzate al monitoraggio della biodiversità, alla sensibilizzazione del pubblico e alla salvaguardia del patrimonio naturale e archeologico.

Tra i progetti di natura faunistica emerge *Progetto SPECTIO*, sviluppato in collaborazione con l'associazione no-profit di ornitologi Ornis Italica, con l'obiettivo di studiare e monitorare le specie di uccelli presenti nell'area, con particolare attenzione ai gabbiani reali. L'iniziativa prevede censimenti annuali, il monitoraggio del successo riproduttivo e l'utilizzo di dispositivi GPS per tracciare gli spostamenti degli esemplari adulti. Un altro progetto significativo è *GRABees – Il Miele di Roma*, che ha portato all'installazione di arnie lungo il versante meridionale del Palatino. Quest'area, più isolata rispetto ad altre del Parco e ricca di vegetazione mediterranea, ha creato un ambiente favorevole alle api, permettendo la produzione di miele e contribuendo alla conservazione degli impollinatori.

Numerosi sono gli interventi floristici: nell'area di Vigna Barberini, il Parco ha reintrodotto la viticoltura di barbatelle della varietà Bellone, anticamente conosciuta come "uva fantastica", un'uva autoctona citata da Plinio il Vecchio e ancora oggi presente nel Lazio; in prossimità dell'Arco di Tito, invece, il Parco ospita 189 alberi di olivo, alcuni dei quali secolari. Per valorizzare questa risorsa, è stato avviato un progetto di raccolta e trasformazione delle olive in olio extravergine di oliva (EVO), denominato "Olio del Palatino". Oltre ad evitare lo spreco di olive e a garantire una migliore gestione della pulizia lungo i percorsi del sito archeologico, questa iniziativa rappresenta un esempio di gestione sostenibile del verde poiché gli alberi vengono coltivati senza l'uso di prodotti fitosanitari chimici.

Inoltre, nel 2020, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'aria, tutelare la salute pubblica e sensibilizzare i visitatori sul valore della vegetazione urbana come strumento di contrasto all'inquinamento atmosferico, il Parco ha introdotto un'innovativa barriera antimog, composta da arbusti selezionati per la loro capacità di assorbire polveri sottili e sostanze inquinanti presenti nell'aria. Questa infrastruttura verde svolge un duplice ruolo: da un lato, modifica le correnti d'aria riducendo la turbolenza e migliorando la dispersione degli inquinanti; dall'altro assorbe le particelle nocive attraverso i processi di adsorbimento e assorbimento delle foglie.

Parallelamente il Parco sta implementando tecniche di bio-restauro che prevedono l'impiego di metodologie e prodotti ecocompatibili e privi di sostanze tossiche, garantendo un impatto minimo sia sugli operatori che sull'ambiente. Questi metodi sono stati già applicati con successo al capitello del pilastro del Tempio di Venere e Roma e sono attualmente in corso sulla Basilica Emilia e sull'Arco di Settimio Severo, dove si sta sperimentando un innovativo approccio di bioconsolidamento.

La gestione sostenibile di un sito di tale rilevanza presenta sfide significative legate soprattutto alla grande affluenza di visitatori e all'integrazione tra patrimonio naturale e archeologico. Il Colosseo e le aree circostanti, come il Foro Romano e il Palatino, accolgono milioni di turisti ogni anno, rendendo complessa l'implementazione di strategie sostenibili che garantiscano sia la tutela del patrimonio archeologico che la conservazione dell'ecosistema naturale. **Il grande afflusso di persone comporta un aumento della pressione sulle risorse ambientali, come il consumo di acqua ed energia, la produzione di rifiuti e il deterioramento degli spazi verdi.**

Un'ulteriore sfida è la necessità di **integrare il patrimonio naturale e quello archeologico** in un'unica strategia di gestione. Trovare un equilibrio tra conservazione degli elementi naturali e tutela delle strutture archeologiche richiede interventi mirati e soluzioni innovative, spesso rallentate da vincoli normativi e dalle esigenze di restauro dei monumenti.

Il Parco Archeologico del Colosseo è un caso esemplare di integrazione della tutela del patrimonio storico con la conservazione dell'ecosistema naturale in un contesto culturale ad alta affluenza.



PINACOTECA DI BRERA

Localizzazione: Milano (MI)

Settore: Musei e Istituzioni Culturali

Dimensione: grande

Progetto bandiera: efficientamento energetico dell'impianto di condizionamento

Principali sfide affrontate: culturali, gestionali, burocratiche

La Pinacoteca di Brera è un museo statale autonomo d'arte antica e moderna situato all'interno di Palazzo Brera ed è composta da Pinacoteca, Biblioteca Braidense e Palazzo Citterio. La Pinacoteca gestisce ulteriori spazi a Milano, tra cui la Mediateca Santa Sofia.

Punto di forza del processo di transizione ecologica e decarbonizzazione della Pinacoteca sono le **iniziativa spontanee** sorte da alcuni dipendenti, come quelle dei registrar, che hanno avviato autonomamente piccoli passi verso la sostenibilità, dimostrando volontà nel migliorare l'impatto ambientale tramite la riduzione di sprechi e la promozione di una gestione più attenta delle risorse. Non solo: nonostante i limiti strutturali dettati dagli edifici sede della Pinacoteca, gli sforzi dell'ente hanno portato ad un **processo di efficientamento energetico**, nello specifico dell'impianto di condizionamento, risultato di numerose valutazioni ai fini dell'utilizzo di fonti alternative per ridurre il consumo di acqua e dell'aumento dell'efficienza energetica.

Indubbiamente i processi e le iniziative di sostenibilità ambientale riscontrano una serie di punti di debolezza, tra cui **limiti di natura burocratica**, in particolare in relazione all'eccessiva documentazione ed alla lentezza delle procedure che rallentano l'implementazione di soluzioni sostenibili. È questo, il caso, ad esempio, di un'iniziativa per ridurre l'uso delle bottiglie d'acqua bloccata poi per vincoli logistici e gestionali. Le difficoltà di tipo gestionale ed organizzativo si ravvisano anche nella mancanza di linee guida chiare per facilitare l'adozione di pratiche sostenibili e nella limitata percezione della sostenibilità ambientale come di una priorità – fatta eccezione per le iniziative spontanee di cui sopra.

Tra le barriere alla strutturazione in termini di sostenibilità, passate e attuali, riscontrate dalla Pinacoteca emergono: la **mancanza di cultura organizzativa**, ravvisata in particolare nei primi tentativi di integrare la sostenibilità, con una mancanza di sensibilità al tema da parte della direzione ed una scarsità di personale giovane e formato; una **scarsa comunicazione e conseguente coordinamento**, specialmente in termini di assenza di un dialogo efficace tra i dipartimenti e la mancanza di una leadership chiara, che rallentano l'adozione di misure sostenibili; la già citata **presenza di vincoli strutturali**, che rende difficile attuare cambiamenti significativi in tal senso.

Una cultura organizzativa che faccia della sostenibilità ambientale e della decarbonizzazione una necessità strategica e prioritaria è il risultato di un management capace di definire linee guida chiare ed efficaci e di comunicare e coordinare attivamente il cambiamento.



Performing Arts

BOTTEGA DEGLI APOCRIFI⁵

Localizzazione: Manfredonia (FG)

Settore: Performing Art

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: *Mille di queste notti*

Principali sfide affrontate: istituzionali, infrastrutturali

Bottega degli Apocrifi è una compagnia teatrale fondata a Bologna nel 2000 e trasferitasi nel 2004 a Manfredonia (FG) con l'obiettivo di promuovere il teatro in un contesto periferico e contribuire alla qualità della vita attraverso la pratica artistica quotidiana. Dal 2008, gestisce il Teatro Comunale "Lucio Dalla" di Manfredonia, divenuto un presidio culturale di riferimento per la comunità locale. Dal 2009, grazie alla declinazione in ambito culturale dei fondi strutturali della Comunità Europea da parte della Regione Puglia, che in quegli anni ha dato vita al progetto *Teatri Abitati*, sviluppa progetti culturali innovativi per il territorio.

Oltre alla sperimentazione artistica, la compagnia ha esteso il proprio ruolo di innovatore sociale anche alla sostenibilità ambientale, attraverso iniziative interne ed esterne. Un esempio significativo è il ripensamento del modello di circuitazione degli spettacoli, avviato nel 2019 con la produzione di *Uccelli*, una produzione facente parte del più ampio progetto *Produzioni di comunità*, che prevede il coinvolgimento diretto in scena, accanto agli artisti e alle maestranze della compagnia, di fasce di abitanti della città che lo ospita. L'approccio adottato nella circuitazione all'estero di *Uccelli* ha permesso infatti – attraverso la ricostruzione dei cori attorali in loco con adolescenti e bambini – di puntare all'esportazione del processo creativo alla base della produzione piuttosto che il prodotto artistico finito. In questo modo lo spettacolo è stato reso replicabile in contesti differenti razionalizzando la mobilità sia dei soggetti coinvolti che degli allestimenti. Questa strategia, nata per esigenze organizzative, ha avuto ricadute positive anche dal punto di vista ambientale riducendo le emissioni legate alla mobilità.

Un altro esempio di innovazione sostenibile è la rassegna *Mille di queste notti*, concepita per promuovere un modello teatrale rigenerativo, capace di valorizzare gli spazi naturali ed urbani attraverso spettacoli che si inseriscono armoniosamente nel paesaggio. Le performance, realizzate in luoghi di rilevanza ambientale, come la pineta di Siponto (Manfredonia) e la spiaggia libera di fronte al Castello di Manfredonia, sono state progettate con allestimenti tecnici leggeri, che rispettano gli ecosistemi locali senza compromettere la qualità scenica. Per ridurre il consumo energetico, la compagnia ha inoltre investito nell'adozione della tecnologia LED, migliorando l'efficienza energetica delle produzioni teatrali.

Nell'adozione di pratiche sostenibili nel processo di produzione è fondamentale la salvaguardia della qualità artistica, avendo cura di considerare tali pratiche come opportunità di innovazione degli stessi linguaggi artistici e come tali innestarle nei processi, scansando il rischio latente di utilizzarle come strumenti di semplificazione e di gioco al ribasso.

Oltre alle azioni implementate all'interno delle dinamiche produttive della Compagnia, Bottega degli Apocrifi è attivamente coinvolta nella promozione della sostenibilità nel settore culturale a livello istituzionale, tramite il coordinamento del tavolo di lavoro sulla sostenibilità della rete C.Re.S.Co

⁵ Si ringrazia TrovaFestival per aver condotto l'intervista.

(Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea), un coordinamento nazionale che riunisce operatori e artisti della scena contemporanea e si pone come interlocutore con istituzioni nazionali e regionali per favorire politiche culturali orientate alla sostenibilità in ogni sua declinazione.

L'adozione di strategie di sostenibilità ambientale da parte della Compagnia si scontra con diverse criticità di contesto, anche istituzionali. La compagnia gestisce il teatro comunale cittadino in virtù di un innovativo partenariato speciale pubblico-privato, che vede i partner, pubblico e privato, progettare insieme con una visione condivisa. Tuttavia, i due commissariamenti che hanno recentemente interessato il Comune hanno reso impossibile la strutturazione di un processo organico e una sinergia di investimenti relativi all'introduzione dei CAM e ad una sostanziale transizione ecologica relativamente allo spazio teatrale. Infine, ad un livello più ampio, un importante ostacolo è rappresentato dagli strumenti di valutazione adottati dagli enti pubblici, basati prevalentemente su orizzonti temporali brevi (di solito quantificati in mandati) a fronte di tempistiche capaci di misurare gli impatti reali della transizione ecologica che richiedono il lungo periodo, limitando di fatto il riconoscimento e l'incentivo all'innovazione nel settore.

Una transizione ecologica imposta esclusivamente dall'alto è difficilmente realizzabile. Fondamentale è, invece, un approccio partecipativo e di rete, che coinvolga istituzioni, artisti e cittadini in un processo condiviso di trasformazione e gestione della cultura come bene pubblico.



FringeMI FESTIVAL⁶

Localizzazione: Milano (MI)

Settore: Performing Art

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: *FringeMI green*

Link: <https://www.fringemi.com/fringemi-green/>

Principali sfide affrontate: logistiche, economiche, gestionali

FringeMI Festival nasce nel 2019 nell'area nord-est di Milano come *Nolo Fringe*, un festival di arti performative strettamente legato al quartiere Nolò. Seguendo la tradizione dei *Fringe Festival*, FringeMI si distingue per il suo carattere aperto, inclusivo e internazionale, promuovendo spettacoli che combinano leggerezza e profondità tematica. L'iniziativa è curata da Bardha Mimòs ETS, un'associazione culturale fondata nel 2018 con l'obiettivo di sostenere e diffondere la cultura teatrale. Nel corso degli anni, il Festival ha ampliato il proprio raggio d'azione, coinvolgendo altri quartieri di Milano e assumendo la denominazione attuale di FringeMI Festival, un network di eventi che ospita spettacoli multidisciplinari diffusi in tutta la città di Milano.

Fin dalla sua prima edizione, la riduzione dell'impatto ambientale è stata un elemento chiave nella gestione del Festival. Il tema è considerato una priorità condivisa dal team organizzativo, come evidenziato anche dalla sezione dedicata *FringeMI Green* presente sul sito ufficiale. Uno dei momenti cruciali del percorso di transizione ecologica del Festival è stato l'eliminazione dei libretti cartacei, sostituiti da segnalibri in carta riciclata dotati di QR code per la consultazione del programma online. **Parallelamente, anche la comunicazione del Festival è stata ripensata in chiave sostenibile.** Infatti, in alternativa alla cartellonistica tradizionale, il team di FringeMI ha optato per lo sviluppo di una strategia digitale sui social media e l'utilizzo dello stencil con vernice alimentare sull'asfalto per promuovere l'evento in modo innovativo.

Un'ulteriore iniziativa in linea con questo approccio è la collaborazione con ilVespaio, uno studio di progettazione che si occupa di eco design che, nel 2023, ha progettato per il FringeMI Festival *Taca lì*, un sistema modulare per allestimenti temporanei in plastica riciclata finalizzato a sostituire i tradizionali roll-up banner. Il progetto ha coinvolto attivamente la comunità nella raccolta di tappi di plastica, successivamente fusi per la creazione delle strutture espositive. Questo processo partecipativo ha rafforzato il senso di appartenenza dei cittadini, incentivando una maggiore consapevolezza sui temi della circolarità dei materiali e della riduzione dei rifiuti.

L'adozione di pratiche più sostenibili ha incontrato diverse difficoltà. **Un primo ostacolo deriva sicuramente dalla tendenza a replicare modelli organizzativi consolidati.** Introdurre soluzioni innovative richiede, infatti, un investimento significativo in termini di studio, sperimentazione e tempo e l'adozione di strategie ecocompatibili comporta una maggior incertezza operativa, in quanto non sempre i risultati sono immediatamente quantificabili, rendendo il cambiamento un processo più complesso e rischioso.

Sul piano pratico, una delle principali criticità riscontrate è l'eterogeneità nella gestione dei rifiuti da parte delle strutture ospitanti. Poiché il Festival si svolge in spazi differenti distribuiti sul territorio cittadino, risulta complesso standardizzare procedure come la raccolta differenziata e il riciclo dei materiali, aumentando le difficoltà nel garantire un impatto ambientale ridotto su larga scala. **Un ulteriore limite è legato agli investimenti economici richiesti per implementare soluzioni ecologiche efficaci.**

⁶ Si ringrazia TrovaFestival per aver condotto l'intervista.

Al contrario, un fattore che accelererebbe la transizione è l'integrazione di misure sostenibili strutturali all'interno dell'organizzazione attraverso l'investimento in una figura professionale dedicata, ad esempio un *sustainability manager*. Questa risorsa garantirebbe un'applicazione sistematica dei principi di sostenibilità assicurando che ogni fase organizzativa e operativa sia coerente con l'impegno ambientale del Festival.

FringeMI adotta un approccio strategico alla sostenibilità, rivedendo la comunicazione ed i materiali promozionali in ottica ecologica, privilegiando soluzioni digitali e materiali riciclati e coinvolgendo la comunità in iniziative di economia circolare. Per garantire un cambiamento concreto e duraturo, FringeMI crede fermamente che sia fondamentale investire in figure specializzate nella sostenibilità.



©Il Vespaio

Eventi Culturali e Festival

FESTIVALETTERATURA⁷

Localizzazione: Mantova (MN)

Settore: Eventi Culturali e Festival

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: C-Change

Link: <https://www.c-changefestival.com/>

Principali sfide affrontate: economiche, culturali

Festivaletteratura, nato nel 1996 e tenutosi per la prima volta nel 1997 a Mantova, è uno dei principali eventi di *Mantova Festival Internazionali*. Fin dalla sua fondazione, l'evento ha integrato i principi della sostenibilità ambientale e sociale nella propria programmazione culturale, con l'obiettivo di promuovere pratiche responsabili e sensibilizzare il pubblico su tematiche ecologiche.

Un'iniziativa chiave in questa direzione è stata *Consapevolezza Verde* – lanciata nel 2011 – che ha reso il Festival un punto di riferimento per la divulgazione ambientale. Attraverso un approccio che coniuga educazione e buone pratiche operative, il programma ha mirato a ridurre l'impatto ambientale dell'evento. Nello stesso anno, è stato avviato il processo per ottenere la certificazione *Spreco Zero*, promuovendo azioni mirate in quattro ambiti principali: consumi alimentari, mobilità, energia e comunicazione.

Nel 2019, il Festival ha aderito al progetto europeo *C-Change*, un'iniziativa che ha coinvolto il Comune di Mantova e altre quattro città europee: Breslavia (Polonia), Águeda (Portogallo), Sebenico (Croazia) e Gelsenkirchen (Germania), con l'obiettivo di replicare le pratiche sostenibili adottate dal *Manchester Arts Sustainability Team (MAST)*⁸. Nell'ambito del progetto, il Comune di Mantova ha istituito un tavolo di lavoro, aperto alle organizzazioni culturali della città interessate a ridurre le emissioni di gas climalteranti. Per Festivaletteratura, questo percorso ha rappresentato un punto di svolta, portando alla decisione di monitorare e quantificare le proprie emissioni di CO₂ come primo passo necessario ad avviare un processo strutturato di transizione ecologica.

Grazie a questo calcolo il team di Festivaletteratura ha potuto individuare la principale fonte di impatto ambientale del Festival nella mobilità del pubblico. Consapevole di questa criticità, Festivaletteratura ha avviato una serie di azioni per incoraggiare modalità di trasporto sostenibili tra i partecipanti. Le iniziative principali includono: una mappatura dei percorsi ciclopedonali, con l'elaborazione di una guida online e cartacea che evidenzia i collegamenti principali e le aree di parcheggio dotate di servizio navetta gratuito per il centro storico; una pagina web dedicata alla mobilità sostenibile, con informazioni sulle alternative ecologiche di trasporto; partnership annuali con aziende di *sharing mobility*, per favorire l'uso di mezzi condivisi ed elettrici. A partire dal 2020, il Festival calcola annualmente la propria impronta di carbonio aggiornando il proprio piano d'azione per il clima, disponibile sul sito ufficiale.

Il percorso di trasformazione sostenibile di Festivaletteratura si è scontrato con due principali ostacoli: i vincoli economici, legati ai costi di implementazione delle misure ambientali, e la resistenza interna al cambiamento, dovuta ad una scarsa consapevolezza all'interno dell'organizzazione, sia a livello

⁷ Si ringrazia TrovaFestival per aver condotto l'intervista.

⁸ Per maggiori informazioni sul MAST, si veda *4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo. Report 1: impostazione della ricerca. Paragrafo 1.3.1*. Disponibile al seguente link: <https://www.fondazionesantagata.it/pubblicazioni/report-4c-impostazione-della-ricerca-1/>

strategico che operativo. Un cambiamento culturale interno potrebbe essere raggiunto attraverso la predisposizione di programmi di formazione per il personale e l'introduzione di meccanismi di incentivazione che rendano la sostenibilità un elemento centrale nelle strategie dell'organizzazione.

Festivaletteratura integra la sostenibilità ambientale a livello istituzionale adottando un piano d'azione per il clima che permette l'implementazione di azioni specifiche. Per sostenere questi cambiamenti, per il Festival è fondamentale, anche, investire nella formazione del personale, creando una cultura organizzativa che ponga la sostenibilità al centro del proprio impianto strategico.



PERIFERICA⁹

Localizzazione: Mazara del Vallo (TP)

Settore: Eventi Culturali e Festival

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: Evocava - Museo Evocativo delle Cave

Link: <http://www.perifericaproject.org/evocava/>

Principali sfide affrontate: gestionali, infrastrutturali, economiche, istituzionali

Periferica nasce nel 2013 a Mazara del Vallo come iniziativa di rigenerazione urbana, con l'obiettivo di trasformare aree marginalizzate attraverso un approccio basato su ricerca, co-progettazione e attività culturali. Nel tempo, il progetto si è consolidato divenendo una realtà di riferimento nel Sud Italia per la sperimentazione di nuove pratiche per la valorizzazione del territorio e la creazione di spazi per la comunità.

Nel 2017, nell'ambito delle attività di analisi del territorio condotte da Periferica, nasce il progetto *Evocava - Museo Evocativo delle Cave*. L'iniziativa risponde alla necessità di spazi pubblici per l'aggregazione e si sviluppa attorno ad un sistema di cave naturali che si estende per circa 200.000 m² nella periferia di Mazara del Vallo. L'obiettivo principale del progetto era quello di trasformare le cave in un museo a cielo aperto, promuovendo un modello di valorizzazione del patrimonio territoriale che coniughi tutela ambientale e offerta turistico-culturale sostenibile. Il progetto ha, inoltre, favorito il coinvolgimento di artigiani locali, tra cui produttori di miele di ape nera sicula e ceramisti, che hanno installato le proprie attività all'interno delle cave. Tuttavia, Periferica sottolinea come, a causa della scarsità delle risorse economiche a disposizione, la continuità operativa di Evocava dipenda dall'accesso a nuovi finanziamenti.

Nonostante i risultati positivi ottenuti, Periferica ha affrontato diverse criticità nel suo percorso di crescita. L'accesso ai finanziamenti è indubbiamente una delle principali sfide, in termini sia di disponibilità delle risorse che di tempistiche – con tempi burocratici che spesso rallentano l'ottenimento dei fondi stessi. Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalla scarsa attenzione istituzionale nei confronti delle iniziative di rigenerazione urbana e transizione ecologica. Spesso, infatti, le amministrazioni locali non dispongono delle competenze o delle risorse necessarie a supportare i progetti in ambito ecologico ed ambientale, aggravando la difficoltà di pianificazione strategica. Tra le problematiche più ricorrenti emergono, in particolare, la mancanza di piani regolatori aggiornati, che rende difficile l'attuazione di interventi di lungo periodo, e una visione territoriale frammentata, che ostacola l'integrazione di progetti innovativi all'interno delle politiche locali.

A livello organizzativo, le difficoltà riscontrate da Periferica sono prevalentemente dovute all'assenza di una governance strutturata, con conseguenti incertezze nella distribuzione delle responsabilità e nel coordinamento delle attività, rendendo quindi più complessa l'integrazione della sostenibilità tra le priorità operative. Inoltre, il contesto socioeconomico locale, caratterizzato da un'infrastruttura urbana poco sviluppata e politiche territoriali non sempre adeguate, ha complicato ulteriormente la realizzazione dei progetti.

Al fine di favorire la transizione ecologica nel settore culturale, Periferica evidenzia, quindi, la necessità di innovare i processi amministrativi, al fine di garantire maggiore trasparenza e rapidità nell'assegnazione dei fondi, e di sviluppare nuovi strumenti finanziari e agevolazioni fiscali dedicati agli enti del terzo settore che incentivano investimenti in progetti di sostenibilità ambientale.

⁹ Si ringrazia TrovaFestival per aver condotto l'intervista.

Attraverso il progetto *Evocava*, Periferica unisce la sostenibilità ambientale alla creazione di spazi culturali e comunitari. Il progetto dimostra come le iniziative culturali possano diventare motore di sviluppo sostenibile.



©Planet B. Evocava

Arte Contemporanea e Gallerie

ASSOCIAZIONE ARTE SELLA IMPRESA SOCIALE

Localizzazione: Borgo Valsugana (TN)

Settore: Arte Contemporanea e Gallerie

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: percorsi pedonali di Area di Malga Costa, Sentiero Montura e Giardino di Villa Strobel

Link: <https://artesella.it/visita/percorsi-espositivi/>

Principali sfide affrontate: economiche, burocratiche

Nata nel 1986 in Val di Sella, valle laterale della Valsugana, *Arte Sella: the Contemporary Mountain* da più di trent'anni dà vita ad un costante ed unico dialogo tra uomo e natura, creando un ambiente di connessione per arte, musica, danza ed altre espressioni della creatività umana. Fin dalla sua nascita, Arte Sella si è approcciata al tema della sostenibilità ambientale, inizialmente in maniera più spontanea e personale, poi strutturando maggiormente e consapevolmente le proprie scelte, azioni e progettualità e ponendosi, dunque, come **strumento di creazione di dinamiche di relazione uomo-natura**.

Nel rispetto dell'ambiente che la ospita, l'associazione si è resa promotrice di forme di mobilità alternativa. Oltre ad attivare, con la collaborazione dei Comuni coinvolti, – un servizio di bus turistico a disposizione degli utenti nel periodo giugno-ottobre, Arte Sella ha realizzato **tre percorsi pedonali volti a preservare il parco dalle automobili e dal conseguente inquinamento atmosferico**: l'Area di Malga Costa, il Sentiero Montura e il Giardino di Villa Strobel, percorribile anche con sedie a rotelle, grazie al progetto Arte Sella Accessibile.

Non solo, grazie al Parco Arte Sella, la valle trentina Valsugana è stata la **prima destinazione turistica certificata secondo gli standard GSTC (Global Sustainable Tourism Council)**, a livello italiano, europeo e mondiale.

Arte Sella richiama barriere economiche e burocratiche che limitano la velocità di reazione ed il raggio di azione degli enti nel lavorare a soluzioni e scelte più sostenibili.

Arte Sella riconosce quanto il trovare il giusto equilibrio in un mondo di estremi, ecologismo radicale e sviluppo tecnologico, possa essere una delle chiavi di lettura per poter superare alcune delle barriere per la definizione di processi di decarbonizzazione e transizione ecologica, nell'ottica di ampliare ed alimentare il dibattito.



Quayola, Proserpina #A_S4, foto Giacomo Bianchi

GALLERY CLIMATE COALITION (GCC)

Localizzazione: Londra

Settore: Arte Contemporanea e Gallerie

Dimensione: grande

Progetto bandiera: *Sustainable Shipping Campaign*

Link: <https://galleryclimatecoalition.org/ssc/>

Principali sfide affrontate: economiche, burocratiche, culturali

Gallery Climate Coalition (GCC) è una rete internazionale di organizzazioni artistiche impegnate nella riduzione dell'impatto ambientale del settore culturale. Fondata in Inghilterra nel 2020 da alcuni dei principali attori del mondo dell'arte, la coalizione si pone l'**obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂ di almeno il 50% entro il 2030 e di limitare la produzione di rifiuti**. Per guidare istituzioni culturali, gallerie e professionisti in questo percorso di transizione ecologica, i membri fondatori hanno sviluppato il **Decarbonisation Action Plan**, un piano strutturato in dieci passaggi che offre un metodo graduale per abbattere le emissioni nel settore artistico.

Uno dei primi step previsti dal piano riguarda la **misurazione dell'impronta di carbonio delle singole organizzazioni**. A tal fine, GCC ha sviluppato uno strumento digitale specifico per il settore artistico: il *Carbon Calculator*, un software gratuito e intuitivo che consente ai membri della coalizione di calcolare con facilità le emissioni generate dalle proprie attività. L'analisi prende in esame tre dimensioni principali: staff, opere d'arte e sedi. Per il personale vengono stimate le emissioni derivanti dagli spostamenti aerei, ferroviari, in taxi e in auto. Per le opere d'arte, invece, l'attenzione si concentra sull'impatto ambientale degli imballaggi e delle spedizioni. Infine, per le sedi, vengono considerati il consumo energetico e l'impatto della produzione di materiali stampati. Al termine della misurazione, le organizzazioni ricevono un report dettagliato che include una rappresentazione grafica delle principali fonti di emissione, fornendo così una base concreta ed utile a definire strategie di riduzione delle emissioni.

Tra i progetti più significativi promossi da GCC emerge la *Sustainable Shipping Campaign (SSC)*, un'iniziativa mirata a diminuire le emissioni di CO₂ legate al trasporto delle opere d'arte. La logistica globale è un elemento centrale per il mondo dell'arte, in particolare per l'organizzazione di mostre e fiere che coinvolgono il trasferimento di opere su scala internazionale. Tuttavia, la dipendenza dal trasporto aereo ha un impatto ambientale significativo. La *Sustainable Shipping Campaign* si propone, pertanto, di incoraggiare operatori del settore, gallerie e istituzioni culturali a ridurre l'uso dell'aereo a favore di alternative più sostenibili, come il trasporto marittimo e ferroviario, che possono abbattere le emissioni di CO₂ fino a 40 volte rispetto al trasporto aereo. Per supportare questa transizione, GCC ha messo a disposizione strumenti pratici e risorse operative, tra cui il *Sustainable Shipping Toolkit*, un pacchetto di risorse progettato per integrare soluzioni ecologiche nelle strategie logistiche delle organizzazioni artistiche.

L'adozione di pratiche più sostenibili nel settore artistico incontra ancora diverse barriere. Tra le principali criticità emergono difficoltà economiche, in particolare per le istituzioni pubbliche, e complessità burocratiche che rendono più difficile l'implementazione di strategie ecologiche. Inoltre, persiste la percezione che il settore dell'arte abbia un impatto ambientale trascurabile e che quindi non sia una priorità nell'ambito della sostenibilità.

Al contrario, l'arte ha un doppio ruolo chiave nella transizione ecologica: da un lato, ha un potere trasformativo in grado di sensibilizzare il pubblico e stimolare una maggiore consapevolezza sul tema ambientale; dall'altro, il settore artistico genera un impatto concreto in termini di emissioni, soprattutto a causa della crescente globalizzazione del mercato dell'arte.



LANDESCAPE

Localizzazione: Alcamo (TP)

Settore: Arte Contemporanea e Gallerie

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: *Criatur e gli Speechless Foolies*

Link: <https://www.landescape.eu/wp>

Principali sfide affrontate: infrastrutturali e logistiche

Landescape è un'associazione mediterranea che, dal 2015, agisce sul territorio siciliano e promuove la riattivazione del tessuto culturale, sociale ed economico attraverso un approccio interdisciplinare che integra arte contemporanea, tradizione locale e metodi didattici alternativi per invertire i processi di impoverimento che colpiscono il sud Italia.

Dal 2019 collabora strettamente con il Comune di Alcamo grazie ad un partenariato pubblico -privato. Sempre dal 2019 Landescape è impegnata nel progetto della *Casa degli Artisti*, bene nel centro della città confiscato alla Mafia impiegato come residenza temporanea per artisti, curatori e professionisti della cultura, ma anche centro aperto a produttori agricoli, stagionali, precari e studenti e, dal 2021, ha la direzione curatoriale sperimentale del MACA – Museo d'Arte Contemporanea di Alcamo. **Dal forte taglio sociale, Landescape ha sviluppato, parallelamente alla propria attività artistica, un'azienda agricola adesso impegnata in un'inversione dello sfruttamento del suolo e in attività di turismo rurale.**

Landescape si definisce come un ecosistema in cui da ogni progetto ne scaturiscono altri finalizzati al sostentamento reciproco; è questo, anche, il senso del legame che sussiste tra l'associazione culturale no profit e l'azienda agricola che si affianca a Landescape.

Nel 2023, nell'ambito di *Criatur*, una residenza e successivamente un festival di musica e performance, Landescape ha organizzato gli *Speechless Foolies*, una performance itinerante su 10 km tra Alcamo, da Posto Segreto, progetto di turismo sostenibile realizzato avvalendosi del PSR Sicilia 2014/2020 “Programma di Sviluppo Rurale della Regione Sicilia”, e le terme di Segesta. La performance, un mix tra *live set* e *storytelling* registrati è stata realizzata tramite l'utilizzo di materiale naturale e richiama, anche attraverso il setting stesso, all'ambiente circostante in termini – anche – di inquinamento, tramite il passaggio attraversando campi di grano, sottoboschi cementati e distese maleodoranti caratterizzate da cumuli di spazzatura.

Landescape sottolinea come la mancanza di tempo e la posizione geografica siano barriere per una maggiore strutturazione dei processi di decarbonizzazione: da un lato, la mancanza di tempo rende obbligatorio fare delle scelte che, seppur meno ecologiche, permettono di andare più veloce e rispettare le tempistiche; dall'altro, l'area geografica di azione dell'ente non si presta, spesso, a scelte sostenibili a causa delle condizioni infrastrutturali, che limitano le possibilità.



Design e Moda

STUDIO SHIFT

Localizzazione: Morbegno (SO)

Settore: Design e Moda

Dimensione: piccola

Progetto bandiera: Alpha Skills e Design Sprint 4 Planet

Link: <https://www.studioshift.it/en/alpha-skills-project/>; <https://www.designforplanet.it/>

Principali sfide affrontate: culturali, organizzative

Fondato nel 2016 con l'obiettivo di **applicare il design a beneficio delle persone e dell'ambiente**, Studio Shift si è costituito come Impresa Benefit nel 2022 per consolidare il proprio impegno verso il bene comune. La sua attività si configura come un laboratorio di innovazione sociale, offrendo servizi di ricerca, formazione e consulenza basati sul design a imprese sociali, pubbliche amministrazioni ed Enti del Terzo Settore, supportandoli nel raggiungimento di obiettivi eco-sociali.

Nell'ottobre 2023, nell'ambito del progetto europeo *Alpha Skills*, Studio Shift, con l'obiettivo di sviluppare strumenti e metodologie finalizzati all'**acquisizione delle green skills elaborate dall'Unione Europea**, ha guidato un primo gruppo pilota in diverse realtà educative lombarde, coinvolgendo circa 150 preadolescenti di età compresa tra i 13 e i 15 anni, sia durante le ore curriculare di orientamento scolastico ed in collaborazione con gli insegnanti delle scuole, sia in orari e contesti esterni alla scuola, grazie al coinvolgimento di cooperative sociali delle province di Sondrio, Bergamo e Monza e Brianza. Lo scopo di Alpha Skills era quello di far comprendere, in modo pratico ed accessibile, come le **competenze legate alla sostenibilità possano e debbano essere integrate in qualsiasi professione futura**. Il progetto, di durata triennale, coinvolge tre Paesi (Italia, Belgio e Romania) e quattro partner: Het Beroepenhuis, Studio Shift, Cooperativa Margherita e Imago Mundi Association. In Italia, la prima fase ha previsto una formazione per gli insegnanti, in cui il team di Studio Shift ha approfondito il tema della sostenibilità e le modalità di integrazione delle competenze verdi nelle diverse occasioni di apprendimento formale, informale e non-formale.

Nel 2024, Studio Shift ha partecipato a un altro programma europeo, presentando il progetto *Design Sprint 4 Planet*, un festival pensato per favorire la collaborazione tra professionisti e studenti del design, comunità locali, organizzazioni ed esperti di tematiche ambientali, con l'obiettivo di **sviluppare soluzioni innovative che promuovano una ri-connesione tra uomo e natura**. Durante l'evento sono state ideate dieci proposte di prodotti o servizi orientate a favorire una visione climatica resiliente e a rafforzare il legame tra individui e ambiente. Studio Shift ha avuto un ruolo centrale nel processo di co-progettazione, guidando i partecipanti attraverso strumenti di design speculativo e future thinking. Nello specifico, il team ha elaborato cinque scenari futuri, basati su studi scientifici e rapporti europei, successivamente validati da un panel di esperti accademici e rappresentanti delle istituzioni locali. Ai partecipanti è stato chiesto di selezionare una delle sfide proposte per ciascun scenario e sviluppare soluzioni innovative per affrontarla. Due delle idee progettuali emerse dal festival hanno ricevuto un premio di €1.000 ciascuna, accedendo inoltre ad un programma di incubazione del valore di €10.000 in servizi, finanziato dal *New European Bauhaus* (NEB Grow) e gestito da Studio Shift.

Dall'esperienza maturata nel corso degli anni, Studio Shift evidenzia che le principali difficoltà nell'attuazione della transizione ecologica nel settore sono di natura culturale e organizzativa. Da un lato, molte imprese sociali, pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore non percepiscono ancora

la decarbonizzazione come una priorità strategica o un valore aggiunto per le loro attività. Dall'altro, le strutture decisionali tradizionali faticano a promuovere l'integrazione della sostenibilità ambientale, rendendo più complesso il cambiamento verso modelli operativi più innovativi e sostenibili.

Con Studio Shift, il design si afferma come motore di innovazione sociale ed ambientale, fornendo strumenti concreti per facilitare la transizione ecologica in diversi settori.



©Studio Shift. Idea progettuale *Belong. Resta per scoprire, torna per sentirti a casa*, Design Sprint 4 Planet

Educazione Artistica e Formazione

COOPERATIVA CRAMARS

Localizzazione: Tolmezzo (UD)

Settore: Educazione Artistica e Formazione

Dimensione: media

Progetto bandiera: *Seeds for the Future*

Link: <https://coopcramars.it/progetti/seeds-for-the-future-agricoltura-e-innovazione/>

Principali sfide affrontate: culturali, economiche, gestionali

Cramars è una cooperativa sociale attiva dal 1997 che si occupa di formazione ed innovazione sociale in un'ottica di **sviluppo locale**, tramite la promozione di opportunità di formazione e lavoro attraverso percorsi didattici innovativi e un approccio cooperativo. L'ente si distingue per il suo impegno nella **creazione di strategie formative integrate**, finalizzate a migliorare la qualità della vita ed a incentivare nuove forme di imprenditorialità nei territori in cui opera.

L'**attenzione alla sostenibilità ambientale permea tutte le iniziative della Cooperativa**. In particolare, le attività formative integrano il tema sia a livello contenutistico che operativo. Ad ogni corso promosso da Cramars si affronta il tema a livello teorico con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dei partecipanti; parallelamente, l'ente adotta **soluzioni pratiche per ridurre il proprio impatto ecologico** quali: la **digitalizzazione dei materiali didattici**, limitando la stampa cartacea e favorendo l'uso di piattaforme digitali e drive condivisi; l'**offerta di corsi interamente online**, riducendo consumi e sprechi legati agli spostamenti e alla logistica; la **gestione responsabile dei rifiuti**, grazie all'implementazione di pratiche di raccolta differenziata sia negli uffici che negli spazi di formazione.

Anche nell'organizzazione di eventi, Cramars adotta criteri di sostenibilità, selezionando servizi di catering a km0 e riducendo l'uso di materiali plastici monouso.

Tra le iniziative più rilevanti in ambito ambientale, emerge il progetto *Seeds for the Future*, coordinato dalla Cooperativa tra il 2012 e il 2014 e finanziato nell'ambito del programma Erasmus+ dall'allora Agenzia Nazionale LLP Italia (oggi INDIRE) con l'obiettivo di favorire il recupero e la valorizzazione delle conoscenze tradizionali legate al giardinaggio, reinterpretandole attraverso l'approccio della permacultura. L'iniziativa ha coinvolto persone di diverse fasce d'età, con l'intento di **trasformare spazi pubblici inutilizzati in aree verdi produttive**, promuovendo modelli di autosufficienza alimentare e creando opportunità di imprenditorialità comunitaria basate su principi di solidarietà e rispetto per l'ambiente.

Nonostante l'impegno nella promozione della sostenibilità, la Cooperativa si confronta con alcune criticità. Una delle principali barriere riscontrate è la scarsa sensibilizzazione dei destinatari dei corsi che includono in larga parte persone adulte e anziane. Inoltre, la **posizione geografica della Cooperativa, situata in un'area montana interna meno esposta agli effetti visibili della crisi climatica, incide sulla percezione del problema ambientale**. La popolazione locale, infatti, non sperimentando direttamente le conseguenze del cambiamento climatico, fatica a riconoscerne l'urgenza. Per superare questo ostacolo potrebbe essere necessario enfatizzare il **legame tra sostenibilità e impatti socio-economici**, rendendo più evidente il valore pratico della transizione ecologica.

A queste difficoltà si aggiungono **vincoli di natura economica e strutturale**, che ostacolano l'adozione di misure per l'efficientamento energetico degli edifici. Per le organizzazioni che operano in strutture

condominiali, infatti, avviare interventi di riqualificazione risulta complesso a causa di normative restrittive e procedure autorizzative. Inoltre, la sostenibilità finanziaria di tali interventi rappresenterebbe un’ulteriore difficoltà, sia per l’elevato investimento richiesto, sia per le ripercussioni operative derivanti dalla temporanea chiusura delle sedi e dalla conseguente sospensione delle attività.

Per Cooperativa Cramars, l’integrazione della sostenibilità nei percorsi formativi rappresenta uno strumento strategico per promuovere modelli di sviluppo locale più resilienti.



©Cooperativa Cramars. Progetto *Seeds for the Future*

PARTE 03

Le proposte di *policies*

3. Raccomandazioni e politiche di supporto alla decarbonizzazione dei settori culturali

La sfida oggi non è tanto attivare il cambiamento o sensibilizzare il settore sull'urgenza di affrontare la crisi climatica, quanto rendere strutturali e operative le soluzioni già in atto, o trovarne di nuove e innovative per superare le barriere identificate, sistematizzando il processo a partire dalle potenzialità ancora inespresse, soprattutto nei settori più strutturati e nei territori metropolitani.

La ricerca ha evidenziato chiaramente che le organizzazioni culturali italiane hanno un alto livello di consapevolezza e sono sensibili alla necessità di integrare la transizione ecologica nelle loro attività, non solo dal punto di vista ambientale, ma anche sociale ed economico. Tuttavia, questa consapevolezza non si è ancora tradotta, per la maggior parte delle organizzazioni, in azioni concrete e strutturate, lasciando ancora ampi spazi di miglioramento.

Un elemento centrale emerso è il ruolo del contesto territoriale e sociale: paradossalmente, sono proprio le organizzazioni situate in aree marginali e nel Sud Italia, spesso penalizzate in termini di infrastrutture e accesso ai finanziamenti, a mostrare una maggiore capacità di attivarsi. Ciò suggerisce che la vicinanza ai bisogni locali e la maggiore flessibilità operativa possono compensare un minore sostegno esterno.

In termini di dimensioni di impatto, l'area che richiede maggiore attenzione è quella dei trasporti, la più critica sia in termini di sensibilizzazione che di attivazione. Allo stesso tempo, è fondamentale rafforzare i Processi Interni, dotando le organizzazioni di strumenti operativi (regolamenti, piani d'azione, figure dedicate) in grado di orientare strategicamente il cambiamento.

Dal punto di vista settoriale, gli eventi e i festival culturali si distinguono per un livello di attivazione più elevato rispetto agli altri, dimostrando di essere capaci di trainare il cambiamento. Al contrario, Musei e Istituzioni Culturali, pur essendo il cuore del sistema culturale nazionale, mostrano maggiori difficoltà legate a rigidità strutturali e organizzative. Le principali barriere, che stanno rallentando la transizione, non sono solamente collegate alla mancanza di risorse economiche, ma soprattutto

alla mancanza di tempo, di competenze specifiche e di supporto sistematico. Per questo motivo, in questo capitolo conclusivo, ci siamo chiesti come rendere più incisivo ed efficace il processo di decarbonizzazione nel settore culturale, evitando di alimentare sentimenti di ecoansia o di sovraccaricare di responsabilità organizzazioni che, spesso, operano già in condizioni strutturali fragili. L'obiettivo, quindi, non è aumentare la pressione, ma spostare il focus sulle opportunità che la transizione ecologica può offrire, anche in termini di innovazione, posizionamento strategico e sostenibilità a lungo termine.

Per rispondere a questa sfida, proponiamo un set di raccomandazioni che si sviluppano attraverso una matrice a due livelli:

1. La scala di azione, che individua i diversi attori coinvolti nel processo:
 - Il livello dell'organizzazione culturale: il cuore operativo, dove avviene la trasformazione concreta.
 - Il livello delle reti: forme di cooperazione e alleanze tra enti simili o trasversali.
 - Il livello degli stakeholder di riferimento: enti finanziatori, fondazioni, partner tecnici, organizzazioni di supporto.
 - Il livello delle amministrazioni locali: comuni, province, città metropolitane e regioni, con un ruolo cruciale di definizione del contesto operativo.
 - Il livello delle istituzioni nazionali: ministeri, agenzie pubbliche, legislatori, chiamati a fornire visione, strumenti e risorse.

2. Lo step della filiera culturale, mutuato dall'economia della cultura, che distingue le diverse fasi operative:
 - Progettazione: dove si definiscono visioni, spazi, Processi Interni, regole e strumenti.
 - Produzione: l'attuazione concreta delle attività culturali.
 - Distribuzione: la fase in cui l'attività culturale si muove e circola nei territori e raggiunge i pubblici.
 - Consumo: il momento dell'esperienza culturale da parte del pubblico e della comunità, in cui si generano impatti e si rafforza la consapevolezza collettiva.

Per ciascuna di queste scale e step, individuiamo le direttive strategiche in grado di affrontare in modo sistematico le criticità emerse dall'indagine e valorizzare le risorse latenti del settore.

Queste raccomandazioni non rappresentano un vademecum completo e definitivo per la decarbonizzazione dei settori culturali, ma ne costituiscono le fondamenta.

Intendono infatti fornire soluzioni pragmatiche, differenziate e adattabili, per accompagnare le organizzazioni lungo un percorso di transizione giusto, fattibile e condiviso; capace di garantire un equilibrio fondamentale tra la necessità di cambiare alcune modalità operative e la missione culturale degli enti, senza correre il rischio di snaturare il focus centrale del settore: produrre cultura e migliorare la qualità della vita delle persone.

Le direttive di lavoro

Tabella 3: direttive del lavoro

Step della filiera culturale	Organizzazioni	Reti (di settore e territoriali)	Stakeholder locali e nazionali (Sponsor, Grantmaking foundations, altri..)	Amministrazioni locali (dal Comune alla Regione)	Enti pubblici di livello nazionale e internazionale
Progettazione	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione della pianificazione strategica con roadmap di decarbonizzazione • Integrazione delle competenze specifiche nello staff (figura di riferimento o supporto esterno) • Integrazione delle misure preventive e di limitazione degli impatti ambientali in fase di progettazione culturale e budgeting • Creazione sistema di monitoraggio di impatti e consumi (edifici, spazi, progetti) • Progettazione interventi di efficientamento negli spazi di lavoro quotidiani • Adozione linee guida operative e incentivi per lo staff • Mitigazione o compensazione degli impatti 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione e condivisione di strategie di settore verticali • Informazione • Formazione diffusa e supporto • Condivisione di bisogni e buone pratiche • Condivisione di costi e fornitori • Condivisione di strumenti di monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnamento alla trasformazione • Linee di credito specifiche • Supporto per formazione • Progetti pilota su edifici e spazi 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione mappatura a livello locale (affondo territoriale sulle condizioni di contesto) • Elaborazione strategia della città/area con obiettivi e budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione Strategia nazionale con obiettivi e budget • Supporto per formazione • Creazione albo professionale dedicato • Creazione Climate Change Team Del Ministero della Cultura • Advocacy a livello internazionale e costruzione di reti • Revisione dei criteri di assegnazione dei finanziamenti di settore integrando i target di decarbonizzazione
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione linee guida di produzione • Selezione fornitori certificati o sostenibili • Utilizzo materiali/supporti a basso impatto • Riutilizzo/riciclo • Monitoraggio consumi/impatti 	<ul style="list-style-type: none"> • Advocacy per condizioni di contesto abilitanti • Piattaforme di scambio, condivisione, riutilizzo materiali e supporti • 	<ul style="list-style-type: none"> • Grant • Programmi di mentoring • Schemi di acquisto e certificazione • Supporto per il miglioramento delle condizioni di contesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Interventi abilitanti sul contesto territoriale locale • Costruzione e promozione comunità energetiche territoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Grant • Incentivi per la riduzione del fabbisogno energetico • Supporto per il miglioramento delle condizioni di contesto

Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> Adozione linee guida di trasporto (persone e cose) Limitazione viaggi dello staff in aereo Limitazione trasporti aerei internazionali delle opere e degli artisti Selezione servizi di trasporto certificati o sostenibili Selezione venue per eventi a basso impatto Monitoraggio consumi/impatti 	<ul style="list-style-type: none"> Advocacy per condizioni di contesto abilitanti Piattaforme di condivisione 	<ul style="list-style-type: none"> Grant Schemi di acquisto e certificazione Supporto per il miglioramento delle condizioni di contesto 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto diretto nei programmi culturali pubblici locali Concertazione dei trasporti pubblici locali per favorire l'utilizzo dei mezzi pubblici in connessione alla produzione e consumo di cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Grant Supporto per il miglioramento delle condizioni di contesto
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> Engagement del pubblico e delle comunità di riferimento Creazione incentivi per il pubblico Comunicazione efficace di scelte e impatti Monitoraggio del pubblico (profilazione) 	<ul style="list-style-type: none"> Redazione e diffusione di report settoriali 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto al consumo culturale 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto al consumo culturale Riconoscimento ruolo cultura nel cambiamento/adattamento delle comunità 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto al consumo culturale Campagne di informazione Riconoscimento ruolo cultura nel cambiamento/adattamento delle comunità

Cosa possono fare le organizzazioni culturali?

Le organizzazioni culturali sono il punto di partenza e la forza trainante della decarbonizzazione del settore in Italia.

Hanno la responsabilità di assumere un ruolo attivo e concreto nella transizione ecologica, promuovendo la sostenibilità ambientale e sociale in ogni fase delle loro attività. Nella fase di pianificazione, dovrebbero adottare quadri strategici con obiettivi di sostenibilità chiari e misurabili, supportati da budget e tabelle di marcia dedicate, nonché da strumenti per monitorare costantemente i consumi energetici e i relativi impatti ambientali. Durante la produzione, le organizzazioni dovrebbero dare priorità ai fornitori sostenibili, scegliere materiali a basso impatto e attuare pratiche di riutilizzo e riciclaggio. Per quanto riguarda la distribuzione, gli sforzi devono concentrarsi sulla riduzione dei trasporti ad alte emissioni, sull'ottimizzazione della logistica tenendo conto della sostenibilità e sulla scelta di sedi efficienti dal punto di vista energetico. Infine, nella fase di consumo, le organizzazioni possono coinvolgere attivamente il pubblico, comunicando in modo trasparente le proprie scelte di sostenibilità e incoraggiando comportamenti responsabili. Questo approccio sistematico, pratico e graduale consente alle istituzioni culturali non solo di allinearsi agli obiettivi climatici, ma anche di riformulare la transizione come un'opportunità di innovazione, visibilità e resilienza a lungo termine, anziché come un semplice costo.

Cosa possono fare le Reti settoriali e territoriali?

Le reti agiscono come intermediari abilitanti: hanno la capacità di aggregare risorse, esperienze e competenze, riducendo l'isolamento delle singole organizzazioni. A questa scala, l'intervento è sistematico e permette di creare soluzioni comuni: dalla condivisione di strumenti tecnici alla realizzazione di piattaforme di scambio di materiali, fino alla co-progettazione di strategie territoriali o settoriali. Le reti possono anche svolgere un ruolo di

pressione verso le istituzioni pubbliche, contribuendo alla definizione di condizioni di contesto più favorevoli, e facilitare un approccio collettivo agli obiettivi ambientali. Sono dunque un anello strategico tra le istanze operative dal basso e i piani di policy dall'alto.

Cosa possono fare gli Stakeholder locali e nazionali?

Sponsor, fondazioni e finanziatori istituzionali svolgono una funzione trasversale e abilitante in tutte le fasi della filiera. A differenza delle organizzazioni e delle reti, gli stakeholder non operano direttamente nella produzione culturale, ma possono condizionarla profondamente attraverso le loro scelte di sostegno. Possono promuovere innovazione, formazione, accompagnamento al cambiamento e sperimentazione. Le loro azioni sono determinanti soprattutto quando si orientano non solo al finanziamento di singoli progetti, ma al rafforzamento strutturale delle organizzazioni. In questo senso, sono agenti di cambiamento più efficaci quando riconoscono il valore della sostenibilità non solo come vincolo etico, ma come opportunità strategica per il settore.

Cosa possono fare le Amministrazioni Locali?

Comuni, province e regioni sono le istituzioni più vicine ai territori e alle comunità. Possono incidere in modo diretto sulla sostenibilità della filiera culturale, ad esempio regolando l'uso degli spazi, intervenendo sulla mobilità locale, sostenendo con fondi propri i programmi culturali pubblici. Rispetto agli altri attori, le amministrazioni locali hanno una visione d'insieme del contesto urbano o territoriale, che consente loro di integrare gli obiettivi culturali con quelli ambientali, sociali ed economici. La loro efficacia dipende però dalla capacità di dialogare con gli altri livelli istituzionali e di ascoltare il tessuto culturale locale, diventando così facilitatori e non solo regolatori del cambiamento.

Cosa possono fare gli Enti pubblici nazionali e internazionali?

A questo livello, l'intervento assume una dimensione strategica e normativa. Gli enti nazionali possono definire politiche, budget e strumenti che orientano l'intero sistema, stabilendo le condizioni abilitanti per ogni altra scala. Hanno il compito di garantire coerenza, stabilità e visione di lungo periodo: dalla

revisione dei criteri di finanziamento alla creazione di team dedicati alla transizione ecologica nel settore culturale, fino alla promozione dell'Italia come attore proattivo nelle reti culturali e ambientali internazionali. La distanza operativa da chi produce cultura è compensata dalla responsabilità di creare un quadro sistematico che renda possibile, equa ed efficace la transizione.

4. Oltre i risultati: considerazioni finali e prossimi passi

La decarbonizzazione del settore culturale richiede molto più di un adeguamento tecnico: è un cambiamento profondo, che attraversa persone, organizzazioni, territori e istituzioni. È una sfida che coinvolge tutte le scale del sistema – dalle singole organizzazioni culturali, con gli individui e i creativi che le animano ogni giorno, alle reti di settore, fino agli stakeholder economici, alle amministrazioni locali e agli enti pubblici nazionali e internazionali. Ciascuno ha un ruolo distinto, ma nessuno può agire da solo: solo una visione coordinata, multilivello e coerente può affrontare la complessità della transizione ecologica nel mondo della cultura, valorizzando le risorse e le competenze specifiche di ogni attore.

Per orientare le decisioni e le azioni future, è essenziale partire da alcune priorità condivise. Innanzitutto la rilevanza: bisogna concentrarsi sugli aspetti che generano il maggior impatto ambientale. Poi l'urgenza, perché ci sono ambiti che non possono più attendere. Infine, la capacità di intervento: occorre puntare là dove esistono le condizioni per ottenere risultati concreti, nel breve e medio periodo. In questo modo è possibile costruire una strategia realistica, responsabile e, soprattutto, attuabile.

Ma la transizione ecologica non è – e non deve essere – un adempimento burocratico. Non si tratta di "salvare il mondo" a scapito della missione culturale, della libertà creativa o dei linguaggi propri di chi fa cultura. Al contrario: la cultura è uno dei pochi ambiti capaci di immaginare scenari nuovi, coinvolgere le persone, ispirare cambiamenti profondi. È proprio attraverso la forza della narrazione, della partecipazione e della sperimentazione che la cultura può diventare guida e motore della trasformazione. Per farlo, è necessario adottare un approccio circolare e graduale, basato su progetti pilota, esperienze locali e cicli di apprendimento continuo, che non segue una

logica lineare ma si adatta alla realtà mutevole dei territori.

È fondamentale che questo cambiamento venga prima interiorizzato e poi comunicato. Solo così la sostenibilità smette di essere una dichiarazione formale e diventa parte autentica e quotidiana dell'identità organizzativa. Le scelte devono essere condivise, co-costruite, perché la transizione non è un percorso individuale: è una sfida collettiva, che si affronta facendo rete, scambiando soluzioni, costruendo alleanze. In questo contesto, la cultura può e deve esercitare una leadership consapevole e generativa, non imponendo soluzioni dall'alto, ma aiutando le comunità ad orientarsi, ad adattarsi e a immaginare il proprio futuro di fronte alla crisi climatica. Una leadership che nasce dall'ascolto, dalla connessione con i territori e dal desiderio di migliorare la qualità della vita delle persone.

È a partire da queste convinzioni che Fondazione Santagata ha maturato la consapevolezza che i risultati del progetto 4C non rappresentano un punto d'arrivo, ma piuttosto un punto di partenza. Da qui prende forma l'impegno a costruire una fase nuova e continuativa di supporto al settore culturale, attraverso un programma istituzionale articolato, capace di agire su tutte le scale individuate. Questo programma si concretizzerà attraverso:

- l'aggiornamento annuale della presente ricerca nazionale;
- l'avvio di analisi settoriali e approfondimenti territoriali mirati;
- la costruzione di percorsi di affiancamento, mentorship e formazione;
- il supporto strategico diretto alle organizzazioni culturali che desiderano intraprendere (o consolidare) il proprio percorso di transizione ecologica.

Un cammino da costruire insieme, passo dopo passo, mettendo in dialogo visione e concretezza, responsabilità e creatività.

BIBLIOGRAFIA

ASViS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). (2024). *Organizzazioni culturali e sviluppo sostenibile: le urgenze da affrontare.*

ASViS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). (2024). Scenari per l'Italia al 2030 e al 2050. Le scelte da compiere ora per lo sviluppo sostenibile. Rapporto di primavera 2024.

Balcare, K. (2023). *Reduce, Reuse, or Refuse?: Pioneering Sustainability in the Theatre Scene in Latvia.* Nordic Theatre Studies, 34(1), 109–126.

Brennan, M., Scott, J. C., Connelly, A., & Lawrence, G. (2019). *Do music festival communities address environmental sustainability and how? A Scottish case study.* Popular Music, 38(2), 252–275.

Camera dei Deputati, Servizio Studi XIX Legislatura (2024). Cambiamenti Climatici.

De Vries, G. (2021). *To Make the Silos Dance. Mainstreaming Culture into EU Policy.* Commissioned by the European Cultural Foundation in the framework of A Cultural Deal for Europe.

Ernst, D., Esche, C., & Erbslöh, U. (2016). *The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development.* Journal of Cleaner Production, 135, 1446–1460.

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura ETS Studio Giaccardi & Associati - Consulenti di Direzione e Data Analyst (a cura di). (2024). *Il turismo diventa climate-sensitive. Cosa cambia e come affrontare il cambiamento.* Edizioni Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura.

Green Film. *Disciplinare per una produzione audiovisiva ecosostenibile.* Edizione 02-2022.

IPCC, 2023: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, pp. 1-34, doi: 10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), (2023). Sixth Assessment Report, Synthesis Report.

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2024). Andamento dell'Economia Agricola. Anno 2023. Statistiche e Report.

Istituto Superiore di Sanità. Dipartimento Malattie Infettive. (2018). Cambiamenti Climatici e malattie trasmesse da vettori. Presentazione del corso “Malattie trasmesse da vettori in ambito aeroportuale”.

Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA). (2024). Le emissioni di gas serra in Italia. Obiettivi di riduzione al 2030. Rapporti 399/2024.

Kagan, S., & Kirchberg, V. (2016). *Music and sustainability: Organizational cultures towards creative resilience – a review.* Journal of Cleaner Production, 135, 1487–1502.

Kisić et al. (2023). *From Praxis to Policy: Environmental Shift through Art and Culture.* Lokomotiva – Centre for New Initiatives in Arts and Culture.

Legambiente. (2025). *Rapporto Pendolaria 2025.*

McGhie, H. A. (2022). *Action for Climate Empowerment, a guide for galleries, libraries, archives and museums.* Curating Tomorrow, UK.

McGhie, H. A. (2020). *In response to mandate Decision 15/CP.25, paragraph 2.* Curating Tomorrow, UK.

Ministero dell'Ambiente della Sicurezza Energetica, (2022). Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile 2022.

Ministero dell'Ambiente della Sicurezza Energetica, (2023). Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima.

Ministero dell'Ambiente della Sicurezza Energetica, (2023). Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici.

Ministero dell'Ambiente della Sicurezza Energetica, Direzione Generale Patrimonio Naturalistico e Mare Divisione III – Strategie della Biodiversità (2023). Strategia Nazionale Biodiversità 2030.

Minsitero della Transizione Ecologica, (2022). Strategia Nazionale per l'Economia Circolare.

MUSE – Museo delle Scienze di Trento, ICOM – Italia International Council of Museums, ANMS – Associazione Nazionale Musei Scientifici. (2022). *Museintegrati. Progetto di ricerca e sostegno di buone pratiche per la cultura della sostenibilità REPORT FINALE*.

NEMO – Network of European Museum Organisations. (2022). *Museums in the climate crisis. Survey results and recommendations for the sustainable transition of Europe*.

Newman R. & Noy I. The global costs of extreme weather that attributable to Climate Change. Nat Commun 14, 6103 (2023).

Sachs J.D., Lafourture G., and Fuller G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. doi:10.25546/108572.

Santagata, W. (a cura di). (2009). *Libro Bianco Sulla Creatività. Su Un Modello Italiano Di Sviluppo*. Milano: Università Bocconi Editore.

Segre, G. (a cura di). (2013). *Atmosfera Creativa a Ferrara, Rapporto sull'economia della cultura e della creatività*. Torino: Centro Studi Silvia Santagata EBLA.

Symbola. (2023). *Io sono cultura*.

Stormy times: Nature and humans: cultural courage for change: 11 messages for and from Europe. (2022). Publications Office of the European Union.

Sustaining Great Art and Culture. Environmental Report 2018/19. (2020). Arts Council England.

Tartu. *Tartu Downtown Cultural Centre competition task*. January 2023.

The Shift Project. (2021). *Décarbonons la culture!. Dans le cadre du Plan de transformation de l'économie française (PTEF)*. Novembre.

UNESCO. (2022). *Dichiarazione finale Conferenza Mondiale UNESCO sulle politiche culturali e sullo sviluppo sostenibile – MONDIACULT 2022* (28-30 Settembre, Città del Messico).

UNESCO. (2022). *Re/shapeing policies for creativity: addressing culture as a global public good*.

UNESCO. (2011). The UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape.

Wolcott, S. J. (2016). The Role of Music in the Transition Towards a Culture of Sustainability. Empowering Sustainability International Journal, 3(1).

SITOGRAFIA

Agenda 2030. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Albert. <https://wearealbert.org/>

Bunker. <https://www.bunker.si/en/home-page-bunker-old-power-station/>

Circular Economy & Art. <https://www.cial.it/torino-circular-economy-and-art/>

Climate Art Project. <https://www.climateartproject.com/>

Climate Culture Pavillion. <https://klima-kultur-pavillon.at/konzept-des-klima-kultur-pavillon-graz/>; <https://www.kreativwirtschaft.at/en/breathe-earth-collective/>; <https://new-europeanbauhaus.europa.eu/get-inspired/inspiring-projects-and-ideas/climate-culture-pavilion>; <https://www.kulturjahr2020.at/en/projekte/klima-kultur-pavillon/>

Commissione Europea. https://italy.representation.ec.europa.eu/notizie-ed-eventi/notizie/relazione-2023-sullo-stato-del-clima-tendenza-allarmante-dell'impatto-dei-cambiamenti-climatici-sul-2024-04-22_it

Creative Carbon Scotland. <https://www.creativecarbonscotland.com/>

Culture Declares Climate and Ecology Emergency. <https://www.culturedeclares.org/>

Direzione regionale Musei nazionali Toscana. <https://museitoscana.cultura.gov.it/>

Ecological City. <https://earthcelebrations.com/ecological-city-project/>

Edison Green Movie - Fondazione EOS Milano. [https://www.fondazioneeos.it/edison-green-movie/](https://www.fondazioneeos.it/edison-green-movie;); <https://www.green.it/edison-green-movie/>

Gallery Climate Coalition. <https://galleryclimatecoalition.org/>

Glasgow Music City. *Towards a Just and Green Music City.*
<https://glasgowmusiccity.com/projects/towards-a-just-green-music-city/>

GMAST. <https://www.g-mast.org/>

Gorizia Capitale Europea della Cultura. <https://www.go2025.eu/it>; <https://www.go2025.eu/it/progetti/x-mobil-da-x-center>; <https://www.go2025.eu/it/progetti/postmobilita>

Green Art Incubator. <https://greenartincubator.org/>

Green Europe Experience. <https://greeneuropeexperience.eu/>

Green Film. <https://www.green.film/it/>

Horniman Museum and gardens. <https://www.horniman.ac.uk/>

iGuzzini. <https://www.iguzzini.com/it/>

Impressions. <http://impressions-project.eu/>

Julie's Bicycle. <https://juliesbicycle.com/>

Ki Culture. <https://www.kiculture.org/>

La sartoria circolare del centro Jobel. <https://economiacircolare.com/la-sartoria-circolare-del-centro-jobel/>

Land Art Generator. <https://landartgenerator.org/project.html>

Legambiente. <https://www.legambiente.it/comunicati-stampa/2023-anno-da-bollino-rosso-per-il-clima/>

Lokomotiva – Centre for New Initiatives in Arts and Culture. <https://www.lokomotiva.org.mk/>

Ministère de la Culture. <https://www.culture.gouv.fr/>

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. <https://www.mase.gov.it/>

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica/[Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework](https://www.mase.gov.it/pagina/la-cop15).
<https://www.mase.gov.it/pagina/la-cop15>

Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/>

Museums for Climate Justice. <https://www.museumsassociation.org/campaigns/museums-for-climate-justice/>

NEMO – Network of European Museum Organisations. <https://www.ne-mo.org/>

Opera North. <https://www.operanorth.co.uk/about-us/sustainability/>

Project COAL. <https://projetcocal.org/>

SciArt Project. <https://science-art-society.ec.europa.eu/front>

Symbola. <https://symbola.net/approfondimento/motore-della-cultura-e-della-creativita/>

Sustainability in Conservation (SiC). <https://www.siconserve.org/>

Tartu Downtown Cultural Centre. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/get-inspired/inspiring-projects-and-ideas/tartu-downtown-cultural-centre>; https://www.tartu.ee/en/downtown-cultural-centre-architectural-design-competition?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com

The Carbon Literacy Project. <https://carbonliteracy.com/>

The Creative Industries. <https://www.thecreativeindustries.co.uk/>

The Theatre Green Book. <https://theatregreenbook.com/>

The Shift Project. <https://theshiftproject.org/>

TrovaFestival. <https://trovafestival.it/>

TrovaFestival. *Linee guida per festival sostenibili.* https://trovafestival.it/news/news_item.php?idx=570

[Fondazionesantagata.it](http://fondazionesantagata.it)
Corso Duca degli Abruzzi, 43
10129 – Torino
Info@fondazionesantagata.it



Il documento è stato realizzato da
Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura

Supervisione scientifica: **Paola Borrione, Andrea Porta**
Coordinamento: **Andrea Porta**
Ricercatori: **Giovanni Bausano, Lorenza Bizzari, Sara Ciarlantini,**
Camilla Lo Schiavo, Giorgia Natoli
Elaborazione grafica: **Francesca Tabasso**

Si ringraziano Banca d'Italia e Fondazione CRT che sostengono il lavoro di ricerca e i partner che hanno dato supporto alla diffusione degli strumenti di ricerca.

4C – deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo © 2024-
2025 by Fondazione Santagata ETS is licensed under CC BY-NC-ND
4.0