



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 34 Anno 2018

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

International Forum **Colloqui Internazionali**

**RAVELLO  
LAB 2018**  
13<sup>o</sup> Edition

NUMERO SPECIALE

Atti XIII edizione Ravello Lab  
*Investing in People*  
*Investing in Culture*

Ravello 25/27 ottobre 2018

**PEUR**  
ANNO EUROPEO  
DEL PATRIMONIO  
CULTURALE



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Pietro Graziani La rotta da seguire	8
Alfonso Andria, Claudio Bocci Ravello Lab: il valore della Community	12

## Contributi

Gabriella Battaini Dragoni Le politiche del Consiglio d'Europa per la cultura: la Convenzione di Faro	20
Antonello Grimaldi Beni culturali e futuro	26
Erminia Sciacchitano 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale. Il contributo dell'Italia nelle Istituzioni Europee	30

## Panel 1: Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura

Francesco Caruso <i>Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura</i>	36
Maria Grazia Bellisario Quella gestione consapevole del paesaggio...	40
Michele Riccardo Ciavarella Verso una comunità/community della cultura?	44
Annalisa Cicerchia Come scegliersi un pubblico da amare e tenerlo stretto	48
Giuseppe Di Vietri Motivazione, intenzione, (don)azione. La promozione dell'Art Bonus e il ruolo ecosistemico dei Commercialisti	54
Laura Cecilia Garavaglia Il Festival Europa in versi	60
Stefania Monteverde Per una cultura democratica: dal bagno di folla alla comunità che partecipa	64
Patrizia Nardi Per una visione articolata delle Convenzioni UNESCO e del Consiglio d'Europa. Il patrimonio culturale, le sinergie possibili e la <i>governance</i> circolare.	70
Luca Pulvirenti Case Research and contribution	78
Fabio Viola Le istituzioni culturali alla prova dei pubblici del XXI secolo	82

## Panel 2: L'impatto economico e sociale dell'Impresa Culturale

Flavia Barca L'impresa culturale attrattiva e generativa di valore nel Mezzogiorno	92
Lucia Biondi L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale. Qualche domanda per riflettere	98

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno Appunti sul recupero alla fruizione di beni marginalizzati, imprese culturali ed aiuti di stato	<b>102</b>
Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno La via partecipata e sociale alle politiche culturali e le imprese culturali e creative	<b>116</b>
Paola Dubini Le anime delle imprese culturali e creative	<b>128</b>
Samanta Isaia Il Museo Egizio: un modello di Impresa Culturale	<b>130</b>
Chiara Laghi L'impatto economico e sociale della cooperazione culturale	<b>134</b>
Giovanni Marasco Accountability, indicatori e standard di qualità per i musei civici	<b>140</b>
Filippo Montesì Nota sul contributo della valutazione alla promozione e all'investimento nel settore culturale	<b>144</b>
Luciano Monti Il ruolo delle imprese culturali nelle nuove traiettorie dello sviluppo locale	<b>150</b>
Dunia Pepe La valorizzazione dei beni artistici e culturali per la crescita dell'economia circolare e dell'occupabilità giovanile	<b>158</b>
Marco Pini, Alessandro Rinaldi L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale visto dal lato della relazionalità di impresa: un'analisi sull'Italia	<b>166</b>
<b>Appendice</b>	
Gli altri partecipanti ai tavoli	<b>172</b>
Bando "Patrimoni Viventi"	<b>197</b>

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

[comunicazione@alfonsoandria.org](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

[pietro.graziani@hotmail.it](mailto:pietro.graziani@hotmail.it)

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[redazione@qaeditoria.it](mailto:redazione@qaeditoria.it)

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

[sclarocca@alice.it](mailto:sclarocca@alice.it)

## Comitato di redazione

Jean-Paul Morel Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"

[jean-paul.morel3@libertysurf.fr](mailto:jean-paul.morel3@libertysurf.fr);

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

[morel@msh.univ-aix.fr](mailto:morel@msh.univ-aix.fr)

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Beni librari,

[schvoerer@orange.fr](mailto:schvoerer@orange.fr)

documentali, audiovisivi

Francesco Caruso Responsabile settore

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,

[pieropierotti.pisa@gmail.com](mailto:pieropierotti.pisa@gmail.com)

ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

Dieter Richter Responsabile settore  
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

[dieterrichter@uni-bremen.de](mailto:dieterrichter@uni-bremen.de)

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

[matilderomito@gmail.com](mailto:matilderomito@gmail.com)

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

[adamendola@unisa.it](mailto:adamendola@unisa.it)

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

## Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

*Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org) - sezione  
pubblicazioni*

*Per commentare  
gli articoli:  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)*

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) - [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

## Il Museo Egizio: un modello di Impresa Culturale

Samanta Isaia

Ho risposto con sincera curiosità all'invito di partecipare all'edizione 2018 dei colloqui internazionali di Ravello LAB e le mie aspettative non sono state disattese. Ritengo sia fondamentale portare il dialogo attorno alla sostenibilità della cultura e delle sue potenziali linee di sviluppo su un terreno concreto e ho trovato nel laboratorio di Ravello una valida opportunità per un confronto fattivo tra addetti ai lavori.

Il tema del panel a cui sedevo, *L'impatto economico e sociale dell'Impresa Culturale* mi sta particolarmente a cuore. Nel mio ruolo di manager esecutivo della Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, l'ente incaricato della gestione del Museo Egizio, nel corso degli anni ho vissuto in prima persona lo scetticismo che ha accompagnato – e forse in talune sedi accompagna tutt'ora – il binomio musei / impresa.

Per il Museo Egizio il considerarsi un'impresa culturale significa adottare un approccio imprenditoriale: l'autonomia gestionale e scientifica, integrate da quella finanziaria, come punti di partenza per una pianificazione consapevole, strutturata e di medio-lungo periodo dello sviluppo delle sue attività. Lo strumento della fondazione di partecipazione, di cui il Museo Egizio per primo ne ha sperimentato le potenzialità, ha consentito l'impostazione di questo percorso votato all'autonomia già all'atto della sua costituzione, definendosi più nettamente nel corso degli anni come conseguenza delle scelte compiute dalla Direzione, sempre sostenute dagli organi di indirizzo.

L'autofinanziamento, inteso come copertura dei costi con l'ammontare dei ricavi e la chiusura di bilancio con un risultato positivo, destinato poi a fondi vincolati per il finanziamento di progetti di ricerca, oltre ad essere di per sé un segnale di buona salute per l'istituzione, è propedeutico al compimento di un passo ulteriore, e forse più definitivo, verso il concetto di "imprenditorialità". L'autofinanziamento al 100% delle attività cancella il vincolo della dipendenza dai contributi erogati dalla compagine sociale e ne alleggerisce l'influenza decisionale ma, al contempo, aumenta esponenzialmente l'esposizione del museo al rischio d'impresa, che del mondo imprenditoriale è uno dei fattori identitari. Consapevole di questa duplice implicazione, a partire dal 2015, il "nuovo" Museo Egizio si è dedicato con convinzione ed energia alla costruzione di una identità poliedrica ed *appealing* anche a livello internazionale: il Museo per adempiere alla sua *mission* e mettersi al servizio della società e del suo sviluppo deve, a partire dalla collezione che custodisce, dotarsi di una struttura



efficiente ed efficace attraverso la quale offrire un servizio di qualità per tutti i suoi pubblici. L'esercizio di questa missione è operativamente agevolato dalla sussistenza di condizioni tali per cui un Museo è autonomo, evidenza confermata tra l'altro da alcuni studi "museums relying more on private funding and revenue sources have greater incentives to engage in managerial practices and strategies to ensure the financial sustainability of the organization, with a view to developing an audience, offering amenities to visitors and striving to gain recognition from their various stakeholders." (Bertacchini, Dalle Nogare, Scuderi, *Ownership, organization structure and public service provision: the case of museums*, Journal of Cultural Economics, 2018)

Data questa premessa, mi soffermerei ora su due temi: l'organigramma e la misurazione dell'impatto.

La Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, costituita nell'ottobre del 2004, si è formalmente dotata del primo organigramma solo nel 2012, nel pieno dei lavori di rifunzionalizzazione. Dal 2012 ad oggi, il Consiglio di Amministrazione ne ha approvato 4 aggiornamenti, l'ultimo dei quali lo scorso ottobre con un piano di assunzioni biennale (sino al 2020). A partire dal 2017 la direzione ha subito sdoppiamento: il direttore scientifico, responsabile dell'identità scientifica e culturale dell'istituzione, è affiancato da un manager gestionale, al quale è demandato il coordinamento delle attività istituzionali nei suoi aspetti organizzativi, gestionali, produttivi, ammini-



*Samanta Isaia con Filippo Montesi.*



strativi e promozionali. Da questo piccolo esempio si evince quanto sia importante per un Museo dotarsi di una struttura adeguata alle sfide da affrontare, e quanto l'avere una struttura sia un segnale forte di affrancamento, pianificazione e potere decisionale. Lo sdoppiamento della direzione traccia poi un significativo solco con la concezione del museo come di un mero istituto culturale. In qualità di impresa culturale, esso necessita altresì di una figura manageriale che svolga i compiti direzionali di un'azienda, applicati al mondo della cultura. Infine la misurazione dell'impatto generato da un museo. Aldilà delle oggettive difficoltà nella definizione di un criterio univoco e replicabile per la misurazione dell'impatto di un museo sul territorio in tutte le sue diverse componenti, l'urgenza di misurazione è il segnale più chiaro della necessità che i musei vivono di legittimazione del loro ruolo in ambito socio-culturale ma anche e soprattutto economico. Che sia per sfatare il mito della non sostenibilità e della non profittabilità della cultura o per dimostrare capacità di agire come "moltiplicatore" o leva di sviluppo territoriale, con sempre maggiore frequenza i musei si stanno mettendo alla prova sul terreno della misurazione d'impatto [n.b. il Museo Egizio ha pubblicato nel maggio del 2018 un'indagine condotta a partire dal 2016

che ha dimostrato che l'istituzione genera sul territorio torinese un impatto economico totale pari a 187 milioni di Euro sostenendo da sola oltre 1200 posti di lavoro], adottando metodologie e linguaggi derivanti dal mondo del management più che da quelli umanistici.

Ritengo che questi spunti, attorno ai quali attualmente si addensa il dibattito tra gli addetti ai lavori, abbiano la rilevanza necessaria per imporsi come due tra i principi di base di un modello di gestione di un bene culturale. L'elaborazione di un modello, applicabile a diverse realtà, concorrerebbe al percorso di legittimazione e affrancamento del mondo della cultura, riconoscendo nell'efficienza gestionale un valore aggiunto e non più accessorio. Concludo con un invito ad aprire le porte del confronto con operatori e *opinion leader* del settore di ambito europeo, per l'individuazione di *best practices* applicabili, con i dovuti adeguamenti, al patrimonio da noi custodito e per la diffusione sempre più capillare del dibattito sull'impresa culturale e l'impatto da essa generato.

### **Samanta Isaia**

*Formatasi presso l'Università di Torino con una laurea in Scienze Politiche, indirizzo Amministrativo, dopo un'esperienza più che decennale nel settore privato, nel 2004 approda al Comitato per l'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino, per il quale ricopre il ruolo di Accounting Manager della Divisione Tobo. A partire dal 2006 assume la guida dell'ufficio amministrativo della neonata Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, dapprima come Responsabile Amministrativo, Finanziario e delle Risorse Umane e, dal gennaio 2017, come Manager Gestionale, coordinando l'attività istituzionale della Fondazione in tutti i suoi aspetti organizzativi, gestionali, produttivi, amministrativi e promozionali. È nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e ricopre ad interim la posizione di responsabile dell'Ufficio Sviluppo e Fondi Europei, promuovendo le relazioni del Museo Egizio con i partner istituzionali e commerciali in Italia e all'estero. Nel corso degli anni, ha tenuto svariate lezioni e workshop formativi per studenti e professionisti del settore culturale.*