



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

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,

documentali, audiovisivi

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

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

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

"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

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

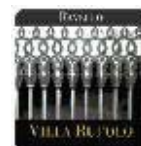
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

# L'impresa culturale attrattiva e generativa di valore nel Mezzogiorno<sup>1</sup>

Flavia Barca



In un contesto sempre più complesso per la tutela e valorizzazione del patrimonio e per la progettazione culturale, a fronte di un processo di contrazione delle risorse pubbliche non sufficientemente integrate e supportate da capitale privato, la domanda da porsi è in che modo, con quale strategia, quale politica pubblica, sarà possibile nel futuro salvaguardare e promuovere questo asset prezioso per il paese e, allo stesso tempo, farne leva di innovazione sociale e sviluppo economico sostenibile.

Per anni gli studiosi, spinti dalla contingente necessità di dimostrare alla Commissione Europea, così come ai controllori nazionali della borsa pubblica, il senso della cultura per l'economia, hanno tentato di misurare quanto gli investimenti in cultura fossero un volano per lo sviluppo dei territori.

Alla fine pochi numeri ma solide realtà, traducibili, ma non sempre, in indicatori e modelli – vedi l'emblematico caso della Ruhr a livello internazionale e le trasformazioni di una città come Torino o il "caso Puglia" in Italia – raccontano di processi virtuosi in cui l'effetto leva di buone politiche di investimento in cultura e creatività ha cambiato radicalmente l'attrattività e la reputazione dei luoghi beneficiati.

Il dato preoccupante, però, che qui si vuole evidenziare, è che se indubbio è l'impatto, sia di breve che di medio periodo, della progettazione culturale sullo sviluppo economico e sociale dei luoghi (aumento dei flussi turistici, maggiore inclusione sociale e sviluppo di competenze, ecc.), e sull'innovazione di cui spesso la cultura è portatrice, più complesso è stabilire il nesso tra investimento in cultura e aumento delle attività economiche sul territorio legate ai settori culturali e creativi e, quindi, a conseguente occupazione.

Ragionando, infatti, su due casi molto distanti tra loro ma entrambi beneficiati dagli investimenti in cultura – seppur con cifre non comparabili – come il "caso Puglia" (regione dove nell'ultimo decennio le politiche culturali sono state potente *driver* di crescita, generando posizionamento strategico, reputazione, attrattività turistica, crescita di competenze, ecc.) e il "caso Liverpool" (città che ha utilizzato gli investimenti attivati nel 2008 dalla candidatura a capitale europea della cultura per tentare un'operazione di riposizionamento della propria immagine, 130 milioni di sterline investite tra il 2004 e il 2008), emerge che tutti e due hanno fallito nella capacità di generare nuove imprese e attività economiche di filiera. Sia le analisi condotte dall'Università di Liverpool che quelle condotte

<sup>1</sup> Questa nota vuole anticipare alcuni spunti e riflessioni, avanzati nel corso dell'incontro di Ravello Lab 2018 dedicato all'impresa culturale che, per avere la natura di saggio, saranno oggetto di futuri approfondimenti.

sulla Puglia dall'autrice di questo *paper* mostrano infatti che l'impatto degli investimenti sui territori di riferimento non ha promosso crescita significativa nel numero delle imprese e quindi consolidamento del frammentario tessuto culturale e creativo locale.

Se guardiamo, in particolare, ai dati della Puglia<sup>2</sup> si evince come il decennio 2005-2015 è stato segnato dall'avvio di interventi di promozione della cultura e della creatività che hanno dato una prima impronta *top-down* alle *policy* settoriali, agevolate dall'utilizzo dei fondi strutturali europei. Tali politiche hanno intercettato un significativo numero di competenze sul territorio innescando una dinamica di spendibilità delle professionalità in questi ambiti nonché aprendo nuovi profili occupazionali (ad esempio la managerialità nel *fundraising* a livello europeo). Questa fase di transizione è stata caratterizzata, come si evince dallo studio di Acume, dall'emersione in via embrionale di dinamiche territoriali agglomerative per settore creativo e culturale e, soprattutto, da laboratori di sperimentazione di nuove idee e serbatoi di espressione di identità locali. È stato fertilizzato un humus creativo che ha dato vita ad una preziosa ed unica palestra di pre-innovazione creativa<sup>3</sup>. La governabilità del processo è stata resa possibile, con un certo livello di coordinamento, dalla nascita di Agenzie territoriali nei diversi settori ICC come, ad esempio, Teatro Pubblico Pugliese e Apulia Film Commission, che hanno svolto un ruolo di direzione, di promozione e di sostegno delle relative filiere sul territorio.

Questa micro-imprenditorialità diffusa<sup>4</sup> presenta però dei forti elementi di debolezza, in particolare per la tenuta dell'occupazione. E se in Puglia la conformazione geografica e urbana, caratterizzata da piccoli e medi centri, senza un'area urbana che agglomeri risorse economiche e che faccia da centro per le filiere culturali e creative, è sicuramente un elemento di criticità, tutte le regioni del Meridione risentono però della mancanza di strumenti che consolidino, in alcuni casi, e stimolino, in altri, la trasformazione dell'humus creativo in capacità competitiva, in – appunto – “fare impresa”. Se l'aspetto positivo è, quindi, che questo universo frammentato è probabilmente pronto, se opportunamente incentivato, ad affrontare una nuova fase di crescita, la rotta non è però stabilita, le politiche pubbliche (e questo non riguarda certo solo la Puglia) ancora prive di un chiaro punto di caduta.

L'incertezza nasconde anche una domanda a cui è difficile

<sup>2</sup> Acume (2016) “Le industrie culturali e creative in Puglia: criticità e punti di forza per nuove strategie di sviluppo”

<sup>3</sup> Fondazione Iulm (2011) *Il sistema delle Industrie Culturali e Creative in Lombardia: elementi per un nuovo modello di competitività territoriale*, maggio 2011

<sup>4</sup> Consorzio A.A.ster (2015) *Puglia creativa*, Progetto I.C.E.

<sup>5</sup> Consiglio S. e Riitano A. (2014) *Sud Innovation*, Franco Angeli

<sup>6</sup> Forse sottintendendo che, talvolta, sia proprio l'assenza dello Stato che promuove processi di innovazione sociale (salvo importanti eccezioni, vedi ad es. il programma pugliese Bollenti Spiriti). E questo non riguarda solo la spinta iniziale perché, anche in attività avviate e di successo, le istituzioni pubbliche e gli attori territoriali non sono sempre in grado di sostenere le iniziative di innovazione sociale più meritevoli, cioè di fargli da amplificatore.

<sup>7</sup> Consiglio e Riitano 2014, cit.

<sup>8</sup> Intervista citata in Consiglio S. e Zabatino A. "L'innovazione sociale per la rinascita del patrimonio dimenticato" in Consiglio e Riitano (2014), cit. Per l'esperienza di ExFadda si fa riferimento al concetto di "economia comunitaria": "Abbiamo eliminato il concetto di tariffa all'interno della struttura e abbiamo chiesto alle persone che utilizzano lo spazio in maniera permanente o temporanea di autodeterminare il peso del proprio contributo sulla base di un elemento di trasparenza rispetto ai costi vivi. Questo significa che ciascuno è libero di autodeterminare quanto contribuire in termini di fee, se sta producendo un'attività che genera reddito all'interno della struttura, o in termini di affitto o in termini di beni immateriali da mettere a disposizione" (intervista a Roberto Covolo citata in Consiglio e Zabatino, 2014, p. 83). E ancora: "Quello che è cambiato con il bando è che ci ha portato al salto verso l'imprenditorialità [...] Il bando ci ha cambiato la vita perché ci ha chiesto un business plan e ci hanno chiesto di dimostrare di poter diventare sostenibili" (Zabatino, 2014, p. 44).

<sup>9</sup> Acume, 2017, cit.

dare risposta: quale è nel Meridione la direzione di crescita di questo tessuto frammentato?

Nel centro-nord incontriamo sistemi locali di piccola, piccolissima e media impresa, caratterizzati da legami imprenditoriali di filiera, che operano in territori ricchi di un'atmosfera culturale e un capitale sociale forieri nel produrre conoscenze in settori specifici e nel fare impresa. In questo contesto gli operatori di grossa taglia, se talvolta cannibalizzano gli sforzi dei soggetti minori, più spesso fertilizzano il territorio e ampliano le opportunità per tutto il mercato competitivo. Nei settori culturali e creativi del centro-sud si fa molta difficoltà, invece, ad attivare dinamiche di filiera o di competizione e la mancanza di medi e grandi operatori e, elemento da non ignorare, di finanziamenti privati con vocazione di interesse pubblico (se si esclude il ruolo pur rilevante di Fondazione con il Sud), affida i processi di produzione culturale e di valorizzazione del patrimonio al solo attore pubblico coadiuvato, in alcuni casi di indubbio interesse ma che ancora non hanno la natura di sistema, dalle comunità territoriali.

Sono spesso questi ultimi i casi più interessanti, quei progetti di successo di innovazione sociale raccontati nel volume di Consiglio e Riitano<sup>5</sup>: "iniziative sviluppate sulla base di processi spontanei ed in un contesto tendenzialmente ostile" ad evidenziare come "è possibile innovare e creare progetti di *social innovation* anche in assenza di un ambiente istituzionale favorevole" (Consiglio e Zabatino, p. 77)<sup>6</sup>. Gli innovatori sociali si muovono, nel Meridione, a cavallo tra filiera culturale e sociale, con interessanti elementi di imprenditorialità. Roberto Covolo, a proposito del modello ExFadda<sup>7</sup> ipotizza che si possa arrivare a costituire una "fondazione di comunità"<sup>8</sup>. Si tratta di una dimensione sociale che nasce dalla necessità di dare risposta ad un contesto segnato da una profonda povertà educativa e, quindi, bisognoso di "cura culturale", e assieme, dall'esigenza di creare un modello dove non paga direttamente il fruitore, ma il *donor* - pubblico o privato.

Più in generale incontriamo un microcosmo di enti del terzo settore che permangono in questa categoria solo perché non hanno le risorse e gli strumenti per crescere, per farsi impresa, e micro-imprese che stentano a sopravvivere con fatturati minimi ed un contesto territoriale che non offre incentivi e visioni. Dall'esame di 9287 imprese pugliesi operanti nel comparto ITC messe sotto esame nel 2016<sup>9</sup>, quasi il 90% presentava un

fatturato inferiore ai 50.000 euro annui ed il restante un fatturato medio tra 50 e 500.000 euro. Il settore culturale era composto al 75% da ditte individuali e società di persone. In questo contesto sarà interessante, tra qualche anno, mettere sotto esame i risultati del PON Cultura. Quanti e quali soggetti, e con quali progetti, sono stati coinvolti dal PON e che effetti questo ha prodotto sul territorio. Da un primo esame si evidenzia, relativamente alla parte del PON dedicata ai servizi, la rilevante presenza di progetti di promozione del patrimonio a forte connotazione tecnologica e, quindi, l'avvio di un percorso interessante ma dagli esiti assolutamente incerti, soprattutto sul piano della maturità nella *governance* dei processi. L'impressione è che, in generale, gli investimenti pubblici attivi, nel Mezzogiorno, processi generativi importanti ma molto lenti e non sempre di lungo periodo. C'è sicuramente,





nel tessuto frammentato di cui sopra, un problema di gestione (di cultura d'impresa) ma anche, assolutamente, di visione, la capacità di costruire contenuti spendibili, che rispondano a bisogni reali del territorio, e capaci di essere generativi (di senso, di profitto, di sguardo di lungo periodo).

E quindi, se volessimo promuovere una "cultura di impresa per la cultura", nel Meridione, quali sono le leve che potremmo attivare? Una strada possibile, prendendo a modello il nord d'Italia, è quella di favorire e stimolare l'emersione di alcuni grossi soggetti privati che possano fare da acceleratore per il resto del settore. Questa accelerazione potrebbe venire dalla nascita di nuovi micro-distretti nei quali anche soggetti più piccoli potrebbero trovare un ruolo di filiera: questo prevedrebbe il rafforzamento di forme di specializzazione locale e misure di incentivi lato offerta e domanda e di promozione della cooperazione. L'ipotesi è dunque quella di incentivare la crescita di alcune imprese culturali attribuendo loro la funzione di incubatrici di un universo di micro-imprese, mediante l'affido di progetti pubblici di rilevanti dimensioni a quei soggetti che si impegnino ad attivare filiere complesse sul territorio, ad aggregare e promuovere quella tela frammentata della micro-impresa culturale del Mezzogiorno d'Italia e, soprattutto, a seguire le start-up nel lungo periodo, nel loro processo di crescita (che è la fase più delicata, a rischio).

In definitiva il meccanismo è quello del PON Cultura, ripensato in un'ottica maggiormente integrata, strategica e di lungo periodo, avendo ben chiare in mente filiere di specializzazione e quindi discreto grado di competitività.

Si tratta comunque di una strada impervia, *in primis* assicurare che delle imprese culturali così promosse svolgano al meglio il proprio mandato mantenendo un'efficienza imprenditoriale e contestualmente soddisfacendo il mandato pubblico. Eppure si tratta di una sfida interessante e sperimentabile, penso in particolare a realtà, come il Molise, il cui grado di governo nella promozione e gestione del patrimonio è ancora all'anno zero, quindi anche terreno interessante di sperimentazione di nuove pratiche gestionali e innovative modalità e coordinate di investimento pubblico.

**Flavia Barca**

*Esperta di media e di politiche culturali. Svolge attività di consulenza e formazione per l'università e istituzioni pubbliche e private realizzando progetti, analisi di scenario, piani strategici, studi di fattibilità, strategie di marketing. È stata Assessore alla Cultura del Comune di Roma (giugno 2013 – maggio 2014) e Direttore scientifico dell'Istituto di Economia dei Media (aprile 2004 - marzo 2013). Ha insegnato Economia dei Media e dell'ICT all'Università La Sapienza di Roma e all'Università di Teramo. E' attualmente Presidente dell'Associazione Acume.*

*Le sue aree di interesse e di ricerca includono: il ruolo del settore pubblico nella governance dell'audiovisivo e dei processi culturali e creativi; il rapporto tra cultura, innovazione e società; la cultura e il turismo come leva di creazione di valore e di sviluppo territoriale; la mission del servizio pubblico radiotelevisivo; l'emittenza locale e il rapporto tra media locali e territorio; le potenzialità di sviluppo del settore della produzione audiovisiva; l'utilizzo dei fondi europei per la cultura; gli over the top e l'economia della rete.*

*Ha pubblicato numerosi articoli, saggi e libri. Tra questi: L'Anno Europeo del Patrimonio Culturale in Digicult, Scientific Journal on Digital Cultures, vol. 2 n. 3, 2017 <http://www.digitcult.com/>; Public Service Media and the Common Good in Digicult, Scientific Journal on Digital Cultures, Special Issue, vol. 1 n. 1, 2016 <http://www.digitcult.com/>; The Television Production Sector in Italy and the Challenges of Globalization, in Albarran, Faustino and Santos, "The Media as a Driver of Information Society" (MediaXXI Collection, FormalPress Group, Lisbon, 2009); Le Tv invisibili. Storia ed economia del settore televisivo locale in Italia (Rai-Eri, 2007). Nel tempo libero legge romanzi e si arrampica in montagna.*