



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 30 Anno 2017

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

International Forum Colloqui Internazionali

**RAVELLO** 2017  
**LAB** 12° Edition

NUMERO SPECIALE

Atti XII edizione Ravello Lab  
*Sviluppo a base culturale.  
Governance partecipata  
per l'impresa culturale*

Ravello 19-21 ottobre 2017



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Pietro Graziani A margine di RAVELLO LAB 2017 designing the future	8
Alfonso Andria, Claudio Bocci Ravello Lab 2017: Suggeritore di Politiche	10

## Contributi Verso l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale

Renzo Iorio Dal privilegio all'impegno: il patrimonio culturale come forte identità competitiva del Paese	18
Valentina Montalto, Carlos Jorge Tacao Moura, Sven Langedijk, Michaela Saisana, Francesco Panella The Cultural and Creative Cities Monitor: a new tool to monitor and foster culture-led policies	22

## Panel 1: Pianificazione strategica, progettazione e valutazione

Giorgio Andrian Any future to our past? The challenges of heritage management	30
Maria Grazia Bellisario Ravello Lab 2017: un passo avanti verso l'integrazione e la partecipazione	34
Martina Bovo Un modello di gestione integrata per rafforzare la competitività dell'area interna Garfagnana-Lunigiana	40
Giuseppe Costa Progettazione culturale: un confronto necessario	42
Oriana Cuccu, Anna Misiani Sviluppo territoriale a base culturale e impresa culturale nelle politiche di coesione: opportunità e convergenze per l'anno europeo del patrimonio culturale	44
Paola Raffaella David Valutare per programmare	52
Paola Faroni Franciacorta terre culture e vini: un cantiere di sperimentazione della progettazione culturale integrata	58
Angela Ferroni I Piani di gestione dei Siti UNESCO italiani come possibile modello per la valorizzazione integrata territoriale	64
Pietro Graziani Considerazioni e proposte	70
Salvatore Claudio La Rocca Skills for governance	74
Stefania Monteverde Nuove strategie di pianificazione territoriale: l'esempio di Macerata	80
Nadia Murolo, Concetta Di Caterino Beni e siti Unesco e aspetti della pianificazione strategica nella realtà della Campania. Il progetto per un sistema integrato di valorizzazione del patrimonio Unesco campano	88
Patrizia Nardi Il Patrimonio culturale immateriale. Percorsi UNESCO di valorizzazione, identità, partecipazione, piani di salvaguardia condivisi, sviluppo sostenibile dei territori	94

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Silvia Pellegrini Il valore pubblico del patrimonio culturale: dal progetto di investimento alla coscienza di luogo	<b>98</b>
Fabio Pollice Placetelling® per lo sviluppo di una coscienza dei luoghi e dei loro patrimoni	<b>106</b>
Fabio Pollice Un portale nazionale per gli eventi culturali	<b>112</b>
Gianluca Popolla Il progetto Città e Cattedrali	<b>118</b>
Francesco Sbetti La gestione dei Siti Unesco, una opportunità per i territori	<b>124</b>
Mauro Severi Pianificazione strategica, progettazione e valutazione	<b>128</b>
Federica Zalabra L'accordo di valorizzazione per il Sistema Museale Cittadino di Siena. Case-study	<b>134</b>
Massimiliano Zane Dalla Responsabilità alla Fiducia	<b>138</b>

## Panel 2: L'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale

Stefania Averni Normativa e impresa culturale	<b>144</b>
Ettore Bambi Un progetto di identità territoriale	<b>148</b>
Alessandro Beda Il valore sociale ed economico dell'impresa per il territorio	<b>152</b>
Andrea Billi, Giovanna Sonda Impatti sociali delle attività culturali: cosa e come valutare	<b>154</b>
Armando Brunini La cultura al centro della business proposition	<b>156</b>
Francesco Calabrò Un modello di valutazione della sostenibilità economica per la selezione del soggetto gestore negli interventi di valorizzazione dei beni pubblici a valenza culturale	<b>160</b>
Stefano Consiglio L'impresa culturale tra innovazione e accountability	<b>166</b>
Elisabetta Maria Falchetti Cultura, patrimonio, impresa: una visione "integrata" tra vecchi e nuovi paradigmi	<b>168</b>
Andrea Ferraris Spunti per un nuovo Patto tra Pubblico e Privato per valorizzare il Patrimonio culturale italiano	<b>176</b>
Benjamin Gallèpe Sviluppo a base culturale: l'esempio delle imprese pubbliche locali in Francia	<b>180</b>
Francesco Mannino Imprese culturali non profit: quale valore sociale, e soprattutto come	<b>182</b>
Luciano Monti L'impresa culturale e le vie dell'alternanza scuola lavoro	<b>188</b>
Valentino Nizzo Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo-)museo autonomo	<b>196</b>

## Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	<b>208</b>
----------------------------------	------------

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

rvicere@mpmirabilia.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

## Comitato di redazione

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

jean-paul.morel3@libertysurf.fr;

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

morel@msh.univ-aix.fr

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale

alborelivadie@libero.it

Beni librari,

schvoerer@orange.fr

documentali, audiovisivi

Francesco Caruso Responsabile settore

francescocaruso@hotmail.it

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,

pierotti@arte.unipi.it

ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore

dieterrichter@uni-bremen.de

"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

matilde.romito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

apicella@univeur.org

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

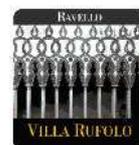
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
www.univeur.org - sezione  
pubblicazioni

Per commentare  
gli articoli:  
univeur@univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

## Un modello di valutazione della sostenibilità economica per la selezione del soggetto gestore negli interventi di valorizzazione dei beni pubblici a valenza culturale

Francesco Calabrò

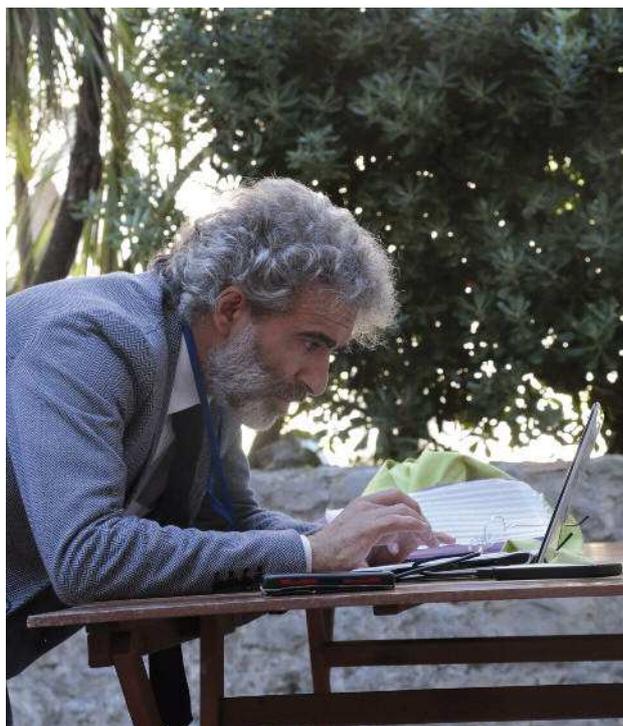
### Premessa

Gli spunti di carattere valutativo connessi con il tema de *“L’Impresa culturale tra risultato economico e valore sociale”* sono numerosi e toccano scale e dimensioni diverse: si passa dai quesiti connessi con l’aggiudicazione di gare per l’affidamento di servizi di carattere culturale, alle valutazioni di interi programmi, incluse le valutazioni d’impatto. E vengono chiamate in causa dimensioni di carattere quantitativo, in particolare monetario, e altre più prettamente qualitative, connaturate con la natura intangibile dei valori in esame.

Si tratta di dimensioni non conflittuali tra loro ma che in una visione della valutazione come processo coesistono, a volte in fasi diverse a volte contestualmente.

Di seguito viene sinteticamente illustrato un modello valutativo, ancora in fase sperimentale, di carattere monetario, il MoGe, messo a punto dal laboratorio di valutazioni economico estimative LaborEst dell’Università Mediterranea di Reggio Calabria: il modello nasce allo scopo di fornire al decisore pubblico uno strumento di facile utilizzo, per individuare in via preventiva la tipologia di gestore, nell’ipotesi di gestione indiretta dei beni culturali prevista dall’art. 115 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

Senza avere la pretesa di presentare soluzioni rivoluzionarie, viene offerto al confronto con la comunità degli operatori del settore con il principale scopo di riceverne osservazioni e suggerimenti che ne migliorino l’affidabilità.



### Il contesto economico di riferimento

La sostenibilità della gestione del patrimonio culturale costituisce oggi una delle sfide più difficili ai fini della trasmissione alle generazioni future dell’insieme di conoscenze, valori, tradizioni insite in esso.

La condizione di progressiva contrazione delle risorse pubbli-

che disponibili, lungi dall'essere una delle note fasi cicliche, si presenta sempre più come una condizione strutturale con la quale fare i conti, anche in prospettiva futura, come evidenziato da numerosi autori. Tale contrazione, come è evidente ormai da tempo e analogamente a quanto avviene per gli altri settori, riguarda anche le risorse pubbliche disponibili per la conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Questa è la realtà di cui occorre prendere atto e che rende indispensabile la ricerca di soluzioni innovative, che consentano di perseguire comunque gli obiettivi di conservazione e valorizzazione del patrimonio: di ciò ha preso atto implicitamente il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, come traspare in particolare dalla modalità prevista per il coinvolgimento di soggetti privati nella gestione del patrimonio.

### **La gestione del patrimonio**

Le forme di gestione del patrimonio culturale sono normate dall'articolo 115 del Codice, che ne individua essenzialmente due, diretta o indiretta: nell'economia del presente contributo ci soffermeremo in particolare sulla forma indiretta.

La forma di gestione indiretta è attuata ricorrendo all'istituto della concessione a terzi delle attività di valorizzazione, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti.

Scopo dell'affidamento in gestione indiretta, secondo quanto specificato dal comma 4 dell'articolo, è quello di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali.

Lo stesso comma 4 introduce un concetto fondamentale: la scelta tra gestione diretta e indiretta non è fatta in maniera arbitraria, bensì mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti.

Il presente contributo ha come obiettivo l'approfondimento degli strumenti economico-estimativi e valutativi in grado di verificare la fattibilità e sostenibilità economica di soluzioni innovative per la gestione del patrimonio culturale, con particolare riferimento al patrimonio architettonico e paesaggistico.

L'esigenza di garantire l'equilibrio economico-finanziario nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale è ancora più avvertita in presenza di forme di partenariato pubblico-privato. L'approccio utilizzato parte da una constatazione di fondo: in relazione a soggetti gestori di natura diversa, sono associabili diverse strutture dei costi, mentre può essere considerata invariabile la struttura dei ricavi per lo specifico bene in esame.

### **Le metriche: un piccolo contributo**

Parlando di "Impresa culturale tra risultato economico e valore sociale" può essere utile innanzi tutto comprendere cosa è impresa e cosa non lo è, pur rientrando nel campo delle attività culturali svolte da soggetti di natura privata.

Per fare ciò è possibile ricorrere all'ausilio di tecniche valutative di carattere monetario, usualmente utilizzate nelle analisi aziendali, come ad esempio l'Analisi Costi-Ricavi e la Break-even Analysis.

Alla fine della valutazione, ciò che rileverà maggiormente non sarà la distinzione della natura dei soggetti, tra profit e no-profit, quanto della natura delle attività: cioè tra attività dotate di capacità di generare flussi finanziari talmente cospicui da generare reddito e consentire adeguati rientri degli investimenti e/o dei costi di gestione e attività, invece, generatrici di flussi finanziari in grado di coprire solo un'aliquota dei costi di gestione.

Il momento in cui rileva la natura dei soggetti è solo nella fase della stima dei costi di gestione, cioè se si tratta di soggetti profit, per i quali vanno anche convenzionalmente computati in questa sezione adeguati livelli di profitto, e soggetti per i quali ciò non è necessario.

L'ulteriore distinzione, poi, tra i soggetti no profit, è quella che ancora una volta guarda alla natura delle attività: cioè se esse hanno rilevanza sotto il profilo economico, determinando pertanto una struttura dei costi molto simile a quella delle imprese, o se invece hanno natura volontaristica e, come tali, determinano una struttura dei costi di gestione (in particolare per risorse umane) profondamente diversa.

In quest'ultimo caso, di particolare rilevanza appare la fattispecie nella quale, in virtù della riduzione dei costi per risorse



*Francesco Calabrò e  
Cristina Loglio.*

umane, le entrate sono comunque in grado di coprire gli altri costi di gestione, in particolare quelli per la manutenzione straordinaria dei beni.

Si tratta, è evidente, di una fattispecie di particolare rilevanza ai fini della sostenibilità e della trasmissibilità del patrimonio alle generazioni future: è proprio la copertura (anche) dei costi di manutenzione straordinaria che consente la conservazione dei beni nel tempo.

In quest'ultima fattispecie, però, sono le comunità locali a venire chiamate direttamente in causa: se esse riconoscono il valore del bene e gli effetti, tangibili e intangibili, che può generare la sua godibilità (fruibilità), allora devono farsi carico direttamente dei servizi connessi attraverso l'impegno diretto e volontario. In assenza di questo impegno e con gli attuali (e futuri) vincoli di bilancio dei soggetti pubblici, il patrimonio è destinato inevitabilmente a scomparire.

### **Il modello di valutazione**

Il modello MoGe, già presentato in occasione di conferenze internazionali e oggetto di pubblicazioni alle quali si rimanda



per una più completa illustrazione, è stato sperimentato in alcuni contesti della Calabria di particolare valenza, come il centro storico di Gerace, in provincia di Reggio.

Il MoGe utilizza un semplice algoritmo applicabile nella fase iniziale del processo decisionale legato alla valorizzazione di un bene, in particolare di natura architettonica. Esso consente di individuare, in via preliminare, la tipologia di soggetto gestore più idonea allo specifico bene in esame, in relazione alla sua capacità di generare flussi di entrate.

Il modello utilizza due variabili:

v1: natura delle attività svolte e dei soggetti coinvolti (pubblici; privati for profit; privati no profit con attività profit e no profit);

v2: attrattività del bene (attrattività intrinseca; attrattività estrinseca);

I risultati ottenibili consentono di comprendere:

r1: la composizione del capitale d'investimento (pubblico; privato; misto pubblico-privato)

r2: la tipologia di soggetto gestore

r3: l'entità degli oneri ponibili a carico del soggetto gestore garantendo la sostenibilità economica dell'attività e il mantenimento del bene per le generazioni future.

## Conclusioni

Il modello è suscettibile di miglioramenti, anche alla luce delle osservazioni che eventualmente scaturiranno dal confronto con la comunità degli esperti ai quali è offerto come strumento operativo di facile utilizzo.

Un aspetto cui verrà dedicato certamente un approfondimento, sotto il profilo della struttura dei costi, è come varia l'incidenza delle risorse umane, ad esempio, se il soggetto profit ricorre alle nuove forme di contrattualizzazione previste dalle innovazioni in materia.

Ulteriori approfondimenti, poi, riguarderanno una più precisa distinzione tra quelle che sono attività a carattere lavorativo e le attività a carattere volontaristico.

È il caso di precisare, infatti, che si tratta di un campo che presenta diversi rischi sul piano della sostenibilità sociale: occorre distinguere nettamente ciò che è impegno volontario, gratuito, da ciò che è attività lavorativa. La valorizzazione delle risorse culturali deve costituire per i territori un'opportunità di sviluppo e non un ulteriore terreno di precarizzazione del lavoro o, peggio, di incentivazione di forme di lavoro irregolare.

### **Francesco Calabrò**

*Docente di Estimo e Valutazione Economica di Piani, Programmi, Progetti presso l'Università Mediterranea di Reggio Calabria; Visiting Scholar presso la School of Public Affairs della San Diego State University (CA, USA); altre attività di docenza presso: University of Trás-os-Montes and Alto Douro - UTAD (Vila Real, Portugal); Salford University (UK); Responsabile scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, del laboratorio di ricerche LaborEst, attivo presso il Dipartimento PAU dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria; Direttore scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, della rivista semestrale "LaborEst. Città Metropolitane e Aree Interne: la competitività territoriale nelle Regioni in ritardo di sviluppo"; Responsabile scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, del simposio internazionale biennale "New Metropolitan Perspectives"; Presidente dello spin off universitario "Urban Lab srl"; Membro del Consiglio Direttivo di ICOMOS Italia; Direttore, unitamente a Lucia Della Spina, del Centro Ricerche "Roberto Di Stefano" su Piani e Modelli di Gestione del Patrimonio Culturale; Direttore, unitamente a Lucia Della Spina, dell'Osservatorio Siti UNESCO "Andrzej Tomaszewski".*