



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 Sbeti 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)

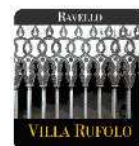
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

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

# Valutare per programmare

Paola Raffaella David

Nell'ambito dei Colloqui internazionali Ravello Lab di quest'anno, la Direzione generale Bilancio del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ha proposto una riflessione sul tema della "valutazione", quale componente fondamentale delle politiche di investimento pubblico sul patrimonio culturale. Le argomentazioni a favore di un approccio di tipo valutativo che investa in modo sistemico il processo di programmazione delle risorse sono infatti molteplici: dalla considerazione che il patrimonio culturale italiano è costituito da "beni pubblici" che richiedono l'intervento dello Stato a compensazione della mancata o insufficiente sostenibilità economica degli investimenti; alla consapevolezza che conoscere il suo valore, anche in termini di redditività, serve ad ottimizzare l'impiego delle risorse; alla constatazione che le risorse disponibili sono generalmente insufficienti a soddisfare i fabbisogni, nonostante l'aumento degli stanziamenti di bilancio ed i provvedimenti legislativi emanati *ad hoc* negli ultimi anni (dal Piano Grandi Progetti previsto dalla legge 106/2014, al Fondo Tutela previsto dalla legge 190/2014) ai quali si sono aggiunte le risorse straordinarie (FSC) e comunitarie (PON Cultura, etc.) per non citare che le principali fonti, che portano il bilancio del MiBACT a circa due miliardi di euro.

Peraltro il tema della sostenibilità economica non è nuovo, date le inesauribili necessità del patrimonio culturale italiano, caratterizzato da un'estrema frammentazione e diffusione sul territorio nazionale. Già nella Carta del restauro di Venezia del 1972, per citare il passato più recente, si prevedeva una programmazione annuale dei "lavori di salvaguardia e restauro del patrimonio culturale **ritenuti necessari**", da quantificarsi sulla base di precise valutazioni tecniche e finanziarie<sup>1</sup>. Attualmente, le norme sugli appalti pubblici, oggi condensate nel D.Lgs. 50/2016 e nelle altre norme di settore<sup>2</sup>, prescrivono l'obbligo per le Amministrazioni di indicare, all'interno dei programmi annuali e triennali di spesa, i criteri utilizzati per la definizione dell'ordine di priorità degli interventi e per l'inclusione dei lavori nel programma.

Alle norme suddette va aggiunta poi una serie di provvedimenti volti ad avviare processi di modernizzazione nelle pubbliche amministrazioni, con particolare riguardo alla misurazione dei risultati delle *policies* di settore: dall'istituzione di appositi organismi di valutazione, i Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici<sup>3</sup> ad altri provvedimenti volti a razionalizzare la finanza pubblica, emanati tra il 2009 ed il 2011 ma in vigore

<sup>1</sup> Carta di Venezia - Art. 5. - *Ogni Soprintendenza ed Istituto responsabile in materia di conservazione del patrimonio storico-artistico e culturale compilerà un programma annuale e specificato dei lavori di salvaguardia e di restauro nonché delle ricerche nel sottosuolo e sott'acqua, da compiersi per conto sia dello Stato sia di altri Enti o persone, che sarà approvato dal Ministero della Pubblica Istruzione su conforme parere del Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti. Nell'ambito di tale programma, anche successivamente alla presentazione dello stesso, qualsiasi intervento sulle opere di cui all'art. 1 dovrà essere illustrato e giustificato (una relazione tecnica dalla quale risulteranno, oltre alle vicissitudini conservative dell'opera, lo stato attuale della medesima, la natura degli interventi ritenuti necessari e la spesa occorrente per farvi fronte. Detta relazione sarà parimenti approvata dal Ministero della Pubblica Istruzione, previo, per i casi emergenti o dubbi e per quelli previsti dalla legge, parere del Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti.*

<sup>2</sup> Cfr. il Regolamento n. 374/2017 sugli appalti pubblici di lavori riguardanti i beni culturali, in vigore dall'11 novembre 2017, emanato ai sensi dell'art. 146 c. 4 del D.Lgs. 50/2016. Cfr. anche le previsioni dell'art. 21 comma 8 del D.Lgs. 50/2016 e s. m. i. che prevede un decreto interministeriale MIT-MEF (*in itinere*) relativo ai criteri di inclusione delle opere pubbliche nei documenti di programmazione dei Ministeri.

<sup>3</sup> Ad integrazione della legge 144/1999, istituitiva dei Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti, nel 2012 è stato emanato il DPCM 31.12.12 n.262 che ha fornito ulteriori indicazioni sui compiti e sul funzionamento dei Nuclei istituiti presso le amministrazioni dello Stato. I compiti potenzialmente attribuibili ad essi peraltro sono ampi: le amministrazioni, possono infatti impiegare le competenze di tali organismi anche per il miglioramento dei processi di innovazione e cambiamento organizzativo ovvero come supporto tecnico-metodologico nelle materie giuridico-amministrative etc.

dal marzo 2015<sup>4</sup>. Obiettivo principale di tali previsioni legislative è stato quello di razionalizzare le procedure di spesa e rendere possibile la tracciabilità dell'*iter* di realizzazione delle opere pubbliche, delineando nel dettaglio l'articolazione dei processi di programmazione, dalle modalità di ricognizione dei fabbisogni, alle metodologie di valutazione dei progetti e degli interventi, dal monitoraggio *in itinere* alla valutazione *ex post* degli interventi<sup>5</sup>, attività tutte prescritte da due importanti documenti previsti in tali norme: le *Linee guida standardizzate per la valutazione degli investimenti* ed il *Documento Pluriennale di Pianificazione (DPP)* contenente il programma triennale degli investimenti di ciascuna Amministrazione<sup>6</sup>.

## Le criticità

Tuttavia l'attuazione rigorosa di una prospettiva valutativa in grado di introdurre meccanismi innovativi nella pianificazione della spesa pubblica, utilizzando criteri di valutazione chiari, motivati e trasparenti ed efficaci strumenti di controllo dei processi, nel caso degli investimenti sul patrimonio culturale, comporta alcune criticità. Il primo ostacolo, forse il più difficilmente aggirabile, è costituito dal problema di valutare – in termini di redditività – investimenti la cui indispensabilità non deriva da una domanda di mercato ma da precisi obblighi costituzionali e dalle normative sulla tutela: non è semplice misurare il valore economico di investimenti finalizzati al “pubblico godimento” del patrimonio culturale, come veniva definita la “fruizione” nella vecchia legge di tutela la 1089 del 1939. Inoltre, le misurazioni applicate alla valutazione degli investimenti, nel caso dei “luoghi della cultura”, fondate su dati quantitativi (le tariffe dei biglietti e/o il numero dei visitatori ove presenti etc.) non esauriscono il problema del valore economico complessivo dell'investimento: la valorizzazione, infatti, è difficilmente isolabile dal cosiddetto *preservation value* (valore complessivo di tutela) il cui *driver* è rappresentato dalla tutela che, non a caso, nella relazione di accompagnamento al Codice del 2004 veniva identificata come la “variabile indipendente” del binomio tutela/valorizzazione. Tutto ciò – nel momento in cui ci si accinge ad una revisione degli strumenti oggi utilizzati in sede di programmazione dal Ministero (circolare della programmazione di “chiamata” dei progetti, indicazione dei criteri di priorità etc.) – impone di accrescere gli sforzi per individuare

<sup>4</sup> Tra il 2009 ed il 2011 hanno visto la luce, in attuazione della legge delega 31 dicembre 2009 n. 196, il Decreto legislativo 29 dicembre 2011 n. 228 recante “Attuazione dell'art.30 comma 9 lett. a) b) c) e d) della legge 31 dicembre 2009 n. 196 in materia di valutazione degli investimenti relativi ad opere pubbliche” (in vigore dal 20/3/2015) e il D.Lgs. 29 dicembre 2011 n. 229 recante “Attuazione dell'art.30 comma 9 lett. e) f) e g) della legge 31 dicembre 2009 n. 196 in materia di procedure di monitoraggio sullo stato di attuazione delle opere pubbliche, di verifica dell'utilizzo dei finanziamenti nei tempi previsti e costituzione del Fondo opere e del Fondo progetti” (in vigore dal 20/3/2015).

<sup>5</sup> Ai sensi del D.Lgs.229/2011 la tracciabilità dell'*iter* realizzativo degli interventi è assicurata dall'istituzione di un sistema nazionale di monitoraggio delle opere pubbliche, la Banca dati delle amministrazioni pubbliche, detenuta dalla Ragioneria Generale dello Stato, contenente le informazioni anagrafiche, finanziarie, fisiche e procedurali relative a tutte le opere finanziate.

<sup>6</sup> D.Lgs. 228/2011

indicatori di misurazione **qualitativi** oltre che quantitativi, più adeguati ai beni culturali. Non vanno dimenticate, ad esempio, le esternalità positive che anche l'attività di tutela può produrre in quanto attività volta alla "conservazione programmata" del patrimonio, che comporta benefici strutturali differiti nel tempo ma direttamente legati ad economie di scala locale, e quindi da privilegiare, quando possibile, rispetto al restauro *una tantum* anche sotto il profilo squisitamente metodologico<sup>7</sup>. Infine non può non riconoscersi che le difficoltà dell'approccio valutativo al patrimonio culturale siano in qualche modo riconducibili anche ai contenuti specifici delle norme di finanza pubblica su richiamate – predisposte per valutare opere pubbliche differenti, per dimensioni e soglie di importo (come grandi infrastrutture territoriali, porti, aeroporti etc.) da quelle relative alla conservazione, al restauro ed alla valorizzazione dei beni culturali. Il contributo del Ministero alla loro redazione, viceversa, avrebbe reso possibile introdurre in esse prescrizioni mirate alla specificità degli investimenti culturali, come del resto è avvenuto per le norme sugli appalti e su quelle in materia di rischio sismico del patrimonio. In questo senso sarebbe auspicabile che dalle giornate di Ravello potesse emergere una proposta volta a produrre possibili affinamenti delle norme in questione per adeguarle alle tipicità ed alla "taglia" ridotta degli investimenti sui beni culturali.

### Le azioni avviate

Nel quadro delineato, le azioni che il Ministero ha avviato sui temi della valutazione possono essere ricondotte, da un lato, alle nuove competenze assegnate alla Direzione generale Bilancio dal decreto di riorganizzazione del MiBACT<sup>8</sup> in materia di valutazione e monitoraggio degli investimenti e, dall'altro, all'attività di revisione degli strumenti di programmazione attualmente utilizzati, che la Direzione generale Bilancio ha avviato nel corso di quest'anno con il supporto del Nucleo di valutazione. Per quanto riguarda la revisione dei processi di programmazione, obiettivo dell'Amministrazione è stato quello di definire un modello valutativo, aggiornato, versatile e flessibile, in grado di adattarsi alle diverse tipologie di intervento sui beni e di accompagnare tutto il ciclo della programmazione: dalla ricognizione dei fabbisogni alla valutazione *ex ante* delle opere; dalla selezione alla valutazione *ex post* delle

<sup>7</sup> Cfr. tra gli altri, Stefano Della Torre, *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, in: *Il capitale culturale*, I, 2010, pp. 47-55.

<sup>8</sup> D.P.C.M. 171/2014, art. 24 e D.M. 27 /11/2014.



opere, attività indispensabile, accanto al monitoraggio, per verificare l'efficacia degli investimenti e prevedere eventuali correzioni. A tal fine è stata predisposta una nuova SCHEDA di programmazione relativa agli interventi che ciascun Istituto intende proporre al finanziamento. La scheda costituisce uno strumento utile ad accrescere, per quanto possibile, l'oggettività delle scelte limitando i livelli di discrezionalità o errore e a "guidare" l'attività di ricognizione del fabbisogno di tutela e la valutazione *ex ante* di ciascun intervento. La compilazione di tale scheda è finalizzata alla verifica dei requisiti minimi dell'intervento per l'ammissione al finanziamento, requisiti basati su *criteri di priorità "pesati"* e raggruppati in tre macrosettori (articolati a loro volta in ulteriori 27 sotto-criteri):

- **criteri di priorità *ope legis***. Comprendono interventi resi obbligatori dalle normative di settore, il completamento di lavori etc. La loro valutazione è di competenza del capo d'istituto (peso 60%).
- **ulteriori criteri di priorità**. Comprendono la valutazione delle caratteristiche del bene, dello stato di conservazione, la presenza di piani gestionali e di manutenzione, etc. La loro valutazione è di competenza del capo d'istituto (peso 30%).
- **criteri per la valutazione della strategicità e coerenza** dell'intervento. Sono riferiti alla coerenza con la Direttiva del Ministro, alle strategie di sviluppo locale, etc. (peso 10%). La loro valutazione è di competenza della Commissione regionale per il patrimonio culturale, prevista dall'art. 39 del D.P.C.M. 171/2014, lett.l).

Al fine di rendere più incisive ed oggettive la valutazione delle priorità e la comparazione tra gli interventi, nella scheda di programmazione sono stati anche inseriti indicatori di realizzazione riferiti – a seconda del settore di intervento (archeologia, monumenti, biblioteche etc.) – al miglioramento delle condizioni di conservazione, all'adeguamento alle normative, all'incremento



della fruizione, al miglioramento dell'efficienza gestionale etc. ed indicatori di risultato (diminuzione del numero di interventi futuri a seguito dell'intervento oggetto di valutazione, riduzione dell'indice di rischio sismico, riduzione dei costi di gestione, numero di normative alle quali l'intervento si adegua etc.). Le proposte di intervento di ciascun istituto sono sintetizzate in una scheda riepilogativa che stabilisce l'ordine di priorità degli interventi redatta da ciascun istituto periferico. Tale scheda di riepilogo viene successivamente inviata al Segretariato regionale competente per territorio per il completamento della valutazione *ex ante* già espressa in sede di Istituto periferico (90%) e per la pianificazione del quadro esigenziale di tutti gli istituti periferici presenti nella regione. Tale valutazione residuale (10%) viene espressa collegialmente in sede di Commissione regionale per la tutela prevista dall'art. 39 del DPCM 171/2014<sup>9</sup>. A conclusione dell'*iter* "periferico" della prima fase del processo di programmazione, che segue una modalità *bottom-up*, la graduatoria "regionale" di priorità delle proposte di intervento viene inviata alla Direzione generale Bilancio per l'istruttoria definitiva e per la ripartizione territoriale (su base regionale) delle risorse secondo le priorità pervenute dai territori. In questa sede vengono utilizzati alcuni criteri di riferimento: il fabbisogno potenziale della regione (FP) e la capacità di spesa degli istituti presenti (CS) con pesi rispettivamente di 80 e 20 punti assegnati come segue:

- per il Fabbisogno Potenziale (FP) sono stati utilizzati indicatori quantitativi correlati al patrimonio (numero di beni presenti nella regione, numero di dipendenti da pianta organica etc), indicatori di vulnerabilità diretta (sismica, pressione antropica);
- per la Capacità di spesa (CS) è stato utilizzato l'indicatore dato dal rapporto tra le uscite ed il totale delle somme disponibili nel corso dell'anno (velocità di spesa) ed i costi medi parametrici correlati agli interventi.

Infine, dopo il prescritto parere del Consiglio Superiore dei Beni Culturali, il decreto di approvazione del Ministro conclude il processo di programmazione.

Il modello brevemente sintetizzato, ancora in corso di perfezionamento, potrà essere applicato in via sperimentale alla programmazione triennale dei lavori pubblici prevista dal Codice dei contratti e degli appalti pubblici (D.Lgs. 50/2016) ed alla programmazione finanziata dalla legge 190/2014 per poi essere progressivamente esteso eventualmente anche alle altre programmazioni. La scheda-progetto, nell'ambito

<sup>9</sup> La Commissione regionale per il patrimonio culturale, prevista dall'art. 39 del D.P.C.M. 171/2014, lett. l) " *esprime pareri sugli interventi da inserire nei programmi annuali e pluriennali e nei relativi piani di spesa, anche sulla base delle indicazioni degli uffici periferici del Ministero*".

della nuova strumentazione predisposta, rappresenta comunque lo *step* iniziale ed essenziale di un processo di programmazione innovato da una prospettiva maggiormente orientata alla valutazione comparativa degli interventi: essa costituisce infatti un efficace strumento di supporto per la ricognizione del fabbisogno di tutela/valorizzazione del patrimonio, ricognizione non più solo affidata a sopralluoghi e ad attività ispettiva ma anche alla verifica, ad esempio, dei livelli di efficienza degli istituti in tema di manutenzione/gestione del patrimonio (redazione dei piani di manutenzione programmata e dei piani di gestione dei siti UNESCO, utilizzo “ragionato” delle schede ICCD, redazione della Scheda Tecnica prevista all’art. 16 del Regolamento per i lavori sui beni culturali etc.).

In questo senso, la revisione degli strumenti di supporto al processo di programmazione può efficacemente contribuire non solo all’ottimizzazione dell’azioni di *policy* di settore ed alla razionalizzazione della spesa per gli investimenti culturali ma anche al rafforzamento della *capacity building* dell’amministrazione nei processi di programmazione e valutazione degli investimenti relativi all’attività di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale. In particolare, con riferimento specifico ai temi della “gestione” – spesso sottovalutati a vantaggio delle azioni di tutela /valorizzazione viste come conclusive ed esaustive del ciclo degli interventi sul patrimonio culturale – sembra utile ricordare anche che nella costruzione della candidatura del MiBACT per l’accesso ai fondi del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, in corso di attuazione, uno dei principali obiettivi dell’Amministrazione sia il miglioramento dei criteri e delle pratiche di gestione dei “luoghi della cultura” e la parallela ricerca di spazi di *governance* multilivello ove sperimentare modelli di “progettazione integrata” che coinvolgano insieme al Ministero i vari *stakeholders* che a vario titolo sono coinvolti, nei territori, nelle politiche relative ai beni culturali.

**Paola Raffaella David**

*Architetto, dirigente del Mibact, Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (SDA Bocconi), è stata Soprintendente in varie sedi territoriali (Campania, Basilicata e Toscana) dove ha sviluppato competenze sulla tutela, la valorizzazione e la gestione diretta del patrimonio. Attualmente è Direttore del Servizio I-AAGG e contratti della Direzione generale Bilancio dove si occupa prevalentemente di valutazione e monitoraggio degli investimenti sul patrimonio culturale con il supporto del NUVV del Ministero di recente istituito.*

*Accanto agli incarichi istituzionali nel Ministero ha svolto attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma “La Sapienza”, Università di Napoli 2, Opificio delle Pietre Dure) ed attività pubblicistica.*