



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

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

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

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	208
----------------------------------	------------

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

matilde.romito@gmail.com

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

adamendola@unisa.it

sul turismo culturale

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)

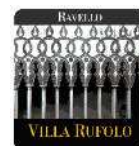
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

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

Imprese culturali non profit: quale valore sociale, e soprattutto come

Francesco Mannino

Stefano Baia Curioni, in conclusione del suo intervento nel panel 2 di RavelloLab 2017 “L’impresa culturale tra risultato economico e valore sociale”, ha ricordato che una possibile agenda per il futuro del comparto culturale non potrà prescindere da tre assi fondamentali: 1. l’individuazione di strumenti finanziari per sostenere una sperimentazione sociale a traino culturale per almeno 6 anni; 2. la messa a punto di un set di strumenti di valutazione dell’efficacia e degli impatti delle attività culturali; 3. una definizione chiara degli strumenti di partenariato tra pubblico e privati, partendo dall’art. 151 del nuovo codice dei lavori pubblici, ma non solo. Senza questi pilastri, la cultura rischia di restare un oggetto di scarsa rilevanza per la maggior parte della popolazione, che non ne coglie la ricaduta sulla “traiettoria della propria vita” (Cit. Roberto Covolo).

Partendo dalla condivisione piena dell’assunto di Baia Curioni, il presente contributo proverà ad integrare quell’agenda con un paio di riflessioni, dal punto di vista di un piccolo “artigiano” delle imprese culturali, che condivide il suo percorso con i suoi soci e dipendenti (10 CCNL Federculture, per inciso).

Officine Culturali, associazione culturale che opera con gli strumenti dell’impresa, facendosi carico dei relativi oneri si prende cura di alcuni luoghi significativi per le proprie comunità, in una attività costante di mediazione culturale e inclusione, operando nella traccia della terza missione dell’università di Catania: un ventaglio di azioni sempre più codificate istituzionalmente (MIUR; ANVUR) per progettare e valutare gli impatti degli atenei sul benessere delle persone e delle comunità.

A RavelloLab Officine Culturali non ha portato una testimonianza di pratiche per contribuire al dibattito sulle forme della sostenibilità dell’intrapresa, avendo abbandonato **l’ansia da break even point** ormai da tempo. Certo, inseguiamo il mercato, spesso lo anticipiamo, ma il contributo economico dei nostri pubblici non è sufficiente a rendere pienamente sostenibile economicamente la nostra attività, almeno per ciò che riguarda la **remunerazione dei fattori produttivi**, il lavoro degli operatori in testa. Riusciamo in tal senso solo per una parte, il resto è abbondantemente ciò che creativi consulenti definiscono “lavoro benevolo”.

Ma il panel 2 di RavelloLab 2017 non si è occupato solo del risultato economico del patrimonio pubblico, ma **del valore**

sociale che il patrimonio può contribuire a creare, anche al di là del mero campo degli indotti e delle filiere culturali e creative più performative.

In quella sede Officine ha quindi portato altre questioni: in che modo le organizzazioni culturali possono **essere utili** al proprio ecosistema sociale? Cosa serve e cosa esse possono dare? **A chi** quindi si rivolgono? Ai pubblici già abituali e abituati a partecipare? Ai potenziali che potrebbero partecipare? Agli esclusi? Si tenterà di abbozzare qui una risposta aperta, in considerazione ad esempio del contesto siciliano. **Quello che un'organizzazione culturale come la nostra sa fare, può essere utile** ad esempio in Sicilia a quei **300mila minori in condizioni di povertà educativa** (secondo Save the Children, minori in età scolastica che non sono in grado di comprendere il significato di un semplice testo scritto, di svolgere elementari operazioni matematiche, esclusi culturalmente perché non messi nelle condizioni di partecipare, e che spesso vivono in contesti di povertà assoluta)? Se sì, quanti ne può fare emergere? Può essere utile ai **900mila siciliani in condizioni di povertà assoluta**? Come può creare un loro potenziamento contro l'esclusione sociale? Può essere utile al **milione di studenti** di ogni ordine e grado? Ne può accrescere la loro formazione, la partecipazione attiva e consapevolezza sulla complessità del nostro presente? E alle **diverse migliaia di disabili**? può aumen-





184

tare e qualificare la loro inclusione attiva e la loro qualità della vita? E ai **nuovi cittadini** in cerca di integrazione: può aumentare la qualità e le occasioni di convivenza? E ai milioni di siciliani che vivono **tra le periferie e le aree interne**: può rafforzare il senso di appartenenza civica e attivismo? Ai **ragazzini di alternanza scuola lavoro** che vivono ascoltando YouTube, guardando Netflix, facendo parkour negli spazi pubblici o rappando o graffitando i muri dei palazzi storici: può ridurre il rischio di esclusione e fortificare il senso di **futuro**?

È fondamentale a questo punto fare una precisazione: al netto delle attività di fruizione che producono un flusso di ricavi adeguato a remunerare circa il 50% dei fattori produttivi, ogni volta che noi lavoriamo con una delle suddette categorie sociali le nostre attività producono uno **scarso o nullo risultato economico** (come è normale che sia), e una **parziale rilevanza sociale**, perché spesso circoscritte nel tempo e pertanto di limitata efficacia. Ma con grandi potenzialità di espansione e di sperimentazione, perché di esse avvertiamo la forza coesiva e aggregativa tra le persone, la capacità disvelatrice della complessità, la potenza dell'atto creativo quando si è messi in condizioni di esercitarlo. Non solo conoscenza, ma partecipazione.

Che fare, quindi? E come? Per affrontare questo complesso quadro servirà innanzitutto la **volontà** da parte di “artigiani” come noi di lavorare nella direzione della utilità sociale. Rimane pur sempre una scommessa sulla rilevanza del mettere le proprie competenze al servizio delle comunità di riferimento, in particolar modo se si opta per la rinuncia alle finalità lucrative. Il nuovo codice del terzo settore e la normativa sulle imprese sociali sono già di ampio indirizzo in questo senso, definendo strutture formali possibili, dichiarando precise gamme di attività riconosciute e individuando forme di agevolazioni fiscali; ma ciò che serve ancora è un riconoscimento pieno dell’operato di queste organizzazioni e delle professionalità che le animano: non solo agevolazioni fiscali ma anche **una riflessione sul costo del lavoro e sul relativo cuneo fiscale**, che permetta di distinguere questo tipo di lavoro dal volontariato. Che è un’altra cosa, terza rispetto all’intervento delle imprese culturali non profit: il volontariato è l’impiego del proprio tempo libero e non del tempo lavoro professionale, seppur senza scopo di lucro (ebbene sì, perché la remunerazione dei fattori produttivi, comprese le retribuzioni al personale impiegato, non coincidono affatto alla distribuzione degli utili di impresa: sembra banale ma spesso si fa grande confusione in merito).

Servirà inoltre un **indirizzo pubblico chiaro** riguardo al fatto che la **fruizione, la partecipazione e la produzione culturale siano considerate definitivamente driver affidabili per raggiungere obiettivi strategici di inclusione e coesione sociale** sul lungo periodo. Ad oggi le performance economiche quantitative dominano le reportistiche ministeriali, regionali, comunali, universitarie: che si dimostri che la creazione di coesione e inclusione sia davvero una finalità pubblica, e che l’articolato complesso delle attività culturali può, se opportunamente indirizzato, dare il proprio contributo in tal senso. Gli esempi ci sono e non sono neanche isolati.

Quindi servirà individuare un condiviso ed efficace **indice di valutazione** di questi impatti da applicare al lavoro delle imprese culturali. Di valutazione degli impatti sociali delle attività culturali e ne parla da tempo (ArtLab, RavelloLab, Mantova Capitale Italiana della Cultura 2016, etc.), si conoscono anche i limiti delle applicazioni in altri paesi (come la Gran Bretagna), ma ancora tali metodologie non sono state assunte dai decisori pubblici come metri di valutazione. Se continuiamo a misurare i risultati della gestione dei luoghi e delle attività culturali solo

in termini econometrici, non riusciremo a cogliere la complessità dei suoi risultati possibili e ipotizzarne gli impatti sul lungo periodo, oltre che valutarli in corso d'opera e ex post. Per capirci dovremmo passare dal concetto di Return Of Investment (ROI) al Social Return Of Investment (SROI, già applicato) ad una sorta di Social Return Of Cultural Investment. O anche dalla classificazione delle ATTIVITÀ ECONOMICHE (ATECO) a definizioni istituzionalizzate di ATTIVITÀ di Utilità Sociale (già presenti a dire il vero nella definizione di Impresa Sociale - Art. 2 del DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 112, ma ulteriormente approfondibili per una migliore applicazione).

In terzo luogo servirà **avviare la sperimentazione** di cui parlava Baia Curioni, dotandola di **adeguata copertura finanziaria** e di **orizzonti traguardabili**: un indirizzo pubblico chiaro e consapevole sulle opportunità di una certa gestione del comparto si trasformi in scelte coraggiose anche per ciò che riguarda il budget pubblico destinato ad esso, comparto ancora considerato alternativamente afferente al "bello" o al "profittabile". Una sperimentazione che consenta a studiosi (*academics*) e operatori (*practitioners*) di collaborare sul fronte dell'elaborazione e della sperimentazione, ragionando e provando sui temi dei pubblici, dei bisogni, delle forme di partecipazione e produzione, sui risultati e sugli impatti di lungo corso. Ma anche sul ruolo di artisti e performers, ed anche di nuove professioni come i mediatori culturali, comunicatori e manager del settore.

Tutto ciò in un chiaro quadro di collaborazione e **partenariato** tra pubblico (soggetti proprietari e gestori di patrimonio pubblico culturale) e privato (imprese culturali con finalità pubbliche e sociali). Alcuni strumenti stanno emergendo (art. 151 nuovo codice dei lavori pubblici, Codice del Terzo Settore, etc.), ma servirà coordinarli ed uniformarli.

E possibile che in futuro si sostituisca l'attuale orientamento pubblico alla delega del welfare con una collaborazione in forma di Partenariato Pubblico-Privati? Partenariati in cui il **rischio di fallimento degli obiettivi sociali prefissati possa essere seriamente condiviso tra diversi stakeholders**, che siano pratiche di comunità, partecipazione sociale, strategie pubbliche, contributo degli imprenditori culturali? Le imprese culturali, soprattutto e spesso (ma non solo) se non profit, sono **pronte alla responsabilità sociale**: in che modo le istituzioni

culturali pubbliche si stanno orientando verso altrettanta responsabilità?

A queste domande, ricorrenti e centrali per molti operatori delle organizzazioni culturali non profit, segua un umile ma coraggioso dibattito che diventi nuove politiche pubbliche. Loro, le organizzazioni, sono già schierate sul campo.

Francesco Mannino

Dottore di ricerca in storia urbana, vive a Catania dove lavora con lo staff di Officine Culturali, l'associazione di cui è co-fondatore, presidente e project manager. Officine Culturali si occupa tra l'altro delle attività di fruizione del Monastero dei Benedettini: l'edificio, sede universitaria e spazio pubblico tra i più permeabili della città, funge anche da grande laboratorio dell'associazione. Dentro Officine ha portato la propria formazione dei master in storia e analisi del territorio (UniCT), in management dell'arte e dei beni culturali (Sole 24 ORE) e di ADESTE (Audience Developer: Skills and Training in Europe, Fon. Fitzcarraldo), nonché un bagaglio umano e sociale in gran parte proveniente dall'Antico Corso, lo spazio urbano che ospita il Monastero. Dal 2016 collabora stabilmente con Il Giornale delle Fondazioni.