



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](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

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

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[rvicere@mpmirabilia.it](mailto:rvicere@mpmirabilia.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,

[pierotti@arte.unipi.it](mailto:pierotti@arte.unipi.it)

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

[matilde.romito@gmail.com](mailto:matilde.romito@gmail.com)

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

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

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

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

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

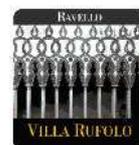
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

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

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)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

## Nuove strategie di pianificazione territoriale: l'esempio di Macerata

Stefania Monteverde

**R**avello Lab rappresenta una community di grande valore perché fa incontrare gli addetti ai lavori del settore culturale per entrare nel merito delle questioni, affrontare criticità, valorizzare le buone pratiche, elaborare strategie di sviluppo. Le raccomandazioni che ne escono non sono voli immaginifici, ma progettualità pragmatiche che vogliono incidere sul cambiamento delle prassi culturali, economiche e sociali della vita quotidiana. Dunque, incidono sulle città, sul governo dei territori, sul modo con cui i cittadini costruiscono ogni giorno relazioni significative e sulle opportunità per vivere bene. È bene ricordarlo, questo è l'orizzonte dentro cui si collocano i temi della pianificazione, gestione e valutazione delle politiche culturali e delle imprese culturali: l'orizzonte delle città dentro cui vivono i cittadini nelle loro infinite vesti, lavoratori, studenti, turisti, bambini, giovani, migranti, donne, amministratori, anziani.

Per questo ringrazio di essere stata invitata a Ravello Lab 2017, come amministratrice locale, in qualità di addetto ai lavori per rappresentare la vita delle città, complessa e fortemente dipendente dalle scelte culturali, mai neutre. La città si alimenta di welfare culturale che garantisce la qualità della vita, la mobilità sostenibile, la crescita sana ed equilibrata, la società democratica, il benessere sociale. Più teatri, musei, biblioteche, archivi, spazi culturali, significa più benessere, o per meglio dire più felicità. Per questo la cultura va pianificata bene, va gestita, va organizzata, orientata a colmare le distanze.

Voglio essere pragmatica e portare la mia esperienza nel dibattito intorno a *pianificazione strategica, progettazione e valutazione*, sottolineando alcune raccomandazioni.

### **Al centro della progettazione la comunità di patrimonio**

Centri importanti della pianificazione strategica e della valorizzazione del patrimonio culturale sono senza dubbio le Regioni, quando sanno attivare politiche di progettazione partecipata attraverso l'ascolto e l'integrazione delle comunità locali. Le comunità locali, attraverso le amministrazioni, esprimono interessi, bisogni, strategie di sviluppo che vanno integrate, sostenute, stimolate, sintetizzate. Però, va detto, lo strumento di sintesi non sono i bandi regionali che spesso creano un'insana competizione, distribuiscono risorse occasionali, non favoriscono la coprogettazione, tantomeno la pianificazione e la gestione integrata, ma azioni progettuali occasionali che non

hanno continuità e di durata limitata all'esiguo finanziamento. Occorre trovare nuove strategie di pianificazione territoriale. Propongo di adottare nel mondo culturale il modello degli Ambiti Territoriali Sociali, stabili aggregazioni di Comuni, strutturate e omogenee, su cui vengono indirizzati i fondi regionali, che agiscono come strumento operativo, politico e tecnico per organizzare la rete e la pianificazione sociale territoriale, realizzare forme integrate di gestione dei servizi, raccordare le azioni secondo un'analisi dei bisogni e un programma di sviluppo, in cui il più forte sostiene le difficoltà del più piccolo. Sullo stesso modello di pianificazione, propongo la creazione di **Ambiti Territoriali Culturali** in cui l'unione di Comuni apra tavoli di lavoro continuativi, le reti siano stabili ma fluide nelle possibilità sempre aperte di cooperazione, capaci di presentare alla Regione progettualità più coerenti con il vissuto e la storia delle comunità locali, in grado di canalizzare meglio le risorse. L'esperienza dei distretti culturali, che pure ha rappresentato un passaggio utile, non ha sedimentato modelli stabili. Gli AT Culturali possono meglio rappresentare le comunità di patrimonio, così come definite dalla Convenzione di Faro, quelle comunità di eredità che partecipano alla cura del patrimonio culturale.



*Macerata, paesaggio  
(ph. Carlo Torresi)*



*Macerata, Sferisterio  
(ph. Alfredo Tabocchini)*

Un esempio che va in questa direzione è l'esperienza del **MaMa**, che racconto brevemente. Subito dopo il sisma del 2016 i Comuni della Marca Maceratese si sono trovati nell'emergenza di gestire un immenso patrimonio culturale. Le

questioni erano complesse: la messa in sicurezza in depositi attrezzati in "tempo di pace" mai stati allestiti, la volontà di evitare l'allontanamento delle opere dalle comunità che si vedevano espropriate ingiustamente, la necessità di programmare il recupero e il restauro delle opere nel rispetto della vocazione artigianale del territorio che sa esprimere ottime professionalità, la valorizzazione delle stesse nel contesto del paesaggio entro cui hanno rappresentato da sempre un attrattore turistico, l'attenzione allo sviluppo dell'economia locale. La Regione e il Mibact nell'emergenza hanno attivato politiche percepite come contrarie agli interessi delle comunità locali, con l'allontanamento delle opere dai territori, la realizzazione di depositi e mostre di valorizzazione lontano dalle città. La reazione delle città è stata la costituzione spontanea di un gruppo di Comuni che ha espresso le proprie esigenze nel

Manifesto della Marca Maceratese, detto MaMa, le ha portate con vivacità sui tavoli regionali e ministeriali, e ha attivato un dialogo fermo fino a ripensare, in parte, le politiche pianificate dalla Regione e dal Mibact. Oggi il MaMa è diventato uno strumento operativo che per la prima volta ha messo insieme oltre quaranta Comuni della Marca Maceratese per la pianificazione di una politica culturale e turistica del territorio, e sta provando ad essere un soggetto stabile per una maggiore forza progettuale riconoscibile dalle politiche regionali. È un

esempio di come una pianificazione integrata tra politiche regionali e interessi di comunità, senza bandi, sia possibile e rappresenti un modello di buona gestione delle risorse pubbliche e di buon governo.

### La tutela del patrimonio al centro di un piano di gestione

Vengo da Macerata, un territorio bello di natura e ricco d'arte, un territorio che oggi ha a che fare con le conseguenze del sisma del 2016 e con le domande che ha posto: come proteggere il patrimonio culturale? come ricostruire? come valorizzare i beni? come ricostruire il legame con la comunità? Queste domande, però, non sono questioni locali dettate dagli eventi straordinari. È necessario che entrino nel dibattito sulla cura del patrimonio non in modo occasionale, mossi dall'emergenza, ma in modo strutturale. Per il 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale un obiettivo deve essere rimettere la **tutela del patrimonio** al centro del piano strategico di valorizzazione e gestione. La mancanza di risorse stabili e l'attenzione centrata sulla priorità della fruizione negli ultimi anni ha concentrato gli interessi sull'economia della cultura, riducendo gli investimenti nella tutela. Occorre un investimento forte sui depositi di nuova generazione come spazi sicuri, dove il recupero e la cura siano occasione anche di fruizione e di conoscenza, sia della storia artistica che dei mestieri culturali. Una proposta: chiedere al governo un piano di investimenti su un progetto che potrebbe dirsi *Salva l'arte* che sostenga la costruzione di depositi di nuova generazione, i sistemi di allarme, i laboratori di restauro, la conservazione e valorizzazione dei fondi di biblioteche e archivi, i centri di documentazione per la salvaguardia del patrimonio immateriale come gli Istituti di storia della resistenza, sempre più potenziati, le campagne di conoscenza e di sensibilizzazione con il rilancio dell'Art Bonus. Un progetto utile a tutti, ma necessario nei piani di ricostruzione dei territori colpiti dal sisma.

### Formare una cultura della progettazione

C'è un tema che rappresenta un nodo cruciale: il ruolo della formazione finalizzata alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale. Prima di tutti, la formazione dei

giovani. Non solo finalizzata ad aumentare la quantità di pubblico, ma per affrontare la questione più complessa della consapevolezza della cura, sempre più distratta, sempre più ridotta o inesistente. Per generare cultura della cura del patrimonio tra i giovani adolescenti occorre fare un investimento sull'affettività e l'amore per le arti, riconnettendo i fili delle comunità di patrimonio. Da dove riallacciare una relazione affettiva con musei, teatri, biblioteche, archivi, siti culturali? Da una relazione dinamica che guardi ai giovani non come fruitori passivi (e sdraiati) ma come soggetti creativi e produttori culturali. Cominciamo ad allargare gli spazi della scuola: **fare scuola fuori dalle aule**, nei musei, nelle biblioteche, nei siti culturali, negli archivi, come laboratori di ricerca e di progettazione, spazi in cui misurare competenze nuove e sperimentare imprese creative, e non solo mete per le occasionali visite scolastiche, sempre più rare a causa delle questioni relative alla sicurezza. Per il 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale il Miur insieme al Mibact lancino un programma speciale per spingere le scuole ad uscire senza paura, perché scoprano il patrimonio culturale a cominciare dalla propria città e dai propri territori. L'occasione è propizia anche per progetti speciali: un anno dedicato alla formazione dei docenti di ogni ordine e grado sulla conoscenza e cura del patrimonio culturale; e poi un programma di alternanza scuola – lavoro per gli studenti di tutte le scuole sui luoghi della cultura, pubblici e privati, quasi una forma di **servizio culturale obbligatorio**. Ovviamente, tutto l'anno sotto ai 20 anni l'ingresso ai luoghi della cultura è gratis!

### Non solo numeri per la valutazione

Per spiegare questa raccomandazione voglio raccontare brevemente un'esperienza straordinaria, l'Ecomuseo di Villa Ficana a Macerata. È un quartiere di case di terra cruda di metà Ottocento, poco distante dal centro storico della città, completamente ristrutturato secondo i canoni della bioedilizia e sottoposto a vincolo di tutela dalla Soprintendenza, in parte di proprietà privata e abitato e in parte di proprietà comunale. Da quattro anni nella parte pubblica è in atto un sistema di gestione speciale: il Comune ha affidato per trenta anni la gestione a una rete di associazioni culturali che curano i servizi museali e la promozione con l'ausilio dei giovani del servizio

volontario europeo (SVE), il progetto europeo che ogni anno finanzia la mobilità dei giovani in Europa per valorizzare gli scambi culturali. I giovani da tutta Europa si fermano a Villa Ficana per un anno o più, e insieme ai giovani italiani del servizio civile, coordinati dal gestore dell'ecomuseo, realizzano progetti di promozione e didattica museale in un clima culturale vivace e creativo, dove gli scambi, le lingue, le idee circolano e si moltiplicano. E l'anno successivo nuovi ragazzi e ragazze creano altri percorsi in un continuo processo creativo in cui l'ecomuseo di Villa Ficana diventa incubatore culturale. I turisti vengono accolti con grande ospitalità, spesso ci sono residenze d'artisti, le scuole visitano l'ecomuseo per scoprire le storie delle tradizioni contadine. Certo, non farà mai i numeri dei grandi musei delle città d'arte, ma può dirsi un'esperienza di gestione positiva? Io dico di sì. Per questo la raccomandazione è che nella valutazione delle buone gestioni siano premiati non solo i numeri di visitatori e gli indicatori economici,

*Macerata, Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi, Sala dell'Eneide  
 (ph. Carlo Torresi)*





*Macerata, prospettive  
(ph. Carlo Torresi)*

ma anche la capacità di coinvolgere i giovani, le gestioni innovative, la capacità di generare nuove proposte artistiche, il legame con la città, i percorsi di internazionalizzazione, la rete di relazioni, i contratti di lavoro degli operatori museali.

### **Pianificazione urbanistica a base culturale**

Ormai siamo al quarto anno di una importante esperienza di pianificazione culturale, il progetto di Capitale Italiana della Cultura, uno straordinario strumento che è stato lanciato proprio a Ravello Lab e che ha dimostrato d'essere una strategia vincente per la crescita della cultura della progettazione a base culturale. La vera scommessa vinta è aver dimostrato che il piano culturale in realtà è un piano di sviluppo urbanistico: non è un piano settoriale, né tanto meno un calendario di eventi più o meno attrattivi, ma **un progetto di città** che attraverso la cultura ripensa i servizi, la mobilità, la funzione del patrimonio pubblico, il ruolo delle imprese, il rapporto con la scuola, il valore della cittadinanza attiva, l'equilibrio con il paesaggio, lo sviluppo ecosostenibile. Per questo la proposta che lancio è quella di allungare i tempi di progettazione perché diventi pienamente uno strumento di progettazione integrata, partecipata, consapevole: un anno di tempo dal momento dell'uscita del bando alla consegna, invece degli attuali cinque mesi, e indicare la città prescelta con tre anni di anticipo rispetto all'anno da capitale. L'obiettivo della proposta è stimolare una progettazione che nasca da percorsi partecipativi ampi, dove le riflessioni sullo sviluppo della città possano diventare pragmatiche scelte amministrative, realizzabili con bilanci indirizzati agli obiettivi, anche dentro i tempi lunghi della burocrazia degli appalti e delle gare. Utile che si organizzino anche scuole di formazione per gli amministratori e per i tecnici degli uffici regionali e comunali sulla pianificazione a base culturale, e si creino spazi per la valutazione dell'esperienza di capitale della cultura e per il confronto delle best practices.

A questo scopo avanzo un'altra proposta: lanciare, sempre con il coordinamento del Mibact, la **Capitale Regionale della Cultura** destinata alle piccole e medie città, non più di 50/60 mila abitanti: avere ogni anno in tutta Italia una rete di piccole e medie città che con un investimento regionale straordinario si mettano in gioco per un progetto di sviluppo a base culturale, dà l'opportunità di raccontare l'Italia attraverso la bellezza diffusa di

una fitta rete di città che vogliono esprimere il bello che c'è. Ho tante altre raccomandazioni, ma mi fermo qui. In tempi in cui la sfiducia politica rende difficile attivare sinceri percorsi di partecipazione per una pianificazione integrata tra città, cittadini, imprese, regioni, ministero, la vera sfida dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018 è riaffermare che il patrimonio è di tutti e per tutti.



### **Stefania Monteverde**

*Dal 2010 assessore alla cultura e vicesindaco del Comune di Macerata, è componente della Giunta esecutiva di Federculture, consigliere di Amat – Associazione Marchigiana Attività Teatrali e nella Form - Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana. Ha avviato un piano di sviluppo della città fondato sul welfare culturale con la realizzazione di due musei, l'ecomuseo di Villa Ficana, il sistema unico museale, la scuola civica di musica, la rete provinciale Nati per leggere, la nuova public library.*

*Dopo il sisma del 2016 nel Centro Italia, ha redatto e promosso il MaMa - Manifesto della Marca Maceratese insieme ai Comuni per affermare l'urgenza della ricostruzione nel rispetto del patrimonio culturale. Ha raccontato la storia in Ripartire dalla bellezza. Dal MaMa al #futuraononcrolla: patrimonio culturale e paesaggio per ricostruire dopo il terremoto (a cura di: Stefania Monteverde e Alessandro Delpriori, Hacca Edizioni, maggio 2017). Il MaMa è diventato nell'agosto del 2017 il primo protocollo d'intesa tra i comuni della Marca Maceratese per la realizzazione di un Piano per lo sviluppo culturale e turistico del territorio.*

*È coordinatrice del progetto per la candidatura di Macerata a Capitale Italiana della Cultura 2020.*