



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 38 Anno 2019

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

**2019 RAVELLO**  
14° Edition **LAB**

NUMERO SPECIALE

Atti XIV edizione Ravello Lab

*La cultura come risorsa  
dello sviluppo locale*

*Una nuova alleanza  
pubblico-privato*

Ravello 24/26 ottobre 2019



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Alfonso Andria, Claudio Bocci

La cultura come risorsa dello sviluppo locale.  
Una nuova alleanza pubblico-privato

8

## Contributi

Maria Grazia Bellisario

Eredità culturale e comunità di paesaggio

16

Renzo Iorio

La cultura fa sistema

22

Patrizia Nardi

Il paesaggio, luogo di comunità

26

Erminia Sciacchitano

Rete globale su patrimonio culturale e cambiamento climatico

28

## Panel 1:

### Strumenti e metodi di Partenariato Pubblico-Privato per la valorizzazione delle risorse culturali

Cristina Boniotti

Partenariato Pubblico-Privato (P3) e Partenariato  
Pubblico-Privato-Partecipato (P4) per i beni culturali

34

Carolina Botti

Esperienze pubblico-privato replicabili

40

Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno

Dalla Convenzione di Faro alla programmazione  
europea 2021-2027: nuove sfide e suggestioni

42

Francesco Cascino

Proposte

52

Cristina Chiavarino

La valorizzazione del patrimonio culturale alla prova  
dell'innovazione sociale

54

Oriana Cuccu, Anna Misiani

Il settore culturale nella programmazione  
della politica di coesione 2021-2027

60

Giuseppe Di Vietri

Cultura e Patrimonio culturale. Riflessioni costituzionalmente  
orientate e diversi livelli di rapporto tra pubblico e privato

66

Paola d'Orsi, Francesca Neri

La valorizzazione delle risorse culturali attraverso il  
potenziamento di capacità amministrativa e di progettazione

74

Ida Gennarelli

Appia Felix, un progetto pilota per lo sviluppo del territorio

78

Pietro Graziani

Brevi considerazioni sui risultati del Panel 1

84

Antonello Grimaldi

C'è vita in mezzo ai sassi

86

Manuel Roberto Guido

Un caso di coprogrammazione quale strumento per la definizione  
di strategie di valorizzazione integrata del patrimonio culturale. Il  
Programma MuSST#2 - Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali

90

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Francesco Moneta	
Come implementare le sponsorizzazioni e le partnership culturali?	<b>96</b>
Fabio Pagano	
“Forme speciali di partenariato” per forme speciali di patrimonio culturale	<b>100</b>
Maria Piccarreta, Alessandro Macchia	
Anfiteatro romano di Rudiae a Lecce ovvero quando una problema si trasforma in una grande opportunità	<b>104</b>
Daniela Protti	
Le politiche della Direzione Generale Autonomia e Cultura di Regione Lombardia per la valorizzazione del patrimonio e lo sviluppo di servizi e attività culturali	<b>108</b>
Adriano Solidoro	
Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale	<b>110</b>
Sergio Valentini	
Il ruolo del Sistema Camerale per la Valorizzazione della Cultura	<b>124</b>

## Panel 2: La valutazione delle *performance* economiche e sociali dell’offerta culturale

Francesco Caruso	
Valutazione delle <i>performance</i> economiche e sociali dell’offerta culturale	<b>134</b>
Alessandro Bollo	
Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future	<b>138</b>
Paola Raffaella David, Margherita Miali	
La valutazione della <i>performance</i> dei musei	<b>144</b>
Paolo Giulierini, Daniela Savy	
L’impatto sociale ed economico dei musei: l’esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle <i>performance</i>	<b>150</b>
Rosa Alba Impronta	
La valutazione delle <i>performance</i> di un progetto di rigenerazione urbana	<b>158</b>
Samanta Isaia	
Misurare e raccontare le <i>performance</i> delle istituzioni culturali: verso il <i>reporting</i> integrato	<b>162</b>
Marcello Minuti	
Partenariato pubblico-privato nei beni culturali: una questione di ruoli e posizioni in campo	<b>166</b>
Stefania Monteverde	
Quando una politica culturale è efficace? Quando è democratica	<b>170</b>
Carlo Penati	
La valutazione multidimensionale e multi-stakeholder degli effetti e delle ricadute delle politiche culturali e il rischio dell’innovazione	<b>176</b>
Remo Tagliacozzo	
Zètema: un “Piano di Change” verso l’innovazione e la sostenibilità	<b>182</b>

## Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	<b>187</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

Claude Albore Livadie Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

[moreljp77@gmail.com](mailto:moreljp77@gmail.com)

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale  
Beni librari,  
documentali, audiovisivi

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

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

[pieropierotti.pisa@gmail.com](mailto:pieropierotti.pisa@gmail.com)

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

Dieter Richter Responsabile settore  
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

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

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

## 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

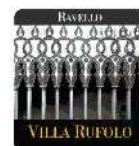
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 858195 - Fax +39 089 857711

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

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376



## Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future

Alessandro Bollo

Nel chiaro e utile testo introduttivo alla sessione di lavoro sulla valutazione delle performance economiche e sociali dell'offerta culturale, la professoressa Marra pone una serie di punti di discussione evidenziando in premessa come, a livello normativo, il legislatore abbia deciso di affiancare alla valutazione delle performance organizzative anche la valutazione dell'impatto sociale per i soggetti operanti nel terzo settore. Si tratta di un ulteriore segnale della crescente importanza attribuita dai decisori e dai policy maker al rafforzamento di una cultura della misurazione e della valutazione che consideri in senso ampio, evoluto, multidimensionale, contestuale e dinamico il valore generato dalla produzione culturale. La natura complessa di tale produzione sconsiglia, infatti, approcci "riduzionistici" in cui la molteplicità degli effetti prodotti possa essere sintetizzata e ridotta ad un unico o a pochi parametri; al contrario la "complessità" deve essere restituita con la "complessità", con un sistema di misurazione, cioè, il più possibile capace di rilevare, confrontare, contestualizzare impatti economici, sociali, culturali e ambientali di natura sia monetaria sia non monetaria. Molto realisticamente gli impatti generati saranno il risultato di processi di cambiamento in grado di toccare diverse dimensioni operative (a livello istituzionale, gestionale, organizzativo e programmatico) e a loro volta potranno essere spiegati e interpretati attraverso "teorie del cambiamento" capaci di rendere evidenti e spiegabili quei nessi causali in grado di allineare obiettivi, azioni e risultati, possibilmente in una prospettiva di medio-lungo termine. Marra sottolinea, altresì, l'importanza di considerare ed esaminare l'"eterogeneità dei contesti", nella misura in cui ciascun processo valutativo non può prescindere da una riflessione preliminare sugli "ecosistemi" più o meno allargati di portatori di interessi che si relazionano con uno specifico spazio culturale e che ne determinano il sistema dei bisogni e delle aspettative, le modalità di utilizzo, l'insieme delle istanze (spesso anche tra di loro conflittuali) che dovranno inevitabilmente trovare una qualche composizione nel momento strategico e programmatico. Ne deriva, pertanto, l'esigenza di ribadire un rapporto di *reciproca necessità tra valutazione e strategia* per

evitare quelle situazioni sghembe (ahimè piuttosto frequenti) di percorsi strategici a cui non sono associate valutazioni in grado di verificarne l'efficacia e di percorsi valutativi impostati senza una preliminare definizione degli obiettivi e quindi impossibilitati a esprimere giudizi sostanziali sui risultati ottenuti. Diventa particolarmente significativo, quindi, che il percorso strategico consenta una chiara e condivisa definizione degli obiettivi che si intendono perseguire nel medio termine e delle dimensioni di valore che sono considerate le più rilevanti in una specifica fase evolutiva dell'istituzione. La scelta, ad esempio, di considerare come determinanti le performance numeriche di partecipazione e i risultati di natura economica, piuttosto che considerare prioritari gli effetti che hanno risonanza con il benessere e i processi di crescita delle persone e delle comunità dipenderà dall'interpretazione del ruolo che una specifica istituzione può giocare in uno specifico contesto di riferimento e dal processo di negoziazione e bilanciamento tra le aspettative, anche potenzialmente discordanti, dei principali stakeholder coinvolti. A tali obiettivi – esplicitati già in fase *ex ante* del percorso di pianificazione strategica – dovranno essere contestualmente associati indicatori di risultato che potranno essere oggetto di controllo e di verifica da parte degli stakeholder di riferimento. Sotto questa prospettiva la valutazione può intendersi, quindi, come un processo di apprendimento e di miglioramento che contribuisce a decomplessificare scenari complessi, a orientare l'azione dei decisori e a costruire azioni di consenso attorno ad un progetto di sviluppo istituzionale che per sua natura si rivolge a destinatari molto differenziati.

Nel testo summenzionato si avverte, inoltre, come “i valori possano rivelare conflitti aperti o latenti nelle finalità perseguite ai vari livelli organizzativi, di governo e/o di settore” e ciò assume particolare rilevanza se viene applicato alla scala di quelle organizzazioni culturali, si pensi ad esempio ai musei,



alle biblioteche, agli archivi e ai teatri che si rivolgono ad una platea molto allargata ed eterogenea di stakeholder e beneficiari. Si considerino, ad esempio, quegli impatti sociali perseguibili attraverso processi partecipativi fortemente inclusivi che richiedono elevata intensità di coinvolgimento operando su gruppi ristretti e con percorsi di medio-lungo termine e la loro potenziale inconciliabilità o difficile coesistenza rispetto a obiettivi di redditività economica derivanti dalla massimizzazione degli ingressi e delle presenze in un determinato arco di tempo. Le situazioni di conflittualità o di scarsa compatibilità non riguardano solo gli obiettivi, bensì le durate e i cicli temporali a cui tali obiettivi sono associati. Obiettivi di audience development volti, ad esempio, a modificare la composizione del pubblico di un'istituzione culturale (ringiovanire i frequentatori, avvicinare pubblici meno assidui, sviluppare percorsi di *empowerment* o di capacitazione attraverso le esperienze di partecipazione) potrebbero richiedere investimenti iniziali (in termini economici e di progettualità) i cui ritorni in termini di capitale culturale e sociale generato potrebbero essere difficilmente conciliabili con esigenze di bilancio che richiedono "ritorni sugli investimenti" quantificabili e spendibili dal punto di vista politico-comunicativo nell'arco di pochi mesi o anni. Diventa quindi cruciale il ruolo che possono esercitare le componenti di leadership e di management delle organizzazioni culturali nell'individuare obiettivi di medio-termine che possano essere perseguiti attraverso percorsi progettuali "protetti" e garantiti nelle loro fasi iniziali, che sono anche quelle più fragili e rischiose perché difficilmente prevedibili e potenzialmente soggette a fallimenti e intoppi di percorso. Una volta definiti gli obiettivi, occorre mettere in campo e sperimentare le metriche più adatte (e compatibili rispetto alle specifiche capacità di produzione di dati e conoscenza) per misurare output, outcome e qualità del processo. Appare evidente come non esistano parametri e metriche validi in assoluto, permane semmai l'esigenza di rivendicare un'attenzione nuova verso il tema della produzione di valore in cultura e della sua valutazione improntati ad affrontare la complessità e la multi-dimensionalità dell'agire culturale.

Il tema della misurazione del valore non può dirsi completo se non inserisce anche la sfida della comunicazione e della condivisione dei risultati ottenuti. *Annual report*, bilanci sociali, bilanci di mandato, carte dei servizi e altri documenti di natura



*Paolo Giulierini, Ettore Nardi,  
Alessandro Bollo e Mita Marra.*

programmatica e strategica stanno diventando strumenti di rendicontazione sociale, ma anche di comunicazione rivolti a una pluralità di stakeholder.

Se consideriamo una realtà come il Polo del '900 di Torino, che a breve presenterà il suo bilancio di mandato relativo al periodo 2017-2019 con anticipazioni sugli obiettivi individuati per il triennio a venire, la rendicontazione dei risultati ottenuti è pensata per considerare sia gli aspetti inerenti le performance economiche sia quelli relativi agli impatti sociali e culturali. Per un'organizzazione ibrida che integra le funzioni tipiche del museo, dell'archivio, della biblioteca e dello spazio performativo e di dibattito culturale diventa cruciale considerare tutti i possibili attori e destinatari dell'azione culturale e gli effetti potenziali del valore generato per ciascuno di essi (e i relativi processi di cambiamento avviati). Ne deriva un'impostazione del percorso strategico di sviluppo e del conseguente processo di valutazione basato su 8 macro-obiettivi collegati alle diverse declinazioni con cui il Polo del '900 interpreta il suo mandato di spazio vocato all'innovazione:

- posizionamento istituzionale e rafforzamento dell'identità;
- sperimentazione di modelli di coinvolgimento attraverso progetti di *Audience Development* e *Audience Engagement*;
- valorizzazione e accessibilità ai patrimoni fisici e digitali;
- *capacity building* ed *empowerment* della struttura organizzativa;
- sviluppo di modelli innovativi di collaborazione tra gli Enti Partner del Polo;
- creazione di partnership e reti di collaborazione con soggetti esterni;
- progetti di restauro e interventi strutturali degli edifici e delle funzioni aperte al pubblico.





A ciascun macro-obiettivo sono associati gruppi di azioni e risultati attesi che rappresentano la base comune di discussione tra i diversi portatori di interesse in merito alla reale capacità dell'istituzione di aver perseguito più o meno efficacemente le sue finalità e per l'individuazione dei punti di miglioramento e di rafforzamento nella convinzione che non esistano parametri e metriche validi in assoluto. Permane semmai l'esigenza di rivendicare un'attenzione nuova verso il tema della produzione di valore in cultura e della sua valutazione anche attraverso la realizzazione di piani strategici improntati ad affrontare la complessità e la multidimensionalità dell'agire culturale.

A tale proposito, un ruolo importante che Federculture può giocare nel contesto nazionale è proprio quello di favorire una cultura della pianificazione strategica e della valutazione tra le istituzioni culturali che persegua modalità inclusive e partecipative di progettazione, orientamento alla multidimensionalità dei fenomeni oggetto di analisi, intervento e misurazione e trasparenza nei meccanismi di evidenza delle relazioni tra obiettivi, risorse e risultati.

**Alessandro Bollo**

*Direttore della Fondazione Polo del '900 di Torino. Precedentemente è stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo per circa venti anni. È docente di "marketing degli eventi" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale. Ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per conto del Consiglio d'Europa ed è co-autore del Global Handbook for Measuring Cultural Participation dell'UNESCO. Ha pubblicato libri e articoli scientifici sul management della cultura, sul marketing degli eventi culturali e sulle politiche del pubblico.*

*Dal 2011 ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. È stato, inoltre, team leader dello Study on audience development - how to place audiences at the centre of cultural organisations della Commissione Europea DG EACEA (2015) e del gruppo di esperti incaricati del Piano Strategico della Cultura del Kosovo nell'ambito del progetto "Culture For All" (2016). Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia.*