



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"

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

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

[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"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

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

[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

Monica Valiante

Velia Di Riso

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

## 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

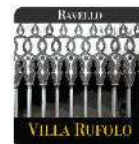
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

## Valutazione delle *performance* economiche e sociali dell'offerta culturale

Francesco Caruso,

Il tema ha necessitato sia l'esame scientifico delle pertinenti normative, sia la ricerca di elementi pragmatici atti a delineare un "**Sistema**" concreto di valutazione.

Per il primo aspetto, il Panel si è avvalso della Nota presentata in apertura dalla Prof.ssa Mita Marra "Verso un sistema integrato di valutazione dell'offerta culturale" cui si rimanda per gli opportuni approfondimenti.

Per il secondo aspetto, l'esame ha mostrato la complessità del tema in ragione della **pronunciata eterogeneità** della offerta culturale e della **ampia varietà e difformità** dei contesti economici, territoriali e sociali nei quali viene presentata l'offerta culturale.

Particolarmente per questa ultima difformità, quella sociale, importanza riveste anche la necessità dei cambiamenti che si intendono raggiungere attraverso il nesso causale tra obiettivi e risultati.

In materia, vanno considerate le precise ed attuali linee guida, dettate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali nel luglio di questo anno 2019, che ridisegnano le funzioni del **terzo settore** introducendo criteri relativi **all'impatto sociale**, in aggiunta alla valutazione delle *performances* nella P.A. già in atto da un decennio (decreto legislativo del 2009, cfr. Nota citata dalla Prof.ssa Marra).

Criteri che consolidano il percorso valutativo attraverso la misurazione della produttività sociale ottenuta in base agli esiti dei processi organizzativi.

Di seguito, una prima schematica elencazione di questi criteri atti a disegnare un Sistema di valutazione:

- chiarire le finalità della valutazione della *performance*;
- la valutazione deve essere strettamente legata alla realizzazione di una Pianificazione strategica degli obiettivi;
- i processi di valutazione e gli Enti di valutazione devono essere previamente individuati e sostenuti finanziariamente con risorse adeguate;
- la necessità di tali processi mette in evidenza l'importanza **della formazione dei valutatori**;
- parimenti assume particolare evidenza nel processo valutativo il **carattere di dipendenza da burocratizzazione, da complessità normativa, da politicizzazione** determinate da eccessiva dipendenza tra committente e valutato;
- la valutazione deve essere completa, deve cioè riguardare l'attività culturale non solo in sé stessa vale a dire nel rapporto bilancio interno e bilanciamento tra domanda ed



Maria Grazia Bellisario, Francesco Caruso e Alfonso Andria.

offerta ma deve altresì essere relazionata al mercato di riferimento, al contesto territoriale, alle comunità che insistono sul territorio valutato;

- la valutazione deve essere comparativa in rapporto al passato ed al tempo stesso evolutiva nel tempo;
- la valutazione deve fungere da stimolo per la **crescita e lo sviluppo territoriale**;
- la valutazione non deve essere gravata da condizionalità nel contesto in cui viene realizzata;
- i risultati della valutazione devono essere pubblici e rivolti ad orientare sia l'offerta sia la domanda culturale in direzione di prassi e comportamenti virtuosi.

Questi criteri sommariamente descritti hanno fatto emergere una condivisa conclusione relativa alla loro realizzazione.

La necessità della **istituzionalizzazione di un luogo di incontro, un Laboratorio**, dove stabilmente, periodicamente e regolarmente siano rappresentate ed analizzate domanda ed offerta culturale e, conseguentemente, una **Istanza centrale** che in base alle risultanze delle analisi del Laboratorio determini linee programmatiche, eserciti cioè una *governance* negoziale tra la politica culturale ed il territorio mediante l'individuazione delle necessarie azioni di sostegno, di formazione, di supporto finanziario, di valutazione delle *capacity building*, di incrocio tra competenze e necessità, dove infine siano assicurate presenza e partecipazione del cittadino.

In tale istanza centrale la parte pubblica dovrebbe essere rappresentata, oltre che dal MIBACT, anche dal MIUR, dal MIPAAC, dal MIATTM.

Nel quadro della già citata, forte correlazione tra valutazione ed impatto sociale, particolare attenzione deve essere posta sui vari aspetti della inclusione sociale che l'offerta culturale deve conseguire sul territorio grazie ad una opportuna apertura verso ambienti sensibili, quali gli Istituti penitenziari, quelli per anziani e/o disabili, quelli ad alta concentrazione di immigrati

Se gli esiti della offerta culturale devono essere monitorati costantemente nel breve periodo, per es. annuale, la valutazione necessita di un periodo più lungo, triennale o quinquennale, al fine di determinare con chiarezza le ragioni di successo o insuccesso dell'offerta ed apportare le conseguenti misure di rafforzamento o di cambiamento.

Particolare attenzione il Panel ha rivolto a due questioni interconnesse: **le risorse e la premialità**.

Quanto alla prima, le risorse, sono stati esaminati diversi scenari: da quello della totale autosufficienza (in ragione della "creatività" dei mezzi di diffusione che l'offerta culturale potrebbe e dovrebbe realizzare) a quella del finanziamento totale (la cultura rappresenta di per sé un valore ed è pertanto normale che l'Ente pubblico se ne assuma i costi anche in presenza di circostanze di squilibrio prolungato).

La linea finalmente condivisa dal Panel è risultata quella di non potersi determinare un preciso ed unico criterio in ragione della necessaria perequazione tra le diverse situazioni locali e di contesto economico e sociale. Pertanto un criterio mediano unico indicabile sarebbe quello del 50 per cento in risorse pubbliche e 50 per cento di capacità di autofinanziamento.

Quanto alla seconda questione, quella della premialità, unanimamente è emersa la opportunità di una completa revisione dei criteri in atto a livello oggettivo: le strutture virtuose sempre premiate mentre quelle che registrano insuccessi non vengono sostenute e pertanto risultano scoraggiate nel proseguire nel tempo dell'azione di revisione e cambiamento dei loro criteri di offerta.

Parimenti assurdi sono apparsi al Panel gli attuali criteri di premialità soggettiva nella P.A. in quanto una obiettiva, approfondita analisi ha fatto emergere una totale quanto sospetta orizzontalità nella elargizione dei premi alla produttività quasi unanimamente allineati verso l'alto. Sembrano cioè osservati criteri di diffusa e piatta burocratizzazione mentre difficili e scoraggiati "ambientalmente" appaiono quelli di merito.

Il Panel ha inoltre discusso sulle principali risultanze di un completo questionario che opportunamente la Prof.ssa Marra aveva predisposto anticipatamente al LAB ed inviato ai partecipanti per un'analisi di dettaglio delle svariate circostanze che danno forma all'offerta culturale nel nostro Paese.

Tra tali risultanze (che possono essere utilmente analizzate esaminando il questionario cui si fa riferimento) è utile prendere in considerazione:

- la carenza di manager, a fronte di una forte domanda di tali figure, specialmente se dotate di una capacità di “indipendenza” per la conduzione, oltre che per la valutazione dell’offerta culturale;
- la necessità di procedere, allo scopo di dispiegare una completa capacità di conduzione e valutazione dell’offerta culturale, alla predisposizione di veri e propri **piani di gestione** non dissimili da quelli adottati per la gestione dei Beni culturali inseriti nella Lista dei Patrimoni universali dell’UNESCO;
- la necessità di operare con visione allargata alla sfera internazionale, oltre che nazionale, nel predisporre l’offerta culturale, stante il carattere diffuso nel nostro Paese della presenza e frequentazione di turisti provenienti dal mondo intero, in particolare nelle così dette “città d’arte”;
- nella valutazione vanno pertanto considerati anche tutti gli aspetti relativi alla offerta culturale nelle sue conseguenze sul turismo, specialmente se sostenibile e non invasivo, e sull’incremento dei flussi commerciali legati al territorio;
- la quantità, valutata in termini di biglietti di entrata staccati, non é necessariamente un criterio valutativo positivo se non accompagnato da un obiettivo esame della qualità dell’offerta;
- la citata questione dell’impatto sociale necessita, per essere all’altezza delle aspettative, che sia considerata quanta parte del bilancio della struttura sia effettivamente assegnata al conseguimento di tale obiettivo;
- esaminati alcuni esiti assai positivi ottenuti dalla offerta di Beni già appartenenti alla Chiesa, è emersa la opportunità di proseguire sulla strada di richiedere l’assegnazione di tali beni, ovviamente qualora dismessi o sottoposti a degrado ad Enti privati, Associazioni professionali per farne oggetto di offerta di attività culturali.

### **Francesco Caruso**

*Laurea in Scienze Politiche, Diploma in Alti Studi Europei (College of Europe - Bruges), 1963-1968 Funzionario Internazionale presso la Commissione delle Comunità Europee in Bruxelles. 1968-2007 in Carriera Diplomatica, ha raggiunto il massimo Grado di Ambasciatore. Incarichi diplomatici: in Francia (Ambasciata e Console Generale), in Sud Africa (Console,) in Belgio (Portavoce presso la CEE di Bruxelles e presso il Parlamento Europeo.) Nominato quattro volte Ambasciatore: in Cile, in Tunisia, a Parigi presso l’UNESCO e in Svezia. Incarichi a Roma: Consigliere Diplomatico del Ministro del Commercio Estero, del Ministro della Giustizia, del Vice Presidente del Consiglio a palazzo Chigi. Capo di gabinetto del Ministro degli Affari Esteri alla Farnesina.*

*Incarichi recenti: 2007-2013 Consigliere Speciale presso le Nazioni Unite, Organizzazione per l’Educazione la Scienza e la Cultura UNESCO in Parigi (Delega per progetti della Cultura, della Salvaguardia del Patrimonio Universale, dei Negoziati mediterranei). 2007-2013 Professore Associato presso l’Università degli Studi Politici “Sciences Po” di Parigi (Antenna di Mentone) presso la cattedra “Mediterraneo e Medio Oriente”. Corsi sulle politiche Mediterranee diplomatiche, economiche, sociali e culturali. 2015-2018 Consigliere del Presidente della Regione Campania per i rapporti internazionali e l’UNESCO. Membro del Consiglio di Amministrazione del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali. Membro dell’Accademia Mondiale ICOMOS.*