



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?	96
Fabio Pagano	
“Forme speciali di partenariato” per forme speciali di patrimonio culturale	100
Maria Piccarreta, Alessandro Macchia	
Anfiteatro romano di Rudiae a Lecce ovvero quando una problema si trasforma in una grande opportunità	104
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	108
Adriano Solidoro	
Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale	110
Sergio Valentini	
Il ruolo del Sistema Camerale per la Valorizzazione della Cultura	124

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

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	187
----------------------------------	------------

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

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

alborelivadie@libero.it

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

moreljp77@gmail.com

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

schvoerer@orange.fr

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

francescocaruso@hotmail.it

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

pieropierotti.pisa@gmail.com

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

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

dieterrichter@uni-bremen.de

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione
del patrimonio culturale

matilderomito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

Monica Valiante

Velia Di Riso

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 - sezione
pubblicazioni

*Per commentare
gli articoli:*
univeur@univeur.org

Info

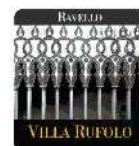
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

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

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

La valorizzazione del patrimonio culturale alla prova dell'innovazione sociale

Cristina Chiavarino

Le molteplici dimensioni del concetto di valore



Il dibattito sulla valorizzazione del patrimonio culturale si è a lungo concentrato sull'individuazione dei percorsi più efficienti per trasformare il valore immobiliare in ricchezza finanziaria. In questa direzione si muovono gli studi volti a quantificare il valore economico degli investimenti nelle arti, nella cultura e nelle industrie culturali e creative, come ad esempio il rapporto annuale di Symbola e Unioncamere presentato recentemente. Dal 2012 tuttavia, su impulso della Commissione Europea, si è diffuso l'interesse per le ricadute di tali investimenti in ambiti come il benessere e la salute, le relazioni sociali, la relazione tra cittadini e istituzioni ecc. Non a caso l'iniziativa Istat-Cnel sulla misurazione del benessere equo e sostenibile inserisce il paesaggio e il patrimonio culturale tra le 12 dimensioni in cui si articolano oltre 80 indicatori e una recente ricerca della Tom Fleming Creative Consultancy articola gli effetti degli investimenti in cultura in 3 categorie di ricadute: quelle relative alla sfera della conoscenza (sviluppo di nuove idee, innovazioni e processi che influenzano il contesto socio-economico), quelle relative alla produttività e innovazione sul settore culturale e creativo come su altri settori produttivi connessi, e infine quelle relative all'indotto generato sul sistema locale dei servizi e all'attrattività dei territori.

Le politiche culturali riconoscono sempre più nel patrimonio artistico e culturale una risorsa critica per lo sviluppo dei territori. La valorizzazione dei beni è dunque saldamente collocata tra i loro obiettivi specifici e le modalità in cui viene promossa sono il riflesso dell'evoluzione appena descritta. L'iniziale orientamento verso il sostegno di interventi di recupero e manutenzione volti ad attivare il processo di sfruttamento del valore economico generato si è evoluto nella direzione, da un lato, dello sviluppo delle industrie sussidiarie a quelle culturali e, dall'altro, della razionalizzazione del processo – maggiore offerta e fruibilità dei servizi a fronte di inferiori costi di gestione. Con l'affermarsi del paradigma dello sviluppo sostenibile come "bussola" per ridefinire le politiche, si rende necessario riarticolare il concetto del valore generato dagli interventi sul patrimonio culturale esplorando le altre dimensioni, oltre quella economica, che possono trarne un beneficio. Una volta fatto ciò, occorre elaborare nuovi riferimenti tecnici che consentano alle amministrazioni pubbliche di selezionare le iniziative maggiormente coerenti con gli obiettivi delle comunità.

In un contesto di complessità crescente in cui nessun soggetto da solo può risolvere in modo efficace problemi collettivi, le fondazioni di origine bancaria favoriscono la relazione strutturata e di lungo periodo tra attori pubblici e privati, grazie a cui le soluzioni progettate risultano più robuste e con maggiori probabilità di successo. Nel contesto attuale, in qualità di soggetti sussidiari, anticipatori e dediti alla sperimentazione di soluzioni scalabili, esse sono chiamate a sostenere iniziative di ricerca, di scambio tra studiosi e operatori e di divulgazione di esperienze pilota che possano fungere da riferimento.

Il ruolo di Fondazione Cariplo nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale

Nei vari ambiti in cui opera, Fondazione Cariplo ha la possibilità di relazionarsi in diverse modalità con i progetti che sceglie di sostenere: può limitarsi a sostenerli con risorse economiche che consentono ai soggetti promotori di raccogliercene altre, di provenienza pubblica o privata (funzione “segnalatica” e anticipatrice), può supportare gli attori coinvolti nell’individuare priorità e accompagnarli nella progettazione di soluzioni condivise (funzione di indirizzo-consulenza), oppure coinvolgere una pluralità di attori locali – soggetti pubblici, agenzie, enti del Terzo Settore, università, imprese e altri soggetti collettivi –, negoziare con ciascuno i rispettivi apporti ed eventualmente attivare altre istituzioni filantropiche a scala locale, nazionale o internazionale (funzione di “catalizzatore” delle energie e della capacità della comunità). Questo schema incrocia l’incoraggiamento di tutti i soggetti del privato sociale, a partire da quelli attivi in campo culturale, all’adozione di modelli organizzativi sostenibili, alla programmazione e all’ottimizzazione delle risorse: grazie all’efficienza gestionale e organizzativa infatti gli attori possono rendersi più autonomi dal finanziamento pubblico ed essere in grado di svolgere meglio il proprio ruolo sussidiario.

L’intervento di Fondazione Cariplo nel campo della valorizzazione del patrimonio ha visto diminuire progressivamente il sostegno del semplice restauro dei beni davanti all’evidenza che, nella maggior parte dei casi, la funzione di “collante” si esauriva con la conclusione della fase erogativa dei contributi. Parallelamente si è sviluppato un interesse a collocare la rifunzionalizzazione dei beni di interesse storico-architettonico in strategie

di sviluppo territoriale volte alla messa a sistema dell'offerta di beni e servizi culturali e alla loro integrazione, in ottica intersettoriale, con risorse, dotazioni e servizi messi a disposizione da altri settori. Ciò ha comportato la necessità di coinvolgere una pluralità di soggetti e, in particolare, di favorire le relazioni tra tutti gli attori interessati alla loro valorizzazione: gli enti pubblici, gli attori non profit (proprietari o titolari della gestione di beni culturali) e quelli profit (interessati in particolare al tema dell'indotto e dell'attrattività). Con il bando "Patrimonio culturale per lo sviluppo" la Fondazione ha così sostenuto progetti fortemente condivisi tra enti pubblici e privati, studiando un meccanismo (detto "a due fasi") volto a sostenere e consolidare i rapporti tra le diverse istituzioni.

Con il progetto "Distretti Culturali" la Fondazione si è addirittura spinta a promuovere nei territori progetti innovativi e spesso sperimentali basati su sistemi locali di relazioni in cui il processo di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale veniva integrato con le filiere economiche presenti. In questo caso, al sostegno finanziario si affiancava un'attività di co-progettazione e di accompagnamento in fase successiva all'assegnazione dei contributi, nell'ottica di rafforzare e consolidare i partenariati pubblico-privati e di capacitare il capitale umano delle organizzazioni coinvolte nell'ottica di rendere gli interventi, e i partenariati su cui si basano, sostenibili nel lungo periodo.

Le sfide dello scenario attuale

Con il recente programma "Lacittaintorno" Fondazione Cariplo ha voluto sperimentare quanto appreso sui partenariati pubblico-privati nel campo del cosiddetto *city making*, un fenomeno diffusosi a partire dal 2008 e che vede l'incontro tra la rigenerazione urbana e l'innovazione sociale. Mentre il crollo della domanda immobiliare rendeva impossibile l'alienazione dei beni immobili di proprietà pubblica, gruppi e associazioni si organizzavano e cercavano nuovi spazi per dare vita a progetti culturali caratterizzati da un nuovo modo di fare partecipazione. Non senza difficoltà, diversi enti locali hanno consentito a tali esperienze di radicarsi all'interno di beni pubblici altrimenti abbandonati: sono nati così spazi di socialità, luoghi di welfare collaborativo, di produzione culturale, di educazione/formazione non convenzionale, di supporto all'auto-imprenditorialità che,



Isola Comacina (CO) - Foto di Luca Merisio.

sia nelle aree metropolitane che interne del Paese, producono quel valore (multidimensionale) che è alla base dello sviluppo (sostenibile) dei territori.

Con “Lacittàintorno” si promuove un modello di rigenerazione urbana a base culturale fondato su tre elementi essenziali: rigenerazione senza gentrificazione, autogenerazione (anziché estrazione) di valore, protagonismo delle comunità. Ispirandosi al modello della ricerca e innovazione responsabile, il programma coinvolge le organizzazioni del privato sociale e gli altri attori del territorio, a partire dall’amministrazione locale. Con questa la Fondazione si è impegnata nell’elaborazione di uno strumento amministrativo che, pur garantendo l’evidenza pubblica, consenta alle due istituzioni di far “atterrare” un progetto a valenza socio-culturale condiviso in un bene pubblico dato. La sperimentazione di un bando di co-progettazione pubblico-privata (ex l. 8 novembre 2000 n. 328, “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”, decreto attuativo D.P.C.M. 30 marzo 2001 e normativa regionale di riferimento) per la concessione dell’ex Convitto del Parco Trotter a Milano testimonia un nuovo orientamento delle politiche di valorizzazione del patrimonio pubblico: l’amministrazione rinuncia a prevedere con precisione forma e funzioni dei luoghi e accetta invece di abilitare processi di cui non è possibile conoscere anticipatamente l’evoluzione e gli esiti finali. L’ex Convitto è stato dato in concessione per 15 anni a un partenariato di attori con competenze complementari che, al suo interno, daranno vita a un “Punto di comunità” basato su un innovativo modello di gestione e *governance* in grado di conciliare gli obiettivi di impatto sociale con quelli della sostenibilità economica.

*Cascina Cuccagna, Milano (MI) -
Archivio Una foto per conservare,
Fondazione Cariplo.*



Decisamente più agevole, ed estremamente generativa, si sta rivelando la realizzazione dell'intervento riguardante la trasformazione di residui urbani e aree abbandonate in giardini comunitari e orti condivisi. La cornice giuridica offerta dal "Regolamento di amministrazione condivisa dei beni comuni" consente di attivare una varietà di soggetti locali – associazioni, gruppi informali e perfino singoli cittadini – rendendo così concreto e realmente praticabile il principio di sussidiarietà. Fondazione Cariplo, riconoscendo fin dall'inizio la portata di questo strumento, ne ha sostenuto la diffusione in molti Comuni lombardi. "Lacittàintorno" si è avvalsa dell'opportunità offerta dalla sperimentazione del Regolamento, avviata a Milano dal marzo 2018 e coronata dalla sua adozione nel maggio 2019, e a oggi ha sostenuto la stipula di ben 4 patti di collaborazione con il coinvolgimento di almeno 70 soggetti.

Conclusioni

L'approccio sul patrimonio culturale e l'innovazione sociale rappresentano un banco di prova importante per politiche di sviluppo delle città e delle aree interne che vogliano sostenere le capacità generative delle comunità, intese come risorse da accogliere e valorizzare. Questi percorsi di rigenerazione collaborativa stanno acquisendo crescente rilevanza sul territorio e stanno dando vita a nuove centralità territoriali in molte città italiane. D'altra parte, sono esperienze fortemente sperimentali, hanno modelli organizzativi e gestionali fragili, dipendono dal finanziamento pubblico e pertanto sono precarie – anche per l'incapacità delle normative di riconoscerne il valore. Sono inoltre scarsamente connesse tra loro e perciò non sono in grado di ispirare un quadro istituzionale di riferi-



*Palazzo Vertemate Franchi,
Chiavenna (SO) - Foto di L. Merisio.*

mento. Un'ulteriore sfida riguarda direttamente il principio di sussidiarietà e il senso stesso del partenariato pubblico-privato: con la riattivazione dal basso degli attori sociali si pone il rischio concreto che il ridimensionamento del ruolo pubblico venga legittimato. Occorre quindi riconoscere il valore di questi processi, supportare i soggetti nell'acquisire gli strumenti necessari al proprio consolidamento e, allo stesso tempo, accompagnare le amministrazioni locali nell'elaborazione di politiche realmente abilitanti. In questo senso Fondazione Cariplo, che tradizionalmente si impegna nella promozione, aggregazione e disseminazione della conoscenza, si sta impegnando nella individuazione degli strumenti giuridico-amministrativi utili a sostenere questi processi, nonché dei modelli organizzativi e gestionali più adatti a rendere queste esperienze auto-sostenibili e durature, e nella ricerca sulle molteplici dimensioni del valore generato dalle iniziative di valorizzazione al fine di sensibilizzare le amministrazioni pubbliche sulla necessità dell'intervento in questo campo.

Cristina Chiavarino

Architetto di formazione, ha avuto la fortuna di lavorare sul campo, in Studi professionali in Italia e all'Estero, nonché nella progettazione urbanistica e del paesaggio. Un patrimonio di esperienze, oggi a disposizione di Fondazione Cariplo, importante organizzazione filantropica e punto di riferimento per le politiche, non solo culturali, in Lombardia.

Presso la Fondazione Cariplo dirige da diversi anni l'Area Arte e Cultura, che punta sulla cultura come strumento di coesione, crescita delle persone, rigenerando relazioni e, a partire da questo, trasformando anche i luoghi, che hanno bisogno non solo di una nuova bellezza esteriore, ma anche di una nuova prospettiva.