



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"

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

francescocaruso@hotmail.it

pieropierotti.pisa@gmail.com

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

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

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

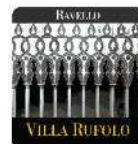
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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 valutazione della *performance* dei musei

Paola Raffaella David
Margherita Miali

Negli ultimi anni, sempre più si è diffusa la consapevolezza che il patrimonio culturale può fornire un rilevante contributo allo sviluppo del sistema economico del nostro paese, in termini di conoscenza, competitività e crescita. Ma i settori che ne fanno parte (cinema e spettacolo, archeologia, belle arti e paesaggio, archivi, musei, etc.), sia che i gruppi di destinatari che può raggiungere e gli obiettivi conseguibili (economico, sociale, culturale) rende assai difficile applicare ad esso un approccio valutativo che ne indichi impatti, costi e benefici in termini economici. Non sempre infatti, è facile identificare vantaggi e benefici sociali ed economici, né, tantomeno standardizzare processi e procedure nella ricerca di indicatori adeguati e pertinenti. Finora infatti l'utilizzo di indicatori come il numero di visitatori di un museo o il numero di eventi e mostre organizzate, da una parte, ha contribuito alla diffusione del concetto di impatto e valore, dall'altra, non essendo comparabili ma associati a singoli musei od eventi, hanno portato a valutazioni che non sempre si traducono in un aggiustamento dei programmi, né tantomeno in qualche forma di premialità. Ciò è dovuto principalmente al fatto che, come detto, il sistema culturale sconta sia la mancanza di sistematicità nella raccolta dei dati (e quindi non sempre è possibile confrontare i dati in modo omogeneo ovvero su base storica), sia la loro incompletezza e parzialità, che non consente di supportare la formulazione di nuovi indirizzi strategici o indicazioni di carattere generale. L'obiettivo della valutazione, in ambito culturale, dovrebbe essere la necessità di dare adeguate ed efficaci finalità alle politiche di supporto al settore: ogni azione e/o progetto finanziati dalle risorse pubbliche, oltre ad evidenziare la necessità dell'investimento, dovrebbe chiaramente individuarne il valore aggiunto. È inoltre sempre più evidente che il contributo pubblico debba affiancare gli investimenti privati, senza creare indebiti vantaggi economici o falsare le condizioni di mercato. E anche se questo fenomeno si verifica in condizioni di piena utilizzazione di risorse, ovvero quando l'incremento di spesa pubblica non è in grado di creare domanda aggregata aggiuntiva, già la stessa natura immateriale di bene pubblico tipica del settore, limita l'investimento dei privati. Ad oggi quindi una delle sfide principali per il patrimonio culturale, e più generalmente, per i settori culturali e creativi consiste nell'aumentarne l'accesso ad iniziative private ed a finanziamenti per migliorare la competitività del settore. In tale ottica, la normativa a suo tempo introdotta

con il DPCM 29 agosto 2014, n. 171 ha ridisegnato la struttura ministeriale tenendo conto del possibile nuovo ruolo del patrimonio culturale. Si è cercato di modificare il concetto di museo, rendendone più flessibile la gestione e ampliando le opportunità di intervento. Ad alcuni musei statali, quelli di interesse nazionale, è stata infatti assegnata autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa, con una *governance* comprendente un direttore, un consiglio di amministrazione, un comitato scientifico e un collegio dei revisori dei conti. Obiettivo specifico è stato quello di rispondere all'esigenza di una gestione semplificata dei musei ridimensionando le procedure amministrative e burocratiche. In tale contesto, ad esempio, oggi esiste la possibilità per il direttore del singolo istituto, di definire l'importo dei biglietti e gli orari di apertura, di elaborare il progetto di gestione dei servizi di valorizzazione relativi all'istituto, di trattenere e amministrare gli introiti derivanti dai servizi al pubblico attivati. La stessa riforma ha previsto l'istituzione presso ogni istituto di un Consiglio di amministrazione al quale sono attribuiti diversi compiti tra i quali adottare lo statuto, approvare piani e programmi di attività, verificare i livelli minimi di qualità dei servizi affidati a terzi, l'approvazione del bilancio predisposto dal Collegio dei revisori. Con la riforma sono state inoltre snellite le modalità di reperimento delle risorse private sotto forma di sponsorizzazioni e liberalità (Art bonus). L'autonomia introdotta però, da un lato ha assegnato al singolo istituto la gestione delle attività e delle risorse, dall'altro ha mantenuto nell'ambito delle competenze del Ministero la gestione del personale, della ricognizione del suo fabbisogno e la relativa remunerazione. Da ultimo, non si può non sottolineare come la gestione complessiva di musei dotati di tali caratteristiche (dai contratti, alla contabilità, dalle attività di programmazione e progettazione, alla comunicazione ed al *crowdfunding*), richiedano professionalità dirigenziali specializzate. Infine permane il problema relativo alla programmazione delle risorse assegnate dal Ministero, la cui entità e discontinuità rendono difficile la pianificazione delle attività a lungo termine. La riforma comunque ha aperto uno scenario nuovo e positivo, ha segnato una svolta profonda nelle modalità di gestione museale ed ha individuato i musei come istituzioni capaci di creare valore. Queste considerazioni, del resto, sembrano confermate anche da indagini *ad hoc*, come quella dell'Istat¹ e della Banca d'Italia² svolte di recente.

¹ Istat (2019), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2017, Statistiche report.

² A. Petrella e R. Torrini et al. (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 505

Sulla base dei dati Sistan dell'ufficio di Statistica della Direzione Generale Bilancio del Mibact, ad esempio è stato confermato (tabella 1) nei 490 istituti statali, tra il 2007 e il 2017 un incremento del 26% dei visitatori e una variazione positiva del 46% degli introiti lordi.

Tabella 1 - Visitatori e Introiti dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali - Dati relativi agli anni 2010 - 2017

ANNI	ISTITUTI			VISITATORI					INTROITI LORDI* (Euro)
	A Pagamento	Gratuiti	Totale	degli Istituti a Pagamento			degli Istituti Gratuiti	Totale	
				Paganti	Non Paganti	Totale			
2005	222	181	403	15.529.755	8.468.346	23.998.101	9.050.036	33.048.137	93.971.433
2006	218	184	402	16.464.517	9.109.700	25.574.217	9.000.374	34.574.591	104.411.477
2007	223	177	400	16.246.943	9.634.213	25.881.156	8.561.941	34.443.097	106.033.175
2008	222	179	401	15.602.735	8.728.968	24.331.703	8.774.945	33.106.648	104.010.426
2009	226	197	423	14.604.366	9.041.218	23.645.584	8.734.560	32.380.144	97.051.941
2010	223	201	424	15.516.452	9.578.411	25.094.863	12.242.098	37.336.961	104.484.306
2011	220	211	431	17.230.236	9.935.175	27.165.411	14.058.223	41.223.634	117.008.677
2012	224	209	433	16.800.917	8.808.466	25.609.383	11.589.412	37.198.795	118.511.858
2013	224	209	433	17.649.829	8.710.002	26.359.831	12.064.756	38.424.587	126.417.467
2014	227	210	437	19.070.256	9.533.324	28.603.580	12.141.183	40.744.763	135.510.702
2015	236	209	445	20.768.279	9.603.711	30.371.990	13.420.172	43.792.162	155.494.415
2016	247	206	453	22.565.617	9.767.335	32.332.952	13.050.921	45.383.873	173.440.744
2017	266	224	490	24.068.704	10.906.540	34.975.244	15.194.072	50.169.316	193.915.765

* Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

Fonte: ns elaborazione su dati Sistan dell'ufficio di Statistica della Direzione Generale Bilancio del Mibact

Dall'indagine ISTAT è emerso che il grande flusso dei visitatori tende a gravitare intorno a pochi luoghi di maggiore attrazione e che la distribuzione delle presenze risulta molto polarizzata sulle mete più conosciute e popolari, spesso estremamente congestionate, come ad esempio le città di Roma, Firenze, Venezia, Milano, Napoli, Torino e Pisa. Inoltre l'indagine ha evidenziato l'esistenza di due ulteriori due tipologie di mete turistiche e culturali: piccoli Comuni come Ercolano e Pompei con un'attrattività culturale inversamente proporzionale rispetto alla capacità di accoglienza degli esercizi turistici alberghieri ed extra-alberghieri e diverse realtà locali nelle quali i flussi turistici superano di gran lunga l'affluenza dei musei e degli



istituti simili. Entrambe queste realtà evidenziano un'utenza potenziale che potrebbe essere intercettata grazie a nuovi investimenti in infrastrutture ricettive ovvero grazie a nuovi circuiti museali creati da adeguate politiche di promozione culturale. Dall'indagine Banca di Italia invece si deducono le informazioni più mirate sulla situazione dei musei autonomi dopo la riforma: l'indagine è stata svolta nel 2018, somministrando ad un campione di 40 musei un questionario sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale con l'obiettivo di valutare le "azioni" adottate dal *management* dei musei nel biennio 2016-2017, successivo all'avvio della prima fase della riforma. Il campione è costituito dai 20 musei oggetto della prima fase della riforma, da 10 altri musei cui non è stata conferita nessuna autonomia speciale, come gruppo di controllo e da 10 musei che hanno acquisito autonomia nella seconda fase della riforma. Secondo gli autori dell'indagine la *performance* di un museo può essere definita come *la capacità di assolvere alla missione e agli obiettivi che la società gli assegna nelle aree della conservazione e della ricerca, dell'esposizione, della trasmissione della conoscenza, della generazione di cultura per il territorio e la capacità di valorizzare il patrimonio, sia in termini di introiti, sia in termini di ricadute sull'economia locale*, ad esempio, tramite una maggiore capacità attrattiva della località in cui il museo è localizzato. Il questionario ha consentito di rilevare il numero e il tipo di azioni attivate dai musei nelle quattro aree dell'offerta, conservazione del patrimonio, accessibilità dello spazio museale, orientamento al visitatore, relazioni con l'esterno, nel periodo considerato. I musei dotati di autonomia hanno realizzato in tutte le aree un numero medio di azioni superiore a quello del gruppo di controllo (in media di 20 punti percentuali) e la loro maggiore attività si è registrata

anche rispetto a quelli divenuti autonomi nella seconda fase della riforma. In genere i musei dotati di autonomia hanno realizzato attività per riorganizzare il calendario delle visite (orari e/o giorni di apertura) per introdurre nuove modalità di acquisto dei biglietti o dei servizi accessori (principalmente via *web*), per razionalizzare l'organizzazione del lavoro, ricorrendo anche a personale esterno. Inoltre hanno realizzato un numero maggiore di azioni volte ad ampliare l'attrattività del museo per il visitatore, a migliorare le informazioni disponibili durante la visita (pannelli didascalici, supporti audiovisivi, visite guidate ecc.), ad incrementare la rotazione delle collezioni esposte e per ampliare il patrimonio museale, ad implementare l'offerta di servizi al pubblico (ad es. iniziative didattiche per la scuola, predisposizione/ampliamento del *bookshop* e dei servizi di ristorazione) per la presentazione del museo su *internet* (attraverso il proprio sito e i canali social). Nei musei del gruppo di controllo (non autonomi) risultano invece frequenti le azioni per migliorare l'accesso diretto alla struttura, come ad esempio i percorsi per visitatori con disabilità etc.

La valutazione della *performance* dei musei condotta dalla Banca d'Italia è stata realizzata applicando un approccio che verifica gli andamenti di *variabili obiettivo* definite *ex ante*, la cui misurazione successiva è in grado di indicare o meno il raggiungimento del risultato. Un limite di tale analisi, però, è che non spiega le cause del cambiamento e il contributo (favorevole o no) delle diverse componenti della politica al cambiamento stesso. Non sempre, infatti, è possibile giudicare gli effetti degli interventi né spiegare le modalità di raggiungimento degli obiettivi. Ad oggi, preso atto dei risultati positivi dovuti comunque all'introduzione della riforma, è indispensabile continuare il processo avviato. È fondamentale quindi che le strutture museali siano adeguatamente organizzate sul piano amministrativo e legale anche per valutare le proposte di sponsorizzazione o di donazione. Ad esempio, le iniziative per il reperimento di risorse private a supporto del patrimonio culturale, devono essere legate a specifici progetti di valorizzazione e non ad un puro e generico supporto dell'arte. Così come la valutazione dei fabbisogni di investimento, nonché il monitoraggio degli stessi fallimenti di mercato, dovrebbero essere parte dell'analisi dei fabbisogni su cui basare le politiche di settore sul lungo periodo, sviluppando naturalmente strategie integrate per un approccio più flessibile alla cultura.

In conclusione, i musei, così come l'intero patrimonio culturale italiano, sono un potente fattore di attrazione e di promozione economica e sociale ma talvolta scontano ancora alcune difficoltà sia nell'assicurare l'equilibrio di bilancio, che nell'attivare nuove proposte di valorizzazione. Inoltre, l'autofinanziamento è comunque influenzato dalla capacità attrattiva del museo, che a sua volta si crea con il miglioramento dell'offerta culturale in senso lato.

Tenendo quindi lontana la logica del profitto ma anche quella della perdita "endogena", ed essendo il museo e più in generale il patrimonio culturale una risorsa da valorizzare, l'interazione con il privato diventa sempre più necessaria. La sfida è quindi certamente quella di stimolare l'amministrazione nel perseguire con sempre maggiore determinazione la strada del *partenariato pubblico privato*, per conciliare logica conservativa e tutela del bene con impatti economici positivi per i territori.

Bibliografia

- Istat (2019), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2017, Statistiche report.
- A Petrella e R. Torrini et al. (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 505
- E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi e D. Scalise (2019), *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia, confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 524
- L. Leva, V. Menicucci, G. Roma e D. Ruggeri (2019) *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 525 di Luigi Leva, Vanessa Menicucci, Giacomo Roma e Daniele Ruggeri

Paola Raffaella David

Architetto, dirigente del Mibact, Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (SDA Bocconi), è stata Soprintendente in varie sedi territoriali (Campania, Basilicata e Toscana) dove ha sviluppato competenze sulla tutela, la valorizzazione e la gestione diretta del patrimonio. Attualmente è Direttore del Servizio I-AAGG e contratti della Direzione generale Bilancio del MiBACT e coordinatore del Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti del Ministero. Accanto agli incarichi di Soprintendente ha svolto inoltre attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma "La Sapienza", Università di Napoli 2 "Luigi Vanvitelli") ed attività pubblicistica (è iscritta all'Albo dei pubblicisti di Napoli) di direzione di diverse riviste specializzate nella conservazione e nel restauro (Monumenti di Roma, Siti reali e territorio, tra le principali). È autrice di più di 70 pubblicazioni tra libri e articoli.

Margherita Miali

Economista, si occupa di analisi e valutazione di politiche e progetti pubblici, attualmente esperto economico e finanziario del Nucleo di Valutazione degli Investimenti pubblici del Mibact, membro della struttura tecnica di missione del Ministero dei Trasporti e membro del gruppo di valutazione dei progetti e programmi di fiere e filiere del sistema regionale della regione Emilia Romagna. Ha collaborato per i dipartimenti Turismo e Beni Culturali della Regione Sicilia nell'ambito della programmazione 2014-2020.