



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

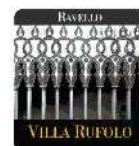
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

# 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

Manuel Roberto Guido



In questo Panel 1 di Ravello Lab 2019, dedicato ai temi del partenariato pubblico-privato, sembra utile presentare un'esperienza, in corso di attuazione, promossa dalla Direzione generale Musei del MiBACT. L'iniziativa propone l'applicazione di percorsi di partenariato collaborativo che utilizzano modalità di coprogrammazione con i principali attori privati del territorio nella definizione di strategie di valorizzazione integrata del patrimonio culturale.

La scelta di tale metodo collaborativo deriva dalla convinzione che l'attuazione concreta di programmi di valorizzazione integrata a livello territoriale richieda il superamento della visione, finora prevalente, che ha posto al centro dell'attenzione le competenze di singoli attori e la loro capacità di spesa e che si è spesso tradotta in programmi di interventi assimilabili a semplici elenchi di opere privi di una visione organica.

Nel dare seguito a questa scelta, con il programma MuSST#2 *Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale* il Servizio II della Direzione generale Musei del MiBACT ha voluto affrontare in particolare la questione dello sviluppo territoriale promuovendo una strategia di sistema in grado di coinvolgere il patrimonio culturale nella sua interezza, pure avendo come punto di riferimento i singoli musei. Per ottenere tale obiettivo si sono proposti metodi e strumenti utili a valorizzare, in contesti territoriali definiti e adeguatamente sensibili e maturi, tutti i beni patrimoniali, materiali ed immateriali, le competenze e le relazioni tra gli attori. Una valorizzazione fondata pertanto sull'identità culturale di un territorio, alla quale sono chiamati a collaborare tutti i livelli istituzionali e gli attori sociali che quel determinato contesto esprime.

In tale prospettiva, la Direzione generale Musei, ai fini di una collaborazione nell'attuazione del programma, ha stipulato un protocollo d'intesa con Federculture, il cui contributo è risultato estremamente importante anche grazie all'esperienza

consolidata nel settore delle progettazioni e gestioni di sistema e nelle strategie di sviluppo sociale ed economico dei territori. Anche per questo motivo l'attività congiuntamente svolta per promuovere la collaborazione tra pubblico e privati è stata già oggetto di un contributo dello scrivente nel Rapporto Federculture 2018.

Il programma MuSST#2, avviato nel 2017, si propone i seguenti obiettivi prioritari:

- sensibilizzare e potenziare i Poli museali regionali in quanto attrattori culturali con una loro rilevanza strategica nell'ambito della costruzione del Sistema museale nazionale;
- sollecitare la progettazione partecipata e incoraggiare forme di partenariato tra istituzioni e imprese pubbliche e private del territorio per la costituzione di reti impegnate nello sviluppo locale;
- favorire la messa a sistema degli strumenti e delle competenze dei diversi soggetti che operano sul territorio nel campo dei beni culturali, del turismo sostenibile, dello sviluppo locale, della promozione della conoscenza e del marketing territoriale;
- favorire la nascita di "comunità di pratica" che forniscano indicatori significativi per la ricerca e per l'operatività, e repertori che agevolino la trasferibilità delle esperienze.

Tutta l'attività di MuSST#2 è stata inoltre sostenuta da una Commissione tecnica composta da rappresentanti della Commissione Beni e attività culturali della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, dell'ANCI, della Direzione generale Turismo del MiBACT, dell'ISTAT, di ICOM Italia, di UNIONCAMERE, di Federculture, della Scuola di Specializzazione in Beni Naturali e Territoriali dell'Università di Roma "La Sapienza", del Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis" dell'Università degli Studi di Torino e della Scuola dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo con sede a Roma.

L'intero programma è stato concepito ed attuato in termini concreti per fornire ai Direttori dei diciassette Poli museali regionali un supporto diretto, nonché indirizzi metodologici ed operativi utili ad avviare un percorso di progettazione partecipata al fine di promuovere e coordinare strategie di rete attraverso il coinvolgimento di interlocutori pubblici e privati interessati a condividere *progetti strategici* di sviluppo socio-culturale ed economico.

Come obiettivo finale il programma si propone di pervenire a forme di gestione integrata, innovativa e sostenibile a livello

territoriale. Per perseguire tale proposito viene posto un particolare rilievo al tema dell'investimento sulla struttura gestionale e sulla governance istituzionale, ipotizzando la progettazione di forme di compartecipazione gestionale che includano i partner territoriali nei processi di valorizzazione patrimoniale oppure la progettazione di ipotesi di trasferimento della gestione del patrimonio culturale territoriale a imprese culturali. Il percorso di attuazione del programma MuSST#2 ha previsto tre fasi, a loro volta articolate in passaggi successivi coordinati dalla Direzione generale Musei e dalla Commissione tecnica. Nella prima fase è stato portato a termine il piano operativo volto alla ricognizione ed all'analisi dei dati territoriali in rapporto all'articolazione del sistema museale statale e non statale di ogni singola regione.

L'analisi era finalizzata anche ad individuare un limitato contesto territoriale in cui avviare l'attuazione concreta delle iniziative di valorizzazione territoriale integrata. A questo scopo il lavoro, attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholder, oltre a sviluppare i contenuti conoscitivi tradizionali della disciplina della pianificazione urbanistica, si è concentrato sui contesti territoriali dove sono già in atto significative iniziative di partenariato pubblico/pubblico o pubblico/privato e dove comunque sono presenti enti, istituzioni e associazioni potenzialmente interessati, da contattare e coinvolgere nella successiva fase.

A conclusione della prima fase relativa alle analisi condotte dai Poli museali, quasi sempre in collaborazione con le rispettive amministrazioni regionali, sono stati organizzati tre workshop a livello territoriale per la presentazione e la discussione con la Commissione tecnica dei risultati conseguiti.

La seconda fase del programma prevedeva che il percorso di collaborazione avviato per le analisi territoriali nelle diciassette regioni si concretasse nella condivisione di un programma di sviluppo sostenibile territoriale, fondato sulle risorse patrimoniali, attraverso la stipula di accordi di valorizzazione e la redazione di un conseguente piano strategico, come previsto dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio all'articolo 112 comma 4.

Sugli accordi di valorizzazione tra soggetti pubblici è disponibile un'ampia casistica cui fare riferimento come modello, anche se spesso gli esempi si riferiscono a situazioni di collaborazioni puntuali o per singoli progetti. A livello nazionale non sono stati invece redatti e diffusamente applicati i "piani strategici di



*Manuel Guido e Giuliano Volpe.*

sviluppo culturale” e, di fatto, non esiste un repertorio significativo da prendere in considerazione. Il Codice, come appare giusto, non ne propone un modello e non ne fornisce una definizione. In ogni specifica situazione si deve individuare la configurazione più idonea per tale strumento, alla luce della normativa di vario livello vigente e dei programmi e progetti in atto<sup>1</sup>. Per raggiungere gli obiettivi propri del programma, è sembrato pertanto necessario elaborare e fornire delle “linee guida operative per la predisposizione del piano strategico di sviluppo culturale” utili a coordinare uno specifico processo di programmazione partecipata in maniera omogenea nelle diciassette regioni dei Poli museali. Il documento è stato elaborato da Federculture in collaborazione con il Servizio II della Direzione generale Musei e con la Commissione tecnica. La redazione delle linee guida è stata preceduta dall’analisi di recenti strumenti di pianificazione assimilabili, tra cui alcuni piani di gestione di siti UNESCO. L’articolato documento prodotto, oltre ad essere stato fondamentale per il programma MuSST#2, costituisce un importante ed inedito strumento a disposizione di tutti coloro che intendono dare seguito ad accordi di valorizzazione a scala territoriale ai sensi dell’articolo 112 del Codice dei beni culturali e del Paesaggio e pertanto finora rappresenta uno dei risultati più utili dell’iniziativa condotta<sup>2</sup>.

Sulla base delle Linee guida, tredici Poli regionali, in collaborazione con un diversificato insieme di partner e portatori di interesse locali, hanno elaborato i piani strategici negli ambiti territoriali prescelti nella prima fase. Tutti i piani sono stati prodotti utilizzando il *template* messo a disposizione attraverso le linee guida e quindi costituiscono un significativo repertorio, articolato a scala nazionale, di casi di agevole confronto. La Commissione tecnica del programma MuSST#2, al termine di una dettagliata valutazione, ha selezionato tra essi tre piani

1 Un precedente importante, ma sostanzialmente isolato, è il caso del cosiddetto “federalismo demaniale” nel settore dei beni culturali. Al fine di garantire un’omogenea e coordinata attuazione delle procedure previste all’art. 5 del decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85 su tutto il territorio nazionale, il Ministero per i beni e le attività culturali e l’Agenzia del Demanio avevano ritenuto indispensabile elaborare un iter procedurale nonché gli schemi di riferimento dei principali atti previsti. In particolare era stato fornito uno schema di “Accordo di valorizzazione” e le “linee guida per l’elaborazione del programma di valorizzazione” (Circolare n. 18 del 18/05/2011 del Segretario generale del MiBAC).

2 Le “Linee guida operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale” sono state pubblicate nella collana della Direzione generale Musei “Quaderni della valorizzazione” e si possono scaricare dal sito [www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it) seguendo il percorso: risorse/pubblicazioni.



strategici ritenuti più avanzati, anche in vista di un ulteriore sostegno per l'attuazione dei primi progetti che saranno oggetto della futura terza fase dell'iniziativa.

A conclusione della seconda fase del programma sembra ora possibile formulare alcune valutazioni, tenuto anche conto del dibattito sviluppato in seno alla Commissione tecnica. Certamente in gran parte l'impulso dell'iniziativa lanciato dalla Direzione generale Musei ha dato i suoi frutti. In particolare le analisi territoriali hanno consentito di avviare reti di partenariato tra istituzioni e con attori privati che in buona parte hanno poi proseguito a collaborare nella redazione dei piani strategici, assicurando anche in alcuni casi il finanziamento dei progetti considerati prioritari per l'avvio dei piani. Per altro verso, tuttavia, solo alcuni piani hanno raggiunto un elevato livello di articolazione dei tematismi affrontati, con concreti partenariati attivi con continuità e accordi pubblico-privato effettivamente operativi. In tali casi virtuosi sono stati quindi espressi pienamente i contenuti prioritari del programma, che si propone di superare azioni isolate dei singoli attori attraverso un percorso di riconoscimento condiviso dei valori e degli obiettivi, dal quale partire per pervenire ad una complessiva gestione partecipata del patrimonio identitario di un contesto territoriale. Gli esiti eterogenei del programma nelle diverse regioni e le prospettive, in molti casi ancora incerte, circa lo sviluppo ulteriore delle attività, certamente costituiscono delle criticità da superare. Tuttavia, a conclusione di questa fase, l'elemento di criticità più rilevante riguarda la generale difficoltà manifestata nella previsione di modelli di attuazione e di governance del piano strategico di sviluppo culturale che si scostino dalle forme leggere di coordinamento tra i soggetti coinvolti, quali le "cabine di regia".

Pure avendo dimostrato utilità e prodotto in diversi casi risultati positivi, la diffusa discontinuità nel tempo di tali forme di coordinamento leggere rafforza l'esigenza di avviare, come previsto dal programma MuSST#2, la sperimentazione di "forme speciali di partenariato" tra attori pubblici e soggetti privati del territorio per una efficace e duratura governance nell'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale. Per raggiungere tale obiettivo si dovrebbe pertanto superare il modello della "concessione" dei servizi al pubblico o della gestione complessiva di luoghi della cultura, che ovviamente resta valido in numerose situazioni, per pervenire a modelli



*Manuel Guido e Pierpaolo Forte.*

dove i soggetti pubblici e privati condividono visione e strategie, ai soggetti pubblici spetta il controllo mentre ai soggetti privati del territorio si affida il coordinamento operativo ed il monitoraggio del programma di valorizzazione e, ove opportuno, la gestione diretta di singole attività, utili anche ad assicurare una sostenibilità economica. In questa prospettiva, nelle future fasi del programma sarebbe auspicabile sostenere lo sviluppo di imprese culturali radicate nelle realtà locali e adeguatamente preparate ad affrontare la realizzazione di tali modelli innovativi.

### **Manuel Roberto Guido**

*Manuel Roberto Guido opera nel campo della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. È stato dirigente del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo nella Direzione generale per la Valorizzazione del patrimonio culturale e nella Direzione generale Musei con cui attualmente collabora come esperto. Come responsabile dell'Ufficio Patrimonio Mondiale dell'UNESCO ha coordinato l'iscrizione di 35 siti italiani nella World Heritage List. Ha partecipato come rappresentante dell'Italia al Gruppo di esperti incaricato della redazione finale della Convenzione Europea del Paesaggio. Attualmente è membro della Commissione per il Sistema museale nazionale. Ha pubblicato numerosi saggi e articoli su riviste nazionali ed internazionali.*