



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

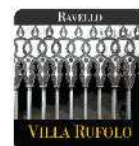
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

Partenariato pubblico-privato nei beni culturali: una questione di ruoli e posizioni in campo

Marcello Minuti



Il focus del mio intervento è rappresentato dalle **imprese culturali per la gestione del patrimonio** e parte da una doverosa premessa di fondamentale rilievo: le politiche di fruizione (articolo 102 del codice dei beni Culturali) e di valorizzazione (articolo 111) possono essere messe in atto solo se la risorsa culturale diventa oggetto di processi di trasformazione (immateriale), che ne rendano possibile l'uso da parte dell'utenza e ne valorizzino l'elemento di servizio.

Tutto ciò è quello che può essere chiamato "gestione", pratica allo svolgimento della quale il codice dei beni culturali chiama chiaramente in causa il settore del privato.

Come si legge al comma 1 dell'articolo 111 del Codice, "le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati".

E con questo, si dimostra che il "legislatore", allorquando immaginava i protagonisti di questi processi (processi del tutto nuovi per la pubblica amministrazione), aveva piuttosto chiaro in mente che il privato avrebbe dovuto giocare un ruolo decisivo. Probabilmente, si può qui aggiungere, sia per la sua capacità di organizzazione, ma anche (e forse soprattutto) per la naturale tensione che il privato ha nella definizione di sistemi di offerta capaci di equilibrare le esigenze di sostenibilità economica con la creazione di valore sociale.

La gestione – in questo senso – è evidentemente un mezzo, uno strumento; una buona gestione, in quanto servente le politiche di valorizzazione, persegue obiettivi sociali e deve essere però fatta garantendo – nel contempo – la redditività privata e dunque la sostenibilità economica dell'impresa nel tempo.

Come d'altronde recita l'articolo 111 al comma 4, la valorizzazione a iniziativa privata è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale.

In questo contesto, l'apporto del privato (e si potrebbe fare riferimento, in un certo qual senso, anche alle imprese culturali pubbliche dotate di autonomia, dove a maggiori gradi di autonomia corrispondono maggiori gradi di libertà

nella ricerca di nuove soluzioni di carattere imprenditoriale) nella gestione dei beni culturali è per me fondamentale almeno per tre ragioni:

- **Il privato è soggetto che può apportare al sistema nel suo complesso idee creative e modelli di business** nuovi per diversificare le fonti di ricavo. Un dato su tutti, per avere una dimensione di quanto il tema dei modelli di business rappresenti oggi un reale fabbisogno: il 60% dei musei, prevalentemente pubblici, ha incassi inferiori a 20.000 euro (dati ISTAT). I musei statali ricavano – in media – 1 euro a visitatore dalla vendita di servizi aggiuntivi. Lo spazio per nuove fonti di reddito è davvero sconfinato e, su questo, penso che il privato – se adeguatamente incentivato – possa giocare una straordinaria partita.
- **Il privato può garantire le adeguate competenze:** il sistema richiede nuove capacità, nuovi linguaggi e una certa reattività a saper modificare le proprie strategie. Si tratta di competenze, tra cui quella ad esempio della “adattabilità al contesto”, presenti in contesti di aziende profit o non profit.
- **Tensione al risultato e propensione al rischio.** Le nuove sfide, infine, prevedono la capacità di sapersi assumere dei rischi, così come accade in ogni processo di innovazione (in quanto processo di cambiamento). Penso che il privato, anche su questo, sia allenato e, dunque, pronto.

Ciò a cui abbiamo assistito invece in questi anni è la riserva di una certa aspettativa di ruolo nei confronti del settore pubblico. Chiamato, il più delle volte, a esercitare un ruolo da impresa, a dispetto della naturale postura con cui negli anni si è formata la macchina pubblica.

E tutto ciò ha creato un paradosso. Lo scenario entro il quale ci muoviamo vede il settore pubblico (Stato, enti locali, ecc.) allo stesso tempo regolatore, arbitro, finanziatore, proprietario del campo e giocatore. In tale scenario, quale spazio rimane per l’impresa privata (profit o no-profit), per chi cioè veniva indicato dal codice come il protagonista auspicabile dei processi di innovazione in questo campo? In sintesi: come si può meglio fare impresa culturale in un settore così regolato o anche solo così “presidiato”?

Il perseguimento di finalità pubbliche, quali quelle delle politiche culturali, è conciliabile con le finalità (anche di lucro) di una impresa privata; ma di fronte a un settore pubblico che appare il più delle volte debole nell’esercitare la delega (si può delegare solo cosa si sa fare bene; e dunque delegare la



“gestione” diventa difficile o rischioso se non ci si ha su questo una esperienza consolidata), la conseguenza è: “chi fa da sé fa per tre”.

Si tratta di mettere in campo, dunque, un nuovo approccio alla questione in generale, e a quella delle imprese culturali per la gestione del patrimonio nello specifico, virando da un modello di tipo “assistenzialistico” a un nuovo regime, in cui il pubblico sappia creare le condizioni per permettere alle imprese di “fare impresa”.

La questione, certo, non deve essere generalizzata né tantomeno semplificata: senza i fondi pubblici ci sarebbero pochissimi musei aperti. Ma è innegabile che un sistema fondato esclusivamente su una politica di incentivi finanziari pone il serio rischio – a parità di qualsiasi altra condizione – di sterilizzare i processi creativi di innovazione dei modelli di business di cui oggi abbiamo un serio bisogno.

Iniziamo allora a vedere la questione alle sue radici. Proviamo ad uscire per un attimo dalla logica del contributo e passiamo a quella delle regole. Con uno sguardo ai prossimi venti anni, più che alla necessità dell’anno in corso.

Centrare meglio la posizione DEI VARI GIOCATORI IN CAMPO

Il tema da portare in primo piano diventa dunque quello dei ruoli: il pubblico, che deve per me essere sempre più chiamato

a svolgere la guida, l'indirizzo e il controllo; il privato, invece, a esercitare possibilmente la capacità di impresa.

Il pubblico deve cioè saper rappresentare l'orizzonte, chiarire gli obiettivi politici e di programma cui tendere, deve scegliere a chi far gestire, deve indirizzare e deve saper esercitare un controllo sulla forma (a garanzia della necessaria oggettività ed equità che richiede l'erogazione di un servizio pubblico) ma anche sui risultati e sul valore creato (per chi si opera, con quale effetto, producendo quale cambiamento nelle sfere individuali e collettive?). Diventa in sintesi fondamentale che il pubblico sia sempre più concentrato sugli obiettivi, perché solo così l'impresa culturale potrà diventare strumento (uno dei tanti disponibili) attraverso il quale la *policy* pubblica si possa realizzare. In assenza di questa visione l'impresa culturale diventa, da mezzo, fine stesso delle politiche, dando adito a pericolose e scivolose confusioni.

Si pone, da questo punto di vista, un problema più generale di *empowerment* delle competenze della pubblica amministrazione: passare da una logica amministrativo-formale a una logica di risultato diventa passaggio ineludibile se si vuole pervenire a un sistema efficace ed efficiente di gestione del patrimonio pubblico.

Marcello Minuti

Economista della cultura

Economista d'azienda, PhD, da Luglio 2018 lavora come coordinatore generale della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali. Già consulente per l'innovazione di Istituto Luce Cinecittà (2017-2018), membro del Nucleo di Valutazione degli investimenti del MiBAC (2017), fondatore di Struttura srl (2008-2016), responsabile operativo di Federculture Servizi (2004-2007), ricercatore a contratto per la facoltà di economia di Tor Vergata, ha svolto incarichi e consulenze per le principali aziende e amministrazioni del settore culturale, occupandosi di strategia, programmazione e organizzazione. Autore di articoli e monografie nei campi di suo interesse.