



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"

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

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

[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"

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

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

[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

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

Monica Valiante

Velia Di Riso

## 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

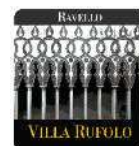
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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



## Quando una politica culturale è efficace? Quando è democratica

Stefania Monteverde



**Q**uando una politica culturale può dirsi efficace? È la domanda necessaria di ogni bravo amministratore. Si dirà: quando il bilancio dell'offerta culturale è in pareggio. Certamente la gestione virtuosa della spesa pubblica è un indicatore essenziale per la valutazione dell'efficienza di un'offerta culturale che sia un teatro, un museo, un festival, frutto di oculate scelte d'equilibrio tra contenimento della spesa e proposte di qualità, spesso un equilibrio funambolico ma necessario. Il privilegio di essere assessora alla cultura da dieci anni nella città di Macerata mi consente di argomentare il tema della valutazione dell'offerta culturale considerando i più importanti studi di settore, ma anche nella complessità del contesto di una città e nella prospettiva pragmatica delle esperienze fatte.

### **Una buona pratica di efficienza: chiudere in pareggio di bilancio**

A Macerata dieci anni fa qualcuno in città chiedeva la chiusura del Macerata Opera Festival per eccesso di costi e per un bilancio appesantito da debiti pregressi. Stiamo parlando del prestigioso festival d'opera che da oltre cinquanta anni si svolge in un luogo di gran fascino, l'Arena Sferisterio teatro all'aperto realizzato nel 1819, riconosciuto uno dei ventinove teatri di tradizione secondo la legge 800/1967. Sul festival lirico il Comune investe quasi un terzo della spesa culturale annuale, investimento che va ad aggiungersi ai finanziamenti regionali e a quelli ministeriali che derivano dal Fondo Unico per lo Spettacolo. Dunque, un asset strategico per le politiche culturali pubbliche su cui i processi di valutazione diventano molto importanti.

Dal 2012 i bilanci sono in pareggio e risanati grazie a una serie di fattori e di politiche messe in campo dall'amministrazione: cambio di organizzazione, nuova progettualità artistica, impegno accurato per l'*audience development*, ricerca e conseguente aumento delle sponsorizzazioni private, razionalizzazione della spesa.

Il progetto dei Cento Mecenati è il progetto che meglio evidenzia il processo di cambiamento avvenuto una volta raggiunto l'equilibrio di bilancio. Grazie all'Art Bonus applicato al microcredito, ogni anno cento mecenati contribuiscono alla produzione con quote da mille euro per un'entrata di centomila euro che in sette anni hanno permesso di raccogliere

settecentomila euro. Inoltre, ha stimolato la crescita di una comunità di imprese e privati cittadini legati tutti da un sentimento di condivisione, alimentato da benefit come sconti, premi, eventi speciali. Oltre ad aumentare il valore economico dell'impresa culturale, dunque, è aumentato il valore sociale e la conseguente crescita della *brand reputation*. Sono finite le critiche e gli attacchi al carrozzone: si scopre che in realtà è una Ferrari. Dunque, un bilancio sano è con tutta evidenza un indicatore importante nella valutazione positiva dell'offerta culturale, e meriterebbe di essere più valorizzato nella concessione dei fondi per lo spettacolo. Ma non può essere l'unico.

#### La valutazione dell'impatto sociale sulla comunità quanto vale?

Continuiamo sul caso del Macerata Opera Festival perché sintomatico di un complesso processo di valutazioni. Dieci anni fa, oltre alle difficoltà economiche, si percepiva una disaffezione da parte della comunità cittadina nei confronti della maggiore impresa culturale della città. L'obiettivo strategico diventa il coinvolgimento della città e la crescita di un sentimento positivo. Già il cambio di nome indica la nuova prospettiva: da Sferisterio Opera Festival a Macerata Opera Festival. Si avvia un lavoro capillare di investimenti su progetti di educazione all'opera e di produzione culturale con le scuole, dai bambini dei nidi d'infanzia agli adolescenti delle scuole fino agli studenti universitari e dell'Accademia di Belle Arti. Si convocano tavoli di progettazione con le associazioni culturali cittadine e le associazioni di categoria, in particolare i commercianti. Si inventano feste di città come la Notte dell'Opera, cene speciali, incontri con gli artisti anche nelle periferie dove finalmente risuonano le arie dell'opera lirica.

È interessante vedere come la percezione positiva nei confronti dell'impresa culturale cresce e si



*Stefania Monteverde e Giovanni Sollima per il progetto 100Cellos a Macerata.*



*Arena Sferisterio a Macerata.*

diffonde uscendo dalla ristretta cerchia degli appassionati. Lo dimostra il progetto dei Cento Cittadini coinvolti sul palco in rappresentanza della coralità cittadina in occasione della produzione de *Il flauto magico* del regista inglese Graham Vick. Molto più di un ruolo da figurante, diventa una straordinaria occasione per creare una community di cittadini, residenti e migranti, diversi per nazionalità, storia, professione, interessi, che si ritrovano tutti insieme con un nuovo spirito di gruppo e che cresce anche dopo il festival. Da ricordare anche il visionario progetto musicale dei Cento Cellos, organizzato da Giovanni Sollima e Enrico Melozzi, che ha portato a Macerata cento violoncellisti da ogni parte del mondo che spontaneamente aderiscono ad una call per una residenza di quattro giorni e un concerto spettacolare. La sorpresa è stata la disponibilità dei cittadini maceratesi ad ospitare gratuitamente nelle proprie case gli sconosciuti musicisti con uno spirito di apertura e con desiderio di conoscenza, un investimento sulla coesione sociale e la fiducia solidale.

Nella valutazione dell'impatto sociale dell'offerta culturale è evidentemente avvenuto un cambiamento che può misurare alcuni indicatori qualitativi: l'accresciuto grado di partecipazione della comunità, l'efficacia della strategia adottata finalizzata ad accrescere il sentimento positivo, la crescita dell'accessibilità e dell'inclusione. In base ai criteri di misurazione della cosiddetta VIS – Valutazione dell'Impatto Sociale – secondo le Linee Guida del Decreto 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore", e cioè la crescita del valore sociale generato, i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività, la sostenibilità dell'azione sociale, si può dire con tutta certezza che i processi avviati sono stati efficaci e la valutazione è positiva.

Eppure, la questione si fa complessa quando ci si confronta sulla definizione di valore sociale alla luce di differenti interpretazioni del concetto di coesione sociale, meno inclusive e aperte, interpretazioni che influenzano il dibattito politico, le valutazioni e gli investimenti conseguenti. Non per tutti sono benefici sociali le comunità integrate e inclusive, le case aperte e ospitali, il coinvolgimento delle periferie in progetti gratuiti. Nel dibattito contemporaneo sono spesso derubricate a spese non necessarie, dunque soggette a tagli motivati dall'austerità. Dunque, nella valutazione dell'impatto sociale dell'offerta culturale entra in gioco la visione di benessere della



*Macerata, yoga ai Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi.*

società su cui, tuttavia, non c'è uniformità di vedute. Resta, pertanto, necessaria la garanzia del riferimento ai valori costituzionali che rappresentano senza retorica gli unici indicatori per la valutazione dell'impatto sociale di ogni progetto culturale, e vanno evidenziati, misurati e premiati.

**Per un'offerta culturale più partecipata: meno bandi e più co-progettazione.**

La questione si complica quando la Pubblica Amministrazione deve elaborare la griglia di valutazione per la concessione dei contributi al Terzo Settore per il sostegno alle attività culturali cittadine. La costruzione del bando per i contributi cittadini è al centro di un dibattito molto complesso tra gli amministratori. La necessità di garantire la trasparenza della spesa pubblica impone una selezione pubblica dei partner per i progetti culturali a beneficio del welfare di comunità. Tuttavia, le microattività culturali, che garantiscono la partecipazione attiva dei cittadini alla vita culturale della città, passano al vaglio di criteri di valutazione molto variegati, eterogenei, improntati a criteri di ampia discrezionalità, molto discutibili.

Su questo punto occorre fare una riflessione per trovare un nuovo equilibrio tra le esigenze di trasparenza e l'individuazione degli indicatori più attendibili per la misurazione di un progetto. Leggere nei bandi per i contributi delle varie PA indicatori come "qualità dell'offerta" o "valore del soggetto proponente",





*Stefania Monteverde.*

è un evidente svilimento dei processi di valutazione dell'offerta culturale, tra l'altro delegati a burocrazie d'ufficio che nulla hanno a che vedere con le scelte delle politiche culturali. Sulla distorsione della valutazione dell'impatto sociale pesa anche un certo ritardo da parte della PA nella cultura della rilevazione dei dati, particolarmente complessa rispetto all'articolazione dell'offerta culturale in una città tra imprese culturali pubbliche, quelle private e la variegata, quanto preziosa, rete di associazioni.

Occorre andare verso un'altra direzione rispetto ai bandi per i contributi. Il Legislatore deve favorire, invece, la costruzione di progetti di partenariato pubblico-privato con il Terzo Settore, convenzioni su co-progettazione di progetti pluriennali in cui pubblico e privato condividono obiettivi, attività, finanziamenti pubblici e privati, chiari nella reciprocità degli impegni e nella rendicontazione. Questo sistema si basa sulla trasparenza dei criteri di accessibilità alle convenzioni pubblico-privato, ma non delega la scelta politica dell'offerta culturale che non può fittiziamente risolversi in una scelta tecnico-burocratica. Nel Comune di Macerata si sta sperimentando questa via, su cui è utile aprire tavoli di confronto tra pubbliche amministrazioni per la costruzione di nuove pratiche valutative.

### **Quanto vale il lavoro culturale?**

C'è un altro tema che merita una riflessione e, soprattutto, risposte. Il volontariato è certamente un valore sociale perché coinvolge la comunità su processi di cittadinanza attiva nella cura del patrimonio e nella produzione di attività condivise e collaborative. In tutte le città le politiche culturali degli amministratori confidano sul volontariato sia nell'organizzazione di rassegne e festival, sia nella cura del patrimonio diffuso museale e archeologico, soprattutto nei piccoli centri dove direzioni artistiche di festival sono per lo più dovute a generosi e creativi volontari, e gli operatori culturali sono un esercito di appassionati che dedicano energie e risorse in maniera gratuita.

Tuttavia, il lavoro volontario è un beneficio fino a quando non diventa sostitutivo del lavoro retribuito. Qui si apre la drammatica questione in Italia del lavoro culturale retribuito in maniera dignitosa per un esercito di giovani laureati in beni culturali, gestione e programmazione culturale, e cioè la que-

stione di un diritto costituzionale. Sulla valutazione dell'impatto sociale e economico va misurato, dunque, anche il valore del lavoro creato e retribuito con contratti dignitosi, indicatore di efficacia e di efficienza. È evidente che questo chiede politiche di investimenti e di spesa sulla cultura e sul personale non occasionali e marginali, ma strutturali e continuativi con una programmazione a lungo termine che superi la logica dei bandi annuali e stimoli progettazioni stabili di reti.

Certo il cambiamento deve cominciare dalle politiche della spesa pubblica per la cultura, oggi lo 0,31% del bilancio nazionale. Invece, pure la spesa dei Comuni per la tutela e la valorizzazione di beni e attività culturali nel 2018 è scesa di 1,8 punti percentuali. Eppure il sistema produttivo culturale e creativo italiano nel 2018 ha generato un fatturato pari a 96 miliardi di euro pari a circa il 6% del fatturato totale nazionale e ha impiegato circa 830 mila lavoratori che corrispondono al 3,6% degli occupati in Italia<sup>1</sup>.

La raccomandazione finale è politica: si rafforzi il sistema culturale come sistema pubblico essenziale tanto quanto il sistema sanitario e il sistema di istruzione. La posta in gioco è la democrazia, unico criterio di valutazione veramente efficace.

### **Stefania Monteverde**

*Assessora alla cultura del Comune di Macerata, membro della giunta esecutiva di Federculture, consigliere di amministrazione nel CMS -Consorzio Marche Spettacolo, nella FORM – Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana, nell'AMAT – Associazione Marchigiana Attività Teatrali. Già vicepresidente della FORM. Coordinatrice del progetto Macerata Capitale Italiana della Cultura 2020 e del distretto turistico MaMa - Marca Maceratese. Ha favorito la nascita dell'Ecomuseo di Villa Ficana. L'ultimo impegno è nel team di progetto della public library nella BMB Biblioteca Mozzi-Borgetti di Macerata.*

<sup>1</sup> in: 15° Rapporto annuale Federculture 2019 IMPRESA CULTURA. Politiche, Reti, Competenze.