



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

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

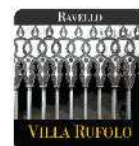
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

## La valutazione multidimensionale e multi-stakeholder degli effetti e delle ricadute delle politiche culturali e il rischio dell'innovazione

Carlo Penati



Quando ci si propone di verificare la capacità dell'offerta culturale di influire sullo sviluppo territoriale generando valore pubblico per le comunità locali, ci si addentra inevitabilmente in un campo cognitivo e operativo connotato dalla interazione di una pluralità di attori e dalla composizione di molteplici fattori. Un campo che, data la numerosità delle variabili in gioco, della loro varietà, della crescente variabilità nel tempo, della natura delle interdipendenze e della difficoltà ad influire su di esse, tendiamo a definire come complesso.

In un contesto complesso e in continua trasformazione la chiave di lettura che intendo proporre, relativamente agli impatti socio-economici della cultura, è quella degli amministratori pubblici, sia degli enti elettivi che delle istituzioni ad essi afferenti, cioè i decisori delle politiche finalizzate a generare valore pubblico, vale a dire effetti rilevanti e duraturi, per la propria comunità.

Quando si pone l'attenzione sugli effetti si entra necessariamente in una dimensione collettiva, plurale: nessuna amministrazione può infatti da sola generare impatti significativi e positivi per i beneficiari della propria azione. Quando lo Stato, una Regione, una Provincia o Città metropolitana, un Comune singolo o associato, un'Istituzione della cultura non possiede tutte le risorse, le competenze, i poteri per generare i risultati e gli effetti attesi, può ottenere benefici di natura sociale ed economica per la comunità amministrata soltanto con la partecipazione di altri attori pubblici e privati, istituzionali e sociali, singoli e aggregati.

È questo l'approccio definibile come "governo con il territorio" – dove il "territorio" viene inteso, in una dimensione sociale oltre che geografica, come attore collettivo – distinguendolo dall'approccio "gestionale" attivabile proficuamente quando si disponga direttamente delle leve necessarie per generare realizzazioni ed output predefiniti. Se un'amministrazione ha infatti tutte le risorse, le competenze e i poteri "gestisce", cioè può "fare" direttamente – invece che "far fare" o "far accadere", come nell'approccio di "governo" – applicando gli strumenti e gli armamentari metodologici del New Public Management;

ma se si intende incrementare l'attrattività territoriale, aumentare l'occupazione stabile, migliorare la salute, accrescere la propensione alla lettura dei giovani, nessun soggetto pubblico da solo, per quanto assistito dalle prerogative dei quadri normativi e della legittimazione elettiva, può generare i benefici ipotizzati. Per aumentare il grado di attrattività di un sistema di offerta locale attorno, ad esempio, a un patrimonio culturale servono un'azione sistemica e un partenariato diffuso tra decisori politici, apparati tecnici pubblici, imprese private complementari, filiere territoriali, centri di competenza e di innovazione, fornitori di tecnologie, gestori di servizi e beni culturali, operatori turistici, volontariato civico e via dicendo.

La metafora che forse rende meglio di ogni altra la dimensione della pianificazione integrata su base culturale destinata a generare impatti positivi per la comunità coinvolta la possiamo mutuare dalla sequenza di "punto, linea, superficie" ampiamente analizzata da Wassily Kandinsky nella sua omonima opera fondamentale di teoria dell'arte, volta alla ricerca della natura e delle caratteristiche dei componenti fondamentali della forma. Il punto – che per l'artista russo è sotto il profilo geometrico invisibile e immateriale, ma può essere pensato come un "punto zero" che può estrarre una propria tensione interna e diventare "vivente" – è per noi, rispetto al tema che stiamo affrontando, un oggetto che ha valore in sé (un museo che preserva efficacemente una raccolta preziosa, una biblioteca di pubblica lettura ben organizzata, un monumento ben fruibile, un teatro con un ampio programma...).

Quando il punto si muove nel suo piano, e cessa di essere un attrattore passivo in sé conchiuso (che ha interazioni minime con il contesto circostante) per sviluppare proattivamente reazioni a vantaggio reciproco con altri punti, ecco che si forma una linea, "la traccia del punto in movimento": dal nostro angolo di osservazione la linea può essere assimilata a una filiera, a una sequenza o intreccio di "oggetti" che, opportunamente allineati e collegati tra loro, possono generare valore per i fruitori finali rafforzando il ruolo di ogni singolo anello della catena così costituita.

Pensando sempre ad un piano integrato, uno spazio di fruizione culturale, come ad esempio un castello medievale, richiede per essere pienamente valorizzato un sistema di promozione, mobilità, accoglienza, visita, servizi accessori, ed eventualmente di interazione con altri oggetti dotati di una propria attrattività ad esso collegati, come ad esempio un museo o degli archivi

specializzati, dei monumenti coevi, dei ristoranti che offrono menu che si servivano a corte, un corpo di ballo e un ensemble musicale in grado di eseguire un repertorio d'epoca. In questo caso la filiera si costituisce, attorno a un tema forte e potenzialmente catalizzante, come un'esperienza "immersiva" nel mondo e nella cultura medioevale.

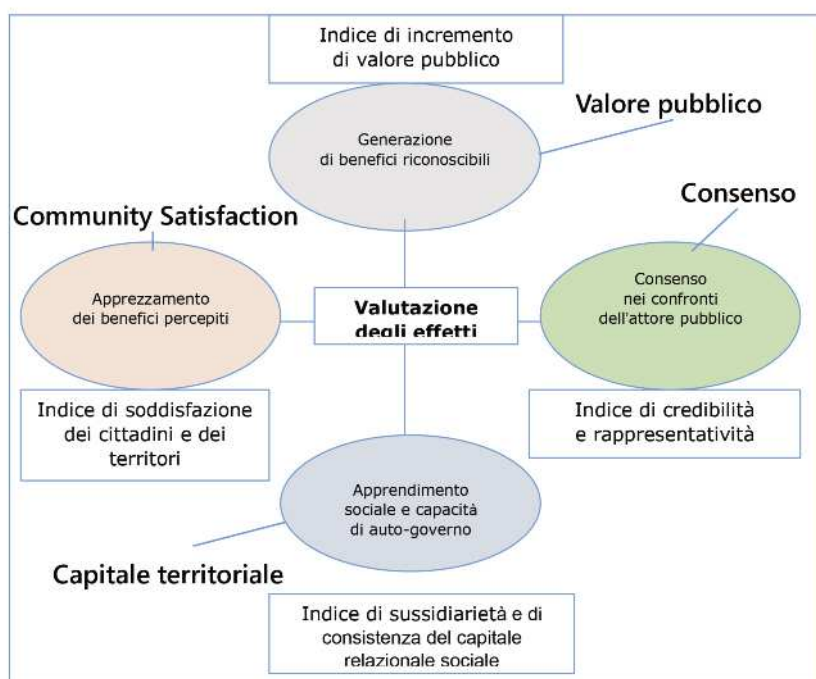
La superficie risultante dall'addensarsi delle linee e delle trame e da esse delimitato è uno spazio denso, un tessuto in continua tensione, in grado di rilasciare e di rendere sostenibili nel tempo effetti positivi per le comunità coinvolte, più capace di altri, proprio per la ricchezza delle interazioni tra i soggetti che lo popolano o sono attratti dall'esterno, di favorire sviluppo locale.

Sempre all'interno della metafora kandiskyana la misurazione delle performance si adatta meglio al punto e a brevi tratti lineari, ma risulta insufficiente per spiegare il funzionamento e i prodotti di una superficie e per rilevarne gli impatti per la comunità coinvolta.

Fuor di metafora, mentre la valutazione delle performance può attingere a strumenti e metodi consolidati, facilmente applicabili ad attività ripetitive e standardizzabili (il numero di biglietti venduti per un museo o il tempo medio di attesa in un ufficio anagrafe per un Comune), la misurazione e valutazione degli impatti e delle ricadute delle politiche pubbliche e dei servizi culturali è ben più complessa (anche per la frattura dei nessi di causalità diretta a fronte delle interdipendenze anche inapparenti tra attori e variabili in gioco). Le amministrazioni pubbliche possono "semplicemente" applicare, con riferimento alle attività e ai servizi continuativi, la metodologia della "legge Brunetta" (il D.Lgs 150/2009), per misurare i "prodotti" della propria azione, adottando e adattando il "ciclo della performance". Ma questo approccio si rivela ampiamente insufficiente per pianificare, controllare, valutare azioni "di governo" in cui sia implicata una pluralità di attori di diversa natura giuridica, portatori di interessi, competenze, risorse, leve diversificate.

L'approccio analitico-razionale, sottostante al "ciclo della performance" amministrativa, non si adatta ad azioni complesse che si costruiscono mentre si attuano in base al comporsi degli apporti (non sempre prevedibili in fase iniziale) "governabili", ma non "controllabili" dall'attore pubblico che si propone di fare da regista, da timoniere (il *kubernetes* di Platone, da cui il nostro "governo") della coalizione. La scienza politica e l'esperienza suggeriscono di privilegiare approcci incrementali (dove obiettivi, apporti, soluzioni si costituiscono

e si modificano nel tempo) o del tipo “cestino dei rifiuti” (dove si cerca di comporre al meglio possibile gli elementi di volta in volta disponibili ed aggregabili). Tornando al linguaggio del New Public Management, in un processo di sviluppo locale con un forte volano culturale, ci troviamo in una situazione non di “controllabilità”, ma di “corresponsabilità”. Proporsi di generare effetti e ricadute sociali ed economiche attraverso la valorizzazione di beni ed attività culturali comporta allora necessariamente l’attivazione di processi di co-programmazione, co-progettazione e conseguentemente di co-valutazione. Chi valuta infatti l’impatto generato da un’azione collettiva e complessa riconoscendone il valore pubblico e i benefici prodotti per la comunità interessata? Ecco allora che ci troviamo in una dimensione multifattoriale e multidimensionale che, dal punto di vista dichiarato all’inizio di questo breve scritto, vale a dire degli amministratori pubblici, considera almeno quattro vettori fondamentali, rappresentati nella figura che segue:



I quattro vettori afferiscono ad altrettante operazioni, non semplici, di definizione di indicatori di impatto e di apprezzamento e valutazione della loro consistenza alla fine del periodo considerato e dell’azione di governo attuata:



- un primo fattore è costituito dalla generazione di benefici riconoscibili per la comunità interessata, fine necessario e programmato delle azioni di sviluppo territoriale a base culturale (e non solo a base culturale), attraverso indicatori di valore pubblico di natura sociale, economica, culturale, ambientale, nella maggior parte dei casi non valutabili con analisi controfattuali, ma utilizzabili come punti di riferimento per monitorare e ridefinire politiche e progetti;
- un secondo fattore riguarda il consenso nei confronti dell'operatore pubblico, interessato ad incrementare l'indice di credibilità della propria azione e di rappresentatività dei bisogni e degli interessi della propria comunità, elemento oggi particolarmente delicato e sottoposto a forti tensioni, ma costitutivo della convivenza civile su base democratica;
- un terzo elemento è rappresentato da trend di crescita dell'apprendimento sociale e della capacità di una comunità locale di auto-governare i propri bisogni attivando le risorse di cui è dotata e intersecando fattori esogeni complementari, nell'ipotesi che la possibilità di sviluppo territoriale sia correlata alla consistenza del capitale relazionale-sociale e alla capacità di esercitare la sussidiarietà orizzontale (richiamata in particolare dall'ultimo comma dell'art. 118 della Costituzione italiana);
- un quarto fattore attiene all'apprezzamento dei benefici percepiti dalle comunità interessate e dalla soddisfazione che cittadini, imprese, stakeholder sono in grado di esprimere in merito alle azioni realizzate, ai risultati raggiunti, agli effetti rilasciati, al grado di coinvolgimento e di trasparenza, alle opportunità create per essi e ad altri possibili indicatori di *community satisfaction*.

Certo il modello così disegnato può apparire eccessivamente razionale ed astratto in una realtà che sconta le difficoltà e gli attriti di attori che possono comportarsi opportunisticamente, di politici che possono essere più attenti ai ritorni per la propria carriera che non all'interesse generale, di cittadini disinformati (per propria negligenza o perchè fuorviati appositamente) che possono agire impulsivamente, rancorosamente e "ciecamente" e, ancora prima, di una inadeguata definizione degli obiettivi da conseguire. Queste possibili frizioni si aggiungono alla complessità di un approccio multi-fattore e multi-attore in un contesto che, mentre si cerca di rilevarne dimensioni e di valutare effetti che spesso si esplicano pienamente a distanza di tempo dagli interventi effettuati, è già mutato. Non ci sono tuttavia altre strade: meglio dei rilevatori deboli e approssimativi costruiti in maniera partecipata con gli attori

coinvolti, in grado di spiegare almeno in parte i fenomeni analizzati, di indicare direzioni da percorrere e di fornire spunti per una riprogrammazione più efficace, che abbandonarsi, come spesso succede, a valutazioni rituali e autocompiacenti, operate in ambiti chiusi, che rischiano di procrastinare nel tempo azioni ripetute senza verificarne l'effettiva utilità, con una ormai insostenibile dispersione di risorse scarse e con una incontrollabile distruzione di valore pubblico.

D'altra parte, sempre ponendosi dal lato delle Pubbliche Amministrazioni, le innovazioni possono essere realizzate soltanto se si accetta il rischio del fallimento come parte integrante di un processo di cambiamento orientato a generare maggiori benefici per le comunità amministrate. Prevalgono invece un clima generale, una pressione normativa e regolatoria, un orientamento politico e manageriale che inducono una buona parte degli amministratori e dei tecnici pubblici ad assumere il minor rischio possibile, fino all'estremo della non decisione per non correre il rischio di incorrere in sanzioni di varia natura. Senza decisioni sulle priorità da conseguire e sulle verifiche del loro reale raggiungimento, senza il rischio dell'innovazione continua, la cultura finisce per incidere sullo sviluppo locale più lentamente e debolmente di quanto potrebbe fare in un Paese come l'Italia che nella sua totalità potrebbe costituirsi come "museo" o "patrimonio" del mondo, anche se tanti esempi presentati proprio qui alla 14° edizione dei Colloqui internazionali Ravello Lab confortano sulla capacità di molti attori pubblici e privati di muoversi con coraggio, passione, creatività e risolutezza anche in un contesto in parte avverso. Sia consentita allora un'ultima provocazione: avrebbe senso costituire degli ambiti "protetti" in cui gli innovatori possano, in maniera controllata, sperimentare ed eventualmente sbagliare, rendendo trasparenti programmazione e valutazione degli effetti conseguiti, senza doverne pagare le conseguenze in caso di fallimento (ricordando che spesso si apprende di più dagli insuccessi che dai successi)?



*Carlo Penati e Lucia Biondi.*

### **Carlo Penati**

*Fondatore e Managing partner della società Koinos di Milano, si occupa da molti anni di sviluppo locale e di governo con il territorio, accompagnando processi di capacity building rivolti a amministratori e tecnici di Regioni, Province, Comuni e altri enti pubblici. In particolare è stato, nel 2008, direttore scientifico del progetto Genius Loci – Governare con il territorio promosso dal Foromez per la Presidenza del Consiglio che ha coinvolto 450 dirigenti pubblici di 87 Amministrazioni e 40 università italiane. In ambito culturale, ha seguito e sta tuttora accompagnando progetti di pianificazione integrata sia a livello locale che per filiere tematiche in Regione Lombardia. È partner della start up benefit Merits di Milano che supporta progetti finalizzati a incentivare comportamenti virtuosi dei cittadini a vantaggio della coesione e dello sviluppo locale, rafforzando esperienze di economia civile e della reciprocità. Insegna, per la Scuola degli Enti Locali di Regione Lombardia e di ANCI Lombardia, governo dello sviluppo territoriale, stakeholder management e governance dell'innovazione digitale. È socio ICOM e responsabile operativo dell'Itinerario delle Chiese contemporanee nel territorio della Diocesi di Milano.*