



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

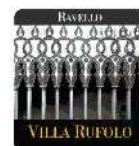
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

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

Zètema: un “Piano di Change” verso l’innovazione e la sostenibilità

Remo Tagliacozzo



Innovazione, benessere del dipendente, orientamento agli stakeholder: questi i principali driver del percorso di cambiamento intrapreso da Zètema Progetto Cultura, un nuovo corso gestionale orientato alla sostenibilità e al miglioramento continuo, finalizzato alla soddisfazione delle aspettative dei principali stakeholder, al consolidamento dei rapporti con i dipendenti e con il territorio, all’accrescimento del proprio valore nel tempo e alla creazione della nuova brand identity di “azienda sostenibile”.

Partecipata al 100% da Roma Capitale, Zètema è la società strumentale capitolina che dal 1998 opera nel settore cultura, la cui mission è votata alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico della Città e all’ottimizzazione della sua fruizione. L’erogazione di servizi culturali e turistici per la collettività, nonché l’organizzazione di eventi cittadini in attuazione della strategia di Roma Capitale, rappresentano il core business della Società, la cui attività spazia dalla gestione del Sistema Musei Civici (oltre un milione e mezzo di visitatori l’anno) e del Sistema di informazione turistico-culturale, all’organizzazione e gestione di mostre, eventi ed attività didattiche, passando per tutte le attività connesse alla conservazione del patrimonio culturale della Capitale.

Le peculiarità del settore cultura, che l’UNESCO individua come quarta direttrice della sostenibilità, nonché la crescente influenza esercitata dal dibattito nazionale ed internazionale in tema di sostenibilità sugli indirizzi politici dei governi locali – tra cui l’Italia e la stessa Amministrazione Capitolina – hanno rappresentato per l’azienda un forte stimolo all’implementazione di politiche di sostenibilità e all’adozione di un nuovo orientamento strategico, volto a restituire centralità e rilevanza strategica agli asset intangibili, attraverso l’ampliamento del tradizionale framework di riferimento alle risorse immateriali, ritenute indispensabili per il miglioramento della performance aziendale e per la creazione di valore per l’azienda e per i propri stakeholder.

Un percorso verso l’innovazione e la sostenibilità sostanziato da un *Piano di Change*, in cui trovano spazio la definizione degli obiettivi strategici dell’azienda (Efficienza; Efficacia; Sviluppo del personale; Apertura al mercato; Innovazione digitale; Valorizzazione del brand) e specifiche azioni attuative, secondo una *Road Map del Cambiamento*, che definisce competenze, responsabilità e timing. A monitorare sullo stato di attuazione della strategia, il *Change Management Team*, neo costituita

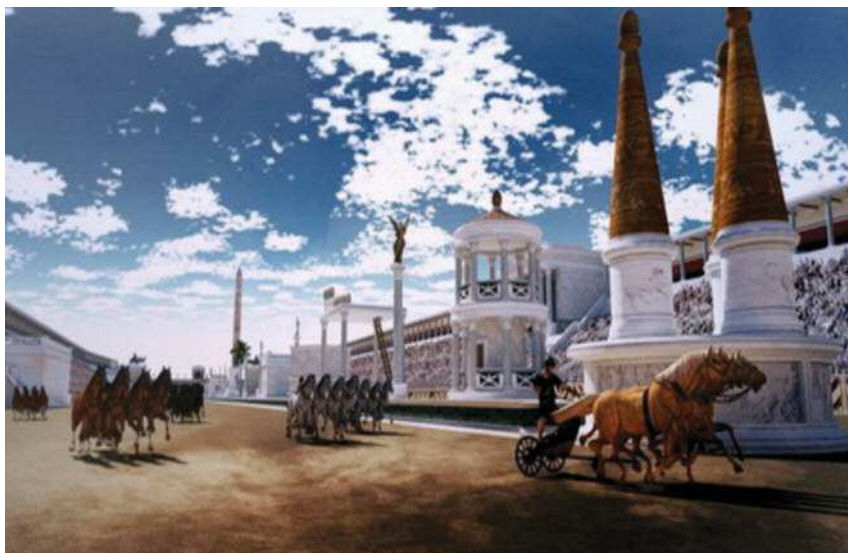


unità aziendale, nel ruolo di “Supporto” e “Osservatorio” in fase di work in progress e di “Officina delle idee” in fase propulsiva, attraverso l’ideazione di azioni coerenti ed integrate e di nuovi prodotti e servizi in un’ottica di miglioramento continuo.

Un *Piano di Change* sviluppato secondo la direttrice “inside out”, in cui il processo di cambiamento, avviato all’interno della Società, arriva a contaminare la rete di rapporti/relazioni dell’azienda, fino a ripercuotersi all’esterno, sul territorio, sugli utenti, sui clienti ed in generale sui cittadini anche grazie al contributo che l’adozione di nuovi strumenti di comunicazione, quali il Bilancio Integrato, possono dare alla diffusione del nuovo orientamento strategico dell’azienda.

Il Bilancio Integrato, come forma di reportistica non finanziaria, riveste un fondamentale ruolo strategico nella sua duplice funzione di strumento di rendicontazione del processo di creazione di valore in atto in azienda e della multidimensionalità della performance aziendale (di governance, sociale e ambientale oltre che economico-finanziaria) e di strumento di comunicazione, chiaro e trasparente, di una strategia che integra obiettivi economici con obiettivi di sostenibilità e, quindi, della nuova brand identity di azienda sostenibile.

Nuovo Modello Organizzativo e nuovo Modello di Business, sviluppato secondo lo schema PDCA di Deming, nuovi strumenti informatici e digitali di raccolta dei dati (ERP) per la gestione integrata dei processi aziendali e dei flussi informativi, sviluppo delle competenze e valorizzazione del capitale umano, iniziative di welfare aziendale sono solo alcuni dei cambiamenti introdotti in azienda in un’ottica di sostenibilità e innovazione, cui si aggiungono, con una proiezione al mercato, l’adozione di strategie di marketing orientate al cliente/stakeholder ed un’offerta di servizi culturali dinamica e flessibile che trova nella commistione tra tecnologia e tradizione la propria componente innovativa.



Un percorso verso l'integrazione tra cultura e tecnologie multimediali avviato da Zètema nel 2014, con il progetto "Viaggi nell'antica Roma" presso il Foro di Augusto (ampliato nel 2015 anche al Foro di Cesare), proseguito nel 2016 con "L' Ara com'era", racconto in realtà aumentata e virtuale dell'Ara Pacis e culminato nel 2019 con l'inaugurazione del progetto "Circo Maximo Experience", l'ultimo dei tre progetti di realtà aumentata e virtuale promossi da Roma Capitale, Assessorato alla Crescita Culturale – Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali e realizzati con la collaborazione di Zètema.

Progetto all'avanguardia, *Circo Maximo Experience* implementa tecnologie interattive di visualizzazione mai realizzate prima in un'area all'aperto di così ampie dimensioni (600 m di lunghezza per 140 m di larghezza); la tecnologia utilizzata permette di immergersi totalmente nella storia con la visione delle ricostruzioni architettoniche e paesaggistiche durante i diversi periodi. Un percorso di visita immersiva reso possibile dall'utilizzo di appositi visori (di tipo Zeiss VR One Plus accoppiati con smartphone di tipo iPhone) e di sistemi auricolari stereofonici, che consentono ai visitatori di vivere, nelle diverse ore del giorno, un'esperienza unica di fruizione di un sito archeologico anche grazie all'ausilio di una innovativa applicazione concepita per poter funzionare indipendentemente dalle variazioni di illuminazione giornaliera.

Un connubio tra tradizione e innovazione, tra antichità e contemporaneità, reso possibile dall'utilizzo di strumentazioni ad elevato contenuto tecnologico; un modo unico per valorizzare il patrimonio culturale volto ad arricchire l'esperienza emozionale offerta a visitatori e cittadinanza e ad avvicinare alla cultura nuovi target di utenza, grazie all'appeal esercitato sulle nuove generazioni dall'utilizzo delle più recenti tecnologie multimediali.

Un nuovo modo di "fare" e "fruire" la cultura che scopre, nell'integrazione tra i diversi linguaggi e discipline, modalità in-

novative ed alternative di narrazione della storia e dell'arte in grado di suscitare un rinnovato interesse ed un crescente apprezzamento da parte dei visitatori e della collettività con potenziali rilevanti effetti sul fenomeno della partecipazione/non partecipazione alle iniziative culturali organizzate nella Città. Sostenibilità e innovazione, quindi, come obiettivi strategici, ma soprattutto come opportunità: è nel cambiamento, nell'innovazione, nella valorizzazione delle proprie risorse, nell'orientamento al cliente, nella capacità di anticipare le tendenze e di adattarsi velocemente ai repentini cambiamenti del mercato, nel saper cogliere ed interpretare le esigenze degli stakeholder che Zètema sta investendo per assurgere a player culturale distintivo e riconosciuto nel settore cultura e per continuare ad operavi con successo.

Remo Tagliacozzo

Remo Tagliacozzo, classe 1968, ha ricoperto fino a settembre 2017 importanti incarichi all'interno del CIRA, Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali, come Responsabile Affari legali societari & Corporate governance e Segretario del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei soci.

Ha sviluppato il suo percorso professionale anche in contesti multinazionali, prima in Shared Medical System Italia (SMS -HS) e poi per la divisione Health Service di Siemens.

Dal 2004 al 2008 ha ricoperto il ruolo di Cfo e poi di Ceo di Ter SpA, nel settore Itc per poi essere nominato Amministratore unico, Consigliere delegato e Compliance Officer in numerose società del settore Itc.

Dal 2017 è Amministratore Delegato di Zètema Progetto Cultura, società partecipata al 100% da Roma Capitale, che gestisce: attività e servizi culturali e turistici; organizzazione di eventi culturali; attività di progettazione, manutenzione, conservazione, e catalogazione per conto della Sovrintendenza Comunale; la Rete dei Musei Civici; diversi spazi cittadini dedicati allo spettacolo, alla cultura e all'accoglienza turistica.

Obiettivo dichiarato del suo mandato come Amministratore Delegato di Zètema è il riposizionamento dell'Azienda nel mercato di riferimento, quale brand culturale distintivo e riconosciuto.

Il progetto di Change in corso di realizzazione è fondato su 4 pilastri: ORGANIZZAZIONE – GESTIONE – LEADERSHIP – PERSONE che sono stati oggetto di elaborazione interna di modelli specifici.

Il riconoscimento dei dipendenti come persone, la centralità dell'ascolto e della formazione, nonché la ricerca della soddisfazione del cliente in ottica di customer experience rappresentano i pilastri per il raggiungimento di una nuova identità aziendale.