



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 46 Anno 2021

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

16^a Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali
LAB 2021

NUMERO SPECIALE

Atti XVI edizione Ravello Lab

CULTURA È FUTURO

- *Paesaggio culturale e aree interne*
- *L'impresa socio-culturale*

Ravello 14/16 ottobre 2021



Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Alfonso Andria	
Ravello Lab si conferma suggeritore di politiche per la Cultura	8
Alberto Bonisoli	
L'economia della cultura ha bisogno di una pubblica amministrazione efficiente	12
Andrea Cancellato	
Ravello Lab 2021, una discussione aperta	14

Programma 16

Contributi

Giampaolo D'Andrea	
Coinvolgere oggi per non rinunciare al futuro	20
Valeria Fascione	
Il Sistema "Cultura Campana": innovazione, digitalizzazione, creatività	24
Amedeo Lepore	
Cultura ed economia nell'epoca della transizione	30

Panel 1: Paesaggio Culturale e Aree Interne

Fabio Pollice	
L'esigenza di una pianificazione territoriale della cultura	36
Maria Grazia Bellisario	
Questioni territoriali: criticità e opportunità del post-COVID	44
Loredana Capone	
Il PNRR e le comunità	52
Giuseppe Di Vietri	
I paesaggi culturali italiani UNESCO nella WHL e il modello organizzativo del Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni	54
Pietro Graziani	
Aree interne e piccoli Comuni	60
Salvatore Claudio La Rocca	
<i>Culture for growth</i>	64
Francesco Mannino	
Sviluppo locale coesivo a base culturale: un esperimento nelle aree interne catanesi	74
Carla Maurano	
Aree interne e paesaggi culturali pastorali	80
Rosanna Mazzia	
I Borghi Autentici d'Italia	88
Stefania Monteverde	
Progettazione di comunità per un futuro sostenibile. Da cratere sismico a Riserva UNESCO della biosfera	90
Patrizia Nardi	
Borghi italiani e "comunità di borgo". Alcune riflessioni	98

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Vincenzo Pascale	
Le aree interne, occasione per incentivare il turismo culturale e sportivo d'oltreoceano	106
Rossano Pazzagli	
Il valore trasformativo della cultura per la rinascita delle aree fragili italiane	108
Mariassunta Peci	
La Convenzione UNESCO per la Protezione del Patrimonio Mondiale: pianificazione complessa e strategie per la tutela e valorizzazione dei Paesaggi Culturali	116
Giovanni Pescatori	
Le imprese della cultura dalla crisi pandemica alla resilienza	120
Davide Ponzini	
Introduzione alla "Carta per i grandi eventi nelle città ricche di patrimonio culturale"	126
Giovanni Teneggi	
Cultura e sviluppo territoriale. Parole. Echi e rimbombi	130
Giulia Urso, Benedetta Giordano	
Paesaggio e cultura nelle strategie delle aree pilota della Strategia Nazionale per le Aree Interne	134

Panel 2: L'impresa socio-culturale

Francesca Bazoli, Stefano Karadjov	
La fondazione di partecipazione. Uno strumento di <i>governance</i> per la gestione del bene culturale in cui il settore privato coopera con il pubblico per creare impatto sociale. Il caso della Fondazione Brescia Musei	140
Antonello Grimaldi	
Imprese culturali e sociali, l'importanza della rete per la ripartenza delle comunità	146
Daniela Savy	
L'impresa socio-culturale	150
Felice Scalvini	
L'impresa sociale culturale: una nuova stagione	152
Elena Sinibaldi	
Socio-cultura ed economia creativa	156

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	163
Premio Patrimonio Viventi 2021: i vincitori	180

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

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 - sezione
Mission*

*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 Sponsor:  **Fondazione
Ravello**
Villa Rufolo | Festival

ISSN 2280-9376

La fondazione di partecipazione Uno strumento di *governance* per la gestione del bene culturale in cui il settore privato coopera con il pubblico per creare impatto sociale. Il caso della Fondazione Brescia Musei

Francesca Bazoli
Stefano Karadjov

Quali sono sul piano dell'assetto giuridico della *governance*, e partendo dal caso della Fondazione Brescia Musei, i fattori abilitanti i notevoli risultati positivi che si registrano con riferimento alla capacità della Fondazione di attrarre risorse private, di creare interconnessioni con le città e, più in generale, sul piano di una gestione efficiente ed efficace?

Occorre premettere che nel caso bresciano vi sono almeno tre punti di forza del contesto in cui la Fondazione Brescia Musei opera, che costituiscono precondizioni positive indipendenti dall'assetto di *governance*:

- 1) I più importanti musei della città sono tutti civici, consentendo una gestione unitaria (la parte statale del Parco Archeologico di Brescia romana è in gestione alla Fondazione in forza di un accordo di valorizzazione).
- 2) Si tratta di musei assai importanti dal punto di vista degli edifici storici/monumentali che li ospitano e delle collezioni ivi contenute sia pure con una storia di valorizzazione recente.
- 3) Il territorio di riferimento è certamente "ricco" dal punto di vista economico ed imprenditoriale.

Siffatto contesto favorevole è valorizzato da una struttura di *governance* pubblica/privata che si è dimostrata efficiente. A questo proposito osserviamo che dal punto di vista della struttura giuridica Fondazione Brescia Musei è definita nella Convenzione stipulata con il Comune di Brescia come ente costituito ai sensi dell'art. 112, comma V, del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio ed ha in concessione gratuita i musei civici oltre al cinema Eden, ai sensi dell'art 106, comma 2 bis del codice stesso.

La partecipazione del Comune di Brescia al fondo patrimoniale della Fondazione è pari al 92%. Il Comune ha diritto alla nomina di quattro consiglieri su 7. Gli altri Enti Fondatori sono gli stessi soggetti già soci della "S.p.A." Brescia Musei, cui

erano state originariamente affidate nel 2003 le sole attività di valorizzazione, prima della trasformazione della stessa in Fondazione: la Camera di Commercio, la Fondazione CAB e la Fondazione ASM.

Fondazione CAB ha dato un sostegno molto importante all'apertura del Museo di Santa Giulia, mentre la Camera di Commercio, il cui ruolo – stante anche le competenze di recente acquisite in materia di turismo e promozione del territorio anche sotto il profilo culturale – risulta particolarmente pertinente rispetto alle finalità istituzionali della Fondazione.

Dal punto di vista del codice degli appalti la Fondazione è a tutti gli effetti un organismo di diritto pubblico, stante la duplice circostanza relativa sia alla nomina da parte del Comune della maggioranza dei Consiglieri sia alla prevalenza dei contributi pubblici rispetto alle fonti "privatistiche" di sostegno alla gestione.

Pur a fronte di un assetto di impronta fortemente pubblicistica, quale quello che abbiamo descritto, il modello di *governance* della Fondazione costituisce un punto di equilibrio efficiente tra potere di indirizzo strategico in capo all'Amministrazione pubblica (la fondazione è uno snodo fondamentale della politica culturale della città) e coinvolgimento delle forze della società civile in una gestione capace di efficienza "imprenditoriale" e di attrarre risorse private.

Risulta assai importante a questo fine la composizione stessa del Consiglio Di Amministrazione, che assicura una presenza "istituzionale" della società civile nella *governance*, sia per





Francesca Bazoli

quanto riguarda i membri nominati direttamente dal Comune – che in questo modo ha la possibilità di impegnare a costo zero competenze professionali selezionate e di allargare le reti di relazione con la città – sia per quanto riguarda i membri designati dai co-fondatori. Da evidenziare, a questo riguardo, che nel caso della Fondazione Brescia Musei – che nello statuto è espressamente definita come una Fondazione di Partecipazione – la qualifica di co-fondatore non è legata all’impegno all’erogazione di un contributo in denaro al fondo patrimoniale o al fondo di gestione. Ciò rappresenta un aspetto peculiare della *governance*, che certamente ad oggi connota il board in termini di rappresentanza civica più che di rappresentanza di soggetti capaci di forte contribuzione. Questa larga rappresentanza “civica” all’interno del Consiglio costituisce un rilevante elemento diaframmatico rispetto ad una gestione diretta da parte dell’amministrazione comunale, che svincola da colorazioni politiche dirette ogni tipo di interazione con la città, rimuovendo così un potenziale ostacolo alla raccolta di contributi da parte di soggetti con orientamenti diversi da quelli di coloro che risultano di volta in volta vincitori delle elezioni.

Inoltre, la possibilità di avere professionalità qualificate ed esperienze diverse all’interno del Consiglio favorisce una gestione indipendente ed efficace della Fondazione, facilitando in particolare la possibilità di attrarre competenze elevate a livello manageriale e curatoriale.

Ciò evidentemente è tanto più vero quanto più l’Amministrazione di riferimento sa interpretare correttamente e con efficacia il ruolo ad essa attribuito dalla legge e dallo statuto di nomina di parte dei consiglieri, di condivisione dell’indirizzo strategico e degli obiettivi da raggiungere, nonché di controllo.

Osserviamo inoltre che dal punto di vista della definizione degli obiettivi strategici e programmatici il richiamo all’art. 112 del codice enfatizza evidentemente il momento della condivisione tra Amministrazione comunale e Fondazione, che nell’esperienza di questi anni ha funzionato in modo efficace con reciproco arricchimento di prospettive e competenze.

La condivisione degli obiettivi assicura d’altra parte quel sostegno economico pubblico che resta assolutamente decisivo nel caso di musei civici diversi dai grandi centri attrattori di turisti e fortemente impegnati nel servizio pubblico.

Il risultato è una visione sempre più consapevole dell’evoluzione

del museo da luogo di tutela e fruizione a luogo di partecipazione, centro di competenze e di servizi a favore dell'intera comunità.

Il punto di equilibrio positivo pubblico-privato che l'esperienza della Fondazione rappresenta dal punto di vista dell'assetto di *governance* nella gestione dei beni culturali potrebbe essere ulteriormente migliorato dal punto di vista statutario, riservando almeno un posto nel Consiglio di Amministrazione anche ad un rappresentante scelto tra i sostenitori che erogano stabilmente risorse sotto forma di art-bonus e sponsorizzazioni a Brescia Musei, collettivamente indicati come membri della Membership "Alleanza Cultura", il cui perimetro è ad oggi estremamente ampio, vario e fluido a seguito di un'operazione di coinvolgimento che ha avuto grande successo negli ultimi anni, e che nella XV edizione di Ravello Lab è stata presentata dal direttore di Fondazione Brescia Musei Stefano Karadjov. Ciò evidentemente rafforzerebbe ancor più il legame con i sostenitori, senza peraltro correre il rischio di chiedere loro forme di adesione troppo rigide sotto il profilo istituzionale.

D'altro lato, sul piano generale dell'assetto normativo fiscale, gioverebbe una chiara qualificazione dell'attività svolta dalla Fondazione in termini non commerciali, evitando la tassazione di eventuali residui di esercizio, che pure sono destinati negli anni successivi alla realizzazione delle attività istituzionali di tutela, promozione e valorizzazione.

La qualifica di ente del terzo settore è ad oggi ovviamente esclusa per la Fondazione in relazione alla circostanza del "controllo" da parte dell'Ente Pubblico. Ci si potrebbe in astratto porre il quesito se l'assetto di *governance* potrebbe trarre vantaggio da una eventuale diversa possibilità di qualificazione ma, a prescindere dal problema rappresentato dall'impraticabilità "politica" di una perdita di controllo da parte dell'Ente Pubblico – che non solo è il proprietario dei beni dati in gestione ma è anche il principale contribuente al conto economico –, stante quanto sopra osservato, il solo grande vantaggio sarebbe relativo all'inquadramento fiscale, auspicabilmente altrimenti risolvibile.

In ogni caso, le caratteristiche dell'ordinamento istituzionale di Fondazione Brescia Musei sopra descritte si riverberano nell'agilità gestoria che caratterizza questi veicoli organizzativi, privatistici nella gestione, pubblicistici nel controllo, trasversali alle comunità nella rappresentanza civica. Questa tipologia di soggetti giuridici permette effettiva trasformazione dei luoghi



Stefano Karadjov

della cultura da contesti di conservazione e valorizzazione verso laboratori di partecipazione cittadina, costruzione di reti virtuose intorno alla progettazione culturale, cluster di sperimentazione, innovazione e trasformazione, anche di tipo sociale.

Concreti esempi della progettualità di Fondazione Brescia Musei relativi all'ultimo semestre delineano questo scenario.

La cultura della Cura, la cura con la Cultura

Fondazione Brescia Musei ha promosso un sistema di offerta culturale alle autonomie funzionali della "cura", con l'obiettivo di portare i progetti culturali nei luoghi della salute e li trasformarli attingendo al patrimonio simbolico e materiale dei propri musei, anche grazie a progetti espositivi temporanei. Nel caso della Vittoria Alata di Brescia, ospitata presso il centro vaccinale del padiglione fieristico ProBrixia durante la lunga vaccinazione da Covid-19, la Fondazione ha ideato un progetto di brandizzazione istituzionale che, grazie all'identità visiva di Paolo Tassinari e i contenuti *cross marketing* fruibili da *device* nel periodo di attesa dell'inoculazione, ha consentito di creare un percorso di conoscenza del progetto di restituzione della statua della Vittoria Alata alla città di Brescia dopo il restauro effettuato presso l'Opificio delle Pietre Dure di Firenze, invogliando alla visita. Presso l'ospedale Poliambulanza, invece, una mostra fotografica dell'artista Alessandra Chemollo dal titolo *Mirabili radici* ha descritto con un portfolio originale realizzato dalla fotografa presso il sito archeologico di Brescia patrimonio UNESCO, di allargare agli oltre 280.000 utenti degli ambulatori nel trimestre espositivo la conoscenza dello straordinario patrimonio bresciano.

Dal Museo alla Piazza, dalla Piazza al Museo

Nel momento della ripartenza dopo l'emergenza Covid, Fondazione Brescia Musei ha giocato un ruolo chiave nel ritorno alla normalità cittadina, assolvendo alla richiesta civica di garantire cultura e intrattenimento di qualità nei mesi estivi, anche fuori dai propri spazi museali (fatto normalmente escluso dalle nostre competenze). Grazie alla possibilità di una gestione integrata degli spazi museali con gli spazi

all'aperto liminali (come il Teatro romano e il Parco del *Viridarium*), e grazie alle competenze trasversali della Fondazione (ente di scopo ma anche grande centrale di competenze), è stato possibile realizzare per l'estate 2021 un cartellone di spettacolazione (lirica, classica, danza, recital, prosa) all'aperto, che ha proposto ai Teatri normalmente attivi al chiuso un grande contenitore temporaneo per gli spettacoli, valorizzando in questo modo anche gli spazi espositivi museali e riavvicinando il pubblico ai musei. Sono state così organizzate oltre 15 serate nel Parco del *Viridarium*, un ciclo di 80 proiezioni di Cinema all'aperto, concerti e talk presso il Museo di Santa Giulia.

Casi come quelli proposti dimostrano la possibile convergenza tra gestione museale e valorizzazione degli spazi dei cittadini con gli eventi, creazione di valore condiviso intorno alla cultura per valorizzarne l'impatto sociale (specie nei momenti di massimo contenimento), possibilità di integrare l'offerta di alto profilo e popolare agli spazi ibridi dove conservazione e valorizzazione sposano gli obiettivi della Convenzione di Faro con un'apertura alla partecipazione diretta della comunità alla valorizzazione culturale. Si tratta di alcuni degli obiettivi che la gestione *non profit* di una Fondazione culturale di partecipazione – il cui impatto sociale diventa welfare cittadino – può proporre quale *best practice* nel panorama dell'impresa sociale culturale italiana.

Francesca Bazoli

Di professione avvocato civilista, con specializzazione in diritto civile e societario ed esperienza di consigliere d'amministrazione di società, fondazioni, enti non profit. Presidente della Fondazione Brescia Musei e della Editrice Morcelliana srl.

Stefano Karadjov

Direttore della Fondazione Brescia Musei, è docente di Gestione degli Eventi Culturali all'Università di Padova e di Politiche di Valorizzazione del Territorio all'Università Cattolica di Brescia.