



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





Territori della Cultura

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

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
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

Comitato Scientifico



On. Alfonso Andria, Presidente

Prof. Jean Paul Morel, Professore Emerito di archeologia, Université de Provence - Vice Presidente

Dott. Eugenia Apicella, Segretario Generale

Prof.ssa Claude Albore-Livadie, Direttore di Ricerca emerito Centre National de la Recherche Scientifique, Ministère de la Culture, CCJ, Aix en Provence

Prof. Adalgiso Amendola, Ordinario di Economia politica, Direttore Centro Interdipartimentale di Economia del Lavoro e Politica Economica, Università di Salerno

Prof. Jacques Amouroux, DHC, Member of the European Academy of Sciences and Arts

Prof. Margherita Azzari, Ordinario di Geografia, Università di Firenze, Vice Presidente Società Geografica Italiana

Prof. Alessandro Bianchi, già Rettore, Università Mediterranea di Reggio Calabria

Prof. David Blackman, Archeologo, già Direttore della British School at Athens

Prof. Mounir Bouchenaki, Archaeologist, Special adviser of UNESCO Director-General and of ICCROM Director-General.

Prof. Leonardo Cascini, Direttore Scuola Internazionale sul Rischio da frana (LARAM), Università di Salerno

Arch. Francesca Casule, Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio delle province di Salerno e Avellino

Prof. Luca Cerchiali, Direttore Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale/DISPAC, Università di Salerno

Dott. Stefano De Caro, Archeologo, già Direttore ICCROM

Dott.ssa Caterina Della Porta, Eforo del Ministero della cultura in Grecia

Prof.ssa Maria Giuseppina De Luca, Ordinario di Estetica, Università di Salerno

Mons. José Manuel Del Rio Carrasco, Congregazione del Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti, Curia Romana

Prof. Maurizio Di Stefano, Ingegnere specializzato in Restauro dei Monumenti e in Architettura, Presidente Emerito ICOMOS Italia

Dott. Eladio Fernandez Galiano, Programme des Itinéraires culturels, Conseil de l'Europe

Ing. Ferruccio Ferrigni, già Docente di Gestione dei Sistemi Urbani e Territoriali, Dipartimento Pianificazione e Scienza del Territorio, Università Federico II, Napoli - Coordinatore attività

Prof.ssa Rosa Fiorillo, Archeologo, ICOMOS Italia, Docente Archeologia Cristiana e Medievale, Università di Salerno

Prof. Pietro Graziani, Già Direttore Generale MiBACT, Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio Università "La Sapienza" - Direttore Responsabile Territori della Cultura

Ing. Salvatore Claudio La Rocca, già Vice Direttore della Scuola Superiore per i Dirigenti dell'Amministrazione Pubblica Locale, membro comitato direttivo AICI - Responsabile relazioni esterne

Prof. Roger A. Lefèvre, Professeur émérite en Sciences de l'Environnement, Université Paris-Est Créteil

Prof. Ferdinando Longobardi, Professore Linguistica Università degli studi di Napoli "L'Orientale"

Prof. Giuseppe Luongo, Professore Emerito di Fisica del Vulcanismo, Università Federico II, Napoli

Dr. Jean-Pierre Massué, Université de Moscou, Membre du Sénat de l'Académie Européenne des Sciences et des Arts

Prof. Mauro Menichetti, Professore ordinario di Archeologia Classica, Università di Salerno

Prof. Luiz Oosterbeek, Coordinating Professor of Archaeology and Landscape Management, Instituto Politécnico de Tomar, Secretary general International Council for Philosophy and Human Sciences

Dott.ssa Giuseppina Padeletti, Dirigente CNR

Prof. Mark John Pearce, Head of School of Humanities and Professor of Mediterranean Prehistory, University of Nottingham

Dott. Giulio Pecora, Giornalista, Manager di Pec.Consult

Prof. Piero Pierotti, Professore a riposo di Storia dell'Architettura, Università di Pisa

Prof. Fabio Pollice, Rettore Università del Salento - Responsabile progetti europei

Prof. Dieter Richter, Professore Emerito di Letteratura Critica, Università di Brema

Dott.ssa Matilde Romito, Archeologo, già Dirigente dei Musei Provinciali del Salernitano

Prof. Franco Salvatori, Professore a riposo di Geografia Università Tor Vergata

Prof. Ingelore Scheunemann, Coordinatore Programma Latino-americano di Scienze e Tecnologia per lo sviluppo (CYTED)

Prof. Max Schvoerer, Professeur émérite Université Bordeaux Montaigne; Membre de l'Académie Européenne des Sciences et des Arts, Salzburg; Président du réseau PACT.

Dott.ssa Giuliana Tocco, Archeologo, già Soprintendente

Dott.ssa Françoise Tondre, Vice-présidente, Fédération des Conservatoires d'Espaces Naturels, Membre du CESER GRAND EST (Conseil Economique, Social et Environnemental Régional Grand Est)

Dott. Hamza Zirem, Scrittore, poeta, Ambasciatore di pace per Universum Academy Switzerland

Dott. Gabriel Zuchtriegel, Direttore Parco Archeologico di Paestum

Consiglio di Amministrazione



On. Alfonso Andria

Presidente e legale rappresentante

Prof. Jean-Paul Morel

Vice Presidente

Dr. Eugenia Apicella

Segretario Generale

Soci Promotori

Dr. Jean-Pierre Massué

Université de Moscou, Membre du Sénat de l' Académie
Européenne des Sciences et des Arts

Rappresentanti Enti Fondatori

Secrétaire Général Conseil de l'Europe

Dr. Marija Pejčinović Burić

Regione Campania

On.le Vincenzo De Luca, Presidente

Comune di Ravello

Avv. Salvatore Di Martino, Sindaco

Università degli Studi di Salerno

Prof. Vincenzo Loia, Rettore Magnifico

Comunità Montana "Monti Lattari"

Luigi Mansi, Presidente

Rappresentanti Soci Ordinari

Consorzio di Promozione Turistica Ravello-Scala

M.o Pasquale Antonio Palumbo, Presidente

Centro di Cultura e Storia Amalfitana

Prof. Linda Di Lieto, Presidente

Comune di Scala

Luigi Mansi, Sindaco

Membri Cooptati

On. Alfonso Andria

Senatore

Prof. Jean-Paul Morel

Professore Emerito di archeologia, Université de Provence
- Vice Presidente

Prof. Francesco Caruso

Ambasciatore

Dr. Marie-Paule Roudil

Direttore Unesco Office in New York e The UNESCO
Representative to the United Nations

Dr. Mauro Felicori

Commissario Straordinario Fondazione Ravello

Prof. Claudio Cerreti

Presidente Società Geografica Italiana

Dr. Gianluca Silvestrini

Head of Major Hazards and Environment Division,
Executive Secretary of the EUR-OPA Major Hazards
Agreement, Council of Europe

Prof. Manuel Núñez Encabo

Associazione Europea ex parlamentari del Parlamento
Europeo e del Consiglio d'Europa

Prof. p. Giulio Cipollone

Ordinario di Storia della Chiesa Medievale Pontificia
Università Gregoriana

Prof. Wail Benjelloun

Già Presidente Conferenza dei Presidenti delle Università
Marocchine e Presidente UNIMED

Dott. Riccardo Sessa

Ambasciatore, Vice Presidente Società Italiana per
l'Organizzazione Internazionale

Membri consultivi

Prof.ssa Claude Albore Livadie

Relatore del Comitato Scientifico

Revisore Unico

Dr. Alfonso Lucibello

La cultura come risorsa dello sviluppo locale. Una nuova alleanza pubblico-privato

Il forum europeo Ravello Lab, promosso da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, fin dalla nascita (2006) rappresenta un riferimento per l'elaborazione delle politiche di sviluppo territoriale a base culturale.

Ravello Lab annualmente produce una serie di "raccomandazioni", che rispondono alla finalità di trasferire agli stakeholder pubblici e privati utili indicazioni orientate alla valorizzazione del patrimonio culturale e al sostegno alle industrie creative. L'edizione 2019 ha più approfonditamente trattato il tema dell'alleanza pubblico-privato finalizzata al recupero del patrimonio culturale e alla promozione delle attività nel settore della cultura.

In attesa che si completi il lavoro di elaborazione delle riflessioni e degli spunti propositivi emersi dai panel tematici resi sotto forma di raccomandazioni, che costituiranno – come di consueto – oggetto di un'iniziativa pubblica, riportiamo qui di seguito il testo del Comunicato Stampa conclusivo che accenna in estrema sintesi ai contenuti emersi durante i lavori.

A seguire poi una serie di contributi resi da alcuni dei partecipanti ai panel.

Alfonso Andria e Claudio Bocci

Ravello Lab: lo sviluppo culturale passa da nuove forme di partenariato pubblico-privato

«La cultura come risorsa dello sviluppo locale attraverso una nuova alleanza pubblico-privato» al centro delle riflessioni di Ravello Lab 2019, l'appuntamento culturale promosso da **Federculture** e dal **Centro Universitario Europeo dei Beni Culturali di Ravello** che da tredici anni continua a rappresentare un riferimento non soltanto nazionale per l'elaborazione delle politiche di sviluppo territoriale a base culturale. Per tre giorni a **Villa Rufolo** si è tenuto conto dei principali documenti di policy delle Istituzioni internazionali impegnate a tutelare e valorizzare le risorse culturali, partendo dal diritto dei cittadini alla partecipazione culturale.

Il diffuso consenso sull'utilità di Ravello Lab deriva da una chiara visione strategica delle sue finalità e dalla partecipazione di amministratori, studiosi e operatori italiani ed europei, chiamati a fornire un contributo di analisi e di proposte basate su esperienze concrete.

I lavori sono predisposti attraverso la produzione di un'appropriata documentazione relativa ai temi in discussione durante le giornate di Ravello (background paper) e che, recapitati con anticipo ai partecipanti ai Colloqui Internazionali, costituiscono la base concettuale per l'analisi delle questioni aperte e delle proposte operative. Le Raccomandazioni di Ravello Lab costituiscono il prodotto conclusivo di ciascuna edizione e, opportunamente diffuse, hanno l'ambizione di contribuire a definire una nuova agenda politica dei diversi livelli istituzionali chiamati a sviluppare innovative politiche pubbliche di sviluppo centrate sulla cultura e sulle industrie creative.

Nel panel 1 diretto da **Pierpaolo Forte** dell'Università del Sannio sono stati analizzati gli strumenti e i metodi di partenariato pubblico-privato. **Una soluzione che si inserisce nell'auspicabile imminente ratifica della Convenzione di Faro che enfatizza il diritto dei cittadini alla partecipazione culturale.**

In questa visione l'alleanza tra pubblico e privato appare necessaria oltre che opportuna. Consente, infatti, di intercettare molte risorse non utilizzate, così da invocare meno risorse pubbliche.

La formula partenariale, infatti, è destinata a diventare la piat-

Alfonso Andria.



taforma ideale per utilizzare correttamente i fondi del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027, la quale presuppone una qualità progettuale innovativa e una larga partecipazione tra pubblico e privato.

Bisognerà però allineare la normativa e rivedere alcuni punti del Codice dei Beni Culturali, connettendo i codici del Terzo Settore e Codice degli appalti. Dai Colloqui di Ravello la sollecitazione di una connessione diretta tra progettazione e gestione dei progetti culturali.

È emersa, infatti, anche la necessità di allargare gli spazi di autonomia delle istituzioni culturali pubbliche per favorire sperimentazioni di partenariato pubblico-privato, auspicando il riconoscimento delle imprese culturali e creative. In quest'ottica partner naturale si rivelerebbe l'Università attraverso la ricerca e la formazione, con il trasferimento nella società delle conoscenze accumulate.

La convinzione dei panelist di Ravello è che il partenariato generi conseguenze di valore sociale che necessita di valutazione. In questa prospettiva si inseriscono i risultati del secondo panel **"La valutazione delle performance economiche e sociali dell'offerta culturale"** coordinato dall'ambasciatore **Francesco Caruso**.

L'individuazione di un sistema di valutazione si presenta complesso sia per la pronunciata eterogeneità dell'offerta culturale,

sia per l'ampia difformità dei contesti economici, sociali e territoriali. Questo sistema deve tener conto della recente normativa di luglio relativa al terzo settore che affianca quella tradizionale dell'esame delle performance organizzative.

Una prima indicazione emersa riguarda i criteri e i principi per creare questo sistema di valutazione.

La valutazione deve seguire un processo strategico con obiettivi chiari e misurabili, qualitativi e quantitativi.

Una condivisa necessità è rappresentata dall'istituzionalizzazione di un laboratorio di analisi che determini linee programmatiche e dove si eserciti una governance negoziale tra la politica e l'istanza territoriale rappresentata da chi offre cultura.

L'esame della valutazione non può prescindere – altro punto centrale della discussione – da elementi ostativi che costituiscono intralcio burocratico, rallentando l'espressione culturale.

Molto si è discusso sui criteri della valutazione: il numero degli ingressi in un luogo della cultura non può esprimere l'intero valore prodotto dall'offerta culturale. È richiesta una capacità di valutazione qualitativa legata alla partecipazione all'esperienza culturale dei cittadini.

Tra le linee che hanno ispirato il dibattito hanno assunto importanza le recenti norme sull'autonomia dei musei e sul tentativo di omogeneizzazione degli obiettivi strategici tradizionalmente regolati per legge fin dal 2009.

L'inclusione sociale attuata dall'offerta culturale come valore. Sono emerse unanimesi, positive, indicazioni sull'inclusione sociale di categorie di cittadini nazionali che per età o disponibilità finanziaria non hanno mai usufruito dell'offerta culturale, così come gli stranieri immigrati, nonché di fette di emarginazione quali disabili o popolazione carceraria (fattori positivi di questa offerta culturale con notevole impatto sociale).

Tra i punti in evidenza la correlazione tra l'offerta di cultura e l'impatto sociale, tra valutazione e connessione con il territorio. La valutazione necessita di competenze specialistiche sollecitando una *capacity building* attraverso la formazione di operatori specializzati in relazione alle necessità territoriali.

Ad esempio i siti del patrimonio culturale italiano iscritti nella lista Unesco hanno un'attrazione internazionale evidente e la valutazione politica di chi redige le strategie di intervento così come degli attori deve tenerne conto.

«Stimolare la conoscenza del territorio e del suo patrimonio materiale e immateriale per far crescere la consapevolezza e



Claudio Bocci.

Marco Cammelli, Alfonso Andria,
Vicenzo Boccia e Andrea Cancellato.



la responsabilità dei cittadini rendendoli protagonisti dello sviluppo a base culturale». Ne è convinto **Alfonso Andria**, presidente del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello che ha aggiunto: «È necessario perciò che tra comparti dello Stato ci sia maggiore e migliore comunicazione: per esempio tra il mondo dell'Istruzione e quello della tutela, gestione e promozione dei beni e delle attività culturali. Centrale resta, dunque, il tema della formazione perché si possa costruire un pezzo di futuro».

Il professor Giampaolo D'Andrea, consigliere del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali Dario Franceschini, intervenuto in sua rappresentanza ha dichiarato: «L'ulteriore rafforzamento del partenariato pubblico-privato e di quello interistituzionale dovrà rappresentare una priorità delle politiche pubbliche dei prossimi anni, attraverso ulteriori benefici fiscali e snellimenti procedurali. Sulla base della positiva esperienza finalmente avviata in diversi territori, bisognerà provare a realizzare un salto di qualità nelle diverse azioni al fine di andare oltre l'epidicità per consolidare una prospettiva di progetti organici di concorso coordinato allo sviluppo territoriale».

«Dai Colloqui di Ravello sono emersi grandi spunti per le Raccomandazioni di Ravello Lab che puntano a favorire innovative formule di partenariato pubblico-privato e ad impegnare le organizzazioni culturali a mettere a punto metodi di valutazione efficace. – ha dichiarato il presidente di Federculture

Andrea Cancellato – *A tal fine sarebbe opportuno attuare le norme sulle imprese culturali e creative, allargare il perimetro di beneficio dell'Art Bonus a tutti i soggetti e alle attività culturali e infine incentivare il consumo culturale sviluppando iniziative che defiscalizzino le spese».*

A chiudere i lavori il presidente di Confindustria **Vincenzo Boccia**. «*Cultura e crescita sono due aspetti determinanti*» ha detto.

Boccia da Ravello lancia un monito per il Paese, da Sud a Nord, esplicito nelle sue "5 C": **cultura, coesione, collaborazione, contaminazione e corresponsabilità**, punti indispensabili per la crescita e lo sviluppo, che necessitano di «*passione per il lavoro e amore per il Paese*».

«*Bisogna passare dalla stagione del conflitto a quella della collaborazione, della competitività nell'interesse del Paese per il recupero del senso dello spirito di comunità*» ha chiosato il presidente Boccia.

Alfonso Andria

Presidente del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e del Comitato Ravello Lab.

Claudio Bocci

Direttore di Federculture e Consigliere delegato del Comitato Ravello Lab.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Contributi

Maria Grazia Bellisario
Renzo Iorio
Patrizia Nardi
Erminia Sciacchitano

Eredità culturale e comunità di paesaggio
La cultura fa sistema
Il paesaggio, luogo di comunità
Rete globale su patrimonio culturale e
cambiamento climatico



Eredità culturale e comunità di paesaggio

Maria Grazia Bellisario



Forti delle Raccomandazioni della scorsa edizione di Ravello Lab, è più facile delineare un percorso logico, a circuito aperto, sulla realtà culturale che ci coinvolge tutti e ci stimola ancora una volta. Partirei da alcuni elementi di base. Esiste una qualità intrinseca dei patrimoni culturali – beni culturali, materiali e immateriali, beni paesaggistici, attività performative – di cui si è oramai, bene o male, ampiamente consapevoli.

Esistono protagonisti ed attori navigati e informati del settore pubblico e dell'ampia e qualificata offerta privata.

Cresce la consapevolezza di queste qualità e, con essa, si raffina la domanda di fruizione, a livello generale e territoriale. Pur nei limiti di una ancora non soddisfacente intensità dei consumi culturali complessivi, che vanno certamente incentivati e sostenuti, si raffina una diffusa sensibilità per uno sviluppo territoriale sostenibile.

Le dotazioni finanziarie appaiono in ripresa, alcuni provvedimenti e opportunità (*Art Bonus*, *Tax credit*, progetti culturali nazionali, opportunità del quadro progettuale europeo...) cominciano a "girare" ed essere una realtà concreta.

Appare ora necessario ricomporre bene il quadro, attivare processi integrati di sviluppo, partendo dal rafforzare i percorsi virtuosi. Alcuni strumenti, anche teorici, sono già sul campo: mi viene da dire, recuperiamoli, sosteniamoli, diffondiamoli. Non occorre certo evidenziare all'attenta comunità scientifica di Ravello l'importanza di alcuni strumenti ed organismi di riferimento per le politiche di promozione e gestione del patrimonio culturale, con espresso riferimento al paesaggio.

Mi soffermerò solo brevemente su alcuni elementi richiamati per gli approfondimenti di questa edizione di Ravello Lab, nella speranza che da Ravello si possano stimolare operatività ed efficacia delle nostre istituzioni.

La *Convenzione quadro sul valore dell'eredità culturale per la società* – che si auspica finalmente di imminente definitiva ratifica da parte del Parlamento italiano – potrà promuovere un maggiore protagonismo dei cittadini, ribaltando i ruoli di riconoscimento, gestione e promozione del patrimonio culturale ed attivando quei processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di corretta pianificazione dell'uso del territorio. La Convenzione dovrà essere dunque, una volta ratificata, prontamente recepita dalla normativa nazionale, a partire dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

La qualità permane elemento centrale nel percorso di valuta-

zione delle scelte di trasformazione, così come centrali permangono i temi dell'integrazione fra i caratteri del patrimonio materiale e immateriale.

In parallelo, infatti, la Carta di Siena "*Musei e Paesaggi culturali*" ci induce ad attivare una riflessione oggi forse più matura. La *Carta* ci ricorda come "L'identità del paesaggio italiano è intimamente connessa alla speciale natura di un patrimonio culturale esteso, diffuso, denso, stratificato e iscritto nell'ambiente come pochi altri al mondo. È questo a fare dell'Italia un grande "*museo a cielo aperto*", di un "*museo diffuso*" grande quanto l'intero territorio nazionale".

Emerge dunque l'opportunità che i musei amplino la loro missione e divengano anche presidi territoriali di tutela attiva di beni materiali e immateriali quali centri di interpretazione del territorio, promuovendone la conoscenza e rendendo consapevoli gli abitanti dei suoi valori.

I musei infatti possono offrire un significativo apporto ad un governo del territorio rispettoso dei valori del paesaggio. Possono inoltre essere solidi punti di riferimento e di diffusione della conoscenza e trasmissione della cultura immateriale.

Sul tema della qualità del territorio e delle sue trasformazioni mi piace anche ricordare la «*Dichiarazione di Davos 2018: Verso una Baukultur di alta qualità per l'Europa*» adottata dai ministri europei della cultura nel gennaio 2018, con la quale si è fissato l'impegno a includere la visione di una *Baukultur* di alta qualità fra gli obiettivi politici chiave, a promuoverne i principi e a spingere stakeholders pubblici e privati a riconoscerne l'impatto benefico per la società.

Baukultur è infatti il termine ripreso più di recente dal Consiglio Europeo con il quale s'intende l'attività umana tesa a trasformare l'ambiente costruito, quale componente sostenibile dell'ambiente naturale; si riferisce tanto a specifici metodi costruttivi che a sviluppi urbani di ampia scala, tanto ai mestieri tradizionali e alle competenze locali che alle tecniche innovative.

È un legame forte tra patrimonio culturale materiale e immateriale che è dato anche dalla cultura del progettare, realizzare, restaurare, risanare il patrimonio architettonico e gli spazi comuni secondo criteri di sostenibilità.

È una interpretazione viva e attiva della cultura alla quale mi pare si ispiri la selezione dei *Patrimoni viventi* che vede Ravello Lab anche in questa edizione premiare esempi virtuosi di creatività e organizzazione delle realtà e comunità culturali italiane.

Si conferma ancora una volta l'esigenza di un approccio integrato e partecipativo alla gestione del patrimonio culturale e del territorio che lo ingloba. Sono temi espressamente richiamati come detto anche dalla *Carta di Siena* sul rapporto tra musei e territorio e dalle sue esplicitazioni e integrazioni successive. Va anche ricordato che la moltitudine dei soggetti chiamati a prendere parte alle decisioni evidenzia l'esigenza di attuare percorsi di informazione/formazione che portino a scelte consapevoli degli amministratori territoriali, che assicurino il rispetto dei valori del patrimonio culturale.

Dall'adozione della Convenzione Europea del Paesaggio (CEP) del Consiglio d'Europa, di cui ricorre nel 2020 il ventennale, sono stati compiuti importanti progressi verso l'istituzione di politiche paesaggistiche a livello nazionale, regionale e locale. La nozione di paesaggio è stata progressivamente aggiornata e si è sviluppata un'importante rete internazionale di cooperazione per l'attuazione della Convenzione: il concetto di paesaggio come definito dalla Convenzione – il paesaggio delle persone, della vita quotidiana – è sempre più riconosciuto dalle istituzioni pubbliche e dalle comunità, con un'anticipazione dei profili della successiva Convenzione di Faro.

Tra le iniziative nazionali e internazionali ispirate ai principi della Convenzione del 2000 certamente il Premio del Paesaggio del COE (Art.11 della Convenzione) ne declina la parte più fattiva e innovativa e di fatto rappresenta un monitoraggio dell'applicazione della Convenzione da parte degli Stati del COE.

E ancora una volta il Premio costituisce un ambito nel quale prevale un approccio integrato al territorio, una significativa connessione tra più soggetti istituzionali e associativi verso un obiettivo comune, con concrete opportunità di occupazione per le giovani generazioni e connessioni tra patrimonio materiale e immateriale. Ne abbiamo parlato più volte qui a Ravello e permane a mio avviso un ottimo e fattivo esempio di buona gestione partecipata del patrimonio culturale nel contesto territoriale.

Lo è stato negli anni per le differenti tipologie di gestione del paesaggio declinate con i progetti selezionati nelle diverse edizioni dall'Italia come candidature italiane al Premio CoE (*Val Di Cornia, Carbonia, Alto Belice Corleonese, Parco dei Paduli, Parco dei templi di Agrigento*) e più di recente, l'esperienza del *Consorzio degli Uomini di Massenzatica* del 2019. Parimenti la *Carta Nazionale del Paesaggio* costituisce una importante linea di indirizzo, di strategia, di programma da



*Maria Grazia Bellisario e
Francesco Caruso*

sviluppare nelle politiche attive del paesaggio. Il sentiero delineato (e sostenuto con forza dall'azione dell'*Osservatorio Nazionale per la qualità del paesaggio* presieduto fino agli inizi del 2018 dal Sottosegretario Ilaria Borletti) sembra però essersi interrotto, in quanto non si è ancora tradotto in un atto formalmente definito e non è stato ancora fattivamente accolto nelle strategie governative recenti.

Si evidenzia al riguardo l'esigenza che l'*Osservatorio Nazionale per la Qualità del Paesaggio* (espressamente previsto dal Codice BCP) possa essere al più presto ricostituito sotto la presidenza del Ministro o del Sottosegretario delegato. La sua composizione va al riguardo aggiornata e integrata.

Parallelamente, nel corso dei lavori è stato rilevato come andrebbe opportunamente concluso l'iter di costituzione dell'*Osservatorio dei Siti italiani UNESCO*, nelle modalità espressamente preannunciate dal MiBACT e condivise dalla *Conferenza Nazionale dei siti UNESCO* del novembre 2016, ad oggi non ancora istituito. Tale Osservatorio può costituire organismo di collaborazione attiva e di scambio di esperienze virtuose nella gestione e nella cura dei siti italiani UNESCO e per le positive ricadute sull'intero patrimonio culturale, attuando politiche integrate per la salvaguardia dei beni naturali e culturali, nella dimensione materiale e immateriale e per la collaborazione, la promozione e lo scambio delle buone pratiche di gestione a livello internazionale.

Va infine osservato come la nuova attenzione alla questione ambientale sia uno spazio prezioso e infinito su cui operare congiuntamente. È importante perché fa breccia nella sensibilità delle persone ai temi della salute, al rispetto della natura e delle cose comuni, al benessere sociale.

Importante è saper trasmettere, comunicare, condividere le emozioni positive: educare al rispetto del bello; saper osservare, passeggiare, cogliere scorci e profumi, saper vivere le emozioni

offerte dai paesaggi e dalla cultura che ne promana. E anche sapere collegare i contenuti delle espressioni culturali raccolte nei musei con il territorio che le ha generate.

Emerge con forza il tema della partecipazione. Imparare a partecipare, richiedere di partecipare, offrire/programmare la partecipazione.

La *Carta di Siena* ha riaperto l'attenzione in questa direzione, così come la *Carta Nazionale del Paesaggio* costituisce una linea di indirizzo, di strategia, di programma: il sentiero delineato sembra però essersi interrotto, in quanto forse non realmente accolto nelle strategie governative recenti.

Permane con forza l'esigenza di assicurare qualità nella gestione del patrimonio culturale in tutte le sue espressioni e occorrono sensibilità all'offerta ambientale, rispetto per le esperienze virtuose e capacità di operare anche scelte scomode, non di routine.

Qualità della gestione sulla scorta delle prerogative e degli impegni UNESCO, che fissano dagli inizi degli anni duemila l'obbligatorietà dei piani di gestione per il riconoscimento dei beni naturali e culturali UNESCO. Un modello che è divenuto punto di riferimento virtuoso per l'organizzazione delle attività di gestione del p.c. anche a prescindere dall'avvenuto riconoscimento UNESCO.

Più in generale, sappiamo come la cura dello spazio pubblico deve essere una cura quotidiana, che diventa efficace soprattutto se realmente partecipata. Ma va espressamente regolamentata ed è già possibile attraverso gli strumenti normativi esistenti. È quello che molte città hanno fatto nella cura dei beni comuni: il primato spetta a Bologna, ma sono ormai oltre 200 le città che si sono dotate di un *Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni* (e Roma, va sottolineato, non è ancora tra queste...).

Come ci ricorda anche Maurizio Carta dell'Università di Palermo nel numero della rivista *Economia della Cultura* in uscita a breve sul tema *Paesaggi, paesaggi urbani*, in alcune realtà è stata "erosa la capacità degli insediamenti urbani di intrattenere le necessarie relazioni con il paesaggio e dimenticato il valore rigenerativo della manutenzione edilizia e della cura dei luoghi", ma per fortuna sussistono alcune città e comunità che resistono alla crisi: "sono le città che sperimentano la rigenerazione urbana, la rimodellazione dei loro spazi" con gli strumenti della cultura, la sostenibilità circolare, la partecipazione.

Sono processi di rigenerazione urbana e progetti di paesaggio

fondati sui principi dello sviluppo sostenibile e sull'economia circolare: pensiamo alla rete delle *Città Creative UNESCO* e quella delle *Capitali Europee della Cultura* e, aggiungo, delle capitali italiane della cultura, nate proprio da idee e proposte maturate anche nei percorsi che la comunità scientifica del Centro Universitario Europeo di Ravello e di Federculture ha saputo delineare per sperimentare le forme di sviluppo economico fondate su cultura e creatività.

I tanti progetti virtuosi già sperimentati, se occorre, riconvertiamoli aggiornandoli alle esigenze di altre realtà territoriali. Diamo spazio alle nuove idee, raccontiamole, confrontiamoci, condividiamole, trovando insieme soluzioni innovative, per riaprire e far ripartire il circuito a venire.

Ripartiamo dalle esperienze che già abbiamo avuto modo di condividere ed apprezzare e da quelle, ancora una volta innovative, su cui la comunità di *Ravello Lab* potrà certamente ancora interrogarsi e operare proficuamente per la crescita culturale ed il benessere collettivo.

Maria Grazia Bellisario

Architetto, opera come esperto sulle tematiche della conservazione e promozione del patrimonio culturale, con particolare attenzione al paesaggio ed alle trasformazioni contemporanee in chiave di sviluppo sostenibile.

Nel ruolo di Dirigente Architetto ha lavorato fino al 2017 presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, maturando esperienze di direzione nei settori del paesaggio, dell'arte e architettura contemporanee, del patrimonio UNESCO. Ha altresì operato in ruoli dirigenziali presso la pubblica amministrazione nella programmazione e progettazione territoriale, nelle politiche giovanili e sportive, nella cooperazione internazionale, rivestendo incarichi di rappresentanza, di coordinamento, di selezione concorsuale in programmi nazionali e internazionali. Docente di Economia dei beni e delle attività culturali negli A.A. 2017-2019 presso l'Università Internazionale UNINT di Roma, svolge attività didattica nel settore culturale presso diverse istituzioni.

Renzo Iorio

Il Ravello LAB si conferma in ogni edizione una brillante intuizione nella vita culturale del Paese, in cui poter riunire e condividere esperienze e competenze di tanti esperti che, in varie sedi, si occupano di cultura e di creatività. E il Ravello LAB ogni anno, per la qualità dei relatori e dei contributi, non tradisce queste aspettative: si ha la possibilità di assistere ad una riflessione culturale aperta alla condivisione tra operatori portatori di interessi diversi ma uniti dalla volontà di tutelare e valorizzare il patrimonio artistico-culturale nelle sue molteplici declinazioni ed espressioni.

Il Ravello LAB è un efficace laboratorio di idee, riflessioni, suggestioni che vengono scambiate all'interno di una straordinaria cornice paesaggistica che induce spontaneamente ad un clima distensivo. Attraverso persone, esperienze e intelligenze diverse si è immersi, per tre giorni, in un clima di fervida attività intellettuale in cui si delinea una visione Paese inclusiva e trasversale, affrontando nel dibattito anche leve diverse da quelle legate alla sola filiera creativa e culturale.

Per tali ragioni, Confindustria ha deciso anche per il 2019 di non mancare ai lavori per ribadire il sostegno delle imprese alla cultura e il loro impegno sui territori per la nascita e il consolidamento di relazioni di valore, sociale ed economico. Il Ravello LAB è l'occasione per confermare l'attenzione al partenariato pubblico-privato in questo settore strategico che richiede sia azioni di supporto e di tutela al patrimonio culturale che una proiezione all'innovazione e alle tecnologie applicate. L'Italia, infatti, con la sua grande bellezza, può e deve trovare sempre più nel patrimonio culturale un driver di crescita competitiva. E alla consapevolezza del privilegio di vivere in un Paese straordinariamente bello, in termini culturali e paesaggistici, deve essere affiancato l'impegno a trasformare tale potenzialità in elementi strutturali di crescita e sviluppo. E' per questo fondamentale che pubblico-privato lavorino insieme per incoraggiare queste genuine attitudini. In tutta Italia, anche se a diverse velocità, si stanno promuovendo iniziative di fundraising creando una nuova cultura di gestione del patrimonio culturale che vede pubblico e privato lavorare insieme per creare valore comune.

E, d'altronde, lo stato di necessità in cui versano i beni culturali, che sono più ampi e diffusi rispetto a quelli riconosciuti dall'Unesco, richiede atti di assistenza, ordinaria e straordinaria, a cui le sole risorse pubbliche non possono sopperire. Si



creano le condizioni e le esigenze affinché il settore privato possa intervenire efficacemente, sia sotto forma di sponsorizzazioni che di nuove forme di mecenatismo, come quello stimolato dall'Art bonus.

Per ossigenare il tessuto culturale e creativo, è di fondamentale importanza sostenere l'intera filiera, sia con atti normativi e agevolazioni fiscali – che costituiscono lo strumento per raggiungere il fine – sia agendo sui paradgmi culturali perché si creino delle alleanze virtuose. La cultura ha bisogno di alleati che, nella diversità di prospettive e portando interessi diversi, condividano la necessità di operare per un obiettivo comune, per la salvaguardia e la promozione innovativa del patrimonio culturale, in tutti gli asset in cui è possibile declinarlo (tangibile, intangibile, paesaggistico e digitale).

Le "alleanze per la cultura" sono di vitale importanza per consolidare modelli di gestione in cui il valore viene cocreato, non solo erogato o "liquidato". Solo attraverso un sistema di governance partecipativa è possibile drenare maggiori risorse e portare avanti politiche territoriali di sviluppo in una logica reciprocamente vincente: più cultura nell'impresa e più impresa nella cultura.

Le policy culturali, oltre a rappresentare il grado di attenzione e di rispetto di una società verso il suo patrimonio storico-artistico, sono determinanti anche sotto il profilo socio-economico.



La cultura e la creatività sono elementi chiave per stimolare crescita e sviluppo dei territori, contribuire alla definizione di una società più inclusiva e aperta, concorrere a processi di rigenerazione urbana e di nuove economie che pian piano stanno contribuendo a riconfigurare le economie cittadine. Fare cultura significa fare politiche culturali, far crescere in modo intelligente il nostro Paese, attivare cittadinanza.

Fare cultura significa tessere cuciture tra la cittadinanza e gli operatori sociali-economici, articolando linguaggi nuovi caratterizzati da una commistione delle dimensioni gestionali che ruotano attorno alla capacità della cultura di essere un elemento anche di business e di competitività. Di cuciture è sottesa anche la visione di industria larga alimentata da Confindustria, in cui è inalienabile il legame tra manifattura e cultura, da cui nasce bellezza ed equilibrio ma anche l'eccellenza dei nostri prodotti di altissima qualità. Perché questa visione di industria larga si trasformi in una reale prospettiva di crescita per il Paese, si dovrà puntare sempre più su una strategia integrata pubblico-privato e su una pianificazione di natura non competitiva tra le parti. Dalla competizione alla collaborazione integrata e inclusiva: è questa la direzione a cui puntare per concorrere allo sviluppo dei territori a matrice culturale e creativa, superando la dialettica dei contrari e degli avversi a favore del dialogo ad impatto sociale. Risulta

di fondamentale importanza alimentare un circuito di relazioni e costruire una dimensione di ascolto reciproco tra gli stakeholder, come quello promosso annualmente dal Forum del Ravello LAB.

L'auspicio per il nostro Paese è di continuare a proteggere la cultura, con atti di salvaguardia e di tutela che preservino la fragile bellezza, e allo stesso tempo di contribuire allo sviluppo innovativo del settore, accogliendo il vento dell'innovazione per raggiungere, persuadere e convincere pubblici più ampi. Questo è l'orizzonte a cui puntare affinché la cultura non sia solo un riconoscimento di rendita ma offra una solida prospettiva di crescita e di sviluppo. Non da ultimo la cultura si rivela un fattore abilitante per riattivare gli ascensori sociali per una società più aperta, inclusiva e rispettosa delle aspirazioni di ciascuno. Le imprese sono pronte a giocare la loro parte in questa scommessa che non può essere persa.

Renzo Iorio

CEO di Nugo, la nuova piattaforma digitale di Trenitalia.

Notissimo nel mondo del travel per la sua presidenza di Federturismo Confindustria – carica rivestita dal 2011 al 2016 – Iorio ha trascorso molti anni nel gruppo Accor Hotels, dapprima come country manager per l'Italia e poi come ceo and managing director Italy, Greece, Israel and Malta. Presidente Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo di Confindustria.

Il paesaggio, luogo di comunità

Patrizia Nardi

La singolarità di un territorio, la sua fisionomia, la specificità, la commistione tra patrimonio culturale – in tutte le sue espressioni materiali ed immateriali – e patrimonio naturale, è il prodotto, il risultato dell'intrinseco rapporto tra il territorio stesso e la sua attuazione culturale e storica, che si definisce attraverso una componente fondamentale del processo: la comunità dello stesso, in tutte le sue componenti, che è poi chi contribuisce a declinare e coniugare l'interazione tra territorio, ambiente e paesaggio, determinandone l'esistenza, l'evoluzione o l'involuzione.

I luoghi, intesi come paesaggio, sono espressione insopprimibile d'identità e sono – nelle loro espressioni storiche, culturali, naturali, morfologiche ed estetiche – biunivocamente legati alla quotidianità delle comunità, in tutti i suoi aspetti, creativi e produttivi. Sono perciò espressione di diversità culturale, che deve essere salvaguardata e promossa.

In un'accezione più generale, un paesaggio, in tutti i suoi elementi, è un contesto vivo, espressione di identità e diversità culturale; coinvolge tutte le componenti di comunità, che ne sono eredi, nella sua strutturazione e implica assunzione di corresponsabilità e partecipazione circolare nei processi di gestione, unitaria e strategica.

Non esiste paesaggio come realtà individuata ed individuabile attraverso la sua fisionomia culturale, senza trasmissione di saperi legati all'immaterialità del luogo (ritualità, tradizioni, simbologia) che possono servire a decodificare e comprendere le forme di presenza materiale dei luoghi stessi: architetture urbane, geografie produttive, ecc.

Il paesaggio, perciò, può definirsi come rappresentazione plastica della cultura di una comunità e la sua esistenza è funzione della trasmissione di forme e valore simbolico, espressione di diversità culturale, di cui le comunità sono eredi grazie alla partecipazione costante e continua ad una trama di memoria che si compone di valori e tradizionalità che deriva loro dall'essere creatori di cultura e di patrimonio culturale su di un territorio.

La Convenzione di Faro – sulla scorta di una lunga e diffusa riflessione sul concetto di patrimonio culturale passata attraverso elaborazioni che sono state determinanti, dalla definizione prodotta dall'Assemblea Generale di ICOMOS in Messico nel 1999 alla Convenzione Unesco per la Salvaguardia del Patrimonio culturale immateriale del 2003 – è il luogo in cui ancor di più si individua un costruito chiaro rispetto alla riconoscibilità dei pro-

cessi che naturalmente conducono ad una gestione partecipata, pubblico-privato/istituzioni-comunità, del patrimonio culturale: nella duplice prospettiva di accompagnare la consapevolezza identitaria delle comunità, nel rispetto della diversità culturale, e per favorire strategie di sviluppo a base culturale che favoriscano la cura partecipata dei paesaggi culturali di cui le comunità sono parte integrante e determinante.

Considerando la trasmissione del patrimonio culturale come elemento fondante della conservazione e la continuità nel tempo dei paesaggi culturali – accanto e in sinergia con il processo verticale della stessa (di padre in figlio, di generazione in generazione) – assume rilievo la trasmissione orizzontale del patrimonio culturale che, sui territori, viene praticata dalle istituzioni museali, componenti importanti del paesaggio italiano, anche inteso come “museo diffuso”. La Carta di Siena 2.0 dà un apporto rilevante per costruire un nuovo sistema di tutela ma, soprattutto, individua partner importanti per tavoli circolari di ascolto che coinvolgano fattivamente, sulla base di una prospettiva strategica di programmazione, le istituzioni culturali insieme ai decisori politici, alle comunità, agli imprenditori della cultura, in un’azione che sia di corresponsabilità e partecipazione condivisa.

Patrizia Nardi

Esperta in valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e di percorsi di candidatura UNESCO. Dottore in Storia della Facoltà di Scienze Politiche di Messina, ha svolto per diversi anni attività didattica e di ricerca presso le Cattedre di Storia contemporanea e Storia del Mezzogiorno. Ha progettato il Museo Virtuale Garibaldino in Aspromonte, entrato nel Programma dei Musei dell’Unità Tecnica di Missione della Presidenza del Consiglio dei Ministri per i 150 anni dell’Unità d’Italia. Ha partecipato ai Tavoli di partenariato istituiti dalla Regione Calabria per la programmazione 2007-2013 Asse Cultura. È responsabile di progetto della candidatura della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane, riconosciuta nel 2013 come “modello e fonte d’ispirazione”. Fa parte del Tavolo istituito al MiBACT su Decreto Franceschini per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale delle città della Rete ed ha ispirato e veicolato per conto della Rete l’emendamento della legge 77 del 2006 “Misure speciali di tutela e fruizione...” con l’obiettivo di estendere i benefici della legge al Patrimonio culturale immateriale UNESCO. Fa parte del gruppo di lavoro internazionale organizzato dall’INHA che riunisce in Messico esperti del PCI e ha partecipato ai lavori di Tuxtla-San Cristobal (2010), Campeche (2012), Guadalajara (2014). È responsabile scientifico del Synergia Festival UNESCO, organizzato in collaborazione con AMA Calabria-Cidim Comitato Nazionale Italiano Musica partner dell’International Music Council UNESCO. Ha coordinato il gruppo di lavoro italiano per la candidatura del Codice Fiorentino- Historia general de las cosas de Nueva España by Bernardino de Sahagún al Programma “Memorie del Mondo”, presentata dal Messico e riconosciuta nel 2015. Ha progettato e coordina la proposta di candidatura al Registro delle Buone Pratiche UNESCO delle “Passioni di Cristo in Europa”, d’iniziativa italiana con il sostegno di 8 Paesi europei. Ha ispirato e proposto alla Regione Calabria il tavolo per una candidatura sul tema “Magna Grecia”.

Rete globale su patrimonio culturale e cambiamento climatico

Erminia Sciacchitano

Cari amici di Ravello Lab, con grande dispiacere quest'anno non sarò con voi, interrompendo una tradizione più che decennale.

Ma sono certa che condividerete il motivo di questa scelta. Sono infatti ad Edimburgo, a portare la voce della Commissione in occasione del lancio della Rete globale su patrimonio culturale e cambiamento climatico. Una rete importante che vede ogni giorno aderire organizzazioni di tutto il mondo. E mi auguro che anche il Centro di Ravello, che da anni si contraddistingue come centro di eccellenza proprio su questi temi, si unisca alla mobilitazione.

È infatti giunto il momento di sensibilizzare il settore del patrimonio culturale rispetto a questo tema, che tocca non solo tutti noi ma le generazioni future. Le stesse per le quali lavoriamo per trasmettere il patrimonio di conoscenza, esperienza e creatività e memoria sociale custodito nel patrimonio culturale. E che rischiano di vedere svanire questo tesoro, nonostante tutti i nostri sforzi, a causa dei danni generati dal cambiamento climatico.

Purtroppo le strategie nazionali per la mitigazione e adattamento rispetto ai cambiamenti climatici, non tengono ancora nel dovuto conto la dimensione della cultura e del patrimonio. Le eccezioni sono poche, ma per fortuna il nostro paese si distingue per farne parte.

Ma è anche vero che i professionisti della cultura e del patrimonio e le amministrazioni sono poco consapevoli del ruolo che possono svolgere, di quanto sia importante includere queste considerazioni nell'ambito del proprio lavoro quotidiano e collaborare con altre amministrazioni che lavorano a questi quadri strategici. Un esempio per tutti. La rappresentante irlandese che ha appena presentato la strategia sviluppata a livello nazionale, alla domanda "ma come avete fatto" ha semplicemente risposto: "abbiamo alzato la mano", e contribuito fattivamente, rendendo chiaro come le politiche di conservazione e tutela contribuiscano alla lotta contro il cambiamento climatico, quali danni vengono generati al patrimonio e quali strategie di adattamento specifiche sono necessarie.

In questi ultimi mesi della mia esperienza in Commissione europea sto raccogliendo i frutti dell'intenso lavoro svolto in questi sei anni, in costante dialogo con gli stati, le autorità regionali e locali, le organizzazioni europee e internazionali, i professionisti.



Come sapete, le politiche europee per la cultura e il patrimonio culturale hanno percorso una lunga strada che ha portato ad un loro ripensamento generale, più partecipativo, olistico, integrato e centrato sulle persone, in perfetta linea con la community di Ravello Lab e con lo spirito della Convenzione di Faro che mi auguro venga presto ratificata dall'Italia.

In questo ha contribuito l'anno europeo del patrimonio culturale, che è stato un vero e proprio laboratorio di innovazione a livello europeo. Abbiamo gestito l'Anno europeo con approccio olistico integrato, partecipativo, inclusivo e aperto insieme a 37 Stati, 35 organizzazioni, tutte le istituzioni europee. Questo approccio ha prodotto risultati eccezionali non solo in termini di partecipazione e coinvolgimento dei cittadini, fondamentale per aumentare la consapevolezza dell'importanza del patrimonio per la costruzione di politiche eque e sostenibili.

Come DG Istruzione e Cultura abbiamo coinvolto ben 19 Servizi della Commissione in un programma integrato e sinergico, articolato lungo 10 iniziative europee: progetti cross-settoriali, caratterizzati dal valore aggiunto europeo e articolati intorno ai pilastri del Coinvolgimento, Sostenibilità, Protezione e Innovazione e Relazioni internazionali dell'Unione. Ogni iniziativa ha attivato nuove sinergie fra attori che operano in diverse aree di policy, dalla ricerca all'ambiente, all'educazione

al turismo, con l'obiettivo di raggiungere obiettivi chiari e predefiniti. E di trovare un linguaggio comune per cooperare meglio, imparare l'uno dall'altro, aprire nuove strade.

A breve pubblicheremo un rapporto esaustivo dove potrete avere contezza di tutti i risultati raggiunti.

L'esperienza dell'Anno europeo ci ha dimostrato che lavorando insieme, intorno ad un'agenda condivisa, possiamo meglio salvaguardare, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale dell'Europa a livello nazionale, europeo e locale. E che per gestire in modo sostenibile i beni comuni, nel rispetto del principio di sussidiarietà, possiamo integrare le misure nazionali e locali con le tante risorse che l'Europa mette a disposizione, dall'ambiente allo sviluppo rurale, dallo sviluppo regionale agli affari marittimi, dal turismo alla ricerca e innovazione.

In molte di queste iniziative la centralità della persona ha reso necessari dei ripensamenti. Ad esempio, la riflessione sui criteri per la qualità degli interventi sul patrimonio culturale con fondi europei realizzata con ICOMOS sta facendo emergere che il concetto di qualità oggi deve considerare i benefici generati nei quattro pilastri dello sviluppo sostenibile, come nella recente Dichiarazione di Davos "Verso una cultura della costruzione di qualità per l'Europa"¹. Oggi infatti la qualità non può prescindere dall'accessibilità fisica e culturale, dal rispetto della diversità umana, dell'ambiente e dei valori creati dalle comunità nel tempo.

Ma non ci siamo mai fermati. La Commissione ha lanciato alla fine del 2018 un Quadro europeo di azione per il patrimonio che contiene 65 azioni concrete che stiamo realizzando nel 2019-2020. E abbiamo appena riunito il gruppo di esperti sul patrimonio culturale, composto da rappresentanti di stati, organizzazione esperti per proseguire l'approccio partecipativo che ha consentito questi ottimi risultati.

Sono tante anche le nuove prospettive che abbiamo aperto, ad esempio per le professioni del patrimonio, per le quali la Commissione lancerà presto una nuova iniziativa strategica, o per sfruttare meglio gli strumenti a disposizione per un coordinamento europeo più efficace di fronte ai rischi, mettendo in circuito virtuoso la conoscenza prodotta dalla ricerca, i dati che raccogliamo grazie al sistema di osservazione della terra Copernicus, le reti di cooperazione nell'ambito della protezione civile europea e così via.

¹ <https://davosdeclaration2018.ch/>

Mi auguro che l'Italia sappia cogliere al meglio queste opportunità ma anche contribuire a tenere alta l'attenzione in Europa sulla centralità della cultura e del patrimonio culturale per il progetto europeo.

Concludo ringraziando ancora gli organizzatori, in particolare il Presidente On. Alfonso Andria e Claudio Bocci, e tutta la comunità che si ritrova qui ogni anno. Ravello è da sempre un laboratorio che connette politiche nazionali ed europee, ed è sempre stato per me una fonte preziosa di ispirazione e confronto per il mio lavoro sulle politiche culturali europee, e in particolare come advisor scientifico dell'Anno europeo.

Nell'attesa di leggere come ogni anno le preziosi raccomandazioni di Ravello Lab, auguro a tutti buon lavoro.

Erminia Sciacchitano

Commissione europea, Advisor scientifico Anno europeo del patrimonio culturale 2018.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 1: Strumenti e metodi di Partenariato Pubblico-Privato per la valorizzazione delle risorse culturali



Partenariato Pubblico-Privato (P3) e Partenariato Pubblico-Privato-Partecipato (P4) per i beni culturali

Cristina Boniotti

L'adozione di strumenti contrattuali che prevedano il concorso di risorse private e pubbliche nell'ambito della conservazione e valorizzazione dei beni culturali è stata sollecitata da alcuni recenti pronunciamenti di istituzioni pubbliche e report di ricerche condotte a livello europeo, quali il progetto "Cultural Heritage Counts for Europe" e il progetto "RICHES". In questi documenti si raccomanda un approccio volto a favorire l'integrazione tra il settore dei beni culturali e altri ambiti produttivi (mercato del lavoro, industrie creative, tecnologie emergenti, ecc.) al fine di intercettare competenze e risorse economiche originariamente non destinate al patrimonio (CHCfE, 2015; Promoter Srl, 2016). Il modello implica dialoghi di negoziazione tra le parti coinvolte, il coinvolgimento di nuovi tipi di pubblico, lo scambio di buone pratiche e la creazione di network, con la conseguente introduzione del concetto di *trading zone* come metafora della contrattazione e della collaborazione tra soggetti provenienti da ambiti diversi tra loro (Gustafsson, 2011; Balducci, Mäntysalo, 2013).

Anche a livello istituzionale si mette in discussione il concetto di bene culturale come patrimonio da mantenere ad esclusivo carico della spesa pubblica. L'Unione Europea, riconoscendo i beni culturali come componente strategica fondamentale nella propria economia e nello sviluppo della coesione sociale, sta incentivando il settore pubblico a rivisitare il proprio approccio tradizionale alla gestione. Favorisce inoltre la creazione di condizioni volte a coinvolgere l'investimento dei privati nel settore dei beni culturali attraverso strumenti finanziari e meccanismi di defiscalizzazione, quali agevolazioni fiscali, aliquote IVA differenziate, sovvenzioni, programmi di prestito e operazioni di partenariato pubblico-privato (European Commission, 2015). Nel contesto italiano il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio incoraggia vivamente la partecipazione di soggetti privati, siano essi singoli o associati, negli interventi di valorizzazione, non solo in riferimento al finanziamento, ma anche alla "messa a disposizione di competenze tecniche". Il processo di valorizzazione dovrebbe inoltre avvenire mediante la stipula di accordi tra lo Stato, le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali che promuovano l'integrazione con le infrastrutture e i settori produttivi collegati (Articoli 6, 111, 112, 115, 120, 121 del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42). Si introduce così una dimensione di corresponsabilità tra ente pubblico e privato e una visione socio-economica e territoriale del concetto di valorizzazione (Petraroia, 2018). Una deliberazione della Corte

dei Conti dell'agosto 2016 ribadisce che, in considerazione delle note restrizioni delle risorse pubbliche e nell'attuale contingenza finanziaria, i responsabili del settore dei beni culturali dovrebbero incentivare il ricorso a operazioni che coinvolgano la partecipazione dei privati, come la sponsorizzazione e il *project financing* (Corte dei Conti, Deliberazione 4 agosto 2016, n. 8/2016/G).

Nonostante l'Italia si sia avvalsa solo recentemente di queste forme contrattuali e il nostro ordinamento non abbia avuto a lungo una disciplina specifica (Sessa, 2016), la definizione e regolamentazione del Partenariato Pubblico-Privato (P3: public-private partnership) ha ricevuto nel tempo una crescente attenzione, fino ad arrivare al nuovo Codice dei Contratti Pubblici, che dedica un'intera parte alle forme partenariali (Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50). Benché non esista una definizione universalmente condivisa, il P3 costituisce in genere una collaborazione a lungo termine tra soggetti pubblici e privati finalizzata allo svolgimento di doveri tipicamente statali (progettazione, costruzione, gestione, manutenzione di un'opera pubblica o di servizi pubblici), nella quale le risorse finanziarie e i rischi dell'operazione sono distribuiti tra i partner in misura proporzionale alle loro capacità. Ciò implica una condivisione non solo del capitale immesso e dei rendimenti generati, ma anche di conoscenze e competenze. In tal senso l'analisi dei rischi riveste un ruolo fondamentale per poter



conseguire un adeguato rapporto costi-benefici (Codecasa, Di Piazza, 2010; Cori, Paradisi, 2011; Rojas, 2012; Macdonald, Cheong, 2014; Martin, 2016). Si tratta di operazioni sviluppate da partner privati con finalità for-profit che provengono generalmente dal settore imprenditoriale e che necessitano di generare un ritorno sull'investimento: persone fisiche, persone giuridiche private con finalità di lucro (per esempio le università private), operatori economici che operano con capitale e risorse prevalentemente privati (per esempio imprese di costruzioni), istituzioni finanziarie (per esempio banche, fondi pensione e compagnie di assicurazione). Costituisce una pratica che si è diffusa in maniera limitata nell'ambito dei finanziamenti ai beni culturali, in particolare rispetto ad altri settori come quello delle infrastrutture. Recenti studi del MiBACT evidenziano la scarsità di esempi nel settore dei servizi e ancor meno nel settore dei lavori pubblici per i beni culturali (Bruno, 2017). Tuttavia, il P3 merita di essere testato dal momento che consente di evitare operazioni di dismissione e privatizzazione del patrimonio pubblico, costituendo invece un diritto d'uso per un determinato periodo di tempo al termine del quale l'immobile torna ad essere di completa gestione pubblica. Implicando un coinvolgimento dei partner non solo nelle fasi progettuale ed esecutiva del progetto, ma anche in quella gestionale, può favorire continuità e programmazione nelle attività di conservazione post-restauro e assicurare una pubblica fruizione del bene. Gli strumenti di P3 sono forme contrattuali diversificate e tuttora in corso di definizione in quanto introdotte negli ultimi decenni e suscettibili a variazioni relative al settore economico di appartenenza e a ogni singola legislazione nazionale: leasing finanziario, sponsorizzazione, concessione, progetti BOT e DBO, joint venture, ecc. (Rypkema, Cheong, 2012; World Bank Group, 2019).

È inoltre possibile far riferimento al Partenariato Pubblico-Privato-Partecipato (P4: public-private-people partnership) (Majamaa, 2008; Puerari, 2016) in caso di operazioni sviluppate da partner privati con finalità non-profit e un forte senso civico, che non necessariamente perseguono un ritorno sull'investimento: persone fisiche, persone giuridiche private senza finalità di lucro (per esempio gli enti ecclesiastici), organizzazioni non lucrative di utilità sociale, associazioni e fondazioni di vario tipo (per esempio quelle di origine bancaria). Ci si riferisce a situazioni di filantropia, in cui la "comunità di

eredità”, così definita nella Convenzione di Faro (Council of Europe, 2005), ricopre un ruolo attivo di decisore e sviluppatore del progetto a fianco dei soggetti pubblici. Avviene così un processo di riappropriazione da parte della comunità locale attraverso strumenti come il crowdfunding, le petizioni online, le sottoscrizioni pubbliche, contributi da fondazioni bancarie, ecc. L’attuale quadro normativo italiano sta inoltre incentivando lo sviluppo delle forme speciali di partenariato previste all’Articolo 151 comma 3 del Codice dei Contratti Pubblici promosse dal privato sociale o del terzo settore, ovvero da gruppi organizzati di cittadini e sistemi partecipativi di sviluppo locale. Si passa così “da una concezione commerciale ad una concezione sociale dell’investimento sul patrimonio culturale” (Bruno, 2017: p. 12). A tal proposito il Codice del Terzo Settore prevede che gli immobili pubblici possano essere dati in concessione a enti del terzo settore ai fini del loro restauro (Articolo 71, comma 3 del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117; Bruno, 2017; Carpentieri, 2017). Si veda inoltre la recente Circolare 45/2019 della Direzione generale Musei per l’attivazione di forme di partenariato pubblico-privato speciale a favore dei Musei e Parchi archeologici dotati di autonomia speciale e dei Poli museali regionali.

Il rapporto pubblico-privato si fonda sulla partecipazione dei cittadini allo sviluppo di progetti di riconoscimento del valore, di identificazione e quindi di corresponsabilità. L’apporto da parte di un privato di risorse finalizzate a conseguire un obiettivo di interesse pubblico non può essere separato da un coinvolgimento nella condivisione di scelte progettuali nella fase di programmazione ma anche nella gestione ordinaria a lungo termine dei beni comuni. In questa direzione anche la programmazione negoziata consente di sviluppare progetti che coinvolgono una molteplicità di soggetti pubblici e privati e che richiedono una gestione coordinata delle risorse finanziarie ad ampia scala (Forte, 2001; Petrarola, 2003).

Sia la parte pubblica che quella privata devono quindi maturare le capacità di utilizzare gli strumenti di partenariato e avere la chiara intenzione di impiegare le risorse non solo per i lavori di restauro, ma anche per esercitare una condizione di cura continua sul bene (Della Torre, 2015).

L’autrice ringrazia il Prof. Stefano Della Torre del Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano per la supervisione dell’attività di ricerca, la Prof.ssa Caroline Cheong della University of Central Florida, Pietro Petrarola di Cultura Valore srl ed Eduardo Rojas della University of Pennsylvania per i preziosi commenti e suggerimenti.

Riferimenti bibliografici

- Balducci A., Mäntysalo R. (eds.) (2013), *Urban Planning as a Trading Zone*, Dordrecht, Springer.
- Bruno A. (2017), P.P.P. e Beni culturali: ragioni di un cambio di rotta legislativo e conseguenze sull'impianto ordinamentale, *Il Diritto Amministrativo*. Disponibile: <https://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/PPP%20e%20Beni%20culturali%20a%20cura%20di%20A.%20SALVATORE%20BRUNO.pdf> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Carpentieri P. (2017), Il partenariato pubblico-privato nel campo dei beni culturali. In *XIII Rapporto Annuale Federculture. Impresa Cultura. Gestione Innovazione Sostenibilità*, Roma, Gangemi Editore, pp. 99-110.
- CHCfE Consortium (2015), *Cultural Heritage Counts for Europe*, full report, June 2015. Disponibile: <http://www.enatc.org/culturalheritagecountsforeurope/outcomes/> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Codecasa G., Di Piazza F. (2010), "Governare il partenariato pubblico-privato. Strategie di governo e strumenti del management pubblico nei progetti di riqualificazione urbana". In Codecasa G. (ed.), *Governare il partenariato pubblico e privato nei progetti urbani*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, pp. 1-20.
- Cori R., Paradisi I. (2011), "Una ipotesi di lavoro: l'applicazione ai servizi del sistema dei beni culturali del Project Financing". In Leon A., Verdinelli De Cesare P. (eds.), *Qualità dei bandi per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali. I servizi del sistema dei beni culturali: come interpretarli, combinarli, innovarli, qualificarli*, volume 2, pp. 41-52. Disponibile: <http://www.svilupporegioni.it/site/sr/home/argomenti-di-rilievo/semplificazione-amministrativa/scheda16002850.html> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Council of Europe (2005), *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*. Disponibile: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Della Torre S. (2015), Lezioni imparate sul campo dei distretti culturali, *Il Capitale Culturale*, Supplementi 03, pp. 61-73.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2015), *Getting cultural heritage to work for Europe. Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*. Disponibile: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/getting-cultural-heritage-work-europe> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Forte P. (ed.) (2001), *La progettazione integrata territoriale. Volume II. Strumenti e procedure*, Roma, Donzelli.
- Gustafsson C. (2011), *The Halland Model. A Trading Zone for Building Conservation in Concert with Labour Market Policy and the Construction Industry, Aiming at Regional Sustainable Development*, University of Gothenburg.
- Macdonald S., Cheong C. (2014), *The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas*, Los Angeles, The Getty Conservation Institute.
- Majamaa W. (2008), *The 4th P - People - in Urban Development Based on Public-Private-People Partnership*, Helsinki University of Technology.
- Martin L. (2016), *Public Procurement Practice. Public-Private Partnership (P3): Facilities and Infrastructure*, Guidance issued by the National Institute of Governmental Purchasing to state and local government procurement officials, pp. 1-14. Disponibile: [https://www.nigp.org/docs/default-source/new-site/global-best-practices/public-private-partnership-\(p3\)-facilities-and-](https://www.nigp.org/docs/default-source/new-site/global-best-practices/public-private-partnership-(p3)-facilities-and-)

- infrastructure.pdf?sfvrsn=355d907a_0 (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Petraroia P. (2003), Il Governo. In Barbati C., Cammelli M., Sciuolo G. (eds.), *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, il Mulino, pp. 165-191.
- Petraroia P. (2018), Partenariato tra pubblico e privato nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali. In Bellini A., Petraroia P., Robbiati Bianchi A. (eds.), *Individuazione e tutela dei beni culturali - Problemi di etica, diritto ed economia*, Istituto Lombardo Accademia di Scienze e Lettere, Milano 2018, pp. 23-39. Disponibile: <http://www.ilasl.org/index.php/Incontri/article/view/332> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Promoter Srl (V. Bachi, A. Fresa, C. Prandoni, T. Masi, E. Debernardi) (2016), *Public-Private Partnership Guidelines for CH*. RICHES Project. Disponibile: <https://resources.riches-project.eu/d7-3-public-private-partnership-guidelines-for-ch/> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).
- Puerari E. (2016), *Urban public services innovation. Exploring the 3P and 4P models*, PhD thesis, supervisor Concilio G., Milano, Politecnico di Milano.
- Rojas E. (2012), Governance in Historic City Core Regeneration Projects. In Licciardi G., Amirtahmasebi R. (eds.), *The economics of uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, Washington, DC, The World Bank, pp. 143-181.
- Rypkema D., Cheong C. (2012), *Public-Private Partnerships and Heritage: A Practitioner's Guide*, Washington, Heritage Strategies International.
- Sessa V. (2016), Il Partenariato pubblico-privato, *Giustamm. Rivista di Diritto Amministrativo*, n. 7, pp. 1-36.
- World Bank Group, *PPP Arrangements/Types of Public-Private Partnership Agreements*. Disponibile: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements> (ultimo accesso: 25 novembre 2019).

Cristina Boniotti

Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito.

Esperienze pubblico-privato replicabili

Carolina Botti



A partire dall'esperienza di gestione e promozione dell'Art Bonus, la norma che incentiva il mecenatismo attraverso un credito di imposta del 65%, affidata dal Mibact alla Società Ales, si intendono condividere alcuni aspetti che potrebbero essere replicabili nell'attuazione di altre norme che si fondano sullo sviluppo di un rapporto pubblico privato. In particolare, si sono valutate possibili esperienze replicabili per l'attuazione dell'art. 151 del codice degli appalti relativo ai partenariati speciali attivabili dal MiBACT con soggetti privati, diretti a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili.

Tra i fattori di successo dell'Art bonus, che ad oggi ha raggiunto 400 milioni di euro di erogazioni liberali raccolte da 1750 enti con oltre 3300 raccolte fondi, possiamo citare:

- una chiara strategia culturale a cui si è dato seguito rendendo la norma stabile;
- avere associato alla norma un servizio di consulenza/assistenza e promozione attraverso la Società in house;
- avere reso semplice e trasparente la procedura.

In particolare, vanno evidenziati gli aspetti positivi generati dalla semplificazione procedurale e dalla trasparenza del processo. Questi due elementi sono cruciali per facilitare un rapporto pubblico-privato, spesso ostacolato da procedure burocratiche lunghe ed inspiegabili ai non addetti ai lavori. Il suggerimento che ne deriva è quello di non appesantire la normativa relativa all'art. 151 del codice degli appalti, che attualmente prevede una trasparenza a 30 giorni sul sito istituzionale del MiBACT per la ricerca del partenariato, bensì di fornire attraverso circolari ministeriali delle linee guida per la sua attuazione corredate da una modulistica quanto più possibile comprensibile e standardizzata. Questo al fine di facilitare la risposta anche da parte di soggetti non necessariamente dotati di complesse strutture organizzative quali ad esempio start-up di giovani, spin off universitari, etc. Ovviamente queste facilitazioni implicano un utilizzo della norma rivolto prevalentemente a beni culturali, istituti e luoghi della cultura che non hanno ancora una valenza "di mercato" come i grandi attrattori.

Altro aspetto che si intende condividere nel dibattito è la finalità sociale delle iniziative culturali. Tale finalità, spesso data per scontata o comunque non messa in evidenza nella "narrazione" nel momento in cui si propone un progetto da

sostenere, risulta particolarmente gradita a gran parte dei privati ed incrementa spesso la probabilità di interesse e quindi di sostegno in quanto più vicina per molti di loro ad una finalità istituzionale o di responsabilità sociale di impresa. Imprescindibile comunque è la creazione di un rapporto di fiducia tra pubblico e privato che, per quanto concerne la parte pubblica si concretizza soprattutto nella continuità amministrativa delle procedure e nella capacità operativa di realizzare gli interventi nei tempi concordati, e per ciò che riguarda la parte privata, in un atteggiamento non speculativo o prettamente commerciale.

Un'ultima riflessione riguarda la necessità di dotare gli istituti MiBACT, in particolare quelli che amministrano beni culturali destinati alla pubblica fruizione, di autonomia contabile/amministrativa in modo da facilitare la raccolta di fondi privati necessari ad una gestione sostenibile. Per Art Bonus il "problema" di incassare facilmente le erogazioni dei privati è stato risolto con la creazione di un conto di tesoreria dedicato che si comunica attraverso un semplice IBAN ai mecenati. Purtroppo, per quelli che non hanno autonomia contabile/amministrativa c'è la complicazione della riassegnazione dei fondi che comunque implica la non immediata disponibilità degli stessi rendendo meno efficace ed efficiente l'operato dell'ente pubblico di fronte ai partner/mecenati privati.

Carolina Botti

Attuale ruolo: dal 2016 Direttore in ALES (società con capitale interamente sottoscritto dal Ministero per i beni e le attività culturali) a seguito di fusione per incorporazione della "Società per lo Sviluppo dell'arte, della cultura e dello Spettacolo – ARCUS S.p.A. dove ricopriva il ruolo di Direttore Centrale dal 2005.

Si occupa di promuovere e gestire progetti innovativi di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e di sviluppo dell'offerta culturale, identificando anche nuove fonti di finanziamento. Dal 2015 è anche la referente, per conto del MiBACT, del programma di gestione e promozione dell'Art Bonus e delle sponsorizzazioni svolgendo altresì una funzione di interfaccia pubblico - privato finalizzata alla sensibilizzazione e coinvolgimento del mondo privato (cittadini, imprese, terzo settore, etc.) in progetti a sostegno della tutela e fruizione del patrimonio pubblico. Supervisiona inoltre l'attività di monitoraggio delle fasi attuative di numerosi progetti rientranti in programmi di finanziamento ministeriali la cui erogazione è gestita da Ales.

In precedenza ha ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato di una Start Up del Gruppo Monte dei Paschi di Siena nel settore IT ed è stata ai vertici di società di consulenza strategica internazionale (Gemini consulting, Booz Allen & Hamilton).

Ha partecipato come relatrice a numerosi convegni nazionali ed internazionali, ha svolto attività di docenza in vari Master di management dei beni culturali.

Dalla Convenzione di Faro alla programmazione europea 2021-2027: nuove sfide e suggestioni

Paola Raffaella David
Salvatore Aurelio Bruno

Premessa

La Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa è in corso di recepimento: non è questa la sede per riassumere le difficoltà che hanno accompagnato i passaggi parlamentari necessari alla sua ratifica da parte dello Stato Italiano che, allo stato attuale, sembrano fortunatamente avviati ad un esito favorevole. Pochi sanno, comunque che i principi generali della parte III della Convenzione relativa alla *"Responsabilità condivisa nei confronti dell'eredità culturale e partecipazione del pubblico"* a mezzo delle *"comunità di eredità"*, definite nell'articolo 2 punto b), sono, però, già, in altra forma, presenti, in modo concreto, nell'ordinamento italiano ed europeo.

Essi come noto, già si rinvergono nel principio di sussidiarietà orizzontale di cui all'articolo 118 c. 4, della Costituzione e nell'articolo 6 c. 3 del vigente Codice dei Beni Culturali ed inoltre, anche la normativa unionale europea li conferma quali principi fondamentali.

I principi contenuti nelle Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo (Community Led Local Development, CLLD) del Reg.UE 1303/13 relativo ai fondi d'investimento europei (fondi SIE) e del regolamento delegato UE 240/14 relativo al codice di condotta sul partenariato, consentono già oggi di attuare i principi di partecipazione alla gestione quali strumenti operativi di *governance* partenariale e territoriale, oltre che quali strumenti di finanziamento.

Tale "strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo", che contribuisce alla realizzazione della Strategia 2020 dell'Unione Europea per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, diventa quindi fondamentale anche nella programmazione europea 2021-2027.

Come già sottolineato, la "partecipazione" prevista dall'Unione Europea con i CLLD è infatti speculare a quella della Convenzione di Faro giacché in essa gli Stati si impegnano a *"sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori"* (art.11 punto 3 della Convenzione) per una maggiore *"sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti"* (art.1 punto d).

Nella nuova impostazione delle politiche della programmazione europea 2021-2027, esse mireranno, inoltre, a promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale *"integrato"*, *"pla-*



Paola Raffaella David.

ce-based” per citare il “Barca Report” del 2009, a livello locale ed il patrimonio culturale nelle aree urbane ed extra urbane. Anche sotto questo profilo la Convenzione di Faro promuove *“l’approccio integrato”* alle politiche che riguardano la *“diversità culturale, biologica, geologica e paesaggistica”* oltre che *“in tutti i settori”* (artt.8 punto b. e 11 punto 1).

I CLLD si confermano, dunque, quali possibili strumenti attuatori dello sviluppo locale di comunità e, dunque, parafrasando la Convenzione di Faro, delle *“comunità di eredità”*.

Il regolamento generale ed i primi orientamenti europei per la cultura

Si è anticipato in premessa cosa prevede la programmazione europea 2021-2027 in termini di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo e sviluppo sociale, economico e ambientale *“integrato”*. Vediamo più precisamente le previsioni relative specificamente rivolte alla cultura.

Il Regolamento FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), in fase di approvazione nel *trilogue* tra Parlamento, Consiglio e Commissione Europea, all’articolo 2 comma 1 punto e) colloca all’interno del PO 5 (Policy Objective) *“Europa più vicina ai cittadini”*, gli ambiti più esplicitamente vocati ad ospitare le scelte programmatiche in materia di cultura e patrimonio culturale.

Gli obiettivi specifici della Policy 5 sono, infatti riassumibili nei seguenti due punti:

1. *promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato, il patrimonio culturale (“cultura”, ha corretto il Parlamento Europeo in prima lettura) e la sicurezza nelle aree urbane;*
2. *promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale; il patrimonio culturale (espressione corretta in “cultura” dal Parlamento Europeo) e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l’altro (l’espressione “tra l’altro” è stata cassata dal Parlamento Europeo in prima lettura) mediante iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo.*



Salvatore Aurelio Bruno.

In sintesi, dunque, la norma distingue due tipologie di approccio programmatico nel settore: quello dello *sviluppo integrato* per la cultura nelle aree urbane e quello dello *sviluppo locale di tipo partecipativo* prevalentemente (vedi l'espressione "anche") nelle aree rurali e costiere, come anche nelle aree urbane. Rimandiamo il tema più specificamente culturale, per dare di seguito definizioni concettuali più estese con riferimento alla programmazione europea.

Come detto sopra il Regolamento Generale (CPR, *Common Provision Regulation*) dei fondi strutturali per la programmazione 2021-2027, colloca all'interno del detto PO 5 il finanziamento della cultura articolandosi sui seguenti strumenti strategici programmatici contenuti negli articoli:

- L'Articolo 22 prevede che lo "Lo Stato membro sostiene lo sviluppo territoriale integrato mediante strategie di sviluppo territoriale e locale nelle forme seguenti: (a) investimenti territoriali integrati; (b) sviluppo locale di tipo partecipativo (sopra richiamato anche come CLLD) ; (c) un altro strumento territoriale che fornisca sostegno alle iniziative elaborate dallo Stato membro per gli investimenti programmati per il FESR ai fini dell'obiettivo strategico Europa più vicina ai cittadini".
- L'Articolo 25 prevede che il FESR, il FSE+ e il FEAMP (fondo per la pesca) possano fornire sostegno allo sviluppo locale di tipo partecipativo ove esso sia concentrato su aree subregionali; sia guidato da gruppi di azione locale, composti dai rappresentanti degli interessi socio-economici pubblici e privati, nei quali nessun singolo gruppo di interesse controlli il processo decisionale; sia attuato mediante strategie integrate; fornisca sostegno alle attività in rete e alla cooperazione con altri operatori territoriali.
- L'art.27 riguarda i Gruppi di Azione Locale i quali elaborano ed attuano le Strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD). Essi stabiliscono procedura e criteri di selezione non discriminatori e trasparenti, preparano e pubblicano gli inviti a presentare proposte, selezionano le operazioni, sorvegliano e valutano l'attuazione della strategia. I gruppi di azione locale sono designati dalle Autorità di Gestione come organismi intermedi e, dunque, come tali possono svolgere funzioni per conto delle Autorità di Gestione, quali il controllo di primo livello, oltre che la detta selezione degli interventi. Il Gruppo di Azione Locale può essere un beneficiario e può attuare operazioni in conformità alla strategia, pertanto, può gestire esso stesso le operazioni.

L'articolo 28 riguarda il sostegno dei fondi europei allo sviluppo locale di tipo partecipativo a mezzo dello sviluppo della capacità e azioni preparatorie, l'attuazione delle operazioni, tra cui le attività di cooperazione, la gestione, la sorveglianza e la valutazione della strategia e la relativa animazione.

Il sostegno alla preparazione della strategia è ammissibile a prescindere dal fatto che la strategia sia successivamente selezionata per ricevere sostegno. Tale attività preparatoria non supera il 25% del contributo pubblico totale. Questa previsione la richiameremo in prosieguo poiché utile alle attività di programmazione territoriale.

Abbiamo sopra indicato che il secondo obiettivo specifico dell'PO 5 è quello di *"promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l'altro mediante iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo"*. Come detto, l'espressione "tra l'altro" è stata cassata dal Parlamento Europeo in prima lettura. Ed in particolare, dalla stesura definitiva del testo ne discende che nelle aree rurali e costiere gli interventi per la cultura saranno attuati obbligatoriamente solo tramite CLLD/Gal.

Se confermata la posizione del Parlamento Europeo, sarebbe smentito chi, nei tavoli nazionali, ha singolarmente asserito di volere attuare tali interventi solo mediante, Investimenti Territoriali Integrati (ITI) configurati quali "P.P." ovvero partenariati tra soli enti pubblici con esclusione dei privati.

A meno che non si voglia per assurdo escludere le aree rurali e costiere dai finanziamenti per la cultura (sic!), la circostanza sarebbe, altresì, illogica attesa l'urgenza, al contrario, di decentrare sul territorio l'offerta culturale oggi concentrata sui grandi attrattori, con i conseguenti problemi in termini di pressione antropica.

Non si ci può esimere dall'osservare che tale scelta, oltre che contraria al succitato principio di sussidiarietà orizzontale di cui all'articolo 118 c. 4 della Costituzione poi recepito nell'articolo 6 c.3 del vigente CBC, è contraria alla Convenzione di Faro, in corso di recepimento.

Né si può sostenere che le "comunità di eredità" debbano essere solo partecipate da enti pubblici. Al contrario la *"comunità di eredità è costituita da un insieme di persone"* (art. 2 punto b. della Convenzione), possibilmente anche "giuridiche", ma certamente "fisiche".

Aggiungiamo che in coerenza con il riconosciuto ruolo tra-

sversale della cultura e con la rilevanza strategica che essa riveste per l'Italia, gli ambiti di policy interessati dai Regolamenti, (in particolare il PO 4 Europa più sociale) si potrebbero utilmente incrociare.

IL PO 4 potrebbe, ad esempio, essere oggetto di sperimentazioni applicative delle normative del Codice del Terzo Settore afferenti la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale ai sensi del combinato disposto degli articoli 5, 71 c. 3 e 89 c. 17 dello stesso Codice (D.Lgs 117/17 e smi).

Va detto che le regole di concentrazione tematica su PO1 e PO2 (Europa più intelligente ed Europa più verde) limitano notevolmente la portata di intervento nel settore della cultura, a fronte di importanti potenzialità per lo sviluppo del Paese, in particolare nel Sud. Ciò non toglie che, comunque, si potrebbero proporre dette utili trasversalità con la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica dell'OP1 con la cultura, come anche trasversalità delle politiche culturali con le politiche verdi ed ecosostenibili a partire dalla valorizzazione del paesaggio.

Il Dipartimento Politiche Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha individuato per l'Italia quattro temi unificanti per la programmazione 2021-2027 : uno di questi riguarda la cultura quale "veicolo di coesione economica e sociale".

Il 4° tema conferma, almeno per l'Italia, la centralità della cultura, ancorchè ridotta nella rilevanza strategica a causa della scelta europea di privilegiare i settori della ricerca e dell'ambiente.



Purtuttavia, l'approccio strategico dello sviluppo territoriale a base culturale è ormai acquisito nella teoria e nella pratica della programmazione delle politiche di sviluppo in Italia. Oggi la nuova sfida è quindi attuare tali strategie territoriali soprattutto a mezzo di *partenariati pubblico privati* di tipo "istituzionale" quali i CLLD/GAL.

Perimetro di analisi della tematica e strumenti di revisione normativa

Fatte le premesse di cui sopra in ordine al panorama programmatico del futuro, poniamoci alcune domande al fine di cominciare a delineare delle risposte alle future sfide:

1. come fare interagire le Autorità di Gestione (Mibact e Regioni) con il territorio tramite i suddetti / strumenti territoriali/ (CLLD / ITI)?
2. come prepararsi all'inizio della programmazione 2021-2027? A tal fine proponiamo un approccio "multidimensionale". Esso potrebbe essere articolato su diverse tipologie di strumenti:

- strumenti di revisione normativa
- strumenti di *benchmarking*
- strumenti programmatici

Per quanto riguarda gli strumenti di revisione normativa, associandoci a gran parte della dottrina in materia, si ritiene necessario prevedere che gli accordi di valorizzazione e piani strategici di sviluppo culturale di cui all'art.112 commi 4, 5 e 9 del Codice, possano essere promossi e partecipati dagli organismi di diritto pubblico anche gestori di strumenti di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) ai sensi degli artt.32-35 del Regolamento UE n.1303 del 17 dicembre 2013, dai soggetti responsabili o partecipanti a strumenti di programmazione negoziata di cui al comma 203, lettere a),c) e d) dell'articolo 2 della Legge 23 dicembre 1996, n. 662 nonché da fondazioni di diritto privato partecipate da enti pubblici ma non classificabili quali organismi di diritto pubblico.

Si potrebbe, ancora, proporre il ripristino del dispositivo dell'articolo 10 del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, abrogato dall'art.6 comma 1, lett.b) del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 156, mediante l'inserimento di un articolo che preveda che il Ministero, per la valorizzazione del patrimonio culturale, possa costituire o partecipare ad associazioni, fon-



dazioni o società, anche designate quali GAL (attuatori dei CLLD). Come notato in dottrina, la situazione è paradossale giacché il DM 491/2001 è ancora in vigore, mentre la fonte normativa di tale decreto ministeriale è stata abrogata.

Si potrebbe, sempre sul piano legislativo, prevedere che la funzione di gestione indiretta, previo esperimento della valutazione comparativa prevista dall'articolo 115 c.3, sia preferibilmente attuata con modalità partenariali e partecipate, anche nelle forme sussidiarie di cui al comma 4 dell'articolo 118 della Costitu-

zione ed al vigente Codice del Terzo Settore .

Ancora si potrebbe prevedere che la gestione diretta possa essere esercitata anche a mezzo di associazioni, fondazioni o società designate quali GAL (in quanto attuatori dei CLLD) o a mezzo di altri strumenti territoriali finanziati, ove partecipati anche dal MiBACT e dalle Regioni. Per inciso, si ricorda che tale duplice funzione di carattere programmatico e gestionale dovrebbe essere già oggi svolta dai cosiddetti "soggetti giuridici" in virtù del combinato disposto degli articoli 112 comma 5 e 115 comma 3 del Codice dei Beni culturali.

Si potrebbe innovare ulteriormente il testo normativo inserendo una previsione sulla partecipazione alle politiche di gestione del paesaggio. Il possibile inserimento, previsto dal Parlamento Europeo, del FEASR nel CPR, ovvero della possibilità di finanziamento di ingenti risorse ai GAL/CLLD per lo sviluppo rurale e la valorizzazione del paesaggio, potrebbe rappresentare un'occasione utile per aggiungere un articolato in tal senso. Si potrebbe, pertanto, prevedere che per l'espletamento delle attività per la pianificazione paesaggistica (livello essenziali delle prestazioni), occorra individuare nei relativi Piani le modalità di partecipazione alle attività di valorizzazione, l'individuazione delle modalità di *governance*, di monitoraggio dei risultati e di valutazione degli impatti, delle proposte di revisione, di reperimento delle risorse finanziarie necessarie, di formazione professionale, nonché di relazione pubblica sull'attuazione, sulla falsariga delle analoghe previsioni di cui all'articolo 4 della Legge 77/2006 per i piani di gestione dei siti Unesco e della sopra indicata normativa sui CLLD /GAL .

Strumenti di benchmarking – l’esperienza prototipale della Regione Siciliana

Su proposta dell’Assessore ai Beni Culturali della Regione Siciliana, il compianto archeologo Prof. Sebastiano Tusa, con Delibera di Giunta Regionale n. 46 del 29 gennaio 2019, è stata avviata una importante sperimentazione che coniuga l’approccio *place-based* CLLD con le competenze esclusive della Regione Siciliana in materia culturale.

I GAL presenti nella Regione Siciliana potranno affiancare la Regione nella *promozione del patrimonio storico e culturale dell’Isola, nella fruizione dei musei e dei siti archeologici, nella valorizzazione degli antichi borghi, nell’allestimento di spazi espositivi, nella realizzazione di eventi dedicati alla memoria di illustri personaggi, etc.* . E’ quanto prevede l’Accordo di programma quadro tra l’Assessorato regionale dei beni culturali e dell’identità siciliana ed i Gruppi di Azione Locale, approvato nel suddetto atto di Giunta.

Base giuridica dell’accordo di programma quadro è l’inquadramento dei GAL quali Organismi Intermedi, per come sopra definiti, e quali organismi di diritto pubblico ai sensi dell’art. 3, comma 1, lettera d), del D.Lgs 50/2016, e della Direttiva UE n. 18/2004, art. 1 comma 9.

Interessante notare che l’accordo di programma quadro non impegna la Regione Siciliana dal punto di vista finanziario per la fornitura di nuove risorse, comunque già in titolarità dei GAL a mezzo del PSR Sicilia 2014-2020 per un totale di 122.650.000 euro, anche per la valorizzazione paesaggistica, e del POR FESR Sicilia 2014 -2020 per un totale di 50.000.000 di euro, anche per il settore culturale.

Al contrario, la Regione Siciliana utilizza i GAL/organismi intermedi al fine della progettazione di *“azioni di gestione diretta dei siti di interesse culturale”*, espressione che indica i GAL quali progettisti di azioni di valorizzazione da svolgere nella modalità di gestione diretta di cui all’articolo 115 del Codice dei Beni culturali, ovvero non date in gestione indiretta (concessione) a privati, e da fare finanziare a titolo, ad es., dal PON Cultura e Sviluppo o da altra risorsa finanziaria europea. Dunque un’attività ancillare di servizio dei GAL rispetto ai compiti istituzionali in materia culturale della Regione Siciliana. Crediamo che quanto sopra possa essere un utile esempio per la programmazione 2021-2027.

Strumenti programmatici

Per le aree rurali e costiere le Autorità di Gestione (ADG) dei programmi riguardanti il patrimonio culturale (MiBACT e/o Regioni) e i soggetti pubblici possibili beneficiari finali nel settore culturale potrebbero promuovere la programmazione integrata territoriale (ovvero piani strategici di sviluppo culturale integrati) a mezzo dell'adesione ai CLLD / GAL già esistenti o dell'adesione a nuovi costituendi CLLD / GAL.

Come sopra anticipato, il sostegno alla preparazione della programmazione territoriale dei CLLD è finanziabile a prescindere dal fatto che la strategia sia successivamente selezionata per ricevere sostegno.

Con riferimento invece alle aree urbane, si potrebbe promuovere la programmazione integrata territoriale di concerto con le Autorità Urbane del Pon Metro e dei PO regionali (gestori di Investimenti Territoriali Integrati, ITI). Come detto prima, anche nelle aree urbane potranno svilupparsi programmazioni territoriali sotto forma di sviluppo locale di tipo partecipativo attuate a mezzo dell'adesione a nuovi costituendi CLLD / GAL (non risultano, infatti, GAL in aree urbane nella precedente programmazione 2014-2020).

L'esperienza e gli *output* del progetto MUSST (Musei e sviluppo dei sistemi territoriali) della DG Musei potrebbero costituire, in tutti e due i casi, un'utile "cassetta degli attrezzi".

Con i soggetti sopra indicati si potrebbero, inoltre, avviare, come prima anticipato, proposte di sperimentazioni trasversali applicative delle normative del Codice del Terzo Settore (D.Lgs 117/17) afferenti ai beni culturali. Con il Fondo Sociale Europeo, che finanzia l'Obiettivo di Policy 4 "Europa più sociale", si potrebbero, infatti, prevedere sia attività di *capacity building*, formazione, *master* e specializzazioni post universitarie, *start up* e partecipazioni di capitale per giovani formati, etc, quanto attività relative all'inclusione sociale, assistenza, accompagnamento e inserimento lavorativo di fasce sociali disagiate nel settore culturale ed artistico. Altre interazioni potrebbero essere promosse e sperimentate con gli altri Obiettivi di Policy, "Un'Europa più intelligente" ed "Un'Europa più verde" con riferimento ad attività di ricerca ed innovazione tecnologica nel settore, ad esempio, delle tecniche di scavo archeologico o delle tecniche per il restauro dei beni artistici, come anche in relazione alle politiche dell'ecosostenibilità, in generale, promuovendo azioni di recupero e riqualificazione delle aree

paesaggistiche compromesse, di conservazione dei beni paesaggistici o di ripristino dei valori paesaggistici.

La sfida è ardua dal momento che essa propone un approccio sistemico ai temi della valorizzazione e gestione del patrimonio culturale, talora ancora rimasto legato a forme di centralismo non più utili allo sviluppo.

Si tratta oggi di aprire procedimenti amministrativi, programmazioni, progettazioni ed, infine, attitudini mentali alla partecipazione e/o condivisione dei privati, secondo le forme e le modalità già da anni previste dalla normativa dell'Unione Europea e ora dalla Convenzione di Faro.

La nuova programmazione 2021-2027 potrebbe quindi essere l'occasione per applicare concretamente i principi della Convenzione di Faro, per creare "comunità di eredità" e "comunità di paesaggio" per l'affermazione di un nuovo *capitale sociale*, rappresentato dall'identità e dal riconoscimento del valore comune del patrimonio ereditato dalle precedenti generazioni, insieme e non in competizione con le stesse comunità locali.

Paola Raffaella David

Architetto, dirigente del Mibact, Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (SDA Bocconi), è stata Soprintendente in varie sedi territoriali (Campania, Basilicata e Toscana) dove ha sviluppato competenze sulla tutela, la valorizzazione e la gestione diretta del patrimonio. Attualmente è Direttore del Servizio I-AAGG e contratti della Direzione generale Bilancio del MiBACT e coordinatore del Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti del Ministero. Accanto agli incarichi di Soprintendente ha svolto inoltre attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma "La Sapienza", Università di Napoli 2 "Luigi Vanvitelli") ed attività pubblicistica (è iscritta all'Albo dei pubblicisti di Napoli) di direzione di diverse riviste specializzate nella conservazione e nel restauro (Monumenti di Roma, Siti reali e territorio, tra le principali). È autrice di più di 70 pubblicazioni tra libri e articoli.

Salvatore Aurelio Bruno

Avvocato amministrativista, per 19 anni dirigente apicale di amministrazioni regionali, provinciali e di strumenti di sviluppo locale (Gal Leader, PIT, Patti Territoriali, etc.), materia per la quale è stato selezionato quale esperto per l'Italia della Commissione Europea, DG Politiche Regionali ed Urbane, è stato docente in materia di diritto dei beni culturali alla LUMSA di Palermo e consulente dal 2006 al 2009 dell'Assessorato Regionale Beni Culturali della Regione Siciliana. Già Presidente della Cabina di Regia per i Fondi Strutturali della Regione Siciliana, è stato poi impegnato, tra l'altro, nella valutazione ex-post del POIN Attrattori Culturali 2007-2013. Dal dicembre 2016 è esperto legale del Nucleo di Valutazione degli Investimenti Pubblici del Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo. Ha al suo attivo una trentina di pubblicazioni giuridiche in tema di sviluppo locale, beni culturali e project finance.

Francesco Cascino



Abbiamo proposto che artisti e curatori di arte contemporanea entrino a pieno titolo a monte di ogni processo produttivo della vita pubblica e privata e le loro pratiche siano messe al centro di ogni pianificazione. Dalla rigenerazione urbana all'inclusione sociale nelle periferie (dove l'arte ha già dato ampia prova del suo potere di coesione sociale, crescita economica e culturale dei territori, miglioramento dell'offerta di ogni genere, da Linz a Lipsia), dall'arte pubblica nelle città e nelle campagne fino all'inserimento degli artisti e dei curatori nei processi industriali, agricoli, amministrativi, istituzionali, urbanistici, architettonici, scolastici, formativi, ambientali, finanziari e commerciali, le *lezioni* di Leonardo Da Vinci e di Olivetti sono attualissime. Vanno aggiornate, ovviamente, ma dal punto di vista neuronale la mente ragiona per immagini, quindi i processi di attivazione delle sinapsi vanno nutriti con le pratiche e le esperienze dell'arte di massima qualità, da quella relazionale a quella pubblica.

Abbiamo proposto che a scrivere i Bandi pubblici di finanziamento alla cultura e alla rigenerazione, insieme a burocrati e tecnici di settore, ci siano artisti e curatori che, *pro bono*, aiutino le zone disagiate a scrivere progetti di emancipazione e crescita economica attraverso i dispositivi intelligenti dell'arte, e che parte delle cifre dei Bandi siano dedicate agli esclusi che non sono in grado di aderire ai Bandi stessi e alle complicatissime procedure burocratiche. Una specifica commissione di architetti, sociologi, artisti e curatori (senza scopo di lucro) potrà decidere dove e come indirizzare i fondi per la lotta alle mafie e al degrado.

Abbiamo infine proposto di creare aule di formazione ed *education* per politici, imprenditori, ministri, sottosegretari, direttori di museo, assessori e sindaci (di città d'arte e non), funzionari e sovrintendenti che incontrino in aula curatori e artisti con un *track record* ineccepibile dal punto di vista degli interventi artistici operati per la lotta all'esclusione sociale, alle mafie, al degrado e per la crescita e lo sviluppo territoriale, la rigenerazione e la trasformazione urbana, la sostenibilità ambientale ed energetica. In questo modo si studiano dalle fonti i processi e gli strumenti utilizzati per risolvere i problemi e, insieme, si cercano nuovi strumenti legislativi e strategici per riportare l'intelligenza emotiva alla guida delle azioni. Tenendo conto, infine, che sono personalità che non si parlano mai, cosa deleteria e molto penalizzante per il Paese.



Francesco Cascino e Pierpaolo Forte.

Francesco Cascino

Dal 1990 al 1996 è Direttore Risorse Umane in Antibioticos, una primaria multinazionale farmaceutica del Gruppo Montedison.

Dal 1997 al 2000 è Direttore Risorse Umane Italia di ACE International (prima chiamata CIGNA), multinazionale americana terza nel mondo per assicurazioni grandi rischi. Oggi Francesco Cascino è un Contemporary Art Consultant a tutto tondo e si occupa di: studio e selezione di filosofie e artisti di ricerca per acquisizione di singole opere o progettazione di intere collezioni di arte contemporanea a beneficio di collezionisti, imprese e istituzioni ma anche di semplici appassionati di cui a volte segue anche la formazione (www.francescocascino.com); studio, ideazione, progettazione e realizzazione di eventi e produzione culturale, formazione & edutainment (dall'ABC ai Master) dedicati all'arte e le sue conseguenze sui processi complessi, all'Art Thinking, all'intelligenza emotiva, alle strategie culturali, all'arte pubblica, alla rigenerazione urbana, al problem solving e alla progettazione di nuova generazione legati alla responsabilità culturale delle imprese. Tutto questo a beneficio di aziende, istituzioni, privati, collezionisti, amatori, fondazioni, professionisti e qualunque sistema complesso ne faccia richiesta. Ha ideato, progettato e curato eventi, formazione, mostre e format tailor made per Deutsche Bank, MAN VolksWagen, Volvo Renault, Bosch Security System, Helsinn, SAS Business Intelligence, BMW, Terna, IMI e altre grandi aziende o strutture. Ha ideato e curato progetti istituzionali in collaborazione con Matera2019, Regione Puglia, la CEI (Conferenza Episcopale Italiana), Tra gli altri progetti, ha ideato, progettato e realizzato il progetto Matera Alberga nell'ambito di Matera Capitale Europea della Cultura 2019, è Membro della Commissione di cinque esperti del Presidente Michele Emiliano per la realizzazione del PiiiL-Piano Strategico per la Cultura della Puglia (2016-2017).

La valorizzazione del patrimonio culturale alla prova dell'innovazione sociale

Cristina Chiavarino

Le molteplici dimensioni del concetto di valore



Il dibattito sulla valorizzazione del patrimonio culturale si è a lungo concentrato sull'individuazione dei percorsi più efficienti per trasformare il valore immobiliare in ricchezza finanziaria. In questa direzione si muovono gli studi volti a quantificare il valore economico degli investimenti nelle arti, nella cultura e nelle industrie culturali e creative, come ad esempio il rapporto annuale di Symbola e Unioncamere presentato recentemente. Dal 2012 tuttavia, su impulso della Commissione Europea, si è diffuso l'interesse per le ricadute di tali investimenti in ambiti come il benessere e la salute, le relazioni sociali, la relazione tra cittadini e istituzioni ecc. Non a caso l'iniziativa Istat-Cnel sulla misurazione del benessere equo e sostenibile inserisce il paesaggio e il patrimonio culturale tra le 12 dimensioni in cui si articolano oltre 80 indicatori e una recente ricerca della Tom Fleming Creative Consultancy articola gli effetti degli investimenti in cultura in 3 categorie di ricadute: quelle relative alla sfera della conoscenza (sviluppo di nuove idee, innovazioni e processi che influenzano il contesto socio-economico), quelle relative alla produttività e innovazione sul settore culturale e creativo come su altri settori produttivi connessi, e infine quelle relative all'indotto generato sul sistema locale dei servizi e all'attrattività dei territori.

Le politiche culturali riconoscono sempre più nel patrimonio artistico e culturale una risorsa critica per lo sviluppo dei territori. La valorizzazione dei beni è dunque saldamente collocata tra i loro obiettivi specifici e le modalità in cui viene promossa sono il riflesso dell'evoluzione appena descritta. L'iniziale orientamento verso il sostegno di interventi di recupero e manutenzione volti ad attivare il processo di sfruttamento del valore economico generato si è evoluto nella direzione, da un lato, dello sviluppo delle industrie sussidiarie a quelle culturali e, dall'altro, della razionalizzazione del processo – maggiore offerta e fruibilità dei servizi a fronte di inferiori costi di gestione. Con l'affermarsi del paradigma dello sviluppo sostenibile come "bussola" per ridefinire le politiche, si rende necessario riarticolare il concetto del valore generato dagli interventi sul patrimonio culturale esplorando le altre dimensioni, oltre quella economica, che possono trarne un beneficio. Una volta fatto ciò, occorre elaborare nuovi riferimenti tecnici che consentano alle amministrazioni pubbliche di selezionare le iniziative maggiormente coerenti con gli obiettivi delle comunità.

In un contesto di complessità crescente in cui nessun soggetto da solo può risolvere in modo efficace problemi collettivi, le fondazioni di origine bancaria favoriscono la relazione strutturata e di lungo periodo tra attori pubblici e privati, grazie a cui le soluzioni progettate risultano più robuste e con maggiori probabilità di successo. Nel contesto attuale, in qualità di soggetti sussidiari, anticipatori e dediti alla sperimentazione di soluzioni scalabili, esse sono chiamate a sostenere iniziative di ricerca, di scambio tra studiosi e operatori e di divulgazione di esperienze pilota che possano fungere da riferimento.

Il ruolo di Fondazione Cariplo nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale

Nei vari ambiti in cui opera, Fondazione Cariplo ha la possibilità di relazionarsi in diverse modalità con i progetti che sceglie di sostenere: può limitarsi a sostenerli con risorse economiche che consentono ai soggetti promotori di raccogliercene altre, di provenienza pubblica o privata (funzione “segnalatica” e anticipatrice), può supportare gli attori coinvolti nell’individuare priorità e accompagnarli nella progettazione di soluzioni condivise (funzione di indirizzo-consulenza), oppure coinvolgere una pluralità di attori locali – soggetti pubblici, agenzie, enti del Terzo Settore, università, imprese e altri soggetti collettivi –, negoziare con ciascuno i rispettivi apporti ed eventualmente attivare altre istituzioni filantropiche a scala locale, nazionale o internazionale (funzione di “catalizzatore” delle energie e della capacità della comunità). Questo schema incrocia l’incoraggiamento di tutti i soggetti del privato sociale, a partire da quelli attivi in campo culturale, all’adozione di modelli organizzativi sostenibili, alla programmazione e all’ottimizzazione delle risorse: grazie all’efficienza gestionale e organizzativa infatti gli attori possono rendersi più autonomi dal finanziamento pubblico ed essere in grado di svolgere meglio il proprio ruolo sussidiario.

L’intervento di Fondazione Cariplo nel campo della valorizzazione del patrimonio ha visto diminuire progressivamente il sostegno del semplice restauro dei beni davanti all’evidenza che, nella maggior parte dei casi, la funzione di “collante” si esauriva con la conclusione della fase erogativa dei contributi. Parallelamente si è sviluppato un interesse a collocare la rifunzionizzazione dei beni di interesse storico-architettonico in strategie

di sviluppo territoriale volte alla messa a sistema dell'offerta di beni e servizi culturali e alla loro integrazione, in ottica intersettoriale, con risorse, dotazioni e servizi messi a disposizione da altri settori. Ciò ha comportato la necessità di coinvolgere una pluralità di soggetti e, in particolare, di favorire le relazioni tra tutti gli attori interessati alla loro valorizzazione: gli enti pubblici, gli attori non profit (proprietari o titolari della gestione di beni culturali) e quelli profit (interessati in particolare al tema dell'indotto e dell'attrattività). Con il bando "Patrimonio culturale per lo sviluppo" la Fondazione ha così sostenuto progetti fortemente condivisi tra enti pubblici e privati, studiando un meccanismo (detto "a due fasi") volto a sostenere e consolidare i rapporti tra le diverse istituzioni.

Con il progetto "Distretti Culturali" la Fondazione si è addirittura spinta a promuovere nei territori progetti innovativi e spesso sperimentali basati su sistemi locali di relazioni in cui il processo di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale veniva integrato con le filiere economiche presenti. In questo caso, al sostegno finanziario si affiancava un'attività di co-progettazione e di accompagnamento in fase successiva all'assegnazione dei contributi, nell'ottica di rafforzare e consolidare i partenariati pubblico-privati e di capacitare il capitale umano delle organizzazioni coinvolte nell'ottica di rendere gli interventi, e i partenariati su cui si basano, sostenibili nel lungo periodo.

Le sfide dello scenario attuale

Con il recente programma "Lacittaintorno" Fondazione Cariplo ha voluto sperimentare quanto appreso sui partenariati pubblico-privati nel campo del cosiddetto *city making*, un fenomeno diffusosi a partire dal 2008 e che vede l'incontro tra la rigenerazione urbana e l'innovazione sociale. Mentre il crollo della domanda immobiliare rendeva impossibile l'alienazione dei beni immobili di proprietà pubblica, gruppi e associazioni si organizzavano e cercavano nuovi spazi per dare vita a progetti culturali caratterizzati da un nuovo modo di fare partecipazione. Non senza difficoltà, diversi enti locali hanno consentito a tali esperienze di radicarsi all'interno di beni pubblici altrimenti abbandonati: sono nati così spazi di socialità, luoghi di welfare collaborativo, di produzione culturale, di educazione/formazione non convenzionale, di supporto all'auto-imprenditorialità che,



Isola Comacina (CO) - Foto di Luca Merisio.

sia nelle aree metropolitane che interne del Paese, producono quel valore (multidimensionale) che è alla base dello sviluppo (sostenibile) dei territori.

Con “Lacittàintorno” si promuove un modello di rigenerazione urbana a base culturale fondato su tre elementi essenziali: rigenerazione senza gentrificazione, autogenerazione (anziché estrazione) di valore, protagonismo delle comunità. Ispirandosi al modello della ricerca e innovazione responsabile, il programma coinvolge le organizzazioni del privato sociale e gli altri attori del territorio, a partire dall’amministrazione locale. Con questa la Fondazione si è impegnata nell’elaborazione di uno strumento amministrativo che, pur garantendo l’evidenza pubblica, consenta alle due istituzioni di far “atterrare” un progetto a valenza socio-culturale condiviso in un bene pubblico dato. La sperimentazione di un bando di co-progettazione pubblico-privata (ex l. 8 novembre 2000 n. 328, “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”, decreto attuativo D.P.C.M. 30 marzo 2001 e normativa regionale di riferimento) per la concessione dell’ex Convitto del Parco Trotter a Milano testimonia un nuovo orientamento delle politiche di valorizzazione del patrimonio pubblico: l’amministrazione rinuncia a prevedere con precisione forma e funzioni dei luoghi e accetta invece di abilitare processi di cui non è possibile conoscere anticipatamente l’evoluzione e gli esiti finali. L’ex Convitto è stato dato in concessione per 15 anni a un partenariato di attori con competenze complementari che, al suo interno, daranno vita a un “Punto di comunità” basato su un innovativo modello di gestione e *governance* in grado di conciliare gli obiettivi di impatto sociale con quelli della sostenibilità economica.

*Cascina Cuccagna, Milano (MI) -
Archivio Una foto per conservare,
Fondazione Cariplo.*



Decisamente più agevole, ed estremamente generativa, si sta rivelando la realizzazione dell'intervento riguardante la trasformazione di residui urbani e aree abbandonate in giardini comunitari e orti condivisi. La cornice giuridica offerta dal "Regolamento di amministrazione condivisa dei beni comuni" consente di attivare una varietà di soggetti locali – associazioni, gruppi informali e perfino singoli cittadini – rendendo così concreto e realmente praticabile il principio di sussidiarietà. Fondazione Cariplo, riconoscendo fin dall'inizio la portata di questo strumento, ne ha sostenuto la diffusione in molti Comuni lombardi. "Lacittàintorno" si è avvalsa dell'opportunità offerta dalla sperimentazione del Regolamento, avviata a Milano dal marzo 2018 e coronata dalla sua adozione nel maggio 2019, e a oggi ha sostenuto la stipula di ben 4 patti di collaborazione con il coinvolgimento di almeno 70 soggetti.

Conclusioni

L'approccio sul patrimonio culturale e l'innovazione sociale rappresentano un banco di prova importante per politiche di sviluppo delle città e delle aree interne che vogliano sostenere le capacità generative delle comunità, intese come risorse da accogliere e valorizzare. Questi percorsi di rigenerazione collaborativa stanno acquisendo crescente rilevanza sul territorio e stanno dando vita a nuove centralità territoriali in molte città italiane. D'altra parte, sono esperienze fortemente sperimentali, hanno modelli organizzativi e gestionali fragili, dipendono dal finanziamento pubblico e pertanto sono precarie – anche per l'incapacità delle normative di riconoscerne il valore. Sono inoltre scarsamente connesse tra loro e perciò non sono in grado di ispirare un quadro istituzionale di riferi-



*Palazzo Vertemate Franchi,
Chiavenna (SO) - Foto di L. Merisio.*

mento. Un'ulteriore sfida riguarda direttamente il principio di sussidiarietà e il senso stesso del partenariato pubblico-privato: con la riattivazione dal basso degli attori sociali si pone il rischio concreto che il ridimensionamento del ruolo pubblico venga legittimato. Occorre quindi riconoscere il valore di questi processi, supportare i soggetti nell'acquisire gli strumenti necessari al proprio consolidamento e, allo stesso tempo, accompagnare le amministrazioni locali nell'elaborazione di politiche realmente abilitanti. In questo senso Fondazione Cariplo, che tradizionalmente si impegna nella promozione, aggregazione e disseminazione della conoscenza, si sta impegnando nella individuazione degli strumenti giuridico-amministrativi utili a sostenere questi processi, nonché dei modelli organizzativi e gestionali più adatti a rendere queste esperienze auto-sostenibili e durature, e nella ricerca sulle molteplici dimensioni del valore generato dalle iniziative di valorizzazione al fine di sensibilizzare le amministrazioni pubbliche sulla necessità dell'intervento in questo campo.

Cristina Chiavarino

Architetto di formazione, ha avuto la fortuna di lavorare sul campo, in Studi professionali in Italia e all'Estero, nonché nella progettazione urbanistica e del paesaggio. Un patrimonio di esperienze, oggi a disposizione di Fondazione Cariplo, importante organizzazione filantropica e punto di riferimento per le politiche, non solo culturali, in Lombardia.

Presso la Fondazione Cariplo dirige da diversi anni l'Area Arte e Cultura, che punta sulla cultura come strumento di coesione, crescita delle persone, rigenerando relazioni e, a partire da questo, trasformando anche i luoghi, che hanno bisogno non solo di una nuova bellezza esteriore, ma anche di una nuova prospettiva.

Il settore culturale nella programmazione della politica di coesione 2021-2027

Oriana Cuccu
Anna Misiani



Oriana Cuccu.

Inquadramento della programmazione della politica di coesione 2021-2027

Dalla metà del 2018 si è avviato il percorso di preparazione della programmazione della politica di coesione 2021-2027 con la proposta di Regolamenti (cd. pacchetto legislativo) formulata dalla CE parallelamente all'apertura formale del negoziato sul prossimo Quadro Finanziario Pluriennale in seno al Consiglio dell'Unione Europea.

Il negoziato finanziario e sul pacchetto legislativo è ancora aperto e lo rimarrà almeno fino alla metà del prossimo 2020. Pur in un quadro non del tutto stabile, alcuni elementi sono ormai consolidati.

I fondi della politica di coesione 2021-2027 perseguono 5 grandi Obiettivi di Policy:

1. *un'Europa più intelligente*, opera a sostegno della ricerca, dell'innovazione delle piccole e medie imprese, della digitalizzazione e agisce in coerenza con le Strategie di Specializzazione Intelligente, nazionale e regionali;
2. *un'Europa più verde*, punta a una drastica riduzione delle emissioni di carbonio sostenendo investimenti per la transizione energetica; centrali sono la lotta ai cambiamenti climatici e la prevenzione e gestione dei rischi naturali e antropici;
3. *un'Europa più connessa* investe su reti di trasporto e digitali strategiche (banda ultra larga);
4. *un'Europa più sociale* dà attuazione al Pilastro europeo dei diritti sociali, puntando a incrementare l'occupazione, investendo su istruzione, competenze professionali, perseguendo inclusione sociale e un equo accesso alla sanità;
5. *un'Europa più vicina ai cittadini*, ha una vocazione prettamente territoriale, servente cioè alla costruzione e all'attuazione di strategie che concorrano allo sviluppo sociale, ambientale ed economico a livello locale.

La proposta regolamentare prevede che l'intervento sul patrimonio culturale (insieme a sicurezza e turismo) si realizzi nell'ambito dell'Obiettivo di Policy 5 e quindi con alle spalle una strategia integrata territoriale che consideri a) le esigenze di sviluppo e le potenzialità dell'area; b) coinvolga e mobiliti la comunità locale e i partner rilevanti nella preparazione e nell'attuazione della strategia. L'intervento sul patrimonio culturale

previsto nell'ambito di questo Obiettivo di policy è piuttosto aperto e flessibile, spaziando dalla tutela e protezione allo sviluppo, e alla promozione di servizi ad esso collegati, con la possibilità di agire quindi sia direttamente sui beni del patrimonio sia sui settori culturali e creativi a questo collegati che tuttavia potranno trovare ampio spazio nell'Obiettivo di Policy 1 (un'Europa più intelligente).

E anche la Commissione Europea sottolinea come questi siano ambiti prioritari per l'Italia su cui dovrebbero misurarsi le strategie territoriali messe in campo nel 2021-2027.

La preparazione della programmazione della politica di coesione 2021-2027 in Italia

Tra marzo e ottobre 2019 l'Italia ha aperto, con il coordinamento del Dipartimento per le Politiche di Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, un intenso confronto partenariale tra amministrazioni centrali, amministrazioni regionali e rappresentanti del partenariato economico e sociale per la preparazione della prossima programmazione. Complessivamente si sono tenuti venticinque incontri tematici (cinque per ciascun Obiettivo di Policy), due riunioni plenarie e una riunione con Focus sul Mezzogiorno del Paese con una partecipazione molto elevata (quasi tremila presenze alle riunioni, quasi seimila collegamenti in streaming, quasi trecento contributi scritti).

L'approccio che ha ispirato il lavoro di confronto partenariale nazionale di questa prima fase è nuovo nel metodo e nel merito: la cultura, riconosciuta quale veicolo di coesione economica e sociale, viene eletta tra i quattro "temi unificanti"¹ che rappresentano ampie questioni sfidanti e cruciali per il Paese attraverso cui interrogare gli obiettivi specifici dei cinque Obiettivi di Policy 2021-2027 per individuare priorità, ambiti e modalità di intervento².

L'assunto di fondo è che cultura e patrimonio culturale costituiscono certamente un grande asset nazionale che unifica le potenzialità di tutti i territori, così come sono accomunati da alcune criticità: il rischio di perdita e dispersione gravante sull'enorme patrimonio culturale diffuso, che resta ancora difficilmente accessibile (per residenti e non); la sua fruizione, che tende sempre più a polarizzarsi attorno a pochi siti su cui tendono a concentrarsi politiche e investimenti; la bassa

¹ I quattro temi unificanti individuati nel Documento di avvio del confronto partenariale sono: lavoro di qualità, territorio e risorse naturali per le generazioni future, omogeneità e qualità dei servizi per i cittadini, cultura veicolo di coesione economica e sociale.

² Tutta la documentazione è disponibile all'indirizzo https://opencoesione.gov.it/it/lavori_preparatori_2021_2027/

partecipazione e l'assai debole coinvolgimento delle comunità sui temi culturali; la fragilità delle filiere imprenditoriali e delle attività economiche costituenti i settori culturali e creativi; tutti fenomeni che assumono profili più marcati nel Mezzogiorno.

Gli strumenti per l'attuazione delle strategie territoriali 2021-2027

Tra gli strumenti per lo sviluppo locale nel ciclo di programmazione 2014-2020 figura il "*Community led-local development*" (CLLD) – praticato sostanzialmente in ambito sviluppo rurale FEASR (Gruppi di Azione Locale, Gruppi di Azione Costiera, Leader) –, che in prospettiva 2021-2027 non sembra possa rappresentare la strumentazione di riferimento (per FESR e FSE+) per l'attuazione delle strategie territoriali che saranno definite nell'ambito dell'Obiettivo di Policy 5, anche in ragione delle complessità amministrative e procedurali, e dei tempi lunghi che caratterizzano i processi di montaggio del dispositivo. Sembra invece più promettente lo strumento dell'Investimento Territoriale Integrato (già sperimentato da diverse Regioni nel 2014-2020) sia in aree urbane che in aree interne con azioni rivolte al patrimonio culturale, allo sviluppo della cultura per la crescita dei territori e delle comunità in senso lato, insieme ad altri interventi di sviluppo locale, in funzione delle esigenze territoriali. Alla luce dell'esperienza fin qui maturata e grazie all'ampio confronto partenariale svolto nel corso del 2019 si può anche ipotizzare il ricorso a un «ITI rafforzato» che colleghi maggiormente i Programmi Operativi alle strategie locali in modalità strutturata negli impegni di Autorità di Gestione e coalizioni territoriali e con implicazioni attuative chiare fin dalle fasi iniziali.

Dal confronto partenariale svolto sono emersi molti spunti circa gli strumenti più idonei a sostenere gli investimenti in cultura.

Gli orientamenti e gli spunti più innovativi convergono verso l'opportunità di sostenere la sperimentazione di forme light e flessibili di partenariato, come quelle rese possibili dall'art. 151 del codice appalti (partenariati speciali) e i nuovi strumenti di comunità. È su questo filone di sperimentazioni, assieme ad altre formule innovative per la gestione nel settore culturale



(come ad es. le cooperative di comunità) che si vorrebbe maggiormente puntare con il sostegno della nuova politica di coesione per favorire il riuso di luoghi e spazi pubblici a fini culturali nell'ambito di progetti di rigenerazione urbana o di strategie di sviluppo locale. Sui territori si stanno sviluppando molte realtà che praticano/operano dal basso, cercando di innovare per rispondere ai bisogni della comunità di riferimento, ma che spesso sfuggono all'occhio del programmatore (centrale o regionale) lontano dai luoghi.

Il cd. "partenariato contrattualizzato" nelle forme previste dal Codice Appalti (concessione), sinora non sembra essersi dimostrato lo strumento più adatto alle casistiche così differenziate che l'investimento in cultura per lo sviluppo territoriale e locale comporta. Bisognerebbe ad esempio analizzare nel dettaglio i casi citati nel *Rapporto 2019 sul coordinamento della finanza pubblica* della Corte dei Conti con riferimento a progetti di restauro e recupero e capire in quali fattispecie si è rivelato utile, efficace, appropriato rispetto agli obiettivi dell'ente pubblico da un lato e alle attese dell'investitore privato dall'altro.

Nella filiera della governance delle forme di partecipazione e di alleanza tra pubblico e privato va quindi in qualche modo ripensato il ruolo dell'attore pubblico alla luce dei principi di: *ascolto, prossimità, fiducia*. In questo contesto è particolarmente interessante guardare all'universo delle pratiche e delle politiche

con finalità o effetti di innovazione sociale (come possono sicuramente essere quelle di natura/contenuto culturale) e dei meccanismi che in tale ambito sono stati costruiti ed eventualmente già internalizzati dalle politiche.

Uno stimolo proveniente in particolare dal mondo della cooperazione riguarda la possibilità che la politica di coesione sostenga meno competizione e più collaborazione tra imprese (in questo caso a finalità socio-culturale), attraverso “piattaforme collaborative e cooperative” quindi sull’intera filiera del progetto di sviluppo culturale territoriale. Il concepimento e l’ingegnerizzazione del progetto stesso va inteso come una fase in cui praticare ascolto e collaborazione partenariale tra le componenti pubblica e privata, avendo condiviso la medesima finalità dell’interesse collettivo, della crescita delle comunità nel loro complesso, l’emancipazione di target fragili e gruppi vulnerabili.

Oriana Cuccu

È Componente del Nucleo di Valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) del Dipartimento per le politiche di Coesione – Presidenza del Consiglio dei Ministri, coordinatore dell'Area "Valutazione e metodi per politiche e programmi in tema di sviluppo territoriale, servizi alle persone e beni culturali".

Ha condotto valutazioni di progetti e programmi, studi e ricerche sui temi dell'economia ambientale, dell'economia delle risorse culturali e del turismo.

Dal 2000 ad oggi ha seguito la valutazione e l'attuazione delle politiche di coesione comunitaria, approfondendo l'applicazione degli strumenti di valutazione ex ante, in itinere, ex post e partecipando alla impostazione e redazione di piani, programmi e progetti di sviluppo.

È autore di pubblicazioni in materia di ambiente, cultura e turismo. Ha partecipato come relatore a numerosi convegni e workshop nazionali e come docente a corsi di Master sulle tematiche dello sviluppo regionale e sugli strumenti per la misurazione dei risultati e la valutazione.

Anna Misiani

Componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) presso il Dipartimento per le politiche di coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha maturato una pluriennale esperienza nella programmazione, analisi e valutazione di politiche, programmi e progetti aventi finalità di tutela, conservazione e valorizzazione delle risorse culturali, anche nell'ambito di strategie di sviluppo locale e turistico. Ha in particolare seguito queste tematiche nel quadro della politica di coesione comunitaria fondi strutturali, dei programmi della cooperazione territoriale europea e del partenariato euro-mediterraneo, della programmazione delle risorse aggiuntive nazionali, operando per conto di amministrazioni centrali (Ministero dei beni delle attività culturali e del turismo, Ministero Affari Esteri), regionali (Regione Lazio), di enti privati (IMED-Istituto per il Mediterraneo, RTI Civita-Ecoter-Cles), e altri soggetti nazionali e internazionali coinvolti nei processi di programmazione, attuazione e valutazione.

Cultura e Patrimonio culturale. Riflessioni costituzionalmente orientate e diversi livelli di rapporto tra pubblico e privato

Giuseppe Di Vietri

Diversi sono gli argomenti che vorrei affrontare oggi di cui, a dire il vero, solo l'ultimo è quello che avevo preventivato di sottoporre brevemente alla vostra attenzione; senonché taluni degli interventi incorsi in questa sessione e una singolare e suggestiva coincidenza mi hanno indotto e ispirato ad ampliarmi verso altri temi a me cari. Gli interventi a cui facevo riferimento poc'anzi sono quelli di Francesco Cascino sul ruolo delle pratiche artistiche in ogni processo della vita pubblica e privata, nonché la sollecitazione di Umberto Croppi alla definizione di una prospettiva complessivamente e costituzionalmente orientata del dibattito; la coincidenza invece è posta nella data poiché proprio oggi 25 ottobre, del 1936, si tenne a Roma il *"Convegno di Arti: rapporti dell'architettura con le arti figurative"* organizzato dalla Reale Accademia Italiana in cui presero confronto altissime personalità sui temi del rapporto tra arti figurative e architettura e sul rapporto tra committenza statale e tutela degli artisti. In quelle giornate si posero le basi sia per la legge 839 del 1942 (il cui scopo secondo Bottai *"non è quello d'assicurare edifici di un congruo apparato decorativo, ma d'affermare il valore di pubblica utilità del lavoro artistico"*, scopo rafforzato poi nel periodo della ricostruzione post-bellica dalla necessità di salvaguardare con del mecenatismo pubblico il settore produttivo artistico) e sia quindi per la successiva e più celebre legge 717 del 1949 per l'Arte negli edifici pubblici la quale, sommariamente, prevede come il 2% della somma complessiva dei lavori di costruzione o di ristrutturazione di taluni edifici pubblici debba essere destinata per *"l'esecuzione di opere d'arte figurativa"* (così nel testo del '49) o per *"l'abbellimento"* degli edifici (così nel testo novellato negli anni Sessanta e tuttora vigente). Questa norma, che – mi piace riportare – è la prima legge dell'Italia repubblicana ad aver avuto un relatore del gentil sesso, l'On. Maria Pia Dal Canton, vorrebbe sostituire, alla sovrapposizione dell'opera sull'elemento architettonico dato, una loro integrazione già in fase progettuale dell'architettura stessa. Una norma largamente disattesa su cui ciclicamente riemergono riflessioni e valutazioni che non lesinano di evidenziarne l'obsolescenza, l'inadeguatezza, le problematichità e le opportunità.



Pierpaolo Forte e Giuseppe Di Vietri.

Aspetti questi che rilevano in maniera sorprendente nel tema di questa sessione poiché l'arte pubblica, sempre più arte nello spazio pubblico, non è da qualche tempo più mera decorazione di uno spazio bensì intervento di definizione dei luoghi in cui possono prender corpo varie formule di partecipazione del privato: tra cui quello di porlo addirittura come committente o coautore dell'opera stessa.

L'intervento artistico nello spazio pubblico ha da lungo tempo superato autoreferenzialità estetica e dimensioni meramente autoriali ponendo verso forme inedite la declinazione di quella "pubblica utilità del lavoro artistico" di cui parlava Bottai. Proprio con Cascino, durante la pausa dei lavori, abbiamo menzionato l'esempio di *Legarsi alla Montagna* di Maria Lai, operazione realizzata nel 1981, nel suo paese natale di Ulassai, in Sardegna, allorquando il Sindaco le chiese di realizzare un monumento ai caduti e lei oppose di voler realizzare un monumento per i vivi (sic!). "C'è voluta la capacità di ascolto di Maria Lai che ha saputo restituire la parola ad un intero paese e rendersi partecipe della memoria e dei fantasmi della gente comune, aiutandola a liberarsi della parte distruttiva di sé e ad aprirsi con disponibilità nuova al colloquio e alla solidarietà", così si esprime Filiberto Menna in merito a quella che è considerata la prima espressione di Arte Relazionale, un intervento che esprime un intenso legame tra arte e politica, tra artista e contesto sociale, tra artista e storia locale. Un'ope-

“Legarsi alla montagna”, opera realizzata di Maria Lai nel 1981 ad Ulassai in Sardegna e fotografata da Piero Berengo Gardin.



razione artistica che riporto sia perché esemplifica l'ampiezza dell'arte nello spazio pubblico ma anche perché incarna uno dei nodi della questione sul rapporto con la committenza e sulla qualità della committenza. Già nei lavori preparatori del 1949 il filosofo e partigiano Antonio Banfi evidenziava come vi fosse il rischio di dequalificazione degli interventi rivolti ad assecondare un gusto provinciale di realtà meno evolute artisticamente: vi è, infatti, tuttora un consistente problema di consapevolezza – per non dire di cognizione di causa – da parte della committenza pubblica circa le possibilità oggi offerte dagli interventi artistici i quali non sono più oggetti estetici asserviti al mero abbellimento in cui le valutazioni rientrano nell'ambito del gusto ma possono questi essere strumenti rifunzionalizzati al servizio delle esigenze di governo del territorio. Sul punto, e qui chiudo per ragioni di urgenza, auspico l'attivazione di progetti pilota di formazione dei decisori pubblici, quali terminali applicativi di una norma il cui rispetto non deve essere visto come mero adempimento di un obbligo ad acquistare un'opera d'arte (con risultati spesso anche di dubbio gusto). Non di meno, è auspicabile una modulazione della disciplina legislativa, oggi di competenza concorrente, all'altezza delle possibilità offerte dalle tendenze dell'Arte Pubblica.

Passo quindi al secondo tema agganciandomi alla sollecitazione di Pierpaolo Forte e da quanto detto da Umberto Croppi sulla

questione terminologica tra “*patrimonio culturale*” e “*cultura*” e sugli spunti verso un dibattito costituzionalmente orientato. Ebbene gli articoli 33 e 34 della Carta rilevano sicuramente ma la previsione di una facoltà privata di istruire non credo sia dirimente nel determinare costituzionalmente le prerogative del privato che, credo, abbiano una radice più profonda e pregnante da rinvenire negli articoli 3 e 4 ove la cultura è strumentale al pieno sviluppo della persona umana quale presupposto necessario affinché si determini un aumento, in quantità e qualità, del contributo che ciascuno di noi dà al progresso materiale o spirituale della società partecipando alla vita economica, politica e sociale del Paese. Costituzionalmente ad essere è sancito il *valore abilitante della cultura*. Questo si ricava sì dagli articoli 33 e 34 ma prima ancora dagli articoli 3 e 4 che ne sono radice comune anche con un altro importante articolo, il 27, di cui, purtroppo, si discute poco in queste sedi sebbene la funzione rieducativa della pena sia un grande banco di prova per chi si occupa di cultura, per lo Stato, per un dicastero come il MiBACT che, pur nei limiti normativi, è un interessante banco di prova in cui innestare l’apporto del privato (anche con scopo di lucro) in un ambito strettamente pubblico come quello dell’esecuzione penale. Sul punto colgo l’occasione per riallacciarmi all’Arte Pubblica e all’esempio del programma *Nuovi Committenti* della Fondazione Olivetti che ha trovato spazio anche nel carcere di Bollate proponendo una dimensione in cui l’artista è un mediatore e la pratica artistica uno strumento per affermare una dimensione valoriale. Quindi concordo con Umberto Croppi sulla necessità di orientare il dibattito verso una dimensione costituzionale perché condivido – se ho ben inteso – la necessaria tendenza a parlare di cultura in luogo di patrimonio culturale per svincolarci da una paludata dimensione costituzionale della cultura intesa quale patrimonio culturale il quale a sua volta è inteso quale mera sommatoria di tutti i beni (culturali materiali o immateriali che siano). Ragionare in termini costituzionalmente orientati diventa fondamentale per arrivare ad affermare una serie di cose tra cui l’ampiezza e la titolarità dell’interesse culturale nella previsione costituzionale ove, per interesse culturale, non s’intende il riconoscimento pubblico della capacità testimoniale di un oggetto, quanto piuttosto l’esistenza di una situazione giuridica soggettiva legata all’uso di una risorsa culturale per soddisfare le proprie finalità (o,



Bronzetto italico riconducibile alla tipologia dell’orante rinvenuto agli inizi del ‘900 nell’area della Civitella, Comune di Moio (Sa). Databile intorno al IV sec. a.C. questo bronzetto costituisce la più antica testimonianza italica nel territorio di Elea.

perché no, l'uso di una risorsa non culturale per soddisfare finalità culturali). E in tal senso si leggono e si reggono gli articoli 33 e 34, quali espressioni di un principio generale sulla libertà d'uso strumentale delle risorse culturali per generare valore; uso che non è prerogativa esclusiva dello Stato e residualmente, per graziosa concessione, del privato, come invece una certa interpretazione limitata all'art. 9 e dell'art. 9 pervicacemente continua a proporre avanzando protervamente l'idea di uno Stato proprietario che esercita nei confronti del patrimonio culturale le proprie incompressibili prerogative costituzionali tutelari attraverso l'irrinunciabile esercizio del suo *ius ad excludendi alios*. Ragionare costituzionalmente, quindi, sull'ampiezza e sulla titolarità dell'interesse culturale nella previsione costituzionale, significa trattare anche dell'ampiezza e dei limiti della tutela: è questo un argomento di cui si parla poco ma è cruciale: la tutela ha dei limiti? Ci sono dei limiti costituzionali alla tutela? Uno dei problemi del rapporto pubblico-privato, della valorizzazione e dell'uso strumentale delle risorse culturali sta nell'individuare un limite costituzionale alla tutela. Ciò è nodale perché spesso si pratica tutela confondendo la tutela del bene con la tutela della funzione tutelare. Questo è un grosso cortocircuito che, com'è chiaro, va ad influire nel rapporto tra pubblico e privato.

Da penalista apro una parentesi sul nuovo furto di bene culturale all'esame delle Camere: la fattispecie verrà formulata prendendo l'art. 624 c.p. sul furto semplice – “*chiunque si impossessa della cosa mobile altrui sottraendola a chi la detiene è punito...*” – e aggiungendo alla *res* una caratteristica giuridica ulteriore rispetto all'*altruità* che è la *culturalità* (che la tecnica legislativa andrà a definire attraverso un rinvio all'art. 10 D.Lgs. 42/2004). Orbene questa *culturalità* è nuova all'interno del sistema penale perché fino ad oggi la tecnica di tutela penale dei beni culturali è stata indiretta, ossia si è tutelato il bene culturale mediatamente attraverso la tutela delle prerogative patrimonialistiche e attraverso la gestione e il controllo delle dinamiche patrimoniali della *res* culturale. Attualmente, però, il furto di bene culturale non esiste. Quindi, riflettere sulla definizione rilevante per il sistema penale di questa *culturalità* significa individuare in che modo tale interesse si esprima o possa esprimersi declinandosi in connotati tali da poter attivare una previsione di tutela penale (la quale, è sempre bene ribadirlo, è solo l'ultimo momento di una filiera

tutelare più ampia). Ad esempio questa culturalità sussiste nel bene culturale propriamente detto, ossia nella canonica testimonianza materiale avente valore di civiltà, ma può insistere anche in un bene comune che non dispone di alcun interesse culturale classicamente inteso in termini di storicità o pregio ma che in ogni caso assolve, per sua natura o per destinazione permanente o temporanea, ad una funzione culturale? Ciò per significare che il bene giuridico afferente alla sfera costituzionale della cultura è più ampio di quanto lo si intende comunemente e a ben vedere, proprio in questa disquisizione terminologica tra “patrimonio culturale” e “cultura”, rientra l’evoluzione del bene culturale (materiale o immateriale) tutelabile non solo quale *bene-fine*, rilevante ai sensi di un’unica previsione costituzionale che è quella dell’art. 9 (e riconducibile al concetto di patrimonio quale dotazione), ma tutelabile, quale *bene-mezzo*, rilevante costituzionalmente come culturale da previsioni diverse dall’art. 9. Tutto ciò per evidenziare come l’interesse culturale nella sua

Organo settecentesco collocato nella chiesa del convento di San Francesco in Gioi Cilento (Sa) di produzione dell’antica fabbrica organara della famiglia Carelli di Vallo della Lucania.



pienezza costituzionale sia totalmente indipendente dalla cosa sebbene talvolta legata alle vicende patrimonialistiche della cosa stessa: e ciò m'induce ad affrontare il tema che, come dicevo all'inizio, era mia intenzione portare in attenzione, che è quello di estendere le forme di partenariato pubblico-privato anche al patrimonio privato. Sul punto evidenzio quella particolare categoria di beni su cui vi è una convergenza d'interessi oltre la titolarità patrimoniale del bene e mi riferisco agli organi storici, meravigliosi strumenti disseminati in lungo e in largo nello Stivale, nelle chiese grandi e piccole, cittadine o di campagna, e che costituiscono dei presidi di cultura e d'identità che abbisognano di una convergenza e partenariati tra lo Stato, la Chiesa e i cittadini, fedeli o laici che siano. Purtroppo sul tema organi a canne non posso qui soffermarmi oltre questo breve accenno.

Dicevo quindi di estendere e aprirsi a forme di partenariato ai beni privati avendo pensiero per quella spinosissima ipotesi del patrimonio privato sommerso, ossia tutto quel patrimonio culturale di natura archeologica che, ai sensi della legge del 364 del 1909 e ss.mm., è illegittimamente detenuto dai privati e su cui non vi è né attività di tutela, né di valorizzazione, né di monitoraggio alcuno. Spesso quando si discute di provvedimenti di emersione di questo patrimonio si usa l'espressione spregiativa di *archeocondono* quando in verità è una misura necessaria ed auspicata da figure di spicco nel settore del contrasto ai traffici di reperti come il compianto Gen. Roberto Conforti il quale, andando in pensione dopo anni a capo del Comando TPC dell'Arma, ha espresso rammarico per non essere arrivati ad un provvedimento di questo tipo. Provvedimento auspicato anche dal Magistrato Paolo Giorgio Ferri, già Pubblico Ministero in prima linea nel contrasto al traffico internazionale contro i grandi colossi museali, il quale sostiene come l'emersione e il censimento di questo patrimonio consente di migliorare le attività di ricerca e contrasto ai traffici illeciti limitandone la commerciabilità attraverso il censimento e quindi un monitoraggio.

Faccio un esempio pratico: un proprietario di un reperto archeologico, che è quanto di più lontano ci sia dall'essere un trafficante o un semplice scavatore clandestino, una persona che ha un vaso, una moneta o un coccio a casa può essere perseguito per impossessamento illecito di bene culturale, di ricettazione o di furto (senza considerare che non solo la pena

ma già un semplice processo è afflittivo per chi lo subisce). In tema di rapporto pubblico-privato posso portare esempi conosciuti per via della mia attività professionale di persone che hanno uno o pochi reperti che vorrebbero donare alla collettività, alla propria comunità locale, mettendoli a disposizione di godimento e studio, non dispongono di uno strumento giuridico per farlo in sicurezza e né, tantomeno, le autorità dispongono di tale strumento di guisa che tale patrimonio o non emerge per evitare ripercussioni penali *ex officio* o spesso emerge *de facto* attraverso delle opacità amministrative per cui non insolitamente accade che dagli uffici si suggerisca di recapitare pacchi anonimi (sic!). Ma è mai possibile che nel 2019 un Paese come l'Italia possa adoperare un sistema di questo tipo? Purtroppo vi è una ipocrisia e un problema di fondo e sul punto un interrogativo conclusivo vorrei porlo: si può esplicitare una tutela dei beni culturali andando oltre la tutela del regime proprietario? Lo Stato sa immaginarsi tutore senza essere proprietario? Ebbene io credo che il Paese che vuol fare delle risorse culturali sue matrici e motrici di sviluppo non può eludere tali questioni a lungo se vuole andare realmente lontano ignorando di avere un *frame* normativo e concettuale francamente inidoneo.

Giuseppe Di Vietri

Avvocato, specializzato in reati contro il patrimonio culturale, scrive per Journal of Cultural Heritage Crime, insegna e tiene seminari in materia di tutela penale del patrimonio culturale. Direttore del Centro Studi Pietro Ebner, ente dedicato alla tutela e alla valorizzazione della collezione archivistica della famiglia Ebner nonché di fondi e collezioni pubbliche e private; presidente di Genius Loci Cilento, associazione che opera nell'ambito dello sviluppo locale a base culturale nell'Area del Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni, dal 1998 sito UNESCO quale paesaggio culturale di rilevanza mondiale assieme alle emergenze di Paestum, Velia e la Certosa di Padula.

La valorizzazione delle risorse culturali attraverso il potenziamento di capacità amministrativa e di progettazione

Paola d'Orsi
Francesca Neri

Il tema delle competenze per i processi di lavoro nel patrimonio culturale, contesto di grande complessità ed in costante evoluzione, è al centro di un vivace dibattito europeo e nazionale. Per giocare un ruolo efficace nella gestione di partenariati, nell'innovazione e nella co-progettazione, soprattutto a livello locale, è evidente che si rende necessario un significativo intervento di revisione delle competenze (upskilling e reskilling) a partire dall'ambito pubblico.

Nella "Relazione per paese relativa all'Italia 2019"¹ in più di un passaggio si esprimono raccomandazioni in tal senso: *"Occorrono investimenti adeguati per rafforzare la capacità amministrativa, il capitale umano e l'innovazione e per ridurre le disparità regionali. Una migliore capacità amministrativa è il presupposto per un'efficace erogazione degli investimenti pubblici e un migliore utilizzo dei fondi UE (...). Investire nel capitale umano è un prerequisito per stimolare gli investimenti pubblici e privati (...). La produttività stagnante dell'Italia è dovuta in parte all'inefficacia del sistema di formazione delle competenze e alla corrispondente scarsità della domanda di competenze elevate"*.

Appare quindi strategico, sia in vista dello sviluppo del negoziato, sia nell'auspicata ottimizzazione degli strumenti di partenariato, programmare azioni concrete di rafforzamento delle competenze nel patrimonio culturale.

Con questo obiettivo la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali ha partecipato attivamente, fra i soggetti del partenariato istituzionale ed economico-sociale del Paese², ai lavori per la programmazione della politica di coesione in Italia per il periodo 2021-2027. Come noto³, "il Regolamento Generale (CPR) colloca all'interno dell'Obiettivo di policy 5 "Europa più vicina ai cittadini" gli ambiti più esplicitamente vocati ad ospitare le scelte programmatiche in materia di "cultura e patrimonio culturale", secondo gli obiettivi specifici e1 (promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato, **il patrimonio culturale** e la sicurezza nelle aree urbane - fondo: FESR) ed e2 (promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, **il patrimonio culturale** e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l'altro mediante **iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo** - fondo: FESR).

Sta emergendo con chiarezza dai lavori preparatori che l'essenza delle politiche di coesione sociale si focalizza sulle persone e sulla loro capacità, soprattutto nelle piccole ammi-

¹ Relazione per paese relativa all'Italia 2019 comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici che accompagna il documento COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO EUROPEO, AL CONSIGLIO, ALLA BANCA CENTRALE EUROPEA E ALL'EUROGRUPPO. Semestre europeo 2019: valutazione dei progressi in materia di riforme strutturali, prevenzione e correzione degli squilibri macroeconomici e risultati degli esami approfonditi a norma del regolamento (UE) n. 1176/2011

² https://www.dropbox.com/sh/xxoie7cq4dk77qht/AAAzP_mRER3zRBPRFXKDNnq9a/TAVOLO_5/CONTRIBUTI/2_PARTENARIATO_ECONOMICO_SOCIALE?dl=0&preview=FondazioneScuolaBeniAttivitàCulturali_Contributo_OP5_20190809.pdf&subfolder_nav_tracking=1

³ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le politiche di coesione, *La programmazione della politica di coesione 2021 - 2027. Documento preparatorio per il confronto partenariale*, aprile 2019

nistrazioni locali, effettivamente chiamate ad attuare i programmi.

Lo stesso documento preparatorio sottolinea come “Nel definire modalità di programmazione e attuazione degli interventi a livelli più prossimi ai soggetti erogatori dei servizi, più idonei a cogliere i fabbisogni delle realtà più fragili, è necessario considerare i problemi di **capacità amministrativa e di progettazione** al fine di individuare opportune misure di rafforzamento”.

In coerenza con gli obiettivi della programmazione 2021-2027, la Fondazione Scuola del Patrimonio ha quindi proposto al Tavolo di coesione due linee di intervento, connesse ma indipendenti, che si ritiene possano contribuire all’attuazione degli obiettivi di policy e specifici. La prima linea prevede un’azione di supporto all’attuazione trasversale a tutte le misure per la cultura secondo una specifica armonizzazione alle diverse scale territoriali, positiva novità che può fare tesoro della sperimentazione programmatoria della strategia delle aree interne. La scala territoriale incide infatti in maniera significativa sulla natura stessa delle misure da applicare e i grandi temi che caratterizzano gli interventi sul patrimonio, anche in un’ottica di sviluppo del territorio, assumono caratteristiche totalmente differenti se rapportate ai diversi livelli di concentrazione demografica (città metropolitane, cittadine di medie dimensioni e ambienti rurali). Con un’analisi preliminare (e quindi un potenziamento della progettazione) che individui con quali caratteristiche è possibile contestualizzare i temi della gestione, della valorizzazione e della tutela sarà più facile predisporre misure attuative che valorizzino le differenze dei territori, piuttosto che lasciare a questi (e alle Amministrazioni che li rappresentano) l’onere di adattarsi a strategie più generiche. La prima linea di intervento si propone quindi di studiare i fabbisogni relativi al patrimonio culturale declinati alle diverse scale territoriali previste dal Tavolo 5. La seconda linea di intervento riguarda la formazione (sia su temi specifici che continua) per quanti professionalmente si occupano di cultura alle varie scale territoriali, in particolar modo a livello di enti pubblici.

Il potenziamento della capacità amministrativa e di progettazione può inoltre procedere attraverso il percorso di attuazione dell’art.11 c. 2) della Convenzione di Faro, “Organizzazione delle responsabilità pubbliche in materia di eredità culturale”, laddove impegna le parti a sviluppare un quadro giuridico, fi-



nanziario e **professionale** che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative, società civile.

Il dettato della convenzione da un lato consente di fare chiarezza sui soggetti che possono agire congiuntamente, e dunque anche con metodi di Partenariato pubblico-privato, in materia di eredità culturale; dall'altro lato, promuovendo lo sviluppo di un quadro professionale, la convenzione stessa sottolinea la necessità di disporre di capitale umano competente per la propria attuazione. Il comma 3 dello stesso articolo del resto incoraggia lo sviluppo di metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori: non si può immaginare di portare innovazione nella P.A., soprattutto a livello di piccoli enti locali, senza una capillare formazione dedicata. Occorre inoltre incentivare in questo senso l'utilizzo di organigrammi innovativi, che consentano un nuovo disegno dei processi per la cultura, passando da strutture "a silos" mono tematiche a unità di progetto, con missioni di progettazione e gestione in un approccio finalmente integrato.

Solo così potremo immaginare una P.A. che, anche se non è chiamata a svolgere direttamente attività culturali, è in grado di "parlare la stessa lingua" dei soggetti con cui è invece chiamata a costruire partenariati.

Raccomandazione 1:

Prevedere in tutte le misure per il patrimonio culturale un'azione formativa dedicata a rafforzare la capacità amministrativa, attraverso il superamento della esclusiva assistenza tecnica esterna, per affrontare e capitalizzare il potenziamento delle competenze nella progettazione territoriale a base culturale.

Raccomandazione 2:

Accompagnare il percorso di attuazione della Convenzione di Faro promuovendo lo sviluppo di un quadro professionale competente con una capillare formazione dedicata.

Raccomandazione 3:

Incentivare l'utilizzo di organigrammi innovativi, che consentano un nuovo disegno dei processi per la cultura, passando da strutture "a silos" monotematiche a unità di progetto, in un approccio finalmente integrato.

Paola d'Orsi

Architetto specializzato in conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, si è occupata per più di vent'anni nella pubblica amministrazione di restauri, di curatela e allestimenti espositivi, di gestione museale e di progetti culturali. Dopo una significativa esperienza in Francia, ha realizzato per il Comune di Siena in qualità di RUP, Progettista e Direttore dei lavori il recupero di molti dei più significativi edifici storici della città e di opere fondamentali come alcuni cicli di affreschi di Ambrogio Lorenzetti. Già responsabile della gestione del Museo di Santa Maria della Scala, ha curato inoltre il primo piano di gestione del Sito Unesco di Siena e il programma di Siena Capitale Italiana della Cultura 2015. Da maggio 2019 lavora presso la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali quale esperta in politiche culturali. Qui segue progetti di ricerca applicata e formazione nell'ambito della gestione del patrimonio culturale nella sua complessità.

Francesca Neri

Francesca Neri ha sempre lavorato sui temi della valorizzazione del patrimonio, al confine fra ricerca e progettazione, nell'ambito di committenze sia pubbliche che private, con incarichi svolti in tutta Italia (in prevalenza con un focus sul patrimonio diffuso e minore) e anche a livello internazionale. In tale contesto tematico, si è particolarmente concentrata sull'aspetto della sostenibilità delle iniziative, sia economico finanziaria, che ambientale e sociale. Di recente, concentrandosi in particolar modo sull'attività di approfondimento e ricerca presso la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, si è dedicata al tema dell'accessibilità e della mediazione, alla costruzione del pubblico per i bbcc e quindi a quello della relazione fra musei e territorio.

Appia Felix, un progetto pilota per lo sviluppo del territorio

Ida Gennarelli



La Direzione Generale Musei con il programma **MuSST# 2, Musei e Sviluppo dei Sistemi territoriali**, ha sostenuto i Poli museali regionali nella promozione delle reti territoriali. Il **Polo Museale della Campania**, con l'assistenza tecnica di Mediateur, ha intrapreso una serie di azioni per sperimentare in un'area pilota della regione una serie di operazioni per favorire la gestione integrata del patrimonio culturale e contribuire al processo di crescita del **Sistema museale nazionale**.

La provincia di Caserta è l'ambito territoriale che ha dimostrato il migliore collegamento inter-istituzionale con la propria comunità di riferimento e le maggiori potenzialità in termini di concentrazione di luoghi di interesse.

Il programma avviato nel Gennaio del 2018 dalla DG Musei con MuSST#2 ha generato occasioni di confronti sistematici con il territorio, la comunità scientifica e le istituzioni, consentendo al Polo Museale della Campania di riflettere su una delle sue più importanti *mission*, la costituzione di **reti territoriali per la realizzazione di uno sviluppo territoriale su base culturale** che si irradia dai musei e si espanda fino a raggiungere tutte le fasce sociali.

Il nucleo del nascente sistema su cui sperimentare il piano strategico culturale, previsto dalla seconda fase del progetto MuSST#2, è stato focalizzato a **Santa Maria Capua Vetere**, sorta nel luogo che in antico corrispondeva all'antica Capua. Il **"Circuito archeologico dell'antica Capua"**, afferente al Polo Museale della Campania, comprende il Museo archeologico dell'antica Capua, il Mitreo e l'Anfiteatro campano, e non a caso è il luogo della cultura più visitato della provincia dopo la Reggia di Caserta. La scelta dell'area pilota ha preso le mosse da azioni concrete già sperimentate sul tema della via Appia, ed è stata dettata altresì dall'alta concentrazione di musei e aree archeologiche e dalle buone potenzialità di costruzione di un'offerta culturale e turistica integrata.

Superata questa fase, è stato avviato il percorso di progettazione partecipata per la predisposizione di un **Piano Strategico di Sviluppo Culturale** incentrato sulla **via Appia** per mettere a sistema le tante peculiarità esistenti lungo il tracciato casertano della *Regina Viarum*, **collante identitario di un piano di rilancio di un'area storicamente identificata come "Campania felix"**.

L'ambito territoriale del progetto pilota è attraversato dalla Via Appia, ed è stata proprio lei, la "strada maestra", a determinarne la scelta. Un ambito preciso e circoscritto ma che si apre oltre i confini proiettandosi verso nuovi obiettivi, includendo

e lasciandosi includere da altri progetti, intercettando reti territoriali. Appia Felix sta già dialogando con il **Sistema museale della via Appia**, che di certo riprenderà a muovere i suoi passi con più energia grazie al ritorno del **Parco archeologico dell'Appia antica**, che ha riacquisito recentemente la sua autonomia.

L'Appia, nata come strumento militare, diviene la strada attraverso la quale si scambiano i saperi, si intrecciano le popolazioni, luogo di incontro e diffusione delle culture che resero saldo e duraturo l'impero romano. **Appia Felix, la strada delle condivisioni**, è il titolo che abbiamo voluto dare al progetto, riallacciando legami positivi. Il progetto raccoglie esperienze consolidate, frutto di relazioni attivate dal Museo archeologico dell'antica Capua con politiche di inclusione sociale e strategie culturali legate alle tematiche delle collezioni museali, alla storia di Capua antica, alla via Appia e al suo territorio, quindi la scelta dell'ambito è stata naturale e consequenziale, legando due elementi identitari dell'area, Appia e Campania Felix.

La provincia di Caserta, purtroppo è nota per le sue endemiche criticità, l'identificazione di tale contesto è stata quindi una scelta coraggiosa e sostenuta con grande determinazione.

Trasformare le minacce in opportunità, questa è la strategia cui ambisce **"Appia Felix"**, favorendo il dialogo tra i diversi soggetti che operano sul territorio nel campo dei beni culturali, del turismo sostenibile, dello sviluppo locale, e del marketing territoriale, avviando e strutturando forme di partenariato tra istituzioni e imprese pubbliche e private per la costituzione di reti e/o modelli gestionali innovativi e sostenibili. Esempi concreti e buone pratiche sono le risposte che si stanno mettendo in campo per trasformare le emergenze strutturali in positività.

All'alto tasso di criminalità presente nell'area corrisponde un **forte impegno della comunità** con il riuso dei beni sottratti alla camorra, divenuti presidi di legalità, la nascita di start up che tutelano il territorio. Una nuova e fresca ventata viene anche dalle istituzioni che si aprono verso politiche di integrazione e di reinserimento sociale. Di notevole importanza sono le azioni di sensibilizzazione nei confronti della comunità locale per l'inserimento di persone a rischio.

Progetti riparativi e tirocini lavorativi per detenuti nell'Anfiteatro Campano e nel Museo archeologico dell'antica Capua si sono attivati con un accordo tra Polo Museale della Campania e **l'Ufficio di Esecuzione Penale Esterna di Caserta** per l'avvio di

percorsi di inclusione sociale, attraverso borse di studio, tirocini e lavori socialmente utili, con un programma di trattamento che recuperi il danno sociale e curi la partecipazione della comunità al reinserimento dei condannati.

All'elevata presenza di migranti e allo sfruttamento del caporalato abbiamo risposto con il progetto "**Accolti e Attivi**" che prevede la possibilità per i beneficiari dei Progetti SPRAR/SI-PROIMI gestiti dalla Cooperativa Solidarci di svolgere tirocini presso siti culturali della Provincia di Caserta. Nel 2018 i primi tirocinanti sono stati impegnati alla **Reggia di Caserta** nel supporto alla manutenzione dei Giardini del monumento. Da allora il progetto si è allargato ed ha coinvolto la **Reggia di Carditello** e il Polo Museale della Campania nel supporto alla manutenzione del verde dell'area archeologica dell'Anfiteatro Campano. Tale attività, che ha reso possibile la realizzazione di più di venti tirocini extracurricolari, ha tra gli obiettivi la formazione professionale dei rifugiati, dando loro la possibilità di integrarsi nel tessuto sociale e nel mondo del lavoro legato alla valorizzazione dei beni culturali.

L'elevata percentuale di povertà educativa che ha raggiunto soglie elevatissime in Italia, dove il numero dei minori che crescono senza beni, servizi e prospettive è più che triplicato rispetto a dieci anni fa, può essere contrastata con progetti dedicati ai più piccoli. Già da un anno è attiva la **ludoteca museale Artoteca, la prima ludoteca stabile in Italia in un museo nazionale**, realizzata nel Museo archeologico dell'antica Capua con l'impresa sociale "Con i Bambini" e Fondazione con il Sud. Le buone pratiche generano altre occasioni di crescita. L'impresa sociale "Con i Bambini" per il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" ha pubblicato il bando "Nuove Generazioni", che ha ammesso a finanziamento il progetto "**HortiCultura**", per la selezione dei piccoli destinatari di 6/10 anni e per la predisposizione della logistica degli orti museali attuati con "Terra Felix". Le attività con i bambini cominceranno nell'estate 2020, con specifici campi estivi, per poi proseguire, da settembre, in parallelo nell'anno scolastico. Tra pochi mesi quindi orti didattici saranno coltivati nei siti del Polo Museale della Campania – Anfiteatro Campano, Museo archeologico dell'antica Capua a Santa Maria Capua Vetere e il Museo archeologico dell'Agro Atellano a Succivo – con un progetto di "**museo territoriale diffuso**" che connette il museo all'Horto allestito nel Casale di Teverolaccio, una masseria fortificata che si trova sulla centuriazione romana. I siti archeologici



Ida Gennarelli, Pierpaolo Forte e Giuseppe Di Vietri.

di Santa Maria Capua Vetere e Succivo possono rappresentare, per i bambini, il motore di un processo di diffusione del sapere culturale, luoghi in cui apprendere, sperimentare, sviluppare e far fiorire liberamente capacità, talenti e aspirazioni. Attraverso un percorso educativo che coinvolgerà docenti ed alunni, saranno realizzati anche progetti e percorsi permanenti sulla corretta alimentazione. Per promuovere il progetto come *best practice*, sarà attivato un “Ortobus”, un laboratorio itinerante che raggiungerà gli istituti scolastici, i siti culturali, le piazze per stimolare studenti, turisti, cittadini sui temi del progetto, realizzando appositi eventi per innescare politiche di coesione sociale e crescita culturale.

Il Polo Museale della Campania ha aderito al progetto “**Voci in Dono - Infanzia**”, presentato dall’Associazione culturale **Officinae Efesti** in risposta al Bando “Leggimi 0-6” 2019, promosso dal Centro per il libro e la lettura. Il progetto nasce per favorire l’accesso alla lettura ad alta voce in quei contesti sociali in cui è presente la maggiore povertà educativa minorile e per fornire nuovi strumenti di crescita, dialogo e cooperazione ai bambini, alle famiglie, agli operatori e ai diversi attori sociali coinvolti, attraverso il rapporto con i libri e la **lettura ad alta voce** come via preferenziale per stimolare processi di condivisione e guarigione. I principali destinatari delle attività saranno i bambini – nella fascia di età 0-6 anni – con difficoltà di apprendimento, quelli con diagnosi BES (Bisogni Educativi Speciali), i bambini già affezionati al tema della lettura, bambini con patologie psichiatriche e/o quelli che presentano difficoltà

di integrazione culturale e/o sociale; i gruppi di lavoro saranno quanto più eterogenei possibile, in modo da favorire diversi processi di inclusione.

Terra dei Fuochi è una espressione che intendiamo cancellare. Il territorio noto con questo famigerato appellativo, corrisponde invece alla *Campania Felix*, famosa per la sua straordinaria fertilità e estrema bellezza. La Campania Settentrionale pullula di cooperative ed imprese che praticano agricoltura biodinamica e biologica. Ed è con questi partner che sarà possibile attivare la riconversione ecologica del territorio e la ricomposizione dell'unità del Paesaggio. Terra fragile e deturpata ma ricca di presenze archeologiche e monumenti di eccezionale interesse, parchi storici, siti Unesco, una terra segnata dal solco millenario della via Appia, cui abbiamo dedicato il nostro piano strategico.

"Appia Felix" ha generato un grande interesse sin dal momento della sua presentazione pubblica avvenuta il 14 marzo del 2019 in occasione della Giornata nazionale del Paesaggio con una conferenza partecipata che ha visto la presenza delle istituzioni e degli stakeholder territoriali con cui ha preso avvio anche il ciclo di **Seminari formativi** per consolidare la **learning community**. Il ciclo si è concluso con un incontro dedicato alla coprogettazione di **Appia Day**, il primo esperimento di itinerario integrato attuato il 12 maggio 2019 con il coinvolgimento **di 10 comuni, 40 partner, 27 appuntamenti** in una unica giornata, tutti diversificati, dedicati a tutti i pubblici. Appia Day ha rafforzato l'identificazione del *brand identity* e la buona riuscita dell'evento ci ha ulteriormente premiato. La Direzione Generale per le politiche culturali e il turismo della Regione Campania, infatti, ci ha stimolato a presentare un progetto dedicato alla Via Appia che ci permetterà di finanziare una parte delle azioni previste nel piano strategico e che si svilupperanno a partire da Maggio 2020.

Gli incontri con i partner di **"Appia Felix"** riprenderanno a gennaio e saranno alimentati da una motivazione ancora più forte, dal momento che la **Commissione tecnica di valutazione dei progetti strategici**, istituita dalla **Direzione Generale Musei**, ha giudicato il nostro progetto *"adatto all'avvio di una sperimentazione territoriale funzionale alla costruzione di buone pratiche replicabili"*. La notizia ci rende particolarmente soddisfatti considerato che solo tre dei 17 Poli Museali Regionali hanno avuto tale riconoscimento, che consentirà al Polo

Museale della Campania di ricevere i fondi dal Programma MuSSt#2 per realizzare le attività programmate dal Piano. Le azioni prioritarie del progetto strategico che si intendono realizzare con tale contributo sono prevalentemente quelle di natura strategica, partecipativa e di consolidamento del funzionamento della *governance*. L'inizio della nuova fase quindi sarà dedicato alla coprogettazione del modello di *governance*, che sia ampia e partecipata, con una regia snella ma stabile per sostenere "Appia Felix" con un organismo democratico e stabile nel tempo.

Ida Gennarelli

Archeologa, ha svolto attività di tutela e valorizzazione dei beni archeologici nell'ambito della Soprintendenza per i Beni archeologici di Salerno, Avellino e Benevento. In qualità di funzionario archeologo ha curato mostre e allestimenti permanenti di musei, si è occupata di numerosi siti, come responsabile di zona e direttore di musei e aree archeologiche in Irpinia e nel Casertano. Con la riforma Franceschini passa dalla Soprintendenza Archeologia della Campania al Polo Museale della Campania. Già direttore e funzionario di zona dell'area archeologica dell'antica Capua, dal 2014 dirige il Museo archeologico dell'antica Capua, il Mitreo, l'Anfiteatro Campano e il Museo dei Gladiatori. Docente di corsi di formazione sulla "Tutela e valorizzazione Beni Culturali" e di lezioni presso la Scuola di Specializzazione in Beni Culturali dell'Università degli Studi L. Vanvitelli Suor Orsola Benincasa. Progettista e RUP dei progetti di Restauro e valorizzazione dell'Anfiteatro Campano e del Mitreo di Santa Maria Capua Vetere. Responsabile per il Polo Museale della Campania del programma di MuSST#2- Musei e sviluppo dei sistemi museali territoriali, per favorire la gestione integrata del patrimonio culturale e contribuire al processo di crescita del sistema museale nazionale. È autrice di articoli sull'Irpinia antica e sull'antica Capua. Ha curato le mostre "Annibale a Capua" (con Stefania Gigli) nel 2018 e "Mitra a Capua Vetere tra Oriente e Occidente" (con Serenella Ensoli) nel 2019.

Brevi considerazioni sui risultati del Panel 1

Pietro Graziani

Il Panel 1 della XIV edizione di RavelloLab 2019 aveva, come finalità quella di porre l'accento, attraverso dirette testimonianze e proposte, sui possibili strumenti e sulle metodologie per un partenariato pubblico-privato, per la valorizzazione delle risorse culturali.

Dai contributi, tutti di assoluto interesse, sono emersi spunti, criticità, riflessioni su cosa si è fatto e su cosa si potrebbe fare. Qualche intervento ha posto l'attenzione sul termine "risorse" presente nel titolo del Panel; infatti, tale termine si presta ad interpretazioni dubbie quando lo si lega al concetto di "valorizzazione di un bene culturale", sia esso un Museo, un'area archeologica o ogni altra testimonianza di interesse storico-artistico. In economia il termine risorsa si collega ad un concetto, ad una espressione naturale, assumendo il valore di materia prima che, appunto, per sua natura è destinata ad esaurirsi. In ambito culturale, invece, non è il consumo di un bene culturale ad essere il significato sotteso alla parola "risorsa" in quanto il consumo comporta il degrado e in ultima istanza la perdita di una testimonianza di civiltà per definizione irripetibile.

È quindi ovvio che ogni forma di partecipazione tra soggetti pubblici e soggetti privati (quali ?) deve preliminarmente prefigurare modelli e regole certe e stringenti tesi alla conservazione. Ed è qui la ricerca che RavelloLab da anni persegue e pone all'attenzione degli addetti ai lavori e alla politica attraverso le proprie "Raccomandazioni", troppo spesso apprezzate e altrettanto spesso disattese.

Siamo, in questi ultimi anni, in presenza di una difficile fase di ricerca dei modelli o del modello da proporre, sperimentare e verificare, partendo tuttavia da una considerazione di fondo, quella di guardare al patrimonio culturale, nell'accezione del Codice del 2004, cioè di bene comune sul quale investire, di capitale umano volto alla creatività e alla partecipazione.

Occorre che la collettività torni ad essere attore di questo processo riappropriandosi del patrimonio culturale attraverso una presenza attiva e diffusa: coinvolgere le persone è una priorità se si vuole favorire la crescita di una consapevole valorizzazione che sia anche sviluppo sociale oltre che sviluppo economico. Non sfruttamento quindi del patrimonio culturale, ma piena armonizzazione ed equilibrio di un sistema.

La realtà oggi è abbastanza composita; chi opera nel settore, ma anche chi vive il territorio, sa bene come le difficoltà siano rilevanti e spesso frustranti e i servizi culturali siano talvolta privati di un adeguato sostegno, ad eccezione di non molte realtà in grado di creare un ritorno occupazionale ed economico immediato.

Quindi, ogni partenariato pubblico-privato deve avere una visione complessiva che guardi e faciliti anche le offerte in tutte quelle realtà, e sono la maggioranza, nelle quali non vi è, allo stato attuale, alcun potenziale incentivo di valorizzazione pubblico-privato.

Non si tratta di disconoscere o contestare alcuni risultati ottenuti, si tratta di immaginare un nuovo disegno che non può esaurirsi con l'autonomia museale o con il sistema di aggregazione museale (i Poli Museali), ma occorre disegnare un nuovo modo di partecipazione, coinvolgendo le comunità locali, in questa direzione come ha ricordato il Sindaco di Cerveteri nel suo intervento. Il Sindaco, infatti, ha raccontato le difficoltà incontrate nel voler partecipare, come amministrazione comunale, alla gestione di una delle più importanti aree archeologiche etrusche. Tale difficoltà è emblematica in quanto non solo ha reso vano un possibile momento di valorizzazione, ma ha portato alla rinuncia del coinvolgimento della comunità locale.

Creare un disegno nuovo che coinvolga quindi le comunità locali, ritornare ai "campanili", ai territori vere palestre potenziali di incubazione per conoscere, tutelare e valorizzare il patrimonio culturale può e deve essere il percorso cui tendere.

Certamente, in questa direzione, pur tra non poche difficoltà, il confronto annuale di RavelloLab è una delle poche circostanze che possono proporre ricette (Raccomandazioni) sperimentate e vissute.



Pietro Graziani (al centro).

Pietro Graziani

Laureato in giurisprudenza. Ha ricoperto l'incarico di Vice Capo dell'Ufficio Legislativo, di Capo di Gabinetto vicario del MiBACT, di Direttore Generale del Segretariato Generale, del Dipartimento per lo Spettacolo e lo Sport e di Direttore Generale del Servizio di Controllo Interno, sempre del MiBACT.

Revisore Legale dei Conti; già componente di Consigli di Amministrazione e Revisore dei Conti di Istituzioni Culturali (Fondazione Festival dei due Mondi di Spoleto - Fondazione "Folonari" Credito Agrario Bresciano - Istituto Nazionale di Studi Verdiani di Parma - FAI Fondo per l'Ambiente Italiano Milano - Biennale di Venezia - Fondazione Pietro Nenni Roma - Fondazione Archivio Audiovisivo del Movimento Operaio e democratico Roma - Fondazione Giuseppe e Vera Modigliani ESSMOI Roma - Istituto Italo-Africano Roma - ISIAO Istituto italiano per l'Africa e l'Oriente Roma).

Professore a contratto, da più lustri, di Legislazione di tutela dei beni culturali presso la Scuola di Specializzazione in restauro dei beni architettonici e del paesaggio, Facoltà di Architettura, Università La Sapienza Roma.

Responsabile dell'ambito Beni Culturali del "Master in Architettura, Arte Sacra e Liturgia", Ateneo Pontificio Regina Apostolorum e Università Europea di Roma.

Membro del Comitato Scientifico del CUEBC e direttore responsabile della Rivista del Centro "Territori della Cultura".

Autore di numerose pubblicazioni, da ultimo: "Il Patrimonio culturale in Italia e la sua organizzazione tra tutela e valorizzazione" edito per L'ERMA di BRETSCHNEIDER, Roma 2018.

C'è vita in mezzo ai sassi

Antonello Grimaldi

Beni culturali e futuro

Sono molto felice di essere qui oggi a scambiare con voi esperienze, idee e spunti per la valorizzazione di quei piccoli grandi tesori con i quali noi tutti ogni giorno lavoriamo.

Ripetiamo spesso che un tratto fondamentale dell'identità nazionale è quello che nasce dall'intreccio di storia, paesaggio, monumenti e arte.

Quel complesso di beni che va sotto la categoria "culturali" . Il bene culturale serve all'oggi come radice del passato ed ha in nuce l'orizzonte del futuro. È un'evidenza di quello che siamo e che potremmo essere.

Dunque il senso per cui interpretare il motto scelto per l'anno Europeo del Patrimonio Culturale, *"dove il passato incontra il futuro"*, è proprio quello di fare appello al bene culturale quale segno ed espressione di un'identità.

Se questo è vero, dovrebbe essere prioritario definire una linea di sviluppo nazionale e locale, in cui i diversi territori siano interpretati come sistemi culturali, come esito di processi stratificati nel tempo, come matrice genetica di tutte le sostenibilità dello sviluppo.

C'è vita in mezzo ai sassi

Il rischio insito in queste considerazioni è quello di enfatizzare il valore del bene culturale in un'ottica ristretta, tra virgolette, prettamente "museale" e passiva, lontana dal sentire comune, riservata di fatto ad una élite. **Lo sforzo è di entrare in un futuro più inclusivo che sappia interpretare la cultura come vita, come strumento sociale, come attività quotidiana, come elemento integrante della quotidianità delle persone.**

È un'utopia, potrà pensare qualcuno, ma necessaria. Dobbiamo puntare su quel 91 % di italiani che secondo l'ultimo Rapporto Federculture, considera importante il patrimonio culturale per il Paese, senza lasciarci sconcertare da altri indici che ci tratteggiano poco attenti a queste questioni.

Se si dovesse inventare uno slogan per questo futuro sarebbe: c'è vita tra i sassi!

L'impresa culturale

Purtroppo dobbiamo fare i conti con un contesto imprenditoriale giudicato poco attrattivo sul piano internazionale. IITTC Index¹ 2017 del World Economic Forum, che misura la competitività

¹ Travel&Tourism Competitiveness Report.

turistica dei paesi (dunque uno degli aspetti d'interesse per l'impresa culturale), riconosce all'Italia l'ottava posizione su scala mondiale. La *performance* complessiva è data da una combinazione di valori alti e bassi. Secondo l'indice risultiamo infatti quinti per le risorse culturali e dodicesimi per quelle naturali, ma siamo al 121° posto per quanto riguarda il contesto imprenditoriale e al 75° per quanto riguarda la brand strategy. L'asset cultura è strategico per il Paese, **ma è necessario investire di più e credere nell'impresa culturale**, per partecipare a pieno ad una nuova stagione di sviluppo che metta al centro condivisione, sostenibilità e bellezza. Musei, mostre, teatro devono essere percepiti come qualcosa di aperto e alla portata di tutti e l'impresa culturale lo potrà rendere possibile se anche lo Stato investe e crede nel proprio patrimonio, in coerenza con i principi costituzionali e le linee guida europee. La media europea della spesa pubblica in cultura è dell'1% del PIL e del 2,2% della spesa pubblica totale. In Italia siamo allo 0,8% del PIL e all'1,7% della spesa pubblica totale. Il privato nella cultura va visto come fonte di partnership produttive e non solo di eventi culturali elitari. Sviluppare impresa culturale porterebbe beneficio a tutto il settore, consentendo di organizzare manifestazioni alla portata di un pubblico più ampio e creerebbe ricchezza. Solo la consapevolezza che di cultura si può vivere potrà guidarci verso dei concreti sviluppi dell'industria culturale che portino a promuovere, attraverso le risorse che la cultura può generare obiettivi di pubblico interesse.

Palazzo Pirelli, un bene culturale pieno di vita

Ho la grande fortuna di lavorare a Palazzo Pirelli per tutti il Pirellone. Un gioiello dell'architettura moderna che rappresenta esso stesso, anche indipendentemente dagli eventi e dalle mostre alle quali sempre più spesso fa da cornice, un bene culturale di prim'ordine, Palazzo di cui abbiamo festeggiato i 60 anni con una mostra e una serie di iniziative realizzate in collaborazione con la Fondazione Triennale, di cui **Andrea Cancellato** era allora direttore.

Negli ultimi 5 anni il Pirellone ha registrato l'ingresso di più di un milione di visitatori.

Anche la sola apertura del Palazzo senza attività contestuali al suo interno è sufficiente ad attirare l'attenzione del pubblico. Questo perché come ha scritto Dino Buzzati: il Pirellone *"È un*

grande personaggio”, e i personaggi, sono simboli per antonomasia.

Lo *storytelling* di Palazzo Pirelli è una narrazione con tante sfumature e implicazioni: la storia di Milano, il culto modernista, l’orgoglio della borghesia industriale, la lettura proletaria degli immigrati meridionali, la semplice fierezza del primato in altezza. Un personaggio che si fa *monumentum*, opera fissata nella sua svettante asciuttezza ed esilità, che ha saputo trasformarsi nel corso della sua storia, divenendo sede istituzionale di Regione Lombardia e del Consiglio regionale.

Ogni anno apriamo ai cittadini le porte, per conto nostro o in collaborazione con Associazioni ed Enti. Abbiamo ideato una “contaminazione” tra pubblico e privato che ha riscosso un grande successo.

I numeri che abbiamo collezionato durante l’ultima legislatura parlano chiaro: 50 aperture domenicali che hanno attirato un milione di visitatori; 20 orchestre e 350 giovani musicisti che hanno richiamato un pubblico di 5000 spettatori; 100 mostre realizzate con eccellenti collaborazioni.

Le aperture straordinarie realizzate con partnership esterne hanno inoltre riscosso grande successo: durante le giornate FAI di primavera il Grattacielo è stato il secondo luogo più visitato della Lombardia con 7000 utenti.

Anche l’abbinamento tra apertura del Palazzo ed eventi culturali allestiti al suo interno ha dimostrato di funzionare: la mostra “LEGO – Potere ai piccoli” ha contato durante la sua apertura circa 26000 visitatori, 8000 solo durante l’ultima apertura domenicale; la mostra “Il Pirelli a sessant’anni dalla posa della prima pietra”, in collaborazione con la Triennale di Milano, ha visto ben 16000 accessi ed è ora divenuta un allestimento permanente ospitato dal 26° piano.

Partendo dall’identità del Palazzo – non solo capolavoro dell’architettura, ma parte integrante della vita e della storia di Milano – siamo quindi riusciti nel lancio di attività culturali di rilievo al suo interno che hanno visto una risposta entusiasta da parte del pubblico.

Tutto questo è stato possibile attraverso operazioni di sponsorizzazione del palazzo e partnership con operatori privati che hanno curato gli allestimenti.

Qualcuno si chiederà cosa c’entra tutto questo con la *mission* di un Consiglio regionale, che è assemblea rappresentativa e organo legislativo? La domanda trova una facile risposta nel-



l'obiettivo che ci siamo dati di aprire il palazzo alla cittadinanza, far vedere che la politica non è un "corpo estraneo" alla società civile, ma qualcosa al suo servizio. Come potete immaginare non potevamo certo spiegare tutto questo da un punto di vista sociologico, ma abbiamo voluto indirettamente raccontare tante storie, attraverso gli eventi, per dire "qui si costruisce una cosa importante per voi". Senza parlarsi addosso, io credo che ci siamo riusciti, valorizzando il bene culturale Palazzo Pirelli e più in generale i protagonisti della cultura.

Antonello Grimaldi

54 anni, Napoletano di nascita e di idioma e Milanese di adozione. Dal 2000 Dirigente delle P.A. (con incarichi in Regione Lombardia e alla Presidenza del Consiglio dei Ministri) attualmente ricopre l'incarico di Direttore dell'Unità di Supporto Specialistico "Comunicazione, Relazioni Esterne e Stampa" del Consiglio regionale della Lombardia. Dal 2013 è stato uno degli artefici del progetto "palazzo aperto": il Palazzo Pirelli (il Pirellone) si è aperto alla cittadinanza attraverso iniziative musicali di rilievo nazionale, Mostre espositive di caratura internazionali e altri eventi di carattere culturale attivando una sinergia continua e costante con il "privato".

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

Manuel Roberto Guido



In questo Panel 1 di Ravello Lab 2019, dedicato ai temi del partenariato pubblico-privato, sembra utile presentare un'esperienza, in corso di attuazione, promossa dalla Direzione generale Musei del MiBACT. L'iniziativa propone l'applicazione di percorsi di partenariato collaborativo che utilizzano modalità di coprogrammazione con i principali attori privati del territorio nella definizione di strategie di valorizzazione integrata del patrimonio culturale.

La scelta di tale metodo collaborativo deriva dalla convinzione che l'attuazione concreta di programmi di valorizzazione integrata a livello territoriale richieda il superamento della visione, finora prevalente, che ha posto al centro dell'attenzione le competenze di singoli attori e la loro capacità di spesa e che si è spesso tradotta in programmi di interventi assimilabili a semplici elenchi di opere privi di una visione organica.

Nel dare seguito a questa scelta, con il programma MuSST#2 *Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale* il Servizio II della Direzione generale Musei del MiBACT ha voluto affrontare in particolare la questione dello sviluppo territoriale promuovendo una strategia di sistema in grado di coinvolgere il patrimonio culturale nella sua interezza, pure avendo come punto di riferimento i singoli musei. Per ottenere tale obiettivo si sono proposti metodi e strumenti utili a valorizzare, in contesti territoriali definiti e adeguatamente sensibili e maturi, tutti i beni patrimoniali, materiali ed immateriali, le competenze e le relazioni tra gli attori. Una valorizzazione fondata pertanto sull'identità culturale di un territorio, alla quale sono chiamati a collaborare tutti i livelli istituzionali e gli attori sociali che quel determinato contesto esprime.

In tale prospettiva, la Direzione generale Musei, ai fini di una collaborazione nell'attuazione del programma, ha stipulato un protocollo d'intesa con Federculture, il cui contributo è risultato estremamente importante anche grazie all'esperienza

consolidata nel settore delle progettazioni e gestioni di sistema e nelle strategie di sviluppo sociale ed economico dei territori. Anche per questo motivo l'attività congiuntamente svolta per promuovere la collaborazione tra pubblico e privati è stata già oggetto di un contributo dello scrivente nel Rapporto Federculture 2018.

Il programma MuSST#2, avviato nel 2017, si propone i seguenti obiettivi prioritari:

- sensibilizzare e potenziare i Poli museali regionali in quanto attrattori culturali con una loro rilevanza strategica nell'ambito della costruzione del Sistema museale nazionale;
- sollecitare la progettazione partecipata e incoraggiare forme di partenariato tra istituzioni e imprese pubbliche e private del territorio per la costituzione di reti impegnate nello sviluppo locale;
- favorire la messa a sistema degli strumenti e delle competenze dei diversi soggetti che operano sul territorio nel campo dei beni culturali, del turismo sostenibile, dello sviluppo locale, della promozione della conoscenza e del marketing territoriale;
- favorire la nascita di "comunità di pratica" che forniscano indicatori significativi per la ricerca e per l'operatività, e repertori che agevolino la trasferibilità delle esperienze.

Tutta l'attività di MuSST#2 è stata inoltre sostenuta da una Commissione tecnica composta da rappresentanti della Commissione Beni e attività culturali della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, dell'ANCI, della Direzione generale Turismo del MiBACT, dell'ISTAT, di ICOM Italia, di UNIONCAMERE, di Federculture, della Scuola di Specializzazione in Beni Naturali e Territoriali dell'Università di Roma "La Sapienza", del Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis" dell'Università degli Studi di Torino e della Scuola dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo con sede a Roma.

L'intero programma è stato concepito ed attuato in termini concreti per fornire ai Direttori dei diciassette Poli museali regionali un supporto diretto, nonché indirizzi metodologici ed operativi utili ad avviare un percorso di progettazione partecipata al fine di promuovere e coordinare strategie di rete attraverso il coinvolgimento di interlocutori pubblici e privati interessati a condividere *progetti strategici* di sviluppo socio-culturale ed economico.

Come obiettivo finale il programma si propone di pervenire a forme di gestione integrata, innovativa e sostenibile a livello

territoriale. Per perseguire tale proposito viene posto un particolare rilievo al tema dell'investimento sulla struttura gestionale e sulla governance istituzionale, ipotizzando la progettazione di forme di compartecipazione gestionale che includano i partner territoriali nei processi di valorizzazione patrimoniale oppure la progettazione di ipotesi di trasferimento della gestione del patrimonio culturale territoriale a imprese culturali. Il percorso di attuazione del programma MuSST#2 ha previsto tre fasi, a loro volta articolate in passaggi successivi coordinati dalla Direzione generale Musei e dalla Commissione tecnica. Nella prima fase è stato portato a termine il piano operativo volto alla ricognizione ed all'analisi dei dati territoriali in rapporto all'articolazione del sistema museale statale e non statale di ogni singola regione.

L'analisi era finalizzata anche ad individuare un limitato contesto territoriale in cui avviare l'attuazione concreta delle iniziative di valorizzazione territoriale integrata. A questo scopo il lavoro, attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholder, oltre a sviluppare i contenuti conoscitivi tradizionali della disciplina della pianificazione urbanistica, si è concentrato sui contesti territoriali dove sono già in atto significative iniziative di partenariato pubblico/pubblico o pubblico/privato e dove comunque sono presenti enti, istituzioni e associazioni potenzialmente interessati, da contattare e coinvolgere nella successiva fase.

A conclusione della prima fase relativa alle analisi condotte dai Poli museali, quasi sempre in collaborazione con le rispettive amministrazioni regionali, sono stati organizzati tre workshop a livello territoriale per la presentazione e la discussione con la Commissione tecnica dei risultati conseguiti.

La seconda fase del programma prevedeva che il percorso di collaborazione avviato per le analisi territoriali nelle diciassette regioni si concretasse nella condivisione di un programma di sviluppo sostenibile territoriale, fondato sulle risorse patrimoniali, attraverso la stipula di accordi di valorizzazione e la redazione di un conseguente piano strategico, come previsto dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio all'articolo 112 comma 4.

Sugli accordi di valorizzazione tra soggetti pubblici è disponibile un'ampia casistica cui fare riferimento come modello, anche se spesso gli esempi si riferiscono a situazioni di collaborazioni puntuali o per singoli progetti. A livello nazionale non sono stati invece redatti e diffusamente applicati i "piani strategici di



Manuel Guido e Giuliano Volpe.

sviluppo culturale” e, di fatto, non esiste un repertorio significativo da prendere in considerazione. Il Codice, come appare giusto, non ne propone un modello e non ne fornisce una definizione. In ogni specifica situazione si deve individuare la configurazione più idonea per tale strumento, alla luce della normativa di vario livello vigente e dei programmi e progetti in atto¹. Per raggiungere gli obiettivi propri del programma, è sembrato pertanto necessario elaborare e fornire delle “linee guida operative per la predisposizione del piano strategico di sviluppo culturale” utili a coordinare uno specifico processo di programmazione partecipata in maniera omogenea nelle diciassette regioni dei Poli museali. Il documento è stato elaborato da Federculture in collaborazione con il Servizio II della Direzione generale Musei e con la Commissione tecnica. La redazione delle linee guida è stata preceduta dall’analisi di recenti strumenti di pianificazione assimilabili, tra cui alcuni piani di gestione di siti UNESCO. L’articolato documento prodotto, oltre ad essere stato fondamentale per il programma MuSST#2, costituisce un importante ed inedito strumento a disposizione di tutti coloro che intendono dare seguito ad accordi di valorizzazione a scala territoriale ai sensi dell’articolo 112 del Codice dei beni culturali e del Paesaggio e pertanto finora rappresenta uno dei risultati più utili dell’iniziativa condotta².

Sulla base delle Linee guida, tredici Poli regionali, in collaborazione con un diversificato insieme di partner e portatori di interesse locali, hanno elaborato i piani strategici negli ambiti territoriali prescelti nella prima fase. Tutti i piani sono stati prodotti utilizzando il *template* messo a disposizione attraverso le linee guida e quindi costituiscono un significativo repertorio, articolato a scala nazionale, di casi di agevole confronto. La Commissione tecnica del programma MuSST#2, al termine di una dettagliata valutazione, ha selezionato tra essi tre piani

1 Un precedente importante, ma sostanzialmente isolato, è il caso del cosiddetto “federalismo demaniale” nel settore dei beni culturali. Al fine di garantire un’omogenea e coordinata attuazione delle procedure previste all’art. 5 del decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85 su tutto il territorio nazionale, il Ministero per i beni e le attività culturali e l’Agenzia del Demanio avevano ritenuto indispensabile elaborare un iter procedurale nonché gli schemi di riferimento dei principali atti previsti. In particolare era stato fornito uno schema di “Accordo di valorizzazione” e le “linee guida per l’elaborazione del programma di valorizzazione” (Circolare n. 18 del 18/05/2011 del Segretario generale del MiBAC).

2 Le “Linee guida operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale” sono state pubblicate nella collana della Direzione generale Musei “Quaderni della valorizzazione” e si possono scaricare dal sito www.musei.beniculturali.it seguendo il percorso: risorse/pubblicazioni.

strategici ritenuti più avanzati, anche in vista di un ulteriore sostegno per l'attuazione dei primi progetti che saranno oggetto della futura terza fase dell'iniziativa.

A conclusione della seconda fase del programma sembra ora possibile formulare alcune valutazioni, tenuto anche conto del dibattito sviluppato in seno alla Commissione tecnica. Certamente in gran parte l'impulso dell'iniziativa lanciato dalla Direzione generale Musei ha dato i suoi frutti. In particolare le analisi territoriali hanno consentito di avviare reti di partenariato tra istituzioni e con attori privati che in buona parte hanno poi proseguito a collaborare nella redazione dei piani strategici, assicurando anche in alcuni casi il finanziamento dei progetti considerati prioritari per l'avvio dei piani. Per altro verso, tuttavia, solo alcuni piani hanno raggiunto un elevato livello di articolazione dei tematismi affrontati, con concreti partenariati attivi con continuità e accordi pubblico-privato effettivamente operativi. In tali casi virtuosi sono stati quindi espressi pienamente i contenuti prioritari del programma, che si propone di superare azioni isolate dei singoli attori attraverso un percorso di riconoscimento condiviso dei valori e degli obiettivi, dal quale partire per pervenire ad una complessiva gestione partecipata del patrimonio identitario di un contesto territoriale. Gli esiti eterogenei del programma nelle diverse regioni e le prospettive, in molti casi ancora incerte, circa lo sviluppo ulteriore delle attività, certamente costituiscono delle criticità da superare. Tuttavia, a conclusione di questa fase, l'elemento di criticità più rilevante riguarda la generale difficoltà manifestata nella previsione di modelli di attuazione e di governance del piano strategico di sviluppo culturale che si scostino dalle forme leggere di coordinamento tra i soggetti coinvolti, quali le "cabine di regia".

Pure avendo dimostrato utilità e prodotto in diversi casi risultati positivi, la diffusa discontinuità nel tempo di tali forme di coordinamento leggere rafforza l'esigenza di avviare, come previsto dal programma MuSST#2, la sperimentazione di "forme speciali di partenariato" tra attori pubblici e soggetti privati del territorio per una efficace e duratura governance nell'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale. Per raggiungere tale obiettivo si dovrebbe pertanto superare il modello della "concessione" dei servizi al pubblico o della gestione complessiva di luoghi della cultura, che ovviamente resta valido in numerose situazioni, per pervenire a modelli



Manuel Guido e Pierpaolo Forte.

dove i soggetti pubblici e privati condividono visione e strategie, ai soggetti pubblici spetta il controllo mentre ai soggetti privati del territorio si affida il coordinamento operativo ed il monitoraggio del programma di valorizzazione e, ove opportuno, la gestione diretta di singole attività, utili anche ad assicurare una sostenibilità economica. In questa prospettiva, nelle future fasi del programma sarebbe auspicabile sostenere lo sviluppo di imprese culturali radicate nelle realtà locali e adeguatamente preparate ad affrontare la realizzazione di tali modelli innovativi.

Manuel Roberto Guido

Manuel Roberto Guido opera nel campo della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. È stato dirigente del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo nella Direzione generale per la Valorizzazione del patrimonio culturale e nella Direzione generale Musei con cui attualmente collabora come esperto. Come responsabile dell'Ufficio Patrimonio Mondiale dell'UNESCO ha coordinato l'iscrizione di 35 siti italiani nella World Heritage List. Ha partecipato come rappresentante dell'Italia al Gruppo di esperti incaricato della redazione finale della Convenzione Europea del Paesaggio. Attualmente è membro della Commissione per il Sistema museale nazionale. Ha pubblicato numerosi saggi e articoli su riviste nazionali ed internazionali.

Come implementare le sponsorizzazioni e le partnership culturali?

Francesco Moneta



La premessa è che a mio avviso nel momento in cui si tratta il tema del Partenariato Pubblico-Privato, e si vuole portare innovazione fattiva, si dovrebbe avere al tavolo anche la voce e la visione dei Partner privati, ovvero delle Imprese. Presenti al Panel 1 sono previsti 38 partecipanti, e le voci che in qualche modo possono interpretare questo ruolo sono tre, peraltro non Aziende 'pure', ma Associazioni rappresentanti di Imprese (Confindustria e Unioncamere, laddove Unioncamere si considera una Istituzione pubblica), e Fondazione Cariplo. Forse era nello spirito del Panel 1 riservare il confronto solo alle 'voci della Cultura' per dedicarsi a come affrontare la questione, evocando i Privati come entità astratte, di cui sarebbe comunque utile conoscere l'opinione nella determinazione delle dinamiche di pensiero, azione e relazione: per una prossima occasione suggerisco di invitare anche alcuni Privati, in particolare imprese, presenza peraltro sempre assai gradita dagli Operatori della Cultura.

Ieri peraltro in tutta la mattinata la parola 'Sponsorizzazioni' (che è in testa all'enunciato dell'Articolo 151 del Codice degli Appalti) non è mai stata pronunciata, ci si è concentrati sulle 'forme speciali di partenariato', ma in realtà anche questa disciplina sarebbe meritevole di attenzione e implementazione. Due questioni, quindi:

- 1. Cosa pensano e come si rapportano le Imprese rispetto al proprio rapporto con la Cultura? Che cosa le induce a scegliere di investire nel comunicare con le Arti e la Cultura, cosa chiedono al 'Sistema Culturale', che cosa le porterebbe a intensificare questo investimento?**
- 2. Che cosa si può fare per propiziare il rapporto tra Operatori culturali pubblici e Imprese? Se lo scopo del Ravello Lab è di portare istanze fattive, e fare la differenza nell'interesse del comparto della Cultura del nostro Paese, utile è sottoporre a chi di dovere programmi e azioni concrete per incidere realmente in questo processo, al di là delle questioni formali, burocratiche e amministrative che hanno animato tutta la prima parte della mattinata, peraltro già note a tutti i presenti.**

1. La buona notizia è che la scelta delle Imprese nell'investire in Cultura sta crescendo in qualità e consapevolezza, per tre motivi:

a. si è verificato che la comunicazione con le Arti e la Cultura è

efficace e a volte fa la differenza, specie per le Imprese impegnate in uno scenario competitivo internazionale

b. investire in Cultura è oggi anche considerata 'attività socialmente rilevante' (per riprendere una delle tue domande di ingaggio), si contestualizza nella CSR, fino ad essere stato coniato l'acronimo CCR – Corporate Culture Responsibility

c. l'Art Bonus rappresenta una motivazione fiscale rilevante da parte delle Imprese che orientate ad apparire meramente 'mecenati', senza beneficiare delle opportunità di comunicazione insite nelle Sponsorizzazioni e Partnership culturali.

Il nostro Osservatorio, che ormai data oltre 10 anni di ricerche e verifiche sul campo, ancora prima della costituzione del Comitato Cultura + Impresa, consente di indicare alcune 'regole del gioco' delle Sponsorizzazioni culturali viste dalle Imprese che è opportuno tenere in considerazione da parte degli Operatori culturali che auspicano questo rapporto. Fornisco solo i titoli:

- si persegue una visione di medio-lungo periodo, con progetti strategici, rifuggendo sempre più proposte tattiche e temporanee;
- si persegue la condizione di 'partner', e non di 'sponsor' nell'accezione comune ed errata del termine: progetti costruiti a quattro mani con le Istituzioni e gli Operatori culturali, dove siano ben presenti i reciproci obiettivi, con l'obiettivo di armonizzarli rispettando i reciproci ruoli e visioni;
- si declina il progetto culturale prevalentemente in chiave 'Corporate', ovvero di comunicazione istituzionale, dedicandovi anche budget nelle grandi Imprese separati e aggiuntivi rispetto ai budget della Comunicazione e del Marketing. L'Operatore culturale dovrebbe tenerlo presente quando si rapporta con questi Privati, perché gli interlocutori, le dinamiche e il linguaggio sono diversi;
- si considera la Cultura come una opportunità 'glocal': l'intervento è sul Territorio, spesso in funzione delle proprie Community Relations, ma la comunicazione può e spesso deve essere globale, grazie alla comunicazione digitale. Ma è nel Territorio che si devono cercare principalmente gli interlocutori, aprendo il dialogo anche con la Media Impresa, che ha aspettative e linguaggi differenti rispetto alla Grande Impresa cui si pensa principalmente quando si auspica l'intervento dei Privati

- è auspicata una partecipazione non solo economica, ma soprattutto in prodotti/servizi/competenze, laddove si possa dimostrare che la propria expertise d'Impresa diventa preziosa anche per attivare e potenziare un Progetto culturale
- è auspicata la semplificazione delle procedure amministrative: la conoscenza delle determinazioni dell'articolo 151 è sostanzialmente inesistente, il progetto di ALES della piattaforma 'Sponsor Art' se ben comunicato potrebbe contribuire a colmare questo gap
- si vorrebbe poter misurare gli esiti e i benefici delle Sponsorizzazioni e Partnership culturali, impresa spesso considerata improbabile, ma necessaria per motivare questi investimenti in alternativa o a complemento degli altri strumenti della comunicazione d'impresa, che invece sono misurabili: per questo motivo con l'Università IULM e il contributo della Fondazione Cariplo abbiamo creato il VAAS – Value Analysis in Arts Sponsorship, il primo modello di valutazione delle Sponsorizzazioni e Partnership culturali.

b. Quali raccomandazioni per Ravello Lab?

1. Operare con ALES affinché sia avviato il portale SPONSOR ART, complementare a quello dell'ART BONUS, assai ben fatto. Come COMITATO CULTURA + IMPRESA abbiamo pre-verificato la disponibilità di UPA – Associazione di riferimento delle Imprese che sono impegnate nella Comunicazione, che rappresenta oltre l'80% degli investimenti privati in comunicazione – a far dialogare e creare sinergie tra il portale SPONSOR ART e il proprio già esistente www.upaperlacultura.org, integrazione che già rappresenterebbe un elemento importante per il successo di quello ministeriale.
2. Aprire finalmente un'azione congiunta e fattiva con le Associazioni di categoria delle Imprese, ovvero dei fatidici 'Privati', a livello nazionale e soprattutto territoriale:
 - Confindustria, che mi pare disponibile ad attivare iniziative concrete e positive;
 - Unioncamere, ovvero le Camere di Commercio: con Unioncamere Lombardia abbiamo avviato quest'anno con successo il progetto pilota + CULTURA x L'IMPRESA, che ha toccato intanto 7 province lombarde: si potrebbe scalare e paracadutare in altri Territori di

buona volontà, è un primo efficace modo per far incontrare sul campo gli Operatori culturali con l'Impresa, anche Media e Piccola;

- UPA: ne ho già accennato sopra;
- ACRI, Assifero, chi rappresenta le Fondazioni erogative, attore rilevante di questo scenario.

3. Implementare il VAAS e metterlo a disposizione anche degli Operatori culturali come strumento di dialogo con le Imprese: buono e giusto sarebbe un contributo del Ministero.

Francesco Moneta

Professionista della comunicazione da oltre 30 anni, nel 2009 ha fondato The Round Table, laboratorio di comunicazione specializzato anche nella comunicazione con le Arti e la Cultura. Nel 2013 ha fondato con Feder-culture il Comitato non-profit CULTURA + IMPRESA, finalizzato a rendere più efficaci i rapporti tra 'Sistema Cultura' e 'Sistema Impresa' attraverso le Sponsorizzazioni e Partnership culturali, le Produzioni culturali d'Impresa e l'applicazione dell'Art Bonus. Parte del progetto è il Premio CULTURA + IMPRESA, giunto alla VII edizione, considerato il più importante osservatorio di benchmarking in questo settore, in Italia.

Nel 2018 in collaborazione con l'Università IULM ha realizzato il VAAS – Value Analysis in Arts Sponsorship, modello inedito e tuttora in progress per valutare i benefici comunicazionali e sociali derivati dalle Sponsorizzazioni e Partnership culturali.

“Forme speciali di partenariato” per forme speciali di patrimonio culturale

Fabio Pagano



Il Parco archeologico dei Campi Flegrei è una creatura giovane che raccoglie un’eredità importante: figlio di una decisione politica, in risposta a una tenace aspettativa del territorio, come tutti i “giovani” è in cerca di un’identità propria, che sia in grado di far convivere un passato glorioso con un presente tanto complesso quanto stimolante. Il Parco è una realtà ancora sfuggente, non percepita pienamente dalla comunità di riferimento e ancora acerba nell’intercettare gli ‘umori’ del turismo. Proprio per questo, la prima vera sfida è renderlo un interlocutore concreto, al di là della mera determinazione ‘da Decreto Ministeriale’.

L’attuale manifestazione del Parco è un palinsesto di gloriose testimonianze materiali ambientate in un paesaggio connotativo e in un tessuto connettivo di memoria immateriale: un’istituzione priva di confini, senza una definita perimetrazione fisica che possa consentire una chiara percezione di cosa è dentro e cosa è fuori. In un costante gioco di specchi, tra il noi e il voi, la sua identità trova nel confronto con l’alterità il postulato della sua natura sfuggente: è difficile distinguere cosa è Parco e cosa non lo è. O forse, il Parco ancora non esiste.

Tripadvisor, strumento ‘padre’ per certificare che un luogo è un attrattore turistico e, al contempo, termometro della sua reputazione, non ne contempla l’esistenza, mentre attesta i suoi specifici siti (per citarne alcuni: Anfiteatro Flavio, Parco archeologico di Cuma, Terme di Baia) paradossalmente anche quelli chiusi al pubblico (come la Piscina *Mirabilis*).

Alla luce di quanto finora esposto, se il Parco ancora non esiste, ma non è persino perimetrabile, forse la sua più concreta forma di autodeterminazione dovrà essere cercata nell’interazione con il territorio e con la comunità. Il ‘terreno’ flegreo rappresenta un contesto ambientale unico nel suo genere, con una precisa tipicità antropologica/culturale, frutto di un paesaggio sociale anch’esso in cerca di un’identità, dopo la disillusione vissuta all’indomani della crisi del comparto industriale, su cui si era scommesso per lo sviluppo territoriale dopo il secondo conflitto mondiale.

È proprio da queste due ricerche che potrebbe nascere una risposta effettiva: paradossalmente, il Parco, lavorando nelle interconnessioni materiali e immateriali, potrebbe costruire una propria identità fuori dai suoi (non) confini. La sua missione, infatti, al di là delle competenze istituzionali di tutela, conservazione, valorizzazione e dell’attenzione al singolo frammento, troverebbe la sua più naturale e intima essenza in



Pozzuoli, il c.d. Tempio di Serapide.

quegli spazi intermedi, costituiti anche da vuoti da riempire con azioni concrete e connessioni intangibili.

È da queste riflessioni e premesse che si sta costruendo la strategia di sviluppo e un modello di gestione del Parco e il conseguente piano di valorizzazione, volta all'inclusione e all'integrazione di progetti, idee, programmi e attività, sfruttando proprio gli spazi 'interstiziali': le decisioni di farsi supportare dal Dipartimento di Studi Sociali dell'Università degli Studi Federico II di Napoli e di aprirsi a forme inedite di collaborazione testimoniano la volontà di plasmarsi sul territorio (ambientale e umano), cercando di delineare indirizzi compatibili e sostenibili con e per le realtà locali.

Tra i (non pochi) problemi da affrontare, quello che più necessita di risposte è l'ampliamento dell'offerta di fruizione del patrimonio: troppi luoghi sono attualmente chiusi al pubblico. Pur essendo consapevoli che l'apertura ordinaria di tutti i siti del Parco è mera illusione (forse inutile in alcuni casi), tuttavia innegabile è la speranza di poter permettere a questi patrimoni di mostrarsi, nei limiti e nelle consapevolezze delle possibilità. Ci si è chiesto quindi: cosa aprire? E come aprire?

Non abbiamo trovato risposte univoche e definitive: tuttavia, adottando il criterio della relazionalità al territorio, la scelta è caduta su due luoghi diversi tra loro, anche negli scenari di valorizzazione (quindi perfetti per sperimentare), due 'icone' per le realtà locali, simboli di Pozzuoli e di Bacoli. Si sta parlando rispettivamente del (cosiddetto) Tempio di Serapide e della Piscina *Mirabilis*.

Il primo rappresenta l'origine stessa dell'archeologia flegrea. È qui (all'epoca definito 'Vigna delle Tre colonne') che per la prima volta, intorno al 1750, vengono compiute le prime indagini sistematiche; è sempre qui che vengono avviate le osservazioni sulle particolari consunzioni delle colonne, legandole al fenomeno dei litodomi e quindi agli effetti del bradisismo. Se l'archeologia flegrea nasce all'ombra delle tre co-



Bacoli, Piscina Mirabilis.

lonne del c.dTempio, la vulcanologia mondiale si forma sotto il medesimo cono d'ombra. Icona interdisciplinare, quindi, il Tempio di Serapide di *Puteoli* oggi si configura come un'area archeologica presente nella e alla città contemporanea, senza particolari e specifiche barriere. Un sito che si vede e si percepisce anche (e soprattutto) dall'esterno: e proprio per questo bisognoso di una peculiare forma di fruizione, che non può prescindere da questa relazione osmotica con il contesto urbano.

Quasi agli antipodi è la dimensione della Piscina *Mirabilis*, la più imponente cisterna restituitaci dal mondo romano: nascosta rispetto a ciò che la circonda, in una sorta di intimità a protezione della sua grandiosità, si svela solo a chi varca una porta e scende una scalinata.

Ci si trova di fronte a due luoghi diversi per tipologia, caratteristiche e possibilità, accomunati soltanto da una forte sensazione 'patrimoniale' da parte della comunità e da una potenziale 'conquista' del pubblico esterno.

Come aprirli dunque, considerando la cronica scarsità numerica del personale di custodia e vigilanza?

Accordi di valorizzazione con i Comuni?

Attivazione di forme di gestione indiretta?

Concessione in uso?

Appalti o concessione di servizi?

La risposta viene dall'essenza stessa del Parco: la relazionalità. Pertanto la scelta della forma di sviluppo non può che assumere, coraggiosamente, connotati simili. Per onorare e rafforzare questa vocazione insita e naturale si è optato (ma sarebbe più appropriato 'osato') per il partenariato pubblico-privato.

Interpretando il senso della valorizzazione aperta al privato prevista dal Codice dei Beni culturali e del Paesaggio (D.Lgs. 42/2004), si è costruito un avviso pubblico di manifestazione di interesse fondato sull'istituto del partenariato nell'ambito del patrimonio culturale, disciplinato dal Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016), che all'articolo 151 comma 3 recita:

Per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla tutela, il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo può attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili,

attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1.

Si tratta di un'indicazione normativa "aperta", nella quale si è vista una possibilità per tentare di dare una soluzione alle esigenze del Parco. Nella sostanza, quindi, l'avviso domanda di pensare un progetto culturale, economicamente sostenibile, volto alla valorizzazione dei siti e oggetto di un rapporto paritetario.

Quest'ultimo si fonda sulla garanzia di esperienze pregresse nella gestione di fruizione in ambito culturale, di capacità imprenditoriali, di attitudine alla collaborazione, di utilizzo di personale professionale, della massima cura per la sicurezza dei lavoratori e dei visitatori, del rispetto delle normative europee in materia di concorrenza per i servizi di visite guidate. Il Parco archeologico dei Campi Flegrei ha scelto di raccogliere la sfida che noi riteniamo il legislatore abbia lanciato: solidificare la relazione tra il pubblico e il privato nella valorizzazione del patrimonio culturale, stimolandola con dinamiche da sperimentare, e andando oltre le logiche di concessione d'uso di un bene immobile o la semplice erogazione di servizi.

In questa soluzione inoltre si intravede la concreta opportunità per costruire un laboratorio permanente sul partenariato, dove il Parco potrà gestire le relazioni avviate: non uno strumento, quindi, ma un obiettivo in sé, una sfida per il dentro e per il fuori, per tutto un territorio che si trova, ancora oggi, a rinegoziare un proprio ruolo e una propria posizione, soprattutto in virtù di una naturale e ineluttabile vocazione per il turismo culturale.

Fabio Pagano

Archeologo, dottore di ricerca. Direttore del Parco archeologico dei Campi Flegrei. Lavora presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo dal 2012, con un percorso che ha previsto incarichi di direzione del Museo archeologico nazionale di Cividale del Friuli, del Museo archeologico nazionale e Teatro romano di Spoleto e dell'Area archeologica di Carsulae e un periodo di lavoro presso la Direzione generale Musei. Fino all'ingresso al MiBACT ha svolto attività libero professionali nel campo delle indagini archeologiche, della didattica e del turismo culturale. Dal 2018 tiene il corso di "Valorizzazione per il turismo dei beni culturali" all'interno del Corso di Laurea in "Gestione del turismo e degli eventi culturali" presso l'Università degli studi di Udine. Autore di numerose pubblicazioni su ambiti di ricerca legati all'archeologia, con particolare riguardo alle fasi tardo antiche e altomedievali, e alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Anfiteatro romano di Rudiae a Lecce ovvero quando una problema si trasforma in una grande opportunità

Maria Piccarreta
Alessandro Macchia



La Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio per le provincie di Brindisi, Lecce e Taranto (di seguito solo Soprintendenza) è un'articolazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo e tra i suoi compiti istituzionali è compresa la fruizione del patrimonio culturale di competenza basata sulla promozione e sulla conoscenza.

Con la valorizzazione del patrimonio culturale si garantisce la fruizione a ogni tipo di pubblico, si incentiva lo sviluppo della cultura e conseguentemente anche la conservazione dei beni culturali aumentandone la fruibilità stessa.

Uno dei problemi principali legati alla valorizzazione, oltre che alla conservazione, è la carenza delle risorse economiche nonché la carenza di personale. Per portare a compimento tali finalità, in un'epoca in cui i Governi sono intenti a ridurre il deficit pubblico, si sono sviluppate varie forme di partenariato pubblico-privato che a oggi rappresentano un'importante opzione di approvvigionamento per rendere fruibile l'immenso patrimonio culturale che diversamente risulterebbe decisamente difficile mantenere e conservare. Nonostante ciò, ancora oggi, il partenariato pubblico-privato risulta un istituto non ancora tipizzato e normato: infatti, dall'art. 180 del Codice degli Appalti si evince un campo di applicazione "aperto", dove è stabilito un archetipo generale ma valevole anche per figure atipiche. L'art. 151, comma 3 (Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato) del Codice degli Appalti, per venire incontro a tali problematiche e per agevolare il settore dei beni culturali, stabilisce che: *"per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla tutela, il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo può attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1"*. Nella realtà salentina, tra i vari siti su cui la Soprintendenza esercita i propri compiti istituzionali, vi è l'Anfiteatro romano di Rudiae - noto soprattutto per aver dato i natali a Quinto

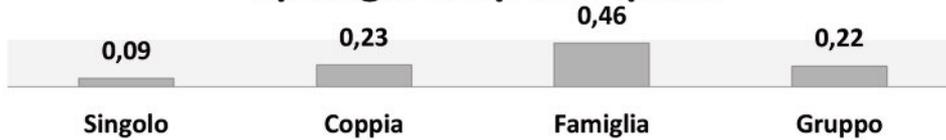
Ennio (239-169 a.C.), il padre della letteratura latina - che, essendo stato riportato alla luce con i lavori di scavo avviati a novembre 2014 e conclusi a gennaio 2017, è ad oggi “un’opportunità” per la collettività in quanto si è recentemente reso possibile accedere a una delle realtà più importanti in ambito archeologico. A tal proposito, in attuazione degli obiettivi volti al conseguimento della valorizzazione del patrimonio culturale, la Soprintendenza ha affidato alla Società A.R.VA s.r.l. il servizio di visite guidate e apertura del Parco per la promozione delle numerose testimonianze archeologiche che caratterizzano l’insediamento antico (anfiteatro, edifici monumentali di Fondo Acchiatura, Mura messapiche); la gestione prevedeva, tra le varie attività, anche la consultazione del *virtual tour* 3D attraverso l’utilizzo di tablet. Si è proceduto a questo affidamento in ragione dell’assenza di una base dati su cui elaborare un progetto di fattibilità tecnico-economico finalizzato ad una manifestazione di interesse per l’attivazione di forme speciali di partenariato quali il “*project financing*”.

Il servizio *de quo* è stato ritenuto propedeutico alla stesura di un progetto di fattibilità in quanto, attraverso queste aperture è stato possibile valutare le potenzialità in termini di utenza, anche se in modo parziale e comunque non sufficiente rispetto alle potenzialità del sito, infatti nell’area archeologica, oltre all’anfiteatro romano, ad esempio, è presente una costruzione (“Polo Didattico per l’Archeologia”) realizzata dal Comune di Lecce per l’attivazione di laboratori aperti agli studenti che vorranno sperimentare l’esperienza dell’archeologia sul campo, anche nel quadro dei nuovi progetti ministeriali relativi all’alternanza scuola-lavoro.

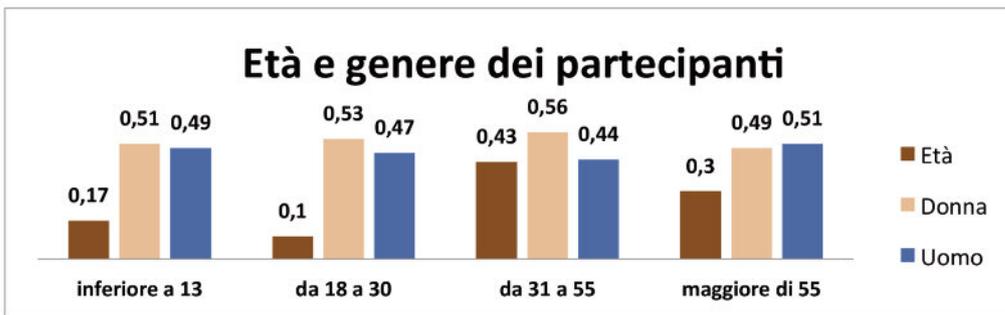
Con la messa a sistema dell’area di Rudiae, come hanno dimostrato i primi mesi di attività si genererebbero diversi benefici, tra i quali: la creazione di un indotto di tipo economico in favore della comunità locale; la riqualificazione periferia sud-ovest della città di Lecce, anche in vista della pista ciclabile (Parco di Belloluogo - Rudiae) proposta dall’Amministrazione comunale.

Un altro aspetto non meno importante è che, mediante l’attivazione di dette forme di partenariato, verrebbe colmata l’assenza di un presidio fisso, dovuta alla conclamata carenza di risorse umane, in quanto garantirebbe la presenza costante di persone e attività e costituirebbe un deterrente contro atti vandalici e/o le numerose micro discariche che deturpano il paesaggio circostante.

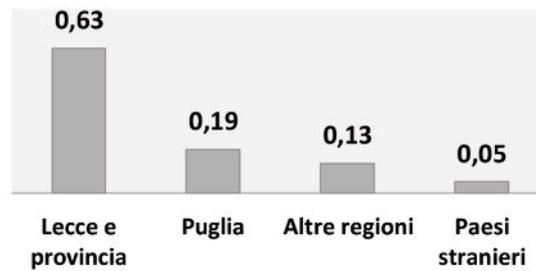
Tipologia dei partecipanti



Età e genere dei partecipanti



Luogo di provenienza



Customer satisfaction



Gli istogrammi dimostrano che gran parte dei visitatori provengono da Lecce e provincia.

I visitatori maggiori sono quelli rientranti nel target di età 31-55 e maggiore di 55.

Tra il 14 luglio e il 30 ottobre sono stati effettuati **60 turni di visite guidate** distribuiti in **34 giorni** (sabato e domenica) a cui hanno preso parte **1.084 visitatori**

Maria Piccarreta

Architetto Soprintendente archeologia belle arti e paesaggio per le provincie di Lecce, Brindisi e Taranto.

Già direttore di Castello S. Angelo a Roma, ha lavorato come funzionario in numerosi uffici del Ministero acquisendo una esperienza articolata.

In particolare ha coordinato progetti di valorizzazione basata sull'analisi del modello di gestione, divenuto poi oggetto di specifici bandi di gestione di monumenti nell Lazio.

Con la Soprintendenza della Terra d'Otranto tra le numerose, si evidenzia una specifica attività per la quale ha studiato forme di gestione dei beni che rientrano nella piena titolarità della Soprintendenza in considerazione del particolare periodo passato dalle Soprintendenze con le numerose trasformazioni degli anni scorsi che hanno visto anche una drastica riduzione di risorse economiche in capo a queste articolazioni del Ministero.

In particolare grazie alle applicazioni del testo unico del terzo settore e delle modifiche del Codice degli appalti.

Alessandro Macchia

Assistente Amministrativo Soprintendenza ABAP Lecce, Brindisi, Taranto.

Le politiche della Direzione Generale Autonomia e Cultura di Regione Lombardia per la valorizzazione del patrimonio e lo sviluppo di servizi e attività culturali

Daniela Protti

La legge regionale 7 ottobre 2016, n. 25 della Lombardia “Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo” ha previsto i piani integrati della cultura (PIC) quale strumento programmatico per favorire lo sviluppo di una progettazione strategica in ambito culturale.

I PIC sono intesi come un insieme coordinato di interventi di promozione del patrimonio e di iniziative relative a servizi e attività culturali e sono finalizzati alla valorizzazione di un territorio (PIC-TER) o di una tematica di riferimento (PIC-TEM). Per la loro attuazione è previsto il coinvolgimento di una molteplicità di soggetti pubblici e privati, che si costituiscono in partenariato, coordinato da un capofila. Ciascun partner è responsabile dell’attuazione dei propri interventi e iniziative che rientrano nel PIC. Il partenariato può avvalersi di reti di sostenitori, intesi come sponsor, ovvero finanziatori o attuatori di azioni collaterali, che possono contribuire ad arricchire il programma di attività, oltre che coadiuvare alcune fasi di attuazione. La legge regionale 25 prevede che i contenuti culturali del PIC possano essere contaminati con materie connesse ad ambiente, artigianato, formazione, turismo, welfare, ecc.

I soggetti beneficiari dei contributi regionali sono quelli indicati nella legge regionale 25/2016; si tratta, quindi, di enti pubblici e privati, università, associazioni e fondazioni, enti ecclesiastici e imprese culturali e creative. Queste ultime possono rappresentare uno stimolo all’interno del PIC, per il valore aggiunto che sono in grado di assegnare alle proposte, avendo le potenzialità per lavorare in un’ottica di innovazione e trasversalità. Nel corso del 2018 e del 2019, in attuazione di un accordo di collaborazione che Regione Lombardia ha sottoscritto con Fondazione Cariplo e con Unioncamere Lombardia, è stato attuato un percorso di formazione/accompagnamento, destinato ai soggetti selezionati da Fondazione Cariplo attraverso un bando specifico e finalizzato alla predisposizione di studi di fattibilità, propedeutici all’elaborazione dei PIC e alla definizione dei progetti che ne costituiscono la struttura. Questa collaborazione inter-istituzionale ha consentito la convergenza delle strategie pianificate dai tre soggetti sottoscrittori verso una nuova forma di proposta progettuale. Il PIC, infatti, non è limitato all’attuazione di un intervento su un bene culturale o



Giardini di Villa Rufolo, Ravello.

di un'iniziativa che riguarda lo spettacolo, i musei o le biblioteche, ma è concepito come un insieme integrato di interventi e iniziative sostenuto con risorse finanziarie sia in conto capitale che in parte corrente.

Nel biennio 2020-2021 Regione Lombardia sosterrà la realizzazione vera e propria dei piani integrati della cultura, in attuazione del bando regionale che si è aperto lo scorso 15 luglio 2019 e si è chiuso a fine novembre 2019. La selezione delle proposte, infatti, avverrà tra dicembre 2019 e i primi mesi del 2020. L'individuazione di progetti particolarmente innovativi, integrati ed emblematici per il territorio lombardo potrà rappresentare l'avvio di nuove forme di programmazione e di sostegno da parte della pubblica amministrazione, in un dialogo costruttivo con le diverse vocazioni culturali proprie del territorio, nell'ottica certamente di presentare un'offerta culturale ricca e articolata, ma, anche, di facilitare l'attivazione congiunta di soggetti rappresentativi dei territori e di valorizzare le potenzialità e le risorse economiche e sociali, favorendo così interventi in grado di generare ricadute economiche e produttive, nell'ottica di aumentare l'attrattività turistica del territorio regionale.

Regione Lombardia attraverso i PIC intende quindi premiare una progettualità culturale strategica in forma integrata e multisettoriale, cercando anche di razionalizzare l'utilizzo delle risorse regionali, statali e comunitarie.

Daniela Protti

Lavora in Regione Lombardia, alla Direzione Generale Autonomia e Cultura, dal 1999. Fino al 2010 si è occupata di programmazione negoziata per i beni e le attività culturali, come componente di varie segreterie tecniche. Nel 2005 le è stata assegnata la posizione operativa, che tuttora ricopre, attualmente denominata "Supporto al processo di autonomia, alla programmazione culturale integrata e ai programmi europei".

Oltre all'esperienza maturata durante le varie fasi connesse alla procedura per gli accordi di programma, si occupa da vari anni di programmazione europea in ambito culturale, in passato con il ruolo di referente di un partenariato transnazionale per l'attuazione del progetto "Creative Companies in Alpine Space" e come redattore di una newsletter per gli operatori culturali, dedicata alle opportunità di finanziamento dei programmi europei; attualmente come punto di riferimento per l'invito regionale a manifestare interesse, da parte di soggetti pubblici e privati lombardi, alla partecipazione a bandi europei. Regione Lombardia, infatti, intende supportare gli operatori culturali che intendono realizzare progetti finanziati con fondi derivanti da programmi a regia diretta.

Attualmente si sta occupando dell'attuazione del bando regionale, pubblicato per la prima volta il 14 giugno 2019 e in scadenza il 28 novembre 2019, dedicato ai piani integrati della cultura.

Le biblioteche pubbliche e la partnership con il settore privato per lo sviluppo economico territoriale

Adriano Solidoro



Oggi, le biblioteche pubbliche sono molto di più di luoghi in cui consultare o prendere in prestito libri, sono luoghi di cultura ma anche di incontro e socializzazione, centri comunitari che offrono occasioni di apprendimento e sviluppo personale per tutte le età, in cui gli utenti utilizzano le risorse – anche tecnologiche – messe a disposizione per informarsi, comunicare, e anche per giocare.

L'istituzione bibliotecaria conferisce nuove forme di legittimità e circolazione a queste diverse attività, anche fornendo spazi per la partecipazione alla sfera pubblica di diverse comunità. Le biblioteche sono dunque divenute piattaforme per l'educazione, la ricreazione, lo sviluppo sociale ed anche economico: spazi ibridi che – grazie anche alle attività supportate dal digitale – forniscono opportunità di interazione e relazioni tra diversi pubblici e tra diversi settori: pubblico, privato e comunitario.

Le biblioteche si aprono dunque al mondo dell'intrattenimento, del commercio e dell'impresa e alle forme private di creatività ed espressione. L'emergere di nuove pratiche di collaborazione e partecipazione, di apertura verso differenti settori e ambiti – e alle conseguenti opportunità di sviluppo del valore sociale e culturale ad essi collegati – rappresentano la causa, ed insieme l'effetto, di questo mutamento della biblioteca pubblica da luogo di transazioni (consultazione e prestito libri) a luogo di relazioni (centri comunitari per la socializzazione, la partecipazione, l'apprendimento e la collaborazione).

In un contesto di risorse limitate, le partnership sono fondamentali per accedere a risorse, non solo finanziarie, ma anche di competenze tecniche e creative. I servizi bibliotecari possono ottenere una maggiore sostenibilità se concepiti in collaborazione con altri attori del settore pubblico, privato e comunitario perché ciò facilita le opportunità di riduzione dei costi, di condivisione dei rischi e di una più puntuale risposta ai bisogni mutevoli della comunità. Ciò comporta nuove sfide per le biblioteche, nella gestione delle partnership e nella negoziazione con diversi attori. Numerose possono essere le motivazioni che spingono un sistema bibliotecario locale o una singola organizzazione bibliotecaria ad attivare delle partnership:

- la necessità/possibilità di ottenere finanziamenti;

- l'opportunità di attivare collaborazioni a livello locale e/o internazionale;
- la necessità/possibilità di offrire nuovi servizi, di raggiungere nuove tipologie di utenti;
- l'opportunità di mettere a frutto il proprio *know-how* e le competenze specialistiche acquisite;
- l'opportunità di acquisire nuove competenze;
- l'opportunità di valorizzare il potenziale culturale delle proprie collezioni;
- la possibilità di creare alleanze e reti politiche strategiche.

Le biblioteche pubbliche si trovano dunque nell'obbligo di perseguire il potenziale di efficienza e miglioramento della qualità dei servizi esplorando nuove fonti di finanziamento per il futuro. Il territorio locale determina in gran parte la possibilità concreta di realizzare collaborazioni e ispira il modello di partnership. Un aspetto rilevante di una partnership efficace è la capacità di valorizzare le relazioni esterne focalizzandosi sugli obiettivi strategici comuni per definire gli scopi e ridistribuire le attività in base alle diverse fasi di sviluppo del progetto. La necessità di perseguire nuovi approcci finanziari, che permettano di mantenere e/o migliorare servizi di biblioteca esistenti e svilupparne di nuovi, richiede ai responsabili dei sistemi bibliotecari e delle singole biblioteche di adottare approcci adeguati e perseguire alcune azioni, come per esempio:

- modificare il proprio modello di business¹: cioè immaginare una biblioteca non come un edificio ma come una piattaforma (digitale e non) dedicata a conoscenza, apprendimento, creatività e sulla quale servizi diversi vengono assemblati per soddisfare le esigenze di comunità specifiche;
- avere una chiara visione strategica della biblioteca pubblica in relazione agli attori economici del territorio, in modo da essere in grado di fornire servizi discrezionali a imprese locali (essere, per esempio, consapevoli dei mutamenti sociali così come dei bisogni delle imprese sul territorio in tema di competenze o delle opportunità collegate al welfare culturale aziendale e alle pratiche di responsabilità sociale d'impresa);
- stringere partnership con diversi attori per la realizzazione di progetti con finalità a beneficio della comunità locale (per iniziative come l'inclusione digitale o la crescita delle competenze professionali);
- identificare opportunità di collaborazione con altri servizi di biblioteche e istituzioni (università, scuola, musei ecc.) e autorità locali e partner privati per ridurre i costi, come, ad

¹ Un modello di business descrive la logica di come un'organizzazione acquisisce, crea e fornisce valore. Lo scopo finale è di raggiungere la sostenibilità permettendo ai business non profit di supportarsi finanziariamente in modo innovativo anziché fare affidamento solamente su sovvenzioni e donazioni. L'emergere di attività generatrici di reddito per le organizzazioni bibliotecarie ha creato un nuovo modello dove le caratteristiche di mercato e i principi di imprenditorialità e innovazione coesistono e lavorano con i valori tradizionali del settore pubblico come la capacità di risposta alla comunità e il servizio all'interesse pubblico.

² I recenti scandali finanziari, i disastri ambientali a livello globale e la crescente povertà hanno indubbiamente posto una rinnovata enfasi circa la crisi dell'attuale modello capitalista, mettendo in evidenza la necessità di comprendere meglio la natura sociale del mercato come sua caratteristica intrinseca e inscindibile. In particolare, nel 2011, la rivista Harvard Business Review ha pubblicato un articolo scritto da Porter e Kramer ed intitolato "Big Idea: Creating Shared Value", che ha ulteriormente contribuito ad alimentare il dibattito sull'esistenza di responsabilità sociali gravanti sulla gestione delle imprese. Nell'articolo si approfondisce il concetto di Creazione di Valore Condiviso (CVC, o *Creating Shared Value*, CSV) che risulta essere una ricalibratura strategica del ruolo sociale delle aziende. Il modello della CVC sostiene l'idea secondo la quale soltanto attraverso l'applicazione di una logica capitalista alla risoluzione di problematiche di ordine sociale e ambientale, questi problemi possano essere affrontati efficacemente, in modo misurabile e al tempo stesso mantenendo il vantaggio competitivo dell'azienda che se ne fa carico. Tuttavia, l'approccio della CVC non è scevro di critiche soprattutto per la sua eccessiva semplificazione tendenzialmente "naïf", come sostenuto dalla rubrica Schumpeter dell'*Economist* (2011), da Elkington (2011), da Beschorner (2013) e da Crane *et al.* (2014). La pubblicazione dell'articolo ha suscitato un notevole interesse non limitato alla sfera accademica: infatti, nel corso degli ultimi anni, aziende e professionisti hanno iniziato ad utilizzare questo termine all'interno delle proprie strategie aziendali in sostituzione di "sostenibilità" e "Corporate Social Responsibility (CSR)".

- esempio: acquisti condivisi, servizi condivisi e co-ubicazione e/o integrazione di servizi, sviluppo competenze ecc.;
- cercare supporto in natura e altre fonti di entrata, pur mantenendo la propria neutralità (come, ad esempio: sponsorizzazioni tecniche da partner del settore privato che forniscono tecnologia e/o svolgono attività di formazione al personale e alla cittadinanza);
 - considerare alcune forme innovative di finanziamento: *sponsorship* e *crowdfunding* (Artbonus ecc.);
 - partecipare a bandi locali e/o europei in partnership con altri attori del settore privato;
 - disporre di strumenti di misurazione e *accountability* degli impatti sociali ed economici (attuali e potenziali) della biblioteca, a dimostrazione dei benefici per la comunità.

Biblioteche e sviluppo economico locale

Negli ultimi anni, gli esperti di sviluppo economico si sono allontanati dagli approcci tradizionali – affidati all'attrazione di grandi aziende per mezzo di opportunità di agevolazione fiscale, incentivi finanziari e altri sussidi – per abbracciare, invece, il concetto di "creazione di valore condiviso"² (o *shared value*), il quale si riferisce alla possibilità di creare valore economico per l'impresa attraverso la produzione di un beneficio sostenibile per la comunità.

Sempre più spesso, le comunità stanno concentrando le proprie risorse per lo sviluppo economico locale nel sostenere la crescita delle imprese esistenti e creare un capitale umano e sociale con cui le imprese possano prosperare (si veda Angelini, Bruno 2016; Bernardoni, Picciotti 2017; Mori, Sforzi 2019; Spillare 2019). Le biblioteche pubbliche sono partner naturali negli sforzi per lo sviluppo economico locale. Si trovano solitamente situate al centro di una comunità e forniscono una varietà di risorse progettate per favorire lo sviluppo delle persone, promuovere l'apprendimento e la conoscenza. Ciò anche in risposta alla domanda di competenze da parte del mercato del lavoro.

Alcune biblioteche pubbliche offrono database e documentazione di interesse per le imprese, strumenti di sviluppo della carriera e accesso ai servizi forniti da bibliotecari qualificati. Inoltre, quando le biblioteche lavorano con i Centri per l'impiego e le Agenzie per il lavoro (per esempio, svolgendo ricerche e

raccogliendo dati sulle imprese locali, o offrendo corsi di formazione), i costi di accesso al mercato per le potenziali piccole imprese vengono ridotti, le imprese esistenti si rafforzano e/o nuove imprese vengono create.

La biblioteconomia è una professione multidimensionale e il personale che lavora all'interno delle biblioteche pubbliche è altamente qualificato e dispone di avanzate capacità di recupero e analisi delle informazioni, le quali possono venire utilizzate per rendere le risorse il più possibile accessibili e *user friendly*. Tali competenze sono di enorme beneficio per la comunità imprenditoriale locale, la maggior parte dei proprietari di piccole imprese ha meno di cinque dipendenti e non ha le risorse da investire in servizi di ricerca o marketing esterni; ottenere le informazioni giuste può fare la differenza fondamentale per la sopravvivenza e il successo.

I servizi alle imprese potrebbero riguardare:

- schede informative che collegano le esigenze di informazioni tipiche delle imprese con le risorse stampa e online fornite dalla biblioteca (ad esempio le fonti utili per creare un elenco di potenziali clienti o concorrenti, trovare informazioni e reportistica di settore ecc.);
- cartelle informative *ad hoc* che includano articoli, siti web, associazioni di impresa o commerciali, sondaggi di settore, dati demografici pertinenti, elenchi di possibili concorrenti e clienti ecc.;
- guida alle risorse su come avviare un'attività nella comunità, fornendo rapido accesso a servizi locali e nazionali;
- servizi di reference telefonici e/o online che non richiedano agli imprenditori di recarsi in biblioteca per chiedere assistenza;
- una newsletter mensile inviata agli imprenditori locali contenente suggerimenti per la ricerca ed esempi di buone pratiche a riguardo di come altre aziende hanno utilizzato le risorse della biblioteca;
- directory aziendale locale;
- dati demografici e caratteristiche del mercato per l'area di mercato;
- schede informative sulle risorse locali per la ricerca di collaboratori, l'ottenimento di fondi alle imprese e le esigenze legali e assicurative delle piccole imprese ecc.;
- una campagna di marketing che si rivolge alle nuove imprese registrate con una cartolina che descriva i servizi e le risorse della biblioteca.

Affinché il personale delle biblioteche pubbliche e gli imprenditori della comunità possano creare una collaborazione produttiva, i bibliotecari devono però saper uscire dal loro perimetro tradizionale allo scopo di stringere relazioni. Walzer e Gruidl (1998) raccomandano che il personale delle biblioteche debba essere pronto a trascorrere almeno il dieci% del loro tempo in attività al di fuori dell'edificio della biblioteca. Le incursioni nella comunità potrebbero includere l'incontro con i rappresentanti del governo locale e quelli dello sviluppo economico, con lo scopo di tenersi aggiornati riguardo alle attività e i progetti in corso e ottenere indicazioni circa le risorse informative necessarie per sostenere gli sforzi della comunità. Bleiweis (1997) suggerisce che le biblioteche raccolgano informazioni circa le imprese locali organizzando *focus group* o lanciando sondaggi in modo da poter essere in grado di identificare le esigenze più urgenti. Rappresentanti del mondo bibliotecario potrebbero anche partecipare attivamente alle iniziative delle associazioni imprenditoriali, invitare gruppi di lavoro a tenere tavoli di lavoro in biblioteca e offrire opportunità di giornate di studio, nonché fare presentazioni sulle risorse della biblioteca a gruppi di imprenditori di qualunque settore.

Numerose sono dunque le opportunità per le biblioteche pubbliche di facilitare la relazione con gli attori locali:

- creando e ospitando opportunità di networking (come per esempio: colazioni o pranzi a tema, workshop ecc.);
- sviluppando rapporti di partnership con altre organizzazioni che forniscono servizi alle imprese: incubatori per le piccole imprese, camere di commercio, associazioni di imprese, agenzie per il lavoro e istituzioni finanziarie ecc.;
- incontrando periodicamente gli attori economici del territorio per esplorare le possibilità di collaborazione;
- creando centri informativi per le piccole imprese nella biblioteca o semplici chioschi che offrano informazioni commerciali di base ed elenchi di risorse locali;
- facilitando gli scambi tra imprese e fornitori e/o consulenti e le occasioni di *coaching* e *mentoring* da parte di professionisti in pensione;
- raccogliendo casi di studio e informazioni aneddotiche (pubblicando, per esempio, storie di successo di piccole imprese per evidenziare il valore dell'imprenditoria locale sul sito web o sulla newsletter della biblioteca).

Nel mondo anglo-americano e nord europeo, numerosi sono i casi – spesso in partnership con la Camera di commercio

locale e/o le associazioni di impresa – in cui le biblioteche hanno proposto servizi per le piccole imprese creando centri di informazione, servizi di reference e banche dati di settore, oppure proponendo opportunità di formazione agli imprenditori e allo stesso tempo operando in collaborazione con i centri per l'impiego e le agenzie del lavoro per favorire lo sviluppo delle competenze richieste dal mercato del lavoro.

Nello Stato di New York, per esempio, l'80% delle biblioteche pubbliche dichiara di svolgere anche attività di sostegno ai disoccupati in cerca di lavoro. Le biblioteche diventano l'ufficio provvisorio di chi ha perso l'impiego, e i computer e le connessioni gratuite a Internet il canale per presentarsi ai possibili datori di lavoro. Frequentemente, ciò avviene con l'aiuto di volontari: professionisti che nelle ore libere aiutano i disoccupati insegnando loro come si costruisce un curriculum, un profilo LinkedIn o quali sono gli errori da non commettere quando ci si presenta in azienda per un colloquio.

Buone pratiche dal Regno Unito: British Library Business & Intellectual Property Centre

La rete nazionale della British Library Business & Intellectual Property Centre offre agli imprenditori e alle PMI l'accesso gratuito a database, ricerche di mercato, riviste, elenchi e report. Propone anche un programma di eventi e seminari gratuiti a basso costo su una vasta gamma di argomenti tra cui: pianificazione aziendale, marketing e gestione della proprietà intellettuale. I bibliotecari della British Library e di dieci reti bibliotecarie britanniche (Birmingham, Exeter, Hull, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Norfolk, Northamptonshire e Sheffield) offrono sostegno per aiutare ad avviare e far crescere le attività degli imprenditori ottenendo impatti positivi anche nella creazione di posti di lavoro a un costo relativamente basso, ciò grazie al consolidamento delle risorse esistenti, della conoscenza e dei luoghi fisici forniti dalle biblioteche, nonché all'esclusivo modello di partenariato pubblico-privato.

Un'analisi ha rivelato che le biblioteche della rete nel periodo 2013 - marzo 2018 hanno raggiunto i seguenti risultati:

- generato investimenti per £ 214 milioni;
- creato oltre 4.100 nuove imprese e oltre 22.000 nuovi posti di lavoro;

- ottenuto un valore di £6.95 per ogni £ 1 di denaro pubblico investito;
- supportato diverse comunità: il 47% degli utenti della rete sono state donne, il 26% degli utenti di minoranze svantaggiate e il 25% disoccupati;
- ottenuto un costo per lavoro creato più basso rispetto ad altre iniziative di supporto alle imprese.

La rete dei Business & IP Center ha prodotto dunque risultati eccellenti in pochissimo tempo dimostrandosi un ottimo investimento. Il modello, abbastanza semplice (vedere figura 1), si basa su raccolte e risorse fornite dalle singole biblioteche e dalle opportunità di condivisione e apprendimento. Il servizio non si propone come sostituto di altri servizi di sostegno alle imprese offerti dai settori pubblico e privato, ma piuttosto collabora con questi per fornire opportunità di valore all'interno dei centri. Pur condividendo lo stesso servizio principale, i servizi dati dalle diverse biblioteche della rete possono essere modificati o adattati per soddisfare i requisiti locali.

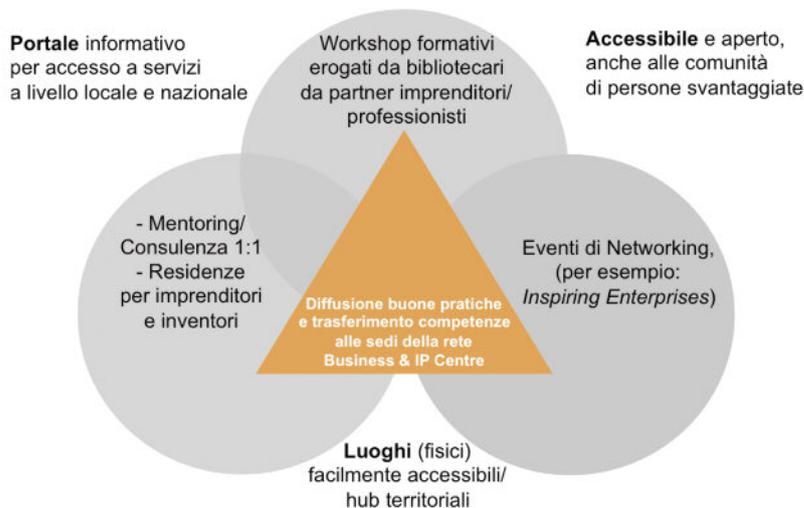


Fig. 1 Il modello dei British Library Business & IP Centre.

Il valore apportato dalla rete dei Business & IP Center:

- le risorse esistenti delle biblioteche vengono situate al centro delle comunità, fornendo così un miglior rapporto qualità-prezzo rispetto a molti altri programmi di supporto alle imprese;
- la posizione unica delle biblioteche, in quanto luogo fisico

aperto e accessibile e come “porta d’ingresso” per il sostegno alle imprese, contribuisce a semplificare un panorama economico complesso, svolgendo un ruolo importante di “Hub di crescita”;

- la riconosciuta competenza dei bibliotecari nel servire diversi pubblici anche di comunità e svantaggiate;
- il fornire economie di scala per sfruttare al massimo le risorse e le competenze condivise;
- la rete consente di ottenere un impatto sociale ed economico molto maggiore di quello che una singola biblioteca potrebbe perseguire;
- il sostegno all’agenda di crescita nazionale e locale del governo.

Ogni centro ospitato dalle biblioteche della rete apprende l’uno dagli altri, trasferendo competenze e condividendo le migliori pratiche grazie ai momenti di scambio e condivisione formalmente previsti che permettono di esplorare modi innovativi di erogare servizi, acquisire strumenti utili e competenze specialistiche, fare marketing e promozione, pianificare eventi e stringere partnership. Ad esempio, tra il 2015 e il 2016, tre delle biblioteche hanno ospitato il *Google Digital Garage* e successivamente sono state in grado di offrire consulenza riguardo alle lezioni apprese. La biblioteca di Exeter ha un FabLab con apparecchiature di prototipazione rapida e altre biblioteche stanno attualmente sviluppando servizi simili. In caso di successo – e finanziamenti permettendo – questi servizi potrebbero essere ulteriormente incorporati in altri centri della rete.

La visione della British Library per il futuro è quella di creare una rete consolidata con un numero raddoppiato di Business & IP Center a supporto dell’innovazione.

L’area WorkZone della biblioteca Shepherd Bush e il Glass Box presso la Taunton Library

Quella Business & IP Center non è l’unica buona pratica tra le iniziative che, attingendo al ruolo delle biblioteca come centro comunitario e sfruttandone la conoscenza e le risorse per stimolare la crescita economica, mirino a integrare le imprese e lo sviluppo locale in diversi territori per dare alle persone di ogni provenienza e background l’opportunità di creare o far crescere un’attività propria.

Sempre nel Regno Unito, l'area WorkZone della biblioteca Shepherd Bush a Westfield (Londra) è un centro per il lavoro, l'apprendistato e la formazione che è il risultato di una partnership innovativa tra i municipi di Hammersmith e Fulham Council e Westfield London.

WorkZone offre:

- accesso alle occasioni di lavoro e di apprendistato nell'area di Westfield e nell'area di Londra in vari settori: commercio al dettaglio, servizio clienti, amministrazione, costruzione, ospitalità e altro ancora;
- servizi di *mentoring*, informazioni, consigli e indicazioni per la ricerca di lavoro;
- accesso alla formazione professionale per preparare le persone all'occupazione (accesso internet e supporto alla creazione di CV e profili LinkedIn e alla ricerca online di lavoro).

Altro caso interessante, sempre nel Regno Unito, è quello creato dalla Somerset Library Service: uno nuovo spazio digitale comunitario, dal nome di Glass Box (scatola di vetro), che ha sede presso la Taunton Library.

Glass Box è un luogo dove *start-upper* e innovatori digitali possono riunirsi per condividere conoscenze e sviluppare competenze digitali. L'obiettivo è anche quello di collaborare con i rappresentanti delle imprese locali per creare futuri imprenditori; ispirare i giovani a rafforzare la loro dimestichezza con il *coding*, la robotica e la Fabbrica 4.0.

Questi i servizi offerti:

- formazione sulle competenze digitali per le start-up e le piccole imprese;
- attività di creazione digitale: *coding*, robotica e stampa 3D;
- opportunità per i fornitori di servizi locali e le imprese di condividere conoscenze e grazie ai seminari focalizzati sul digitale;
- Wi-Fi gratuito e uno spazio per il networking;
- database di informazioni commerciali, e supporto a riguardo delle opportunità di partnership e finanziamento;
- accesso ai webinar e alle guide dei British Library Business & Intellectual Property Centre (vedi sopra);
- sostegno alle aziende per proteggere e sviluppare le proprie idee imprenditoriali;
- una scheda di scambio di competenze, progettata per incoraggiare la collaborazione, dove le imprese possono offrire competenze specifiche o chiedere aiuto;

- una caffetteria con spazi espositivi e una sala riunioni prenotabile *in loco*.

Le imprese locali hanno supportato il progetto attraverso sponsorizzazioni e volontariato, ciò ha permesso di avviare iniziative quale una residenza per creativi digitali, due club di *coding* e un *innovation contest* per gli studenti universitari. Il progetto è stato guidato da manager della Somerset Library Service e facilitato dal personale della biblioteca insieme a volontari di aziende partner.

Alcune lezioni apprese

In risposta alle pressioni degli ultimi anni per giustificare le risorse spese per le biblioteche pubbliche, sono state condotte diverse ricerche il cui risultato suggerirebbe che vi sia un ritorno sugli investimenti di denaro pubblico speso per i servizi delle biblioteche. Gli studi mostrano in modo chiaro e coerente che le biblioteche pubbliche non solo pagano interamente per la loro esistenza, ma producono anche rendimenti positivi sugli investimenti dei contribuenti effettuati in esse (ad esempio, Barron *et al.* 2005; Griffiths *et al.* 2004, 2006; Imholz e Arns 2007). Gli investimenti nelle biblioteche pubbliche non solo avvantaggiano le persone, dunque, ma rafforzano anche la capacità della comunità di affrontare questioni urgenti legate alla dimensione economica, portando impatti positivi sugli sforzi di sviluppo locale e risultati reciprocamente vantaggiosi sia per le biblioteche che per la comunità imprenditoriale.

A un'ipotetica obiezione riguardo all'utilizzo delle risorse pubbliche assegnate alla biblioteca per sostenere la comunità imprenditoriale, si potrebbe rispondere che la stessa comunità imprenditoriale finanzia indirettamente la biblioteca, creando posti di lavoro e una solida base imponibile.

Un'altra obiezione potrebbe riguardare il fatto che per i bibliotecari non sia facile capire i bisogni degli attori economici del territorio. Si dovrebbe, tuttavia, tenere conto che le esigenze delle piccole imprese riguardano per lo più le ricerche di settore e dati demografici. Ciascun bibliotecario che sappia utilizzare le reference di base può rapidamente padroneggiare questo tipo di richieste. Ovviamente i professionisti della biblioteca dovrebbe adottare un approccio pro-attivo, partecipando agli eventi della comunità e stabilendo quei momenti di contatto necessari a sviluppare partnership vicendevolmente vantaggiose con le imprese.

Certo, le biblioteche possono incontrare limiti di risorse di tempo e budget. Per sfruttare le opportunità di partnership con il settore privato, il personale delle biblioteche potrebbe aver bisogno di formazione sulle basi della ricerca commerciale e nelle pratiche di sviluppo locale, nonché nell'analisi e presentazione dei dati e nelle tecniche di marketing. Opportunità per una formazione aggiuntiva potrebbero essere disponibili attraverso programmi affiliati all'università. E le camere di commercio locali, i centri di sviluppo delle piccole imprese e altre organizzazioni e consulenti di sostegno alle imprese possono aiutare i bibliotecari a comprendere i tipi di informazioni di cui i titolari delle imprese locali devono disporre per avere successo.

Probabilmente, la sfida più grande per i bibliotecari consiste nel percepire anche il mondo economico come parte della missione della biblioteca. A questo proposito, Myburgh (2003) si riferisce alla "mentalità del bibliotecario" – definita come "un focus sulla biblioteca come il luogo fisico dove si svolge la professione, piuttosto che sulle abilità e le conoscenze che i bibliotecari apportano ad essa". Alcuni bibliotecari potrebbero essere riluttanti a oltrepassare i confini delle mansioni tradizionali per essere coinvolti nell'organizzazione di attività per la comunità economica. Il personale delle biblioteche più piccole, in particolare, potrebbe ritenere di non avere tempo sufficiente perché lì i bibliotecari trascorrono già molto tempo a "tenere aperte le porte".

È un tema culturale e identitario da non sottovalutare e che però va superato se le organizzazioni bibliotecarie vogliono porsi come agenti di cambiamento. L'allocazione strategica di risorse a sostegno dei bisogni degli attori economici territoriali può garantire la crescita economica della comunità, migliorando così la qualità della vita per tutti. La biblioteca pubblica è quindi importante attore dell'economia locale e possiede una varietà di risorse che possono aiutare le piccole imprese locali a crescere e prosperare, contribuendo così alla ricchezza e alla vitalità della comunità. Per raggiungere l'obiettivo, le biblioteche devono creare relazioni di partnership con gli altri attori locali (associazioni, fondazioni, istituzioni pubbliche) e assumere un ruolo di leadership attiva nel raggiungere la comunità imprenditoriale.

Alcune attività utili da intraprendere in questa fase includono una revisione interna delle opportunità anche in relazione alle competenze e capacità, e il coinvolgimento del personale, sia di prima linea che manageriale e/o dei volontari, in una con-



Adriano Solidoro e Pierpaolo Forte.

versazione strutturata sulla strategia e la pianificazione. Per quanto concerne le spese da sostenere per le biblioteche, una ricerca (Kerry & Train 2005) a riguardo di alcune azioni sviluppate nel Regno Unito ha evidenziato le seguenti voci di costo: spese associate alla fornitura di servizi di informazione elettronica, compresi i costi di licenza e la manutenzione, il costo annuale di abbonamento alle riviste e alla stampa professionale e i costi salariali annuali per il personale aggiuntivo. Il settore privato può tuttavia contribuire sostenendo il volontariato dei dipendenti. Questa è una fonte di aiuto pratico: il volontariato contribuisce alla comunità e sostiene concretamente la creazione di un capitale umano, sociale e di conoscenza. Le aziende sono sempre più interessate a far partecipare i propri dipendenti a iniziative di volontariato d'impresa, una pratica che consiste nel coinvolgere il personale d'azienda nello svolgere compiti o progetti specifici a tempo, prestazioni professionali *pro bono*, attività di *mentoring* presso organizzazioni non profit dove team lavorano insieme per raggiungere uno specifico beneficio per la comunità. Le aziende investono risorse in attività di volontariato d'impresa perché migliora la reputazione del marchio e la motivazione del personale, sviluppa abilità e competenze, e contribuisce a costruire un senso di appartenenza. Questa pratica ha avuto un significativo sviluppo negli ultimi anni, e si calcola che riguardi direttamente circa il 15% delle imprese italiane (Osservatorio Socialis 2018), che dedicano in media 3 giornate lavorative a iniziative per rafforzare la loro Corporate

Social Responsibility con un coinvolgimento di circa 120 persone per impresa in programmi che durano, di norma, 5 anni. Inoltre, la stessa ricerca evidenzia come il 19% delle imprese sia fortemente interessato all'opportunità di offrire giornate di volontariato aziendale o mettere a disposizione di organizzazioni non profit le professionalità interne.

Infine, considerare la biblioteca pubblica come un importante attore dell'economia locale – la quale, per la varietà di risorse che possiede, può apportare un significativo contributo alla ricchezza e alla vitalità della comunità – è parte di una strategia di sviluppo territoriale in linea con l'Agenda Onu 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030 è un documento che rappresenta un indiscusso e fondamentale punto di riferimento anche per le biblioteche pubbliche, coinvolgendole da diversi punti di vista. Volendo ricordare solo alcuni degli obiettivi, possiamo citare: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, ed opportunità di apprendimento per tutti (obiettivo 4); incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (obiettivo 8); costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile (obiettivo 9). L'Agenda 2030 esprime un giudizio chiaro sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale e chiede il coinvolgimento di tutte le componenti della società per un suo superamento in chiave sostenibile: dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura: categoria, quest'ultima, di cui le biblioteche sono rappresentanti fondamentali.

Bibliografia

Angelini A., Bruno A., (2016), *Place – Based. Sviluppo locale e programmazione 2014-2020*, Franco Angeli.

Barron D. D., Williams R. V., Bajjalý S., Arns J. W., and Wilson S., (2005). *The economic impact of public libraries on South Carolina*. Columbia: University of South Carolina, College of Mass Communications and Information Studies, School of Library and Information Science.

Bernardoni A., Picciotti A. (2017) *Le imprese sociali fra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Franco Angeli.

Beschorner T. (2013), "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach", *Business Ethics Journal Review*, vol. 1, n. 17, pp. 106-112.

- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014), "Contesting the Value of the Shared Value Concept", *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
- Elkington J., (2011), "Don't abandon CSR for creating shared value just yet", *The Guardian*, Wednesday 25 May 2011.
- Griffiths, J-M., D. W. King, Aerni S. E. (2006), *Taxpayer return-on-investment (ROI) in Pennsylvania libraries*, www.statelibrary.state.pa.us/libraries/lib/libraries/PA-ROIreportFINAL7.pdf.
- Kerry W., Train B. (2005), *Libraries are Good for Business*, The Centre for the Public Library and Information in Society (CPLIS), University of Sheffield, with SINTO on behalf of the Yorkshire Museums Libraries and Archives Council (YMLAC)
- Imholz, S., Arns. J. W. (2007), *Worth their weight: An assessment of the evolving field of library valuation*. New York: Americans for Libraries Council.
- Mori P. A., Sforzi J. (2019), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Il Mulino. Federici M.C., Romeo A. (a cura di) (2017) *Sviluppo locale e sicurezza*, Carocci.
- Osservatorio Socialis, III Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia (<https://www.osservatoriosocialis.it/2018/09/17/viii-rapporto-csr-italia/>)
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The big idea: creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, p. 2.
- Schumpeter, R. (2011), "Oh, Mr Porter—The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked", *The Economist*, disponibile al: <https://www.economist.com/business/2011/03/10/oh-mr-porter> (accesso 14 dicembre 2019).
- Spillare S. (2019), *Cultura della responsabilità e sviluppo locale*, Franco Angeli.

Adriano Solidoro

Adriano Solidoro, dopo gli studi umanistici persegue il dottorato multidisciplinare internazionale in Qualità della vita nella società dell'informazione. Attualmente si occupa di innovazione, cambiamento organizzativo e gestione della conoscenza presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Scienze Umane. Presso lo stesso ateneo è direttore di ISOB (Osservatorio per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo per le biblioteche pubbliche), centro di ricerca sostenuto da diversi sistemi bibliotecari nazionali per lo studio dei trend e delle buone pratiche internazionali nel settore bibliotecario. Ricopre inoltre il ruolo di Associate Editor per la rivista Industrial and Commercial Training (Emerald Publishing, Cambridge, UK) e di direttore della Global Diversity Management Summer School presso Glasgow Caledonian University (UK). È autore di diversi studi sull'innovazione e il cambiamento organizzativo nel settore delle biblioteche, dei quotidiani e del cinema.

Il ruolo del Sistema Camerale per la Valorizzazione della Cultura

Sergio Valentini

Il contesto normativo e istituzionale

Con la riforma del Sistema Camerale sancita dal Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 219 a modifica della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e la successiva individuazione degli ambiti prioritari di intervento per le funzioni promozionali di cui al Decreto Ministeriale del 7 marzo 2019, le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura hanno visto ampliata la propria sfera di competenza alle attività e “*iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura*” che le stesse sono ora tenute a svolgere in modo prioritario nell’ambito della avvenuta ridefinizione dei servizi sull’intero territorio nazionale.

Con questo provvedimento si compie di fatto il ricongiungimento sul tema della valorizzazione della cultura tra le due “universitas¹” che nel nostro ordinamento coincidono anche con le due autonomie funzionali riconosciute dalla nostra Costituzione. Da un lato le Universitas Studiorum – le nostre università degli studi – che hanno mantenuto nel tempo il loro ruolo di studio, tutela, trasmissione e accrescimento del sapere e delle competenze per il comparto culturale.

Dall’altro le Universitas Mercatorum – il momento di sintesi per il corretto andamento dei mercati oggi rappresentato dalle “Camere di Commercio²” – che acquisiscono in modo esplicito il compito di dare adeguata valorizzazione al comparto culturale italiano nel suo complesso, non solo quindi nelle sue caratteristiche di mercato ed economiche o in quanto collegato al comparto economico del turismo.

Da una parte quindi il collegamento tra cultura e mondo della conoscenza e dell’innovazione e ricerca scientifica, dall’altra l’altrettanto strategica funzione di cerniera istituzionale con l’economia e con il mondo delle imprese.

Questa importante innovazione nella architettura delle competenze istituzionali e di legge per il sostegno alla cultura si inserisce in un contesto storico particolarmente stimolante, che vede da un lato l’inserimento della richiesta all’amministrazione centrale dello Stato di ricevere la delega di competenze aggiuntive sul tema della cultura da parte di alcune Regioni³, dall’altro la prima ratifica parlamentare – peraltro non ancora completata nella sua interezza – della Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società (cosiddetta “Convenzione di Faro⁴”) che riconosce esplicitamente l’importanza e il valore dell’eredità culturale

¹ Non a caso nascono nello stesso periodo: l’università di Pavia data al 1361, mentre i primi riferimenti al collegio dei mercanti risalgono addirittura al 1259.

² In realtà “Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura”, anche se sarebbe forse il caso ora di aggiungere anche “turismo” e “cultura”.

³ Regione Lombardia e Regione Veneto con i referendum che si sono svolti il 22 ottobre 2017 che hanno dato seguito a precise richieste sul tema della devoluzione delle competenze in materia di beni culturali, in attuazione dell’articolo 116, terzo comma, della Costituzione prevede che la legge ordinaria possa attribuire alle regioni “ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia” sulla base di un’intesa fra lo Stato e la regione interessata”, disposizione sino ad oggi non ha trovato piena attuazione nonostante sia stata introdotta nell’ambito della riforma del Titolo V della Costituzione del 2001. Sono infatti esplicitamente ricompresi nella disposizione costituzionale come materie su cui sono attivabili le “ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia” (cd. “regionalismo differenziato”) “le materie di potestà legislativa concorrente di cui all’articolo 117, terzo comma della Costituzione e in particolare la “valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali”, che si estende alla Regione Emilia-Romagna per la “valorizzazione dei beni ambientali”. Dossier della XVIII legislatura: “Il regionalismo differenziato e gli accordi preliminari con le regioni Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto”, Servizio Studi del Senato della Repubblica, Ufficio ricerche sulle questioni regionali e delle autonomie locali, Maggio 2018 n. 16.

⁴ Consiglio d’Europa - “Council of Europe Framework Convention of the Value of Cultural Heritage for Society” Council of Europe Treaty Series no. 199, Faro 27X.2005.

europea, in quanto mette al centro l'attenzione alla persona e ai valori umani.

È ormai evidente il ruolo delle politiche culturali a sostegno della crescita economica e sociale, non solo dei territori dell'Unione ma dell'intero continente, che necessita però di adeguato sostegno e incoraggiamento nelle relative politiche pubbliche per la cultura.

Le nuove funzioni del Sistema Camerale sono infatti afferenti proprio a quelle attività che la Convenzione di Faro mette al centro dei propri obiettivi, laddove impegna i Paesi firmatari a "ampliare il valore dell'eredità culturale attraverso la sua identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione"⁵, attività di pubblico interesse e concatenate tra loro che lo stesso Consiglio d'Europa sintetizza chiaramente nell'idea di "valorizzazione"⁶, proprio quelle che lo Stato attribuisce al Sistema Camerale.

Ritroviamo d'altronde un chiaro parallelismo con le funzioni delle Camere di Commercio anche in altre parti dell'articolato della Convenzione stessa, come nel suo articolo⁸ dove viene richiamata la coesione territoriale⁷ e nell'articolo 10 dove l'eredità culturale è declinata anche nella sua funzione essenziale in quanto contribuisce a definire e incrementare l'attrattività di un territorio (definito "region" nella versione originale in inglese) per cittadini, imprese e turisti⁸.

Infine, poiché la Convenzione di Faro richiama all'articolo 11 l'impegno delle Parti a sviluppare metodi innovativi per la cooperazione tra autorità pubbliche e altri attori, troviamo qui il richiamo diretto a ricercare gli strumenti e metodi di Partenariato Pubblico-privato (PPP) oggetto di Ravello Lab 2019.

Come si pongono in concreto le Camere di Commercio nella attuazione degli impegni loro assegnati per la valorizzazione dei beni culturali e più in particolare per promuovere e partecipare a progettualità di PPP con altri interlocutori?

Innanzitutto una considerazione metodologica: i successivi passaggi legislativi hanno nel tempo alterato sia le funzioni che gli equilibri tra amministrazioni pubbliche, enti territoriali e autonomie funzionali⁹ e si renderebbe opportuna un'analisi aggiornata della effettiva *governance* organizzativa e dei rapporti che intercorrono su questo tema tra EE.LL. e amministrazione centrale dello Stato nelle sue varie articolazioni.

Non essendo questo né il momento né il contesto più opportuno per addentrarci in quest'analisi, è possibile tuttavia fare una prima valutazione oggettiva: per dare efficacia in tempi brevi



⁵ Convenzione di Faro, Articolo 5, comma B.

⁶ Council of Europe, Explanatory Report to the Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, Council of European Treaty Series, no. 199, pagina 8.

⁷ Richiamando nel comma alla necessità di compiere azioni concertate per integrare le dimensioni ecologica, culturale, economica e sociale. (Explanatory report, pag. 9) nella loro dimensione territoriale come luogo di incontro di tutti gli attori societari (pag. 9). E precisamente la collocazione istituzionale delle Camere di Commercio, unico vero e proprio attore pubblico multi-stakeholder che aggrega le istanze non solo delle imprese e del mondo economico - per il tramite delle loro rappresentanze - ma anche le parti sociali attraverso i sindacati e gli stessi consumatori e utenti.

⁸ Chiarendo al contempo che tale capacità di attrazione non deve mettere a rischio i medesimi "asset" culturali (Explanatory report, pag. 10).

⁹ Sia sufficiente un riferimento incidentale alla riduzione di competenze e di ruolo - con parallelo venire meno delle relative risorse - che è stata decisa per le Province sul tema turismo, che come si è visto è strettamente legato a quello culturale.

alle impellenti necessità di concretezza¹⁰ non è possibile – e forse neppure auspicabile – operare modifiche e novazioni legislative nell’architettura dei ruoli già assegnati dal nostro ordinamento.

Passando al merito delle possibilità di rapida implementazione di politiche e programmi, si possono trarre utili spunti da quanto già in essere e già realizzato, per replicare ed estendere le buone prassi di collaborazione che sono state già sperimentate sul territorio nazionale, e nello specifico per quanto ci riguarda in Lombardia. Infatti, in questi anni e precorrendo nei tempi i nuovi dispositivi di legge, numerosi sistemi camerali hanno sviluppato collaborazioni – di norma ma non esclusivamente con gli Enti Regionali – che hanno reso possibile la realizzazione di prassi territoriali che in prospettiva potrebbero essere sviluppate ed estese come buone pratiche già sperimentate e di successo.

Del resto, la riforma del sistema camerale ha comportato la ridefinizione dei territori amministrativi di riferimento, portando alla costituzione di veri e propri enti pubblici “di area vasta” che vanno a coincidere con un perimetro geografico che ha per definizione caratteristiche di rappresentatività dimensionale, e di conseguenza possiede anche una contestuale capacità operativa anche nei rapporti con le imprese private collocate sul territorio stesso. In molti casi, infatti, le “nuove” Camere di Commercio esprimono – unitamente a vocazioni specifiche legate proprio alla storia e alla cultura locale - la possibilità di mettere a sistema il sistema produttivo ed economico con le sue radici storico culturali.

L’esperienza lombarda

In questi anni sono state sviluppate in Lombardia numerose attività condivise e finanziate congiuntamente nell’ambito dell’“Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo¹¹”, che rappresenta un esempio di partenariato innovativo pubblico-privato per la competitività aperto alla compartecipazione e cofinanziamento di soggetti pubblici e privati.

L’accordo – che prosegue dal 2006 ed è stato rinnovato per il quinquennio 2021-2023 – vuole estendere il grado di condivisione delle politiche e delle azioni sviluppate dai rispettivi

¹⁰ Nello specifico la definizione strategica delle politiche di coesione per la programmazione dei fondi strutturali comunitari e del Fondo e Sviluppo e Coesione relativi al periodo 2021-2027.

¹¹ L’accordo è stato firmato il 16 giugno 2006 e successivamente rinnovato nel 2010, nel 2016 e da ultimo per il quinquennio 2019-2023 con Deliberazione di Giunta Regionale n° XI / 767 del 12/11/2018 “Approvazione dello schema dell’accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo e istituzione del collegio di Sorveglianza”.



Sergio Valentini e Pierpaolo Forte.

organi ed enti, per un utilizzo più efficace delle risorse disponibili, anche attraverso il cofinanziamento di progetti e azioni che garantiscano una crescita duratura e uno sviluppo qualitativo del sistema delle imprese.

Con l'accordo la Regione Lombardia riconosce che "le Camere di Commercio lombarde si pongono come naturale rete di riferimento istituzionale della Regione sul territorio in materia di sviluppo economico, attività produttive e attrattività territoriale".

Da un lato quindi le Camere di Commercio lombarde "riconoscono il ruolo di programmazione dello sviluppo economico e territoriale proprio della Regione Lombardia, impegnandosi a definire le proprie linee di intervento per lo sviluppo locale in coerenza con gli orientamenti regionali".

Dall'altro la Regione Lombardia "riconosce e si impegna a valorizzare il ruolo e il contributo delle Camere di Commercio quali istituzioni operanti in regime di autonomia funzionale, individuando le stesse quale **interlocutore privilegiato** (n.d.A.) per l'attuazione degli interventi a sostegno delle imprese e delegando loro lo svolgimento di quelle funzioni a favore dello sviluppo del sistema delle imprese che meglio possono essere attivate a livello locale". Infatti "la rete delle Camere di Commercio operanti sul territorio lombardo costituisce un punto di riferimento prioritario attraverso il quale si sviluppano, oltre ai servizi informativi, le azioni di carattere promozionale,

di assistenza e di accompagnamento che la Regione Lombardia indirizza al sistema delle imprese”.

Infine, l'accordo fa esplicito riferimento anche al livello comunitario – e la cosa è rilevante rispetto ai fondi strutturali per lo sviluppo territoriale – laddove indica che *“nella prospettiva di intercettare al meglio i fabbisogni del sistema economico regionale, Regione Lombardia e Sistema camerale intendono continuare a promuovere interventi e progettualità condivise” e “si impegnano a sviluppare un ambiente favorevole all'imprenditorialità delle PMI e a promuovere azioni comuni per facilitare l'accesso delle imprese e dei territori alle opportunità di finanziamento della programmazione comunitaria”.*

Di seguito una sintesi delle azioni sviluppate dal Sistema Camerale lombardo per il tramite di Unioncamere Lombardia con riflessi diretti sul comparto della cultura e delle imprese culturali e creative.

Accordi di partenariato pubblico-privato

- **Accordo per lo sviluppo dei Piani Integrati per la Cultura¹²** (PIC) tra Regione Lombardia, Fondazione CA.RI.P.LO. e Unioncamere Lombardia e azioni di formazione, informazione promozione territoriale dei PIC definiti dalla legge regionale 7 ottobre 2016 n. 25 “Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo” (2018).

Bandi per contributi alle imprese cofinanziati da soggetti pubblici e privati

- **Bando “InnovaCultura”** per ICC, aspiranti imprenditori e istituzioni culturali – finanziato da Unioncamere Lombardia – Camere di Commercio - Regione Lombardia e Fondazione CA.RI.P.LO. (2012).
- **Bando “Start up culturali”** per incentivi e finanziamenti a nuova imprenditoria e alla pre-imprenditorialità per il comparto culturale e creativo - finanziato da Regione Lombardia (2013).
- **Bando “Cult City”** per contributi al sostegno e alla realizzazione di progetti di promozione culturale e in ottica turistica dei comuni capoluogo lombardi finanziato da Regione Lombardia (2016).
- **Bando Imprese di Valore -Valore d'Impresa** per contributi alle micro, piccole e medie imprese lombarde per la valorizzazione dei musei d'impresa, archivi e collezioni aziendali - finanziato da Regione Lombardia (2019).

¹² Art. 37 (Piani integrati della cultura) 1. La Regione promuove la progettualità locale in forme integrate, multi-settoriali che richiedono il coordinamento tra soggetti pubblici e privati, attraverso i piani integrati della cultura. 2. I piani integrati della cultura sono finalizzati ad attuare, sia su scala territoriale sia su tematiche prioritarie, interventi integrati di promozione del patrimonio culturale e di attività ed eventi culturali, per favorire processi di valorizzazione territoriale che coinvolgano anche ambiente, artigianato, formazione, istruzione, ricerca, turismo e welfare. 3. Il contenuto dei piani è definito sulla base delle modalità previste dal programma triennale della cultura di cui all'articolo 9, comma 2. 4. I piani integrati della cultura devono essere presentati da un soggetto capofila individuato dai partner territoriali pubblici e privati che concorrono alla realizzazione del piano.

Progetti comunitari e internazionali

- **Progetto UE “CCALPs- Creative Companies in Alpine Space”** per accompagnare e favorire le imprese culturali e creative nell’Unione europea e la loro collaborazione transfrontaliera - finanziato dall’Unione Europea (2012).
- **“Progetto “ViaVai+”** per il supporto alle reti di collaborazione culturale transfrontaliere –finanziato da Regione Lombardia e Fondazione ProHelvetia (2017).

Attività a sostegno delle imprese culturali e creative (ICC) formazione, tutoraggio d’impresa, supporto alle start up e incoraggiamento di partenariati

- **Progetto “RUMORE”** di *matching* innovativo tra imprese culturali e creative e imprese del comparto agricolo e primario - finanziato da Regione Lombardia (2019).
- **Progetto “Investin’ Cultura”** per *l’investment readiness* e potenziare le competenze per favorire collaborazioni tra “venture capital” e imprese culturali e creative per favorirne lo sviluppo e l’accesso ai mercati dei capitali per crescere - finanziato da Regione Lombardia (2019).

Attività di studio, analisi e promozione

- **Progetto “Verso il Distretto UNESCO della Lombardia”** - costituzione di una rete di collaborazione tra siti UNESCO lombardi in ottica di promozione integrata anche con altri soggetti - finanziato da Regione Lombardia (2018).
- **Progetto “Valutazione attrattività culturale e turistica dei siti UNESCO in Lombardia”** - analisi, mappatura e valutazione delle capacità di carico dei siti UNESCO lombardi - finanziato da Regione Lombardia (2018).
- **Identificazione e mappatura degli attrattori primari e secondari di valorizzazione culturale e turistica** per incoraggiare il turismo e promuovere attivamente i luoghi e momenti di maggiore valore e interesse finanziato dalle Camere di Commercio lombarde in collaborazione con Unioncamere nazionale (2018 – 2019).
- **Analisi, studio e mappatura del perimetro delle imprese culturali creative (ICC)** della sua consistenza economica e degli impatti dei bandi per il comparto - finanziato da Regione Lombardia (2019).
- **Roadshow di promozione degli strumenti nazionali di sostegno alla cultura a disposizione delle imprese (ArtBonus)¹³**

¹³ In collaborazione con ALES - Arte Lavoro e Servizi S.p.A. e CULTURA + IMPRESA - Comitato non profit.

e sponsorizzazioni) per collegare tra loro imprese e istituzioni culturali finanziato dalle Camere di Commercio lombarde - in collaborazione con Unioncamere nazionale (2018 – 2019).

Conclusioni

In sintesi: le sperimentazioni di collaborazione per il sostegno alla valorizzazione dei beni culturali sono già state attivate in Lombardia tra Regione e Camere di Commercio grazie a un accordo quadro – l'Accordo per la Competitività - che ha percorso i tempi delle nuove attribuzioni e competenze di legge e stanno dando risultati interessanti.

- **Per incrementare le risorse** per la valorizzazione del comparto culturale, grazie alla somma degli impegni degli enti pubblici e dei soggetti privati e alle loro convergenze su attività specifiche (principio di addizionalità, che dà maggiore efficacia agli interventi).
- **Per una più efficiente allocazione territoriale delle risorse** estesa a tutto il territorio regionale in base alle effettive esigenze (consentendo una maggiore efficienza degli interventi stessi).
- **Per consentire la sperimentazione di progetti innovativi** che difficilmente ciascun "player" individualmente avrebbe modo di proporre e sostenere (consentendo una vera innovazione non solo normativa ma anche progettuale).

Si apre ora una nuova fase di collaborazione, per passare dalla sperimentazione di modelli su base locale alla loro diffusione e replica sull'intero territorio nazionale, che potrebbe realmente portare a risultati concreti in tempi brevi grazie alla rete camerale, che innerva in modo capillare il nostro Paese con legami solidi e strutturati con tutti i comparti economici.

Sergio Valentini

Direttore - Promozione e Sviluppo dei Territori

Economista, esperto di internazionalizzazione e attrattività territoriale. Dal 2012 (Bando InnovaCultura in Lombardia) segue le politiche di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale e delle relative filiere per il Sistema Camerale lombardo. Dopo esperienze di vertice per governi esteri e multinazionali, è stato Direttore del Centro Estero Camere di Commercio lombarde, Direttore Generale di EXPLORA S.c.p.a. (DMO regionale per la Lombardia) e rapporteur del Forum Multistakeholder sulla CSR del Ministero del Welfare. E' stato professore a contratto di Economia e Tecnica degli Scambi Internazionali all'Università degli Studi di Bergamo e ha insegnato ai master MIP del Politecnico di Milano, ALTIS Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica, ISDACI per giuristi d'impresa e in vari contesti internazionali. Ha pubblicato testi sulle politiche di promozione territoriale, internazionalizzazione e CSR. E' attualmente membro del comitato Esecutivo di Transparency International Italia.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 2: La valutazione delle *performance* economiche e sociali dell'offerta culturale



Valutazione delle *performance* economiche e sociali dell'offerta culturale

Francesco Caruso,

Il tema ha necessitato sia l'esame scientifico delle pertinenti normative, sia la ricerca di elementi pragmatici atti a delineare un "**Sistema**" concreto di valutazione.

Per il primo aspetto, il Panel si è avvalso della Nota presentata in apertura dalla Prof.ssa Mita Marra "Verso un sistema integrato di valutazione dell'offerta culturale" cui si rimanda per gli opportuni approfondimenti.

Per il secondo aspetto, l'esame ha mostrato la complessità del tema in ragione della **pronunciata eterogeneità** della offerta culturale e della **ampia varietà e difformità** dei contesti economici, territoriali e sociali nei quali viene presentata l'offerta culturale.

Particolarmente per questa ultima difformità, quella sociale, importanza riveste anche la necessità dei cambiamenti che si intendono raggiungere attraverso il nesso causale tra obiettivi e risultati.

In materia, vanno considerate le precise ed attuali linee guida, dettate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali nel luglio di questo anno 2019, che ridisegnano le funzioni del **terzo settore** introducendo criteri relativi **all'impatto sociale**, in aggiunta alla valutazione delle *performances* nella P.A. già in atto da un decennio (decreto legislativo del 2009, cfr. Nota citata dalla Prof.ssa Marra).

Criteri che consolidano il percorso valutativo attraverso la misurazione della produttività sociale ottenuta in base agli esiti dei processi organizzativi.

Di seguito, una prima schematica elencazione di questi criteri atti a disegnare un Sistema di valutazione:

- chiarire le finalità della valutazione della *performance*;
- la valutazione deve essere strettamente legata alla realizzazione di una Pianificazione strategica degli obiettivi;
- i processi di valutazione e gli Enti di valutazione devono essere previamente individuati e sostenuti finanziariamente con risorse adeguate;
- la necessità di tali processi mette in evidenza l'importanza **della formazione dei valutatori**;
- parimenti assume particolare evidenza nel processo valutativo il **carattere di dipendenza da burocratizzazione, da complessità normativa, da politicizzazione** determinate da eccessiva dipendenza tra committente e valutato;
- la valutazione deve essere completa, deve cioè riguardare l'attività culturale non solo in sé stessa vale a dire nel rapporto bilancio interno e bilanciamento tra domanda ed



Maria Grazia Bellisario, Francesco Caruso e Alfonso Andria.

offerta ma deve altresì essere relazionata al mercato di riferimento, al contesto territoriale, alle comunità che insistono sul territorio valutato;

- la valutazione deve essere comparativa in rapporto al passato ed al tempo stesso evolutiva nel tempo;
- la valutazione deve fungere da stimolo per la **crescita e lo sviluppo territoriale**;
- la valutazione non deve essere gravata da condizionalità nel contesto in cui viene realizzata;
- i risultati della valutazione devono essere pubblici e rivolti ad orientare sia l'offerta sia la domanda culturale in direzione di prassi e comportamenti virtuosi.

Questi criteri sommariamente descritti hanno fatto emergere una condivisa conclusione relativa alla loro realizzazione.

La necessità della **istituzionalizzazione di un luogo di incontro, un Laboratorio**, dove stabilmente, periodicamente e regolarmente siano rappresentate ed analizzate domanda ed offerta culturale e, conseguentemente, una **Istanza centrale** che in base alle risultanze delle analisi del Laboratorio determini linee programmatiche, eserciti cioè una *governance* negoziale tra la politica culturale ed il territorio mediante l'individuazione delle necessarie azioni di sostegno, di formazione, di supporto finanziario, di valutazione delle *capacity building*, di incrocio tra competenze e necessità, dove infine siano assicurate presenza e partecipazione del cittadino.

In tale istanza centrale la parte pubblica dovrebbe essere rappresentata, oltre che dal MIBACT, anche dal MIUR, dal MIPAAC, dal MIATTM.

Nel quadro della già citata, forte correlazione tra valutazione ed impatto sociale, particolare attenzione deve essere posta sui vari aspetti della inclusione sociale che l'offerta culturale deve conseguire sul territorio grazie ad una opportuna apertura verso ambienti sensibili, quali gli Istituti penitenziari, quelli per anziani e/o disabili, quelli ad alta concentrazione di immigrati

Se gli esiti della offerta culturale devono essere monitorati costantemente nel breve periodo, per es. annuale, la valutazione necessita di un periodo più lungo, triennale o quinquennale, al fine di determinare con chiarezza le ragioni di successo o insuccesso dell'offerta ed apportare le conseguenti misure di rafforzamento o di cambiamento.

Particolare attenzione il Panel ha rivolto a due questioni interconnesse: **le risorse e la premialità**.

Quanto alla prima, le risorse, sono stati esaminati diversi scenari: da quello della totale autosufficienza (in ragione della "creatività" dei mezzi di diffusione che l'offerta culturale potrebbe e dovrebbe realizzare) a quella del finanziamento totale (la cultura rappresenta di per sé un valore ed è pertanto normale che l'Ente pubblico se ne assuma i costi anche in presenza di circostanze di squilibrio prolungato).

La linea finalmente condivisa dal Panel è risultata quella di non potersi determinare un preciso ed unico criterio in ragione della necessaria perequazione tra le diverse situazioni locali e di contesto economico e sociale. Pertanto un criterio mediano unico indicabile sarebbe quello del 50 per cento in risorse pubbliche e 50 per cento di capacità di autofinanziamento.

Quanto alla seconda questione, quella della premialità, unanimamente è emersa la opportunità di una completa revisione dei criteri in atto a livello oggettivo: le strutture virtuose sempre premiate mentre quelle che registrano insuccessi non vengono sostenute e pertanto risultano scoraggiate nel proseguire nel tempo dell'azione di revisione e cambiamento dei loro criteri di offerta.

Parimenti assurdi sono apparsi al Panel gli attuali criteri di premialità soggettiva nella P.A. in quanto una obiettiva, approfondita analisi ha fatto emergere una totale quanto sospetta orizzontalità nella elargizione dei premi alla produttività quasi unanimamente allineati verso l'alto. Sembrano cioè osservati criteri di diffusa e piatta burocratizzazione mentre difficili e scoraggiati "ambientalmente" appaiono quelli di merito.

Il Panel ha inoltre discusso sulle principali risultanze di un completo questionario che opportunamente la Prof.ssa Marra aveva predisposto anticipatamente al LAB ed inviato ai partecipanti per un'analisi di dettaglio delle svariate circostanze che danno forma all'offerta culturale nel nostro Paese.

Tra tali risultanze (che possono essere utilmente analizzate esaminando il questionario cui si fa riferimento) è utile prendere in considerazione:

- la carenza di manager, a fronte di una forte domanda di tali figure, specialmente se dotate di una capacità di “indipendenza” per la conduzione, oltre che per la valutazione dell’offerta culturale;
- la necessità di procedere, allo scopo di dispiegare una completa capacità di conduzione e valutazione dell’offerta culturale, alla predisposizione di veri e propri **piani di gestione** non dissimili da quelli adottati per la gestione dei Beni culturali inseriti nella Lista dei Patrimoni universali dell’UNESCO;
- la necessità di operare con visione allargata alla sfera internazionale, oltre che nazionale, nel predisporre l’offerta culturale, stante il carattere diffuso nel nostro Paese della presenza e frequentazione di turisti provenienti dal mondo intero, in particolare nelle così dette “città d’arte”;
- nella valutazione vanno pertanto considerati anche tutti gli aspetti relativi alla offerta culturale nelle sue conseguenze sul turismo, specialmente se sostenibile e non invasivo, e sull’incremento dei flussi commerciali legati al territorio;
- la quantità, valutata in termini di biglietti di entrata staccati, non é necessariamente un criterio valutativo positivo se non accompagnato da un obiettivo esame della qualità dell’offerta;
- la citata questione dell’impatto sociale necessita, per essere all’altezza delle aspettative, che sia considerata quanta parte del bilancio della struttura sia effettivamente assegnata al conseguimento di tale obiettivo;
- esaminati alcuni esiti assai positivi ottenuti dalla offerta di Beni già appartenenti alla Chiesa, è emersa la opportunità di proseguire sulla strada di richiedere l’assegnazione di tali beni, ovviamente qualora dismessi o sottoposti a degrado ad Enti privati, Associazioni professionali per farne oggetto di offerta di attività culturali.

Francesco Caruso

Laurea in Scienze Politiche, Diploma in Alti Studi Europei (College of Europe - Bruges), 1963-1968 Funzionario Internazionale presso la Commissione delle Comunità Europee in Bruxelles. 1968-2007 in Carriera Diplomatica, ha raggiunto il massimo Grado di Ambasciatore. Incarichi diplomatici: in Francia (Ambasciata e Console Generale), in Sud Africa (Console,) in Belgio (Portavoce presso la CEE di Bruxelles e presso il Parlamento Europeo.) Nominato quattro volte Ambasciatore: in Cile, in Tunisia, a Parigi presso l’UNESCO e in Svezia. Incarichi a Roma: Consigliere Diplomatico del Ministro del Commercio Estero, del Ministro della Giustizia, del Vice Presidente del Consiglio a palazzo Chigi. Capo di gabinetto del Ministro degli Affari Esteri alla Farnesina.

Incarichi recenti: 2007-2013 Consigliere Speciale presso le Nazioni Unite, Organizzazione per l’Educazione la Scienza e la Cultura UNESCO in Parigi (Delega per progetti della Cultura, della Salvaguardia del Patrimonio Universale, dei Negoziati mediterranei). 2007-2013 Professore Associato presso l’Università degli Studi Politici “Sciences Po” di Parigi (Antenna di Mentone) presso la cattedra “Mediterraneo e Medio Oriente”. Corsi sulle politiche Mediterranee diplomatiche, economiche, sociali e culturali. 2015-2018 Consigliere del Presidente della Regione Campania per i rapporti internazionali e l’UNESCO. Membro del Consiglio di Amministrazione del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali. Membro dell’Accademia Mondiale ICOMOS.

Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future

Alessandro Bollo

Nel chiaro e utile testo introduttivo alla sessione di lavoro sulla valutazione delle performance economiche e sociali dell'offerta culturale, la professoressa Marra pone una serie di punti di discussione evidenziando in premessa come, a livello normativo, il legislatore abbia deciso di affiancare alla valutazione delle performance organizzative anche la valutazione dell'impatto sociale per i soggetti operanti nel terzo settore. Si tratta di un ulteriore segnale della crescente importanza attribuita dai decisori e dai policy maker al rafforzamento di una cultura della misurazione e della valutazione che consideri in senso ampio, evoluto, multidimensionale, contestuale e dinamico il valore generato dalla produzione culturale. La natura complessa di tale produzione sconsiglia, infatti, approcci "riduzionistici" in cui la molteplicità degli effetti prodotti possa essere sintetizzata e ridotta ad un unico o a pochi parametri; al contrario la "complessità" deve essere restituita con la "complessità", con un sistema di misurazione, cioè, il più possibile capace di rilevare, confrontare, contestualizzare impatti economici, sociali, culturali e ambientali di natura sia monetaria sia non monetaria. Molto realisticamente gli impatti generati saranno il risultato di processi di cambiamento in grado di toccare diverse dimensioni operative (a livello istituzionale, gestionale, organizzativo e programmatico) e a loro volta potranno essere spiegati e interpretati attraverso "teorie del cambiamento" capaci di rendere evidenti e spiegabili quei nessi causali in grado di allineare obiettivi, azioni e risultati, possibilmente in una prospettiva di medio-lungo termine. Marra sottolinea, altresì, l'importanza di considerare ed esaminare l'"eterogeneità dei contesti", nella misura in cui ciascun processo valutativo non può prescindere da una riflessione preliminare sugli "ecosistemi" più o meno allargati di portatori di interessi che si relazionano con uno specifico spazio culturale e che ne determinano il sistema dei bisogni e delle aspettative, le modalità di utilizzo, l'insieme delle istanze (spesso anche tra di loro conflittuali) che dovranno inevitabilmente trovare una qualche composizione nel momento strategico e programmatico. Ne deriva, pertanto, l'esigenza di ribadire un rapporto di *reciproca necessità tra valutazione e strategia* per

evitare quelle situazioni sghembe (ahimè piuttosto frequenti) di percorsi strategici a cui non sono associate valutazioni in grado di verificarne l'efficacia e di percorsi valutativi impostati senza una preliminare definizione degli obiettivi e quindi impossibilitati a esprimere giudizi sostanziali sui risultati ottenuti. Diventa particolarmente significativo, quindi, che il percorso strategico consenta una chiara e condivisa definizione degli obiettivi che si intendono perseguire nel medio termine e delle dimensioni di valore che sono considerate le più rilevanti in una specifica fase evolutiva dell'istituzione. La scelta, ad esempio, di considerare come determinanti le performance numeriche di partecipazione e i risultati di natura economica, piuttosto che considerare prioritari gli effetti che hanno risonanza con il benessere e i processi di crescita delle persone e delle comunità dipenderà dall'interpretazione del ruolo che una specifica istituzione può giocare in uno specifico contesto di riferimento e dal processo di negoziazione e bilanciamento tra le aspettative, anche potenzialmente discordanti, dei principali stakeholder coinvolti. A tali obiettivi – esplicitati già in fase *ex ante* del percorso di pianificazione strategica – dovranno essere contestualmente associati indicatori di risultato che potranno essere oggetto di controllo e di verifica da parte degli stakeholder di riferimento. Sotto questa prospettiva la valutazione può intendersi, quindi, come un processo di apprendimento e di miglioramento che contribuisce a decomplessificare scenari complessi, a orientare l'azione dei decisori e a costruire azioni di consenso attorno ad un progetto di sviluppo istituzionale che per sua natura si rivolge a destinatari molto differenziati.

Nel testo summenzionato si avverte, inoltre, come “i valori possano rivelare conflitti aperti o latenti nelle finalità perseguite ai vari livelli organizzativi, di governo e/o di settore” e ciò assume particolare rilevanza se viene applicato alla scala di quelle organizzazioni culturali, si pensi ad esempio ai musei,



alle biblioteche, agli archivi e ai teatri che si rivolgono ad una platea molto allargata ed eterogenea di stakeholder e beneficiari. Si considerino, ad esempio, quegli impatti sociali perseguibili attraverso processi partecipativi fortemente inclusivi che richiedono elevata intensità di coinvolgimento operando su gruppi ristretti e con percorsi di medio-lungo termine e la loro potenziale inconciliabilità o difficile coesistenza rispetto a obiettivi di redditività economica derivanti dalla massimizzazione degli ingressi e delle presenze in un determinato arco di tempo. Le situazioni di conflittualità o di scarsa compatibilità non riguardano solo gli obiettivi, bensì le durate e i cicli temporali a cui tali obiettivi sono associati. Obiettivi di audience development volti, ad esempio, a modificare la composizione del pubblico di un'istituzione culturale (ringiovanire i frequentatori, avvicinare pubblici meno assidui, sviluppare percorsi di *empowerment* o di capacitazione attraverso le esperienze di partecipazione) potrebbero richiedere investimenti iniziali (in termini economici e di progettualità) i cui ritorni in termini di capitale culturale e sociale generato potrebbero essere difficilmente conciliabili con esigenze di bilancio che richiedono "ritorni sugli investimenti" quantificabili e spendibili dal punto di vista politico-comunicativo nell'arco di pochi mesi o anni. Diventa quindi cruciale il ruolo che possono esercitare le componenti di leadership e di management delle organizzazioni culturali nell'individuare obiettivi di medio-termine che possano essere perseguiti attraverso percorsi progettuali "protetti" e garantiti nelle loro fasi iniziali, che sono anche quelle più fragili e rischiose perché difficilmente prevedibili e potenzialmente soggette a fallimenti e intoppi di percorso. Una volta definiti gli obiettivi, occorre mettere in campo e sperimentare le metriche più adatte (e compatibili rispetto alle specifiche capacità di produzione di dati e conoscenza) per misurare output, outcome e qualità del processo. Appare evidente come non esistano parametri e metriche validi in assoluto, permane semmai l'esigenza di rivendicare un'attenzione nuova verso il tema della produzione di valore in cultura e della sua valutazione improntati ad affrontare la complessità e la multi-dimensionalità dell'agire culturale.

Il tema della misurazione del valore non può dirsi completo se non inserisce anche la sfida della comunicazione e della condivisione dei risultati ottenuti. *Annual report*, bilanci sociali, bilanci di mandato, carte dei servizi e altri documenti di natura



*Paolo Giulierini, Ettore Nardi,
Alessandro Bollo e Mita Marra.*

programmatica e strategica stanno diventando strumenti di rendicontazione sociale, ma anche di comunicazione rivolti a una pluralità di stakeholder.

Se consideriamo una realtà come il Polo del '900 di Torino, che a breve presenterà il suo bilancio di mandato relativo al periodo 2017-2019 con anticipazioni sugli obiettivi individuati per il triennio a venire, la rendicontazione dei risultati ottenuti è pensata per considerare sia gli aspetti inerenti le performance economiche sia quelli relativi agli impatti sociali e culturali. Per un'organizzazione ibrida che integra le funzioni tipiche del museo, dell'archivio, della biblioteca e dello spazio performativo e di dibattito culturale diventa cruciale considerare tutti i possibili attori e destinatari dell'azione culturale e gli effetti potenziali del valore generato per ciascuno di essi (e i relativi processi di cambiamento avviati). Ne deriva un'impostazione del percorso strategico di sviluppo e del conseguente processo di valutazione basato su 8 macro-obiettivi collegati alle diverse declinazioni con cui il Polo del '900 interpreta il suo mandato di spazio vocato all'innovazione:

- posizionamento istituzionale e rafforzamento dell'identità;
- sperimentazione di modelli di coinvolgimento attraverso progetti di *Audience Development* e *Audience Engagement*;
- valorizzazione e accessibilità ai patrimoni fisici e digitali;
- *capacity building* ed *empowerment* della struttura organizzativa;
- sviluppo di modelli innovativi di collaborazione tra gli Enti Partner del Polo;
- creazione di partnership e reti di collaborazione con soggetti esterni;
- progetti di restauro e interventi strutturali degli edifici e delle funzioni aperte al pubblico.



A ciascun macro-obiettivo sono associati gruppi di azioni e risultati attesi che rappresentano la base comune di discussione tra i diversi portatori di interesse in merito alla reale capacità dell'istituzione di aver perseguito più o meno efficacemente le sue finalità e per l'individuazione dei punti di miglioramento e di rafforzamento nella convinzione che non esistano parametri e metriche validi in assoluto. Permane semmai l'esigenza di rivendicare un'attenzione nuova verso il tema della produzione di valore in cultura e della sua valutazione anche attraverso la realizzazione di piani strategici improntati ad affrontare la complessità e la multidimensionalità dell'agire culturale.

A tale proposito, un ruolo importante che Federculture può giocare nel contesto nazionale è proprio quello di favorire una cultura della pianificazione strategica e della valutazione tra le istituzioni culturali che persegua modalità inclusive e partecipative di progettazione, orientamento alla multidimensionalità dei fenomeni oggetto di analisi, intervento e misurazione e trasparenza nei meccanismi di evidenza delle relazioni tra obiettivi, risorse e risultati.

Alessandro Bollo

Direttore della Fondazione Polo del '900 di Torino. Precedentemente è stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo per circa venti anni. È docente di "marketing degli eventi" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale. Ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per conto del Consiglio d'Europa ed è co-autore del Global Handbook for Measuring Cultural Participation dell'UNESCO. Ha pubblicato libri e articoli scientifici sul management della cultura, sul marketing degli eventi culturali e sulle politiche del pubblico.

Dal 2011 ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. È stato, inoltre, team leader dello Study on audience development - how to place audiences at the centre of cultural organisations della Commissione Europea DG EACEA (2015) e del gruppo di esperti incaricati del Piano Strategico della Cultura del Kosovo nell'ambito del progetto "Culture For All" (2016). Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia.

La valutazione della *performance* dei musei

Paola Raffaella David
Margherita Miali

Negli ultimi anni, sempre più si è diffusa la consapevolezza che il patrimonio culturale può fornire un rilevante contributo allo sviluppo del sistema economico del nostro paese, in termini di conoscenza, competitività e crescita. Ma i settori che ne fanno parte (cinema e spettacolo, archeologia, belle arti e paesaggio, archivi, musei, etc.), sia che i gruppi di destinatari che può raggiungere e gli obiettivi conseguibili (economico, sociale, culturale) rende assai difficile applicare ad esso un approccio valutativo che ne indichi impatti, costi e benefici in termini economici. Non sempre infatti, è facile identificare vantaggi e benefici sociali ed economici, né, tantomeno standardizzare processi e procedure nella ricerca di indicatori adeguati e pertinenti. Finora infatti l'utilizzo di indicatori come il numero di visitatori di un museo o il numero di eventi e mostre organizzate, da una parte, ha contribuito alla diffusione del concetto di impatto e valore, dall'altra, non essendo comparabili ma associati a singoli musei od eventi, hanno portato a valutazioni che non sempre si traducono in un aggiustamento dei programmi, né tantomeno in qualche forma di premialità. Ciò è dovuto principalmente al fatto che, come detto, il sistema culturale sconta sia la mancanza di sistematicità nella raccolta dei dati (e quindi non sempre è possibile confrontare i dati in modo omogeneo ovvero su base storica), sia la loro incompletezza e parzialità, che non consente di supportare la formulazione di nuovi indirizzi strategici o indicazioni di carattere generale. L'obiettivo della valutazione, in ambito culturale, dovrebbe essere la necessità di dare adeguate ed efficaci finalità alle politiche di supporto al settore: ogni azione e/o progetto finanziati dalle risorse pubbliche, oltre ad evidenziare la necessità dell'investimento, dovrebbe chiaramente individuarne il valore aggiunto. È inoltre sempre più evidente che il contributo pubblico debba affiancare gli investimenti privati, senza creare indebiti vantaggi economici o falsare le condizioni di mercato. E anche se questo fenomeno si verifica in condizioni di piena utilizzazione di risorse, ovvero quando l'incremento di spesa pubblica non è in grado di creare domanda aggregata aggiuntiva, già la stessa natura immateriale di bene pubblico tipica del settore, limita l'investimento dei privati. Ad oggi quindi una delle sfide principali per il patrimonio culturale, e più generalmente, per i settori culturali e creativi consiste nell'aumentarne l'accesso ad iniziative private ed a finanziamenti per migliorare la competitività del settore. In tale ottica, la normativa a suo tempo introdotta

con il DPCM 29 agosto 2014, n. 171 ha ridisegnato la struttura ministeriale tenendo conto del possibile nuovo ruolo del patrimonio culturale. Si è cercato di modificare il concetto di museo, rendendone più flessibile la gestione e ampliando le opportunità di intervento. Ad alcuni musei statali, quelli di interesse nazionale, è stata infatti assegnata autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa, con una *governance* comprendente un direttore, un consiglio di amministrazione, un comitato scientifico e un collegio dei revisori dei conti. Obiettivo specifico è stato quello di rispondere all'esigenza di una gestione semplificata dei musei ridimensionando le procedure amministrative e burocratiche. In tale contesto, ad esempio, oggi esiste la possibilità per il direttore del singolo istituto, di definire l'importo dei biglietti e gli orari di apertura, di elaborare il progetto di gestione dei servizi di valorizzazione relativi all'istituto, di trattenere e amministrare gli introiti derivanti dai servizi al pubblico attivati. La stessa riforma ha previsto l'istituzione presso ogni istituto di un Consiglio di amministrazione al quale sono attribuiti diversi compiti tra i quali adottare lo statuto, approvare piani e programmi di attività, verificare i livelli minimi di qualità dei servizi affidati a terzi, l'approvazione del bilancio predisposto dal Collegio dei revisori. Con la riforma sono state inoltre snellite le modalità di reperimento delle risorse private sotto forma di sponsorizzazioni e liberalità (Art bonus). L'autonomia introdotta però, da un lato ha assegnato al singolo istituto la gestione delle attività e delle risorse, dall'altro ha mantenuto nell'ambito delle competenze del Ministero la gestione del personale, della ricognizione del suo fabbisogno e la relativa remunerazione. Da ultimo, non si può non sottolineare come la gestione complessiva di musei dotati di tali caratteristiche (dai contratti, alla contabilità, dalle attività di programmazione e progettazione, alla comunicazione ed al *crowdfunding*), richiedano professionalità dirigenziali specializzate. Infine permane il problema relativo alla programmazione delle risorse assegnate dal Ministero, la cui entità e discontinuità rendono difficile la pianificazione delle attività a lungo termine. La riforma comunque ha aperto uno scenario nuovo e positivo, ha segnato una svolta profonda nelle modalità di gestione museale ed ha individuato i musei come istituzioni capaci di creare valore. Queste considerazioni, del resto, sembrano confermate anche da indagini *ad hoc*, come quella dell'Istat¹ e della Banca d'Italia² svolte di recente.

¹ Istat (2019), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2017, Statistiche report.

² A. Petrella e R. Torrini et al. (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 505

Sulla base dei dati Sistan dell'ufficio di Statistica della Direzione Generale Bilancio del Mibact, ad esempio è stato confermato (tabella 1) nei 490 istituti statali, tra il 2007 e il 2017 un incremento del 26% dei visitatori e una variazione positiva del 46% degli introiti lordi.

Tabella 1 - Visitatori e Introiti dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali - Dati relativi agli anni 2010 - 2017

ANNI	ISTITUTI			VISITATORI				INTROITI LORDI* (Euro)	
	A Pagamento	Gratuiti	Totale	degli Istituti a Pagamento			degli Istituti Gratuiti		
				Paganti	Non Paganti	Totale			
2005	222	181	403	15.529.755	8.468.346	23.998.101	9.050.036	33.048.137	93.971.433
2006	218	184	402	16.464.517	9.109.700	25.574.217	9.000.374	34.574.591	104.411.477
2007	223	177	400	16.246.943	9.634.213	25.881.156	8.561.941	34.443.097	106.033.175
2008	222	179	401	15.602.735	8.728.968	24.331.703	8.774.945	33.106.648	104.010.426
2009	226	197	423	14.604.366	9.041.218	23.645.584	8.734.560	32.380.144	97.051.941
2010	223	201	424	15.516.452	9.578.411	25.094.863	12.242.098	37.336.961	104.484.306
2011	220	211	431	17.230.236	9.935.175	27.165.411	14.058.223	41.223.634	117.008.677
2012	224	209	433	16.800.917	8.808.466	25.609.383	11.589.412	37.198.795	118.511.858
2013	224	209	433	17.649.829	8.710.002	26.359.831	12.064.756	38.424.587	126.417.467
2014	227	210	437	19.070.256	9.533.324	28.603.580	12.141.183	40.744.763	135.510.702
2015	236	209	445	20.768.279	9.603.711	30.371.990	13.420.172	43.792.162	155.494.415
2016	247	206	453	22.565.617	9.767.335	32.332.952	13.050.921	45.383.873	173.440.744
2017	266	224	490	24.068.704	10.906.540	34.975.244	15.194.072	50.169.316	193.916.765

* Al lordo dell'eventualeaggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

Fonte: ns elaborazione su dati Sistan dell'ufficio di Statistica della Direzione Generale Bilancio del Mibact

Dall'indagine ISTAT è emerso che il grande flusso dei visitatori tende a gravitare intorno a pochi luoghi di maggiore attrazione e che la distribuzione delle presenze risulta molto polarizzata sulle mete più conosciute e popolari, spesso estremamente congestionate, come ad esempio le città di Roma, Firenze, Venezia, Milano, Napoli, Torino e Pisa. Inoltre l'indagine ha evidenziato l'esistenza di due ulteriori due tipologie di mete turistiche e culturali: piccoli Comuni come Ercolano e Pompei con un'attrattività culturale inversamente proporzionale rispetto alla capacità di accoglienza degli esercizi turistici alberghieri ed extra-alberghieri e diverse realtà locali nelle quali i flussi turistici superano di gran lunga l'affluenza dei musei e degli



istituti simili. Entrambe queste realtà evidenziano un'utenza potenziale che potrebbe essere intercettata grazie a nuovi investimenti in infrastrutture ricettive ovvero grazie a nuovi circuiti museali creati da adeguate politiche di promozione culturale. Dall'indagine Banca di Italia invece si deducono le informazioni più mirate sulla situazione dei musei autonomi dopo la riforma: l'indagine è stata svolta nel 2018, somministrando ad un campione di 40 musei un questionario sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale con l'obiettivo di valutare le "azioni" adottate dal *management* dei musei nel biennio 2016-2017, successivo all'avvio della prima fase della riforma. Il campione è costituito dai 20 musei oggetto della prima fase della riforma, da 10 altri musei cui non è stata conferita nessuna autonomia speciale, come gruppo di controllo e da 10 musei che hanno acquisito autonomia nella seconda fase della riforma. Secondo gli autori dell'indagine la *performance* di un museo può essere definita come *la capacità di assolvere alla missione e agli obiettivi che la società gli assegna nelle aree della conservazione e della ricerca, dell'esposizione, della trasmissione della conoscenza, della generazione di cultura per il territorio e la capacità di valorizzare il patrimonio, sia in termini di introiti, sia in termini di ricadute sull'economia locale*, ad esempio, tramite una maggiore capacità attrattiva della località in cui il museo è localizzato. Il questionario ha consentito di rilevare il numero e il tipo di azioni attivate dai musei nelle quattro aree dell'offerta, conservazione del patrimonio, accessibilità dello spazio museale, orientamento al visitatore, relazioni con l'esterno, nel periodo considerato. I musei dotati di autonomia hanno realizzato in tutte le aree un numero medio di azioni superiore a quello del gruppo di controllo (in media di 20 punti percentuali) e la loro maggiore attività si è registrata

anche rispetto a quelli divenuti autonomi nella seconda fase della riforma. In genere i musei dotati di autonomia hanno realizzato attività per riorganizzare il calendario delle visite (orari e/o giorni di apertura) per introdurre nuove modalità di acquisto dei biglietti o dei servizi accessori (principalmente via *web*), per razionalizzare l'organizzazione del lavoro, ricorrendo anche a personale esterno. Inoltre hanno realizzato un numero maggiore di azioni volte ad ampliare l'attrattività del museo per il visitatore, a migliorare le informazioni disponibili durante la visita (pannelli didascalici, supporti audiovisivi, visite guidate ecc.), ad incrementare la rotazione delle collezioni esposte e per ampliare il patrimonio museale, ad implementare l'offerta di servizi al pubblico (ad es. iniziative didattiche per la scuola, predisposizione/ampliamento del *bookshop* e dei servizi di ristorazione) per la presentazione del museo su *internet* (attraverso il proprio sito e i canali social). Nei musei del gruppo di controllo (non autonomi) risultano invece frequenti le azioni per migliorare l'accesso diretto alla struttura, come ad esempio i percorsi per visitatori con disabilità etc.

La valutazione della *performance* dei musei condotta dalla Banca d'Italia è stata realizzata applicando un approccio che verifica gli andamenti di *variabili obiettivo* definite *ex ante*, la cui misurazione successiva è in grado di indicare o meno il raggiungimento del risultato. Un limite di tale analisi, però, è che non spiega le cause del cambiamento e il contributo (favorevole o no) delle diverse componenti della politica al cambiamento stesso. Non sempre, infatti, è possibile giudicare gli effetti degli interventi né spiegare le modalità di raggiungimento degli obiettivi. Ad oggi, preso atto dei risultati positivi dovuti comunque all'introduzione della riforma, è indispensabile continuare il processo avviato. È fondamentale quindi che le strutture museali siano adeguatamente organizzate sul piano amministrativo e legale anche per valutare le proposte di sponsorizzazione o di donazione. Ad esempio, le iniziative per il reperimento di risorse private a supporto del patrimonio culturale, devono essere legate a specifici progetti di valorizzazione e non ad un puro e generico supporto dell'arte. Così come la valutazione dei fabbisogni di investimento, nonché il monitoraggio degli stessi fallimenti di mercato, dovrebbero essere parte dell'analisi dei fabbisogni su cui basare le politiche di settore sul lungo periodo, sviluppando naturalmente strategie integrate per un approccio più flessibile alla cultura.

In conclusione, i musei, così come l'intero patrimonio culturale italiano, sono un potente fattore di attrazione e di promozione economica e sociale ma talvolta scontano ancora alcune difficoltà sia nell'assicurare l'equilibrio di bilancio, che nell'attivare nuove proposte di valorizzazione. Inoltre, l'autofinanziamento è comunque influenzato dalla capacità attrattiva del museo, che a sua volta si crea con il miglioramento dell'offerta culturale in senso lato.

Tenendo quindi lontana la logica del profitto ma anche quella della perdita "endogena", ed essendo il museo e più in generale il patrimonio culturale una risorsa da valorizzare, l'interazione con il privato diventa sempre più necessaria. La sfida è quindi certamente quella di stimolare l'amministrazione nel perseguire con sempre maggiore determinazione la strada del *partenariato pubblico privato*, per conciliare logica conservativa e tutela del bene con impatti economici positivi per i territori.

Bibliografia

- Istat (2019), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, anno 2017, Statistiche report.
- A Petrella e R. Torrini et al. (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 505
- E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi e D. Scalise (2019), *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia, confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 524
- L. Leva, V. Menicucci, G. Roma e D. Ruggeri (2019) *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 525 di Luigi Leva, Vanessa Menicucci, Giacomo Roma e Daniele Ruggeri

Paola Raffaella David

Architetto, dirigente del Mibact, Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (SDA Bocconi), è stata Soprintendente in varie sedi territoriali (Campania, Basilicata e Toscana) dove ha sviluppato competenze sulla tutela, la valorizzazione e la gestione diretta del patrimonio. Attualmente è Direttore del Servizio I-AAGG e contratti della Direzione generale Bilancio del MiBACT e coordinatore del Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti del Ministero. Accanto agli incarichi di Soprintendente ha svolto inoltre attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma "La Sapienza", Università di Napoli 2 "Luigi Vanvitelli") ed attività pubblicistica (è iscritta all'Albo dei pubblicisti di Napoli) di direzione di diverse riviste specializzate nella conservazione e nel restauro (Monumenti di Roma, Siti reali e territorio, tra le principali). È autrice di più di 70 pubblicazioni tra libri e articoli.

Margherita Miali

Economista, si occupa di analisi e valutazione di politiche e progetti pubblici, attualmente esperto economico e finanziario del Nucleo di Valutazione degli Investimenti pubblici del Mibact, membro della struttura tecnica di missione del Ministero dei Trasporti e membro del gruppo di valutazione dei progetti e programmi di fiere e filiere del sistema regionale della regione Emilia Romagna. Ha collaborato per i dipartimenti Turismo e Beni Culturali della Regione Sicilia nell'ambito della programmazione 2014-2020.

L'impatto sociale ed economico dei musei: l'esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle *performance*

Paolo Giulierini
Daniela Savy

L'esperienza quadriennale dell'autonomia insegna che solo pochi siti, al netto degli stipendi dei dipendenti che sono in carico allo Stato, possono godere di una piena stabilità economica (tra questi il Colosseo, Pompei, gli Uffizi, l'Accademia) o tendere ad essa (ad esempio il MANN).

Dobbiamo tuttavia essere chiari da subito su un fatto: lo spirito dell'autonomia, anche se intercetta ambiti più vasti del solo aspetto economico (programmazione, immagine coordinata, politiche calibrate su specifici contesti) è in ultima analisi riconducibile ai fondi disponibili, ottenuti con le classiche modalità (biglietti, proventi da concessioni, *fee* per mostre) o da quelle ancora poco rodute (sponsorizzazione, *crowdfunding* e altro).

Il primo paradosso è che esistono musei di prima fascia che introitano meno di un quarto di alcuni di seconda fascia.

Anzi, esistono musei afferenti ai Poli museali che introitano più di musei di prima fascia o di seconda fascia. Allora, delle due l'una: o si retrocedono i primi o si premiano i secondi.

In seconda battuta occorre notare che quando si stilano le classifiche di fine anno tra le 32 attuali realtà autonome (altre ne sono previste all'orizzonte), si mettono costantemente a confronto soggetti non omogenei: un parco e un museo sono, ad esempio, due mondi totalmente distinti, così come un monumento unico. Di più il Museo Egizio di Torino è un museo di Fondazione, con regole completamente diverse da quelle degli altri.

In terza battuta è ormai chiaro che la galassia dei Poli museali così come è concepita non può avere una gestione adeguata, sia perché non destina le stesse regole dei musei autonomi ai poli impedendo ogni seria programmazione potendo contare su anche poche, ma certe, risorse, sia in virtù di un caleidoscopio di generi museali che rispondono ad esigenze ed inclinazioni diverse.

Quanto poi alla supposta perdita del legame territoriale di detti musei a seguito della loro separazione dalle Soprintendenze occorre ribadire che tali musei, *ante* riforma, sono sempre stati concepiti come residuali nella conduzione delle pratiche

di tutela, mancando del tutto, anche per i casi più importanti, una esperienza, un tempo e le risorse adeguate a buona parte dei funzionari; il risultato è stato un buon presidio nella salvaguardia dei beni ma uno scarsissimo legame con i contesti territoriali (e per contesti intendiamo le comunità).

Come proseguire allora nella messa a punto di un sistema che, dopo aver ricevuto i principi generali, deve scendere negli aspetti di dettaglio?

In primis, pur tenendo presente il costituendo sistema nazionale dei musei, composto da musei pubblici e privati, ripartire da quelli statali.

La proposta è anzitutto quella di operare una divisione più netta, in seno agli autonomi, tra Parchi, Musei (o gallerie o Accademie) e Monumenti singoli, nonché tra gestione autonoma statale e di Fondazione. In questa maniera le tabelle annuali acquisirebbero un senso più intellegibile.

In seconda battuta occorre istituire una commissione terza, costituita da un esperto di diritto amministrativo, del lavoro e di normativa dei beni culturali, uno di management museale che abbia lavorato effettivamente nei musei, un esperto di applicazione della sicurezza, un esperto di monitoraggio PON e uno di lavori pubblici che, su disposizione ministeriale, abbiano il compito di monitorare *de visu*, ogni anno, le ormai più di 30 realtà museali autonome rispetto al conseguimento degli *standard* previsti dal decreto del 2001.

Non si tratterebbe così più di una classifica numerologica o solo economica, ma di una classifica che tiene conto di tanti aspetti, con una valutazione finale che spetterebbe al direttore della DG musei del MiBACT.

Sostanzialmente tale modalità permetterebbe anche ad un piccolo museo che avesse in proporzione ottenuto gli obiettivi previsti, di raggiungere una premialità proprio per farlo progredire nella classifica del conseguimento definitivo degli *standard*.

E tale valutazione dovrebbe tener conto di una serie di analisi di partenza: contesto economico, sociale e produttivo, dotazione effettiva del personale rispetto alle tabelle di dotazione, analisi del punto di partenza del museo al momento dell'avvio dell'autonomia.

Tale graduatoria, beninteso, dovrebbe essere continuamente mobile (si può tornare anche indietro) ma è cosa normale ad esempio nei musei francesi.

La modalità proposta consentirebbe di evitare le dichiarazioni



Paolo Giulierini.



ed autovalutazioni che portano, *de facto*, ad una visione parziale delle cose.

Occorre infine ricondurre la gestione dei musei dei Poli, laddove non si rendano autonomi i Poli stessi, ai grandi attrattori (i grandi musei autonomi), secondo un criterio di omogeneità (musei archeologici con grandi musei archeologici ecc.) elevando ad autonomi alcuni musei o Monumenti ancora sotto l'orbita dei Poli (S. Martino, Palazzo Reale, Museo Archeologico Nazionale di Firenze, Museo Archeologico Nazionale di Ancona ecc.).

Tali reti avrebbero realmente la possibilità di parlare una lingua comune rispetto ad esigenze di programmazione e di gestione.

Infine, poiché gli *standard* devono valere per tutti i musei, la stessa commissione (o le stesse commissioni) dovrebbero poter valutare, insieme ad un rappresentante regionale, gli *standard* conseguiti nei musei civici o ex provinciali o regionali (il caso clamoroso è lo straordinario museo archeologico di Capua che, a parte il patrimonio di inestimabile valore, non risponde a nessuno *standard*): solo così si potrebbe arrivare ad una graduale omogeneità tra musei pubblici statali o di ente locale. E solo a quel punto si potrebbe avviare il confronto con i musei privati.

Un'ultima riflessione sulla parola museo. Al di là del conseguimento degli *standard*, l'italiano e il codice permettono varie sotto rubricazioni dell'istituto culturale preso in considerazione. Per evitare di continuare a dire che la Toscana ha oltre 500 musei, la Campania segue a ruota, sarà bene iniziare a parlare, oltre al museo, di *antiquarium*, raccolta, collezione: ridefinendo tali categorie si avrebbe, nella percezione collettiva, l'immediata collocazione dell'Istituto (la recettività alberghiera con le stelle o gli agriturismi con le spighe ci sono arrivati da lungo tempo). Certo è vero che a volte un singolo oggetto può

avere una forza inestimabile ma sono i servizi che ruotano attorno allo stesso che devono essere classificati. Venuto meno ad esempio il sistema dei parroci, che, in piena libertà, aprivano questi luoghi con tesori culturali sublimi, ai turisti spesso ormai rimangono solo delle enormi potenzialità. Il futuro dovrà dunque dirci come ripristinare tale fruizione.

Infine tale commissione dovrebbe essere il punto di contatto con la DG Musei per raccogliere, rispetto agli *standard*, le effettive istanze relazionate direttamente dai direttori, che vivono quotidianamente l'esperienza della gestione, in maniera da poter orientare eventuali finanziamenti pubblici e dotazioni organiche sui precisi bisogni dell'Istituto.

Infine, una nota sul personale: le nuove frontiere museali insegnano che non è più il tempo di dotarsi solo di custodi, ma di nuove professionalità: sociologi, psicologi, esperti di management, di comunicazione, accanto alle classiche professioni. O si fanno i concorsi o si permette ai Musei di bandire, se il bilancio lo consente, posti (magari a tempo determinato) di tal fatta.

Così come è necessario consentire sempre di più ai Direttori di poter gestire, nei propri fondi, capitoli di premialità per il personale motivato, abbandonando progressivamente le logiche vecchie e mortificanti dei finanziamenti a pioggia.

Speriamo in un futuro in cui le specificità conseguite negli studi sopravanzino gli inquadramenti e il Direttore possa realizzare una pianta organica in piena libertà, cosciente che sarà valutato per le proprie scelte e la propria visione e non per quanto sia stato capace di salvaguardare una ammuffita politica degli equilibri con le parti sindacali.

Paolo Giulierini

Sul sistema di valutazione delle *performance* economiche e sociali delle imprese culturali mi siano concesse alcune osservazioni maturate grazie all'attività di collaborazione con il Museo Archeologico nazionale di Napoli, MANN, svolta nell'ambito della terza missione universitaria su territorio.

Dal 2016 l'Università ha operato con un progetto multidisciplinare di valorizzazione e *audience development* del Museo in linea con la programmazione di Europa creativa dell'Unione europea e parallelamente e ad integrazione del progetto ha

ideato e sperimentato, di concerto con la direzione, lo staff amministrativo e gli uffici scientifici del Museo, *standard* giuridici e *best practice* procedurali ed amministrative sia in relazione alle connessioni col territorio locale e nazionale, sia con riguardo alle convenzioni internazionali di prestito (si ricorda che il MANN è fisiologicamente il primo prestatore di Italia e tra i maggiori del mondo grazie ad un patrimonio immenso di opere contenute nei propri depositi), sia relativamente alla protezione giuridica ed allo sfruttamento economico dei marchi MANN, non solo ai fini dell'aumento della partecipazione dei pubblici del Museo, ma altresì allo scopo di accrescere le entrate proprie dell'Istituto.

In relazione a queste linee di ricerca il MANN si è mosso su due fronti, interno ed esterno.

Obiettivi da conseguire erano:

1. la valorizzazione attraverso la partecipazione attiva delle imprese sociali, artistiche, delle istituzioni, enti di ricerca e la creazione di una rete su territorio locale, nazionale ed internazionale per la diffusione dell'immagine del museo;
2. la razionalizzazione del bilancio dell'Istituto attraverso appunto la creazione di *standard* e *best practice* amministrative e giuridiche anche legate alla valorizzazione (*standard* delle convenzioni di prestito delle opere; sfruttamento economico dei marchi del MANN registrati a livello internazionale, legati alle varie attività, quello generico MANN, MANNforkids inerente ai laboratori per bambini, MANNforplanet, MANNcafé ecc; creazioni di reti con eventi gratuiti come i festival del cinema archeologico o di eventi Comix per la diffusione dell'immagine declinata in cartoon; rete EXTRAMANN con siti culturali per la reciproca valorizzazione ed eventuale scontistica reciproca per attirare visitatori);
3. azioni sociali (Multiculturalismo, accessibilità, promozione di progetti presso le scuole del quartiere, progettualità per i senzatetto che popolano la zona limitrofa il Museo).

Tutto ciò in estrema sintesi è stato finalizzato alla crescita sociale, culturale ed economica contemperando gli obiettivi enunciati con l'esigenza di una *spending review* e di un regime di spese compatibili con le dinamiche di un'istituzione culturale pubblica senza scopo di lucro.

Quanto al punto 1, le azioni volte all'aumento della partecipazione di pubblico attivo nella vita del museo hanno mirato ad individuare le varie compagini sociali ed economiche della popolazione e la tipologia di soggetti interessati, nonché



Daniela Savy (al centro).

capaci di coadiuvare il MANN nella diversificazione delle proprie attività. Ciò si è realizzato attraverso la partecipazione di artisti, *factory* del settore dei Media audiovisivi, imprese culturali, istituti culturali e scuole d'arte. Sono stati coinvolti settori della letteratura con grandi autori, disegnatori, video makers, musicisti operanti sul territorio per la creazione di opere che rappresentassero il patrimonio del Museo e ciò nella duplice ottica di far aumentare il volume economico indotto nelle varie sfere di produttività e di accrescere l'interesse e quindi aumentare i visitatori attraverso la diffusione dell'immagine del MANN.

La diffusione è stata garantita dalla creazione di una rete capillare che ha "esportato" le produzioni artistiche finanziate dal MANN. Tale rete è stata costituita mediante connessioni con mezzi di trasporto (metro, treni, aeroporto) dotati di mezzi multimediali che dessero risonanza alle opere artistiche create a supporto del MANN. La rete è stata estesa agli eventi culturali, festival, manifestazioni culturali, eventi per lo più con la previsione della partecipazione del Museo a titolo gratuito.

Il secondo obiettivo ha visto la creazione di *standard* relativi alle Convenzioni internazionali per numerose mostre temporanee con l'inserimento, accanto alla disciplina relativa al prestito di opere, anche di clausole normative per la dotazione di opere multimediali prodotte dal MANN da aggiungere all'allestimento delle mostre nei musei ospitanti. In secondo luogo si è proceduto alla razionalizzazione del rapporto costi benefici per il Museo attraverso, da un lato, lo sfruttamento economico del Marchio MANN declinato dai musei stranieri nella commercializzazione del merchandising realizzato o da operatori economici italiani o stranieri *in loco* a corredo delle mostre, dall'altro lato, l'inserimento nelle convenzioni di prestito, ove possibile secondo le prassi in uso nei vari ordi-



Daniela Savy.

namenti, di *fee* come corrispettivo dei prestiti e/o di percentuali sugli incassi per ogni biglietto venduto nelle mostre internazionali in sostituzione o integrazione delle *fee*.

La terza linea indicata tra gli obiettivi ha interessato l'attività del Museo e dell'Università volta all'apertura alle carceri cittadine e alla multietnia con azioni sia "indoor" che "outdoor" di divulgazione e partecipazione; l'accessibilità attraverso lo studio e l'ideazione di design per kit destinati all'approccio dei più piccoli alle opere; progetti con le cooperative sociali in cooperazione col Comune per le scuole di quartieri disagiati e progetti di inclusione per i senzatetto.

Nell'ultimo anno il Museo con la collaborazione dell'Università ha programmato l'istituzione di un dipartimento scientifico interno che partecipi con una task force di professionalità accademiche per lo svolgimento di ricerca e didattica da realizzarsi in sede per ampliare la connessione multidisciplinare con enti di ricerca, università e musei internazionali e nazionali.

Tanto premesso, al tavolo di lavoro di Ravello Lab 2019 abbiamo formulato una proposta metodologica, al fine di migliorare e rendere più efficace e trasparente la valutazione dell'impatto economico e sociale del Museo e delle *performance* dei direttori degli Istituti autonomi, anche e non solo per una più razionale ed equa erogazione delle premialità. Tale strumento metodologico è rappresentato dalla costituzione di una Conferenza di servizi permanente tra enti territoriali, Regione, Comune (assessorati al welfare, all'innovazione sociale ecc.) e Musei e siti culturali, istituzionalizzata da parte del MiBACT, che dovrebbe operare con la previsione di riunioni a cadenza periodica ai fini di una strategia di programmazione concertata, per poi procedere alla rilevazione dei dati utili alla valutazione dell'impatto economico e sociale che dovrebbero essere trasmessi al Ministero direttamente dai tavoli della concertazione. La proposta include, altresì, il collegamento *una tantum* del tavolo di concertazione con la Prefettura, la Questura, il Provveditorato, ad esempio, per la raccolta e l'analisi dei dati sulla criminalità, la scolarizzazione e la crescita sociale allo scopo di delineare un quadro dell'impatto sociale che sia maggiormente corrispondente alla realtà.

La rilevazione ed elaborazione dei dati potrebbe così costituire una fonte ed un indice effettivi per l'assegnazione delle premialità ove si realizzasse, per l'appunto, quella sussidiarietà orizzontale che dovrebbe permeare ogni attività di tal genere della pubblica amministrazione e che, tuttavia, ancora mostra carenze e criticità nell'alveo della riforma del MiBACT del

2014, la quale ha potenziato quegli organismi periferici e di nuova istituzione fino ad allora denominati Musei, ma fino ad allora privi di un'autonomia e di forma giuridica sostanziale. Oggi, viceversa, è richiesto necessariamente un maggior collegamento dei Musei col territorio sia per l'autonomia di bilancio e operativa loro concessa, che per la corrispondente capacità di essere Istituzioni fortemente incisive sul territorio. Infine dovrebbero essere ascoltati costantemente dal Ministero i direttori dei musei autonomi quali interlocutori privilegiati in grado di fornire utili ed indispensabili informazioni circa lo stato dell'arte.

Daniela Savy

Paolo Giulierini

Archeologo, si è laureato in Etruscologia e Antichità italiche (1993) e specializzato in archeologia classica (1996) presso l'Università degli Studi di Firenze con relatore il prof. Giovannangelo Camporeale, discutendo una prima tesi dedicata all'agricoltura degli Etruschi, ed una seconda dedicata al mondo della pesca degli Etruschi.

Dal 2001 opera in qualità di responsabile per i Beni e le Attività Culturali presso il Comune di Cortona. Dal 2005 è anche Direttore del MAEC (Museo dell'Accademia Etrusca e della Città di Cortona) e della Biblioteca del Comune e dell'Accademia Etrusca di Cortona. Membro effettivo dell'Accademia Etrusca di Cortona di cui è conservatore, già ispettore onorario per l'area della Valdichiana, è professore a contratto presso la scuola di Specializzazione in Archeologia dell'Università degli Studi di Firenze per l'insegnamento di comunicazione e promozione dei beni archeologici e presso la Fondazione Campus di Lucca per l'insegnamento di Museologia; è stato consulente per l'archeologia della V Commissione Cultura del Consiglio Regionale della Toscana.

Da Direttore dei beni ed attività culturali del Comune di Cortona ha contribuito all'allestimento del MAEC, è stato responsabile di progetti europei dedicati all'archeologia ed ha organizzato le due mostre internazionali "Capolavori Etruschi dall'Ermitage" del 2008 e "Le collezioni del Louvre a Cortona. Gli Etruschi dall'Arno al Tevere" del 2011, partecipando anche come autore dei due cataloghi.

In qualità di archeologo si è occupato in numerosi convegni e pubblicazioni di aspetti del mondo quotidiano etrusco, in particolare la medicina e l'alimentazione.

Dal 1 ottobre del 2015 è direttore del Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN).

Daniela Savy

Ricercatrice di Diritto dell'Unione Europea presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Docente di Diritto europeo dei beni culturali presso il corso di Laurea in Giurisprudenza e presso il corso di Laurea in Management del patrimonio.

Svolge attività di terza missione universitaria su territorio nell'ambito del settore culturale ed in particolare sviluppa le seguenti linee di ricerca: circolazione internazionale dei beni culturali e traffico illecito delle opere; studio e realizzazione di standard di convenzioni internazionali per prestiti tra musei; profili critici delle libere professioni di guide turistiche nei siti culturali; audience development e pubblici dei musei; reti tra siti culturali, tra siti culturali e infrastrutture, enti di ricerca, università; reti tra siti culturali ed eventi culturali.

Collabora con il MANN, il Parco Archeologico dei Campi Flegrei per lo studio e l'implementazione dei relativi statuti e di altri atti giuridici e con numerosi siti culturali cittadini per l'attività di sviluppo di un progetto di audience development e rete con il Mann.

È autrice di scritti su materie inerenti i beni culturali.

La valutazione delle *performance* di un progetto di rigenerazione urbana

Rosa Alba Impronta



La XIV edizione di Ravello Lab ha posto al centro delle conversazioni internazionali il rapporto che lega la cultura allo sviluppo dei territori e la centralità dei cittadini nel percorso di valorizzazione del patrimonio culturale.

Da questi temi deriva da un lato l'importanza di una alleanza tra pubblico e privato per trovare nuove forme di collaborazione e dall'altro la necessità di seguire nella gestione del bene comune un "metodo da impresa": questi gli argomenti affrontati nei due tavoli organizzati durante Ravello LAB:

- Strumenti e metodi di partenariato pubblico-privato per la valorizzazione delle risorse culturali.
- La valutazione delle *performance* economico e sociale dell'offerta culturale.

La Fondazione Made in Cloister, partendo dalla propria esperienza, è stata invitata a dare il suo contributo alla conversazione sulle valutazioni delle *performance*: rappresentare il punto di vista di una Fondazione privata che ha realizzato un centro culturale multidisciplinare restaurando un bene che versava in stato di totale abbandono in un'area degradata: un progetto di rigenerazione urbana attraverso l'arte.

Prima dunque di entrare nel tema una **breve introduzione della Fondazione**, nata nel 2012 dal restauro del chiostro cinquecentesco della Chiesa di Santa Caterina a Formiello – raro esempio del Rinascimento napoletano e archeologia industriale – che versava in uno stato di totale abbandono.

La storia del luogo e la sua posizione hanno definito il progetto di riconversione: recuperare una parte del patrimonio culturale della Città di Napoli per destinarla al rilancio delle tradizioni artigianali rinnovandole con spirito contemporaneo attraverso la realizzazione di progetti con artisti e designers internazionali.

Il progetto **Made in Cloister** si articola su tre pilastri:

- Recupero e riconversione del patrimonio culturale per uno sviluppo coerente con la vocazione del territorio.
- Rilancio del "fare artigianale" attraverso l'interazione tra maestri artigiani ed artisti e designers internazionali.
- Rigenerazione urbana e l'impatto sociale di un progetto culturale.

Da questa breve introduzione si capisce come i temi lanciati da Ravello LAB siano in perfetta sintonia con la missione e con le attività svolte dalla Fondazione in una area di Napoli, quella di Porta Capuana, che per la sua posizione nell'impianto urbanistico della città, per la ricchezza di storia e del patrimonio



artistico e culturale, nonché per il ruolo di porta d'accesso alla città, si caratterizza come una delle aree di Napoli dalle maggiori potenzialità di sviluppo ma ad oggi subisce un distacco immaginario dal resto del centro storico e la comunità lamenta degrado e abbandono.

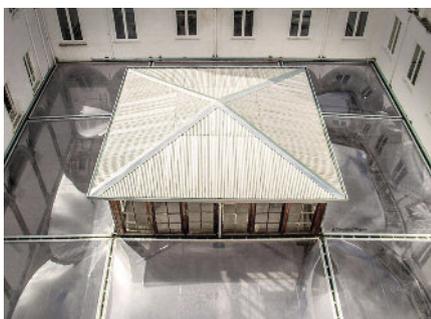
Made in Cloister, attraverso il recupero di un bene abbandonato, la realizzazione al suo interno di un intenso programma culturale e con progetti che coinvolgono la comunità, ambisce alla valorizzazione dell'area e a migliorare la qualità di vita dei suoi abitanti.

Made in Cloister insieme ad altri soggetti (locali, nazionali ed internazionali) che ha coinvolto all'interno dell'ex Lanificio Borbonico mira a formare un cluster culturale che possa contribuire alla riconversione dell'intero complesso monumentale di Santa Caterina a Formiello .

La creazione di un network di imprese creative, l'identificazione di altre aree all'interno del complesso da poter riconvertire, il coinvolgimento di artisti e designers internazionali, lo scambio con la comunità locale, il dialogo con i musei e le istituzioni educative del territorio, il coinvolgimento degli artigiani nel processo creativo, sono tutte le attività che Made in Cloister porta avanti per un progetto di rigenerazione urbana del quartiere.

La combinazione di tutti questi elementi e l'essere aperti allo scambio con altre realtà della produzione creativa in contesti internazionali, rende il progetto innovativo, capace di divenire un polo di rinascita del quartiere attraverso il motore della creatività.

Arrivando, quindi, al tema specifico del tavolo circa la valutazione delle *performance*, per Made in Cloister, Fondazione privata che si autosostiene, è fondamentale valutare i risultati della propria azione sia per garantirne la sostenibilità sia per misurare gli impatti sul piano sociale .



Nella conversazione si è molto parlato di *accountability* cioè del dovere dar conto da parte delle istituzioni culturali, nel caso Made in Cloister, la valutazione dei risultati, oltre ad essere un dovere, è vitale per l'esistenza stessa della fondazione: misurare i risultati delle diverse attività in termini di partecipazione, monitorare la capacità e fonti di finanziamento, valutare l'impatto Sociale sono tutte attività essenziali per la corretta gestione della Fondazione.

Nel merito degli elementi da "misurare", alcuni di essi sono relativamente semplici, basta un'attenzione alla raccolta dei dati ad esempio :

- n. di visitatori
- n. di ingressi
- n. persone che partecipa alle diverse iniziative della Fondazione
- scuole coinvolte
- partner
- metri quadrati sottratti al degrado
- n. di attività svolte dell'anno
- artigiani coinvolti
- fonti di finanziamento
- % di autofinanziamento

Tuttavia più complesso è monitorare l'effettivo impatto sociale dell'attività svolta dalla Fondazione sia in termini di creazione di lavoro sia in termini di benessere per le persone che abitano il quartiere.

Un elemento importante da aggiungere all'analisi dei dati è quello di valutare **le performance in rapporto all'ambiente** in cui agisce l'impresa culturale, operare in un quartiere degradato dovrebbe far leggere i risultati in maniera molto diversa se gli stessi fossero rapportati a contesti ambientali differenti: parlare di arte e di cultura, attrarre visitatori in aree con alto tasso di illegalità e con condizioni economiche difficili, sono fattori che vanno tenuti presenti nell'analisi delle *performance*.

Un altro tema importante affrontato a più voci al tavolo, anche se solo accennato poiché argomento dell'altro tavolo di discussione, è stato **il rapporto pubblico-privato**.

Anche qui partendo dall'esperienza diretta della Fondazione, una impresa culturale che si occupi di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio artistico deve necessariamente confrontarsi con la burocrazia: autorizzazioni ai lavori, concessioni, permessi autorizzativi più disparati per realizzare le attività soprattutto nel caso di impresa culturale multidisciplinare. Sono processi lunghissimi e difficili, che scoraggiano chi non



Rosa Alba Impronta e Paolo De Nigris.

abbia una forte determinazione e fonti solide di finanziamento, una burocrazia lenta e farragginosa non consente all'impresa culturale di realizzare gli obiettivi prefissati. Proviamo allora a fare un ragionamento "as if", quali risultati si potrebbero raggiungere se i necessari percorsi amministrativi non fossero così inutilmente complessi? Potrebbe sembrare un inutile esercizio ma serve per capire e dunque valutare quanto pesa una burocrazia lunga e complessa nei percorsi di valorizzazione dei beni culturali.

Conclusioni

- Vitale per l'impresa culturale una corretta raccolta dei dati e loro valutazione.
- Difficoltà nel valutare gli impatti sociali delle attività.
- Rapportare le *performance* in relazione al contesto ambientale.
- Il peso nell'analisi dei risultati di una burocrazia lunga e complessa.

Rosa Alba Impronta

Imprenditrice, nata a Napoli, sposata con 3 figli, Ferdinando Eleonora e Lou. Laureata in Giurisprudenza dopo una breve esperienza da avvocato ha sempre lavorato alla MAG JLT – Società Italiana di Brokeraggio assicurativo, di cui è azionista.

Con il marito Davide de Blasio ha coltivato la passione per l'arte contemporanea e la relazione con gli artisti, credendo che la dimensione creativa molto contribuisca al benessere e sviluppo della Società. Insieme nel 2006 hanno dato vita alla Fondazione Tramontano Arte, con la quale hanno iniziato un programma artistico in spazi museali, successivamente nel 2011 dopo aver rilevato a Napoli il refettorio del Chiostro cinquecentesco di Santa Caterina a Formiello che versava in stato di totale abbandono e dopo un complesso restauro degli spazi hanno dato vita alla Fondazione Made in Cloister che ha aperto al pubblico nel 2016, 3.000 mq2 ristrutturati nel pieno centro della città di Napoli si sono così trasformati da luoghi abbandonati in un centro artistico e espositivo in dialogo con il quartiere.

Misurare e raccontare le *performance* delle istituzioni culturali: verso il *reporting* integrato

Samanta Isaia



Quando anche quest'anno mi è arrivato l'invito a partecipare a Ravello Lab ho aderito con rinnovato entusiasmo, non solo perché le voci e le professionalità riunite a questo forum internazionale sono sempre ricche di riflessioni stimolanti, ma anche perché il tema del tavolo cui sono stata invitata a sedermi mi sta particolarmente a cuore, trattandosi della valutazione delle *performance* economiche e sociali dell'offerta culturale. Come Direttore Gestionale della Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, mi sono sovente trovata a confrontarmi rispetto a questo tema: troppo spesso infatti si considera la cultura e gli effetti che essa produce, come non misurabili, senza "valore".

Così facendo si priva questo settore culturale del riconoscimento, che meriterebbe a pieno titolo, di essere un reale attivatore sociale ed economico, capace di produrre effetti concreti e tangibili che, per essere considerati moltiplicatori di valore, devono però essere misurati.

Per questo motivo, quando come Fondazione Museo Egizio abbiamo maturato la consapevolezza che la nostra offerta culturale produce effetti sotto molteplici punti di vista, abbiamo iniziato a considerare anche la necessità di misurarne le *performance*, con l'obiettivo di verificare se i nostri sforzi hanno prodotto dei risultati effettivi e, di conseguenza, valutare strategicamente l'impatto sulle attività future.

Per rispondere a questa necessità, la Fondazione Museo Egizio ha avviato un percorso di analisi qualitativa che, trovando la sua massima espressione nel report integrato, unisce più piani di risultati: lavorativi, economici – relativi al "valore numerico" di *performance* dell'istituzione – e scientifici-culturali che esprimono l'identità e la missione museale.

In primo luogo, la Fondazione Museo Egizio ha dapprima deciso di dar corpo a un documento, il Bilancio Sociale, del quale si pubblica nel 2019 la seconda edizione, riferita all'anno 2018.

Il Bilancio Sociale, raccogliendo e raccontando tutte le attività svolte da Fondazione nel corso dell'anno, vuole essere uno strumento di rendicontazione non finanziaria delle *performance* culturali dell'istituzione.

Attraverso questo documento, la Fondazione Museo Egizio condivide con i suoi stakeholder un'analisi qualitativa della propria offerta, affiancando alla descrizione delle attività svolte

un'esplicitazione, in una logica di trasparenza, dei margini di miglioramento presenti.

Il ruolo scientifico e sociale dell'istituzione culturale trova qui il luogo adatto in cui esprimersi: è nel Bilancio Sociale infatti che vengono presentati tutti i progetti portati avanti dal Dipartimento Ricerca, Collezione e Didattica, con l'obiettivo di evidenziare come la ricerca abbia un ruolo centrale. L'attività scientifica viene raccontata non solo nei suoi aspetti progettuali, ma individuando anche le ricadute in termini di diffusione della conoscenza. Si ricorda, a titolo d'esempio, il progetto TPOP (Turin Papyrus Online Platform): un repository ad accesso libero che consente la collaborazione da remoto dei ricercatori di tutta Europa per lo studio dei papiri conservati a Torino. Se il progetto da un lato ha un altissimo valore scientifico, dall'altro prevede un'interfaccia liberamente fruibile dove il pubblico potrà trovare informazioni accurate sui papiri e osservare il "dietro le quinte" dell'attività di ricerca. Il TPOP quindi, così come gli altri progetti di ricerca, possono essere valutati tanto dal punto di vista scientifico, quanto nella loro capacità di contribuire alla diffusione della conoscenza, indirizzo strategico che orienta l'attività di Fondazione Museo Egizio.

Nel Bilancio Sociale vengono organizzate e descritte anche tutte quelle attività che mirano ad avvicinare il Museo Egizio a chi abitualmente non lo frequenta, sia per la presenza di barriere sociali percepite (è il caso degli eventi come *Io sono Benvenuto*, organizzato dal 2017 in occasione della Giornata Mondiale del Rifugiato UNHCR), sia per la presenza di reali barriere fisiche, che il Museo abbatta andando negli ospedali e nelle carceri, come nell'ambito dei progetti *Liberi di imparare*, organizzato con la Casa Circondariale Lorusso Cutugno e l'Istituto Penale Minorile Ferrante Aporti, e *Il Bello che fa Bene*, rivolto ai pazienti dell'Ospedale Pediatrico Regina Margherita.

Come si diceva in apertura, tuttavia, se è indubbio che queste iniziative producono valore in termini di benessere individuale e sociale, inquadrare i risultati prodotti dall'offerta culturale di un'istituzione in una dimensione misurabile consente di valutarne l'efficacia da un diverso punto di vista.

In ragione di ciò, nel 2019 la Fondazione Museo Egizio ha deciso di intraprendere un'analisi volta a individuare il modello di creazione del valore, descrivendo cioè come l'istituzione organizza i suoi processi per produrre risultati ("outcomes") coerenti con gli indirizzi strategici e i pilastri identitari.

*Francesco Caruso, Samanta Isaia e
Ludovico Solima.*



I processi e i risultati da essi generati sono descritti dal punto di vista quantitativo attraverso degli indicatori che, riferiti a un arco di tempo triennale, costituiscono un vero e proprio strumento di misurazione dei risultati. Si menziona ad esempio l'attività della Biblioteca Silvio Curto, per la quale è stato rilevato che dal 2016 sono aumentati gli ingressi in misura pari al 70%.

Se quindi a un primo sguardo il valore dell'offerta culturale della Biblioteca parrebbe non quantificabile, il dato rilevato sostanzia e concretizza la bontà delle azioni svolte finora e l'efficacia del servizio reso.

Questa tipologia di analisi, che confluisce nella pubblicazione di Report Integrato, aderisce al Framework Internazionale predisposto dall'Integrated Reporting Council (IIRC) che vuole porre l'accento sulle modalità con cui un'impresa crea valore in un'ottica di sviluppo sostenibile. Recependo la normativa europea, nel 2017 l'Italia ha introdotto con il D. Lgs. 254/2016 l'obbligo, per le imprese quotate in Borsa, di redigere in accompagnamento al bilancio civilistico una relazione non finanziaria. Con la decisione di avviare un processo di reporting integrato, la Fondazione Museo Egizio ribadisce con forza la volontà di considerarsi impresa culturale – la cui autonomia scientifica e gestionale è sostenuta da quella finanziaria –

adottando modelli di rendicontazione propri del mondo profit. Il confronto con i colleghi intervenuti al panel mi conferma che è un sentire sempre più diffuso nel panorama culturale italiano quello di adottare processi e metodologie già consolidate nel mondo delle imprese. In un contesto di scarsità di risorse e di competizione delle istituzioni culturali con la vastissima offerta del mondo *leisure*, questo cambio di paradigma è indispensabile per valutare le *performance* della propria offerta culturale, oltre che per implementare documenti, come il report integrato, che sono un prezioso strumento di accountability nei confronti dei diversi *stakeholder* di un'istituzione culturale.

Samanta Isaia

Formatasi presso l'Università di Torino con una laurea in Scienze Politiche, indirizzo Amministrativo, dopo un'esperienza più che decennale nel settore privato, nel 2004 approda al Comitato per l'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino, per il quale ricopre il ruolo di Accounting Manager della Divisione Tobo. A partire dal 2006 assume la guida dell'ufficio amministrativo della neonata Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, dapprima come Responsabile Amministrativo, Finanziario e delle Risorse Umane e, dal gennaio 2017, come Direttore Gestionale, coordinando l'attività istituzionale della Fondazione in tutti i suoi aspetti organizzativi, gestionali, produttivi, amministrativi e promozionali. È nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e ricopre ad interim la posizione di responsabile dell'Ufficio Sviluppo e Fondi Europei, promuovendo le relazioni del Museo Egizio con i partner istituzionali e commerciali in Italia e all'estero. Nel corso degli anni, ha tenuto svariate lezioni e workshop formativi per studenti e professionisti del settore culturale.

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.

Quando una politica culturale è efficace? Quando è democratica

Stefania Monteverde



Quando 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 Italia¹.

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.

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

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 concluso (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.

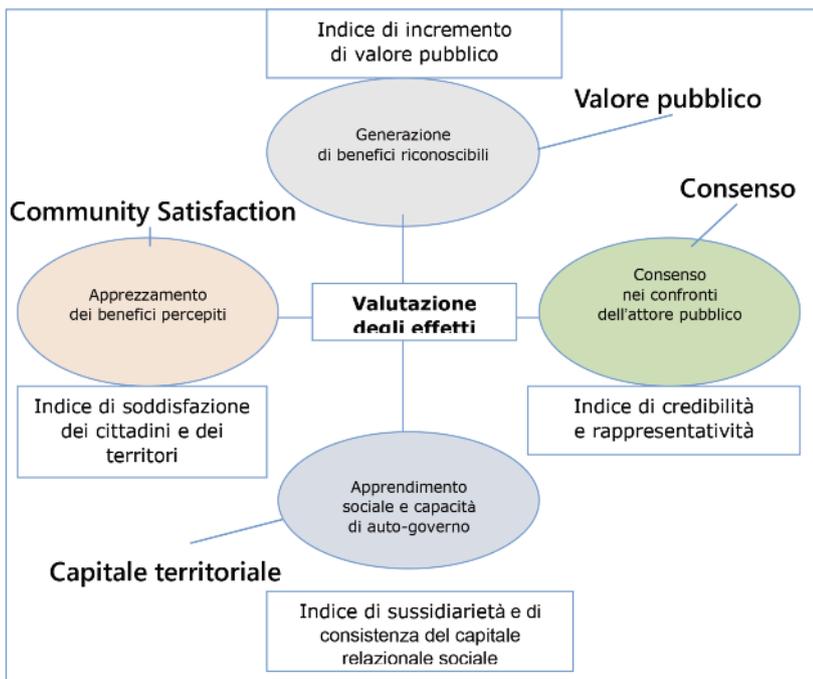
La superficie risultante dall'addensarsi delle linee e delle trame e da esse delimitato è uno spazio denso, un tessuto in continua tensione, in grado di rilasciare e di rendere sostenibili nel tempo effetti positivi per le comunità coinvolte, più capace di altri, proprio per la ricchezza delle interazioni 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 perché 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 amministrare. 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.

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

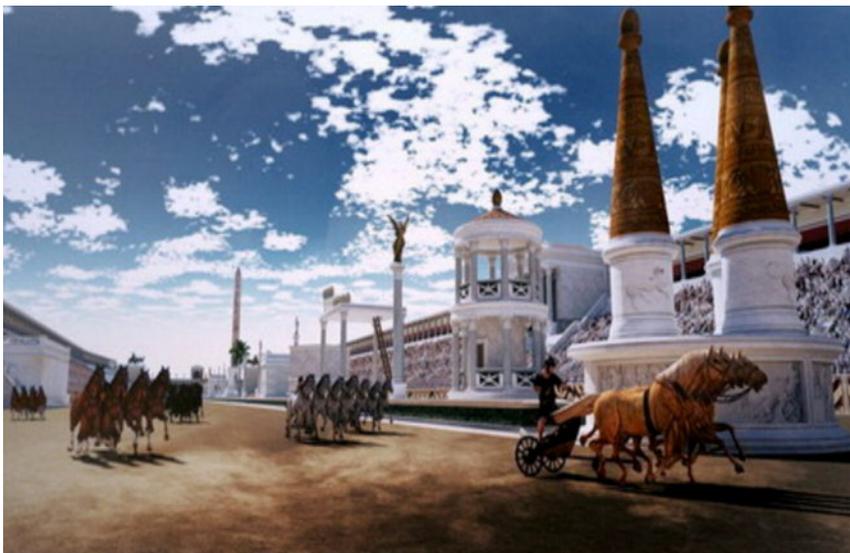


unità aziendale, nel ruolo di “Supporto” e “Osservatorio” in fase di work in progress e di “Officina delle idee” in fase propulsiva, attraverso l’ideazione di azioni coerenti ed integrate e di nuovi prodotti e servizi in un’ottica di miglioramento continuo.

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.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Gli altri partecipanti ai tavoli



MATTIA AGNETTI

Segretario Organizzativo (Executive Secretary) della Fondazione Musei Civici di Venezia ed in questo ruolo è responsabile della gestione finanziaria, organizzativa ed amministrativa dei Musei Civici di Venezia, implementando le decisioni del Consiglio di Amministrazione. Da maggio 2009 a dicembre 2012 è stato Presidente e Amministratore Delegato di SMINT – Servizi Museali Integrati srl, società strumentale della Fondazione per lo sviluppo commerciale e l'attività di impresa (gestione di caffetterie e bookshop museali, sviluppo del merchandising e dell'hosting di eventi). È stato responsabile delle funzioni di Assistenza Tecnica verso i 27 paesi membri dell'Unione Europea rappresentati nel Monitoring and Steering Committee. Laureatosi in Scienze Politiche a Padova nel 1993 ha studiato all'ENA di Parigi e conseguito un Master in politiche e istituzioni dell'Unione Europea all'Institut d'Etudes Européennes dell'Université Libre de Bruxelles.

Mattia tiene lezioni in diverse Università ed interviene a conferenze e seminari in Italia e all'estero. Mattia è membro del Consiglio Direttivo di Federculture (Federazione Servizi Pubblici, Cultura, Turismo, Sport e Tempo Libero).

Further information in English at:

<http://www.linkedin.com/pub/mattia-agnetti/7/6/722>.

LEONARDO BIEBER

Avvocato dal 2002 e consulente legale, dal 2009 al 2019 è stato consigliere comunale al Comune di Firenze ricoprendo dapprima il ruolo di Presidente della Commissione Cultura, Sport, Istruzione e Università (2009/2014) e poi quello di Presidente della Commissione Urbanistica, Patrimonio ed Infrastrutture (2014/2019), acquisendo importanti conoscenze e competenze sul funzionamento della pubblica amministrazione e sulle pratiche di sviluppo e di rigenerazione del territorio a finalità prevalentemente culturale e sociale. Collaboratore di Federculture nell'elaborazione del Piano Strategico Integrato a base culturale per i Comuni di Sansepolcro e Rapolano Terme, è un grande appassionato dell'Europa e delle Istituzioni Europee dove ha lavorato per più di un anno. Presiede il Comitato scientifico della Fondazione Ernesto Balducci.

LUCIA BIONDI

Ricercatrice in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi Roma Tre. Dall'11/09/2018 ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale alle funzioni di Professore Associato nel settore concorsuale 13/B1 - Economia Aziendale.

È Professore Aggregato in "Programmazione e Controllo" e docente del corso di "Bilancio". In passato ha tenuto gli insegnamenti di "Economia Aziendale", "Economia delle Aziende Turistiche" e "Valutazione d'Impresa".

Nel 2007 è stata visiting scholar presso l'University of Edinburgh – Business School (UK).

Ha conseguito nel 2008 il titolo di Dottore di Ricerca.

È autrice di due monografie e diversi articoli pubblicati su riviste nazionali ed internazionali. Ha partecipato come relatore in numerose conferenze scientifiche in tutto il mondo.

La valutazione economico-aziendale del patrimonio culturale (heritage asset) è, sin dai tempi del dottorato, tra i suoi principali temi di studio. I suoi attuali interessi di ricerca includono inoltre: la contabilità pubblica, con particolare riguardo al sistema informativo-contabile degli enti territoriali e delle università; la misurazione e gestione delle performance, le iniziative partecipative di tipo culturale, gli strumenti di responsabilità sociale.

CLAUDIO BOCCI

Direttore di Federculture, responsabile delle Relazioni esterne con soggetti pubblici (Ministeri, Direzioni Regionali BBCC, Regioni ed altri EELL) al fine di sviluppare l'attività associativa e creare le premesse per collaborazioni e partnership sia sulle attività istituzionali di Federculture, sia sulle attività progettuali del suo Ufficio Sportello Cultura.

È Consigliere delegato del Comitato Ravello Lab – Colloqui Internazionali.

È Direttore del Comitato Festival della Letteratura di Viaggio.

FABIO BORGHESE

Fabio Borghese is the Founder and Director of Creactivitas - Creative Economy Lab. His research interests and professional skills are focused on business creation, local development, innovation processes and methodologies design oriented in the context of cultural and creative industries. He currently works with Campania Innovazione for which he designed and coordinated the project Creative Clusters awarded by EBN (The European Business & Innovation Centre Network) and the European Commission as a best practice in business incubation models. He collaborates with Federculture and Fondazione Symbola.

He is a member of the scientific committee of Ravello Lab International Forum. He teaches Event Management and Event Marketing at the University of Salerno.

FRANCESCO CALABRÒ

Professore aggregato di Estimo (SSD ICAR 22) dal 2007, presso l'Università Mediterranea di Reggio Calabria. Insegna Estimo e Valutazione Economica dei Piani e dei Progetti nell'ambito dei Corsi di Laurea in Architettura e in Ingegneria Civile dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria.

Dal 1996 svolge attività di ricerca scientifica presso il Dipartimento Patrimonio Architettonico e Urbanistico – PAU dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, attraverso un iter articolato ma congruente con i contenuti dell'area disciplinare ICAR/22. In collaborazione con L. Della Spina: dirige le attività del Laboratorio di Valutazioni economico-estimative LaborEst e l'omonima rivista scientifica; è responsabile scientifico del simposio internazionale biennale "New Metropolitan Perspectives" (3 edizioni).

L'attività di ricerca, d'interesse nazionale e locale, in collaborazione con soggetti sia pubblici che privati, è rivolta principalmente alla valutazione economica della fattibilità e sostenibilità di: programmi complessi di valorizzazione dei centri storici e di trasformazione urbana; investimenti pubblici e privati di natura immobiliare e infrastrutturale; piani e modelli di gestione dei beni culturali e ambientali. Le attività di ricerca sono rivolte inoltre a: stime del mercato immobiliare, della produzione edilizia e della qualità nel processo edilizio; project management; e-governance.

È socio ordinario della SIEV - Società Italiana di Estimo e Valutazione. È membro del Consiglio Direttivo di ICOMOS Italia, nella cui organizzazione partecipa ai Comitati Scientifici su "Economia della Cultura" e "Patrimonio Immateriale". È membro del Comitato Scientifico dell'Accademia Internazionale Dieta Mediterranea di Riferimento.

È Presidente dello spin-off universitario Urban Lab.

Partecipa a convegni scientifici internazionali e nazionali e ha curato la produzione e la diffusione di numerose pubblicazioni.

UMBERTO CROPPI

Presidente di Fondazione La Quadriennale di Roma. Consulente per la comunicazione e il management culturale, già Presidente di Federculture Servizi Srl e Presidente – Amministratore Delegato della Cosmec Srl, società di comunicazione; è stato Direttore Generale della Fondazione Valore Italia e Direttore Editoriale e Amministratore Delegato della casa editrice Vallecchi Spa di Firenze.

È stato docente a contratto per il corso "Organizzazione degli eventi", presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione, La Sapienza Università di Roma; insegna nel Master "Management, promozione, innovazioni tecnologiche nella gestione dei beni culturali", Università di Roma3.

È stato assessore alle Politiche Culturali e alla Comunicazione del Comune di Roma.

ALBERTO D'ALESSANDRO

È membro del board del Movimento Europeo Italia. Ha svolto attività di assistenza tecnica per le politiche e gli affari Europei presso il Senato della Repubblica e per varie organizzazioni ed enti locali e regionali occupandosi in primo luogo di politiche per il turismo, itinerari culturali, politiche culturali, sviluppo locale e rurale. È stato Direttore dell'Ufficio di Venezia del Consiglio d'Europa rappresentando l'organizzazione in Italia. A Strasburgo ha lavorato presso la Direzione Generale IV Politiche Culturali, Diversità e Dialogo del Consiglio d'Europa. Ha operato in precedenza come agente presso l'UNICRI (United Nation Interregional Crime and Justice Research Institute). Presso il MiBACT è stato Responsabile per le Relazioni Internazionali fungendo da Delegato governativo alle Presidenze europee e presso il Comitato Affari Culturali del Consiglio dei Ministri Eu-

ropeo. Ha diretto a livello nazionale l'Antenna Culturale Europea (National Cultural Contact Point) per il programma Cultura e Cittadinanza ed è stato il Coordinatore Nazionale dell'Anno europeo del Dialogo Interculturale 2008. Già Segretario Generale della rete europea delle Città Storiche termali EHTTA e promotore dell'Itinerario europeo delle città termali si è occupato lungamente di turismo culturale e itinerari europei come la Via Francigena. Giornalista iscritto alla AJPBE belga e ha gestito la rivista Italian Style Magazine distribuita in edicola in Belgio che promuoveva il turismo e il Made in Italy italiano all'estero. A Bruxelles ha lavorato in Commissione Europea e al Parlamento Europeo.

MARTINA DE LUCA

Storico dell'arte, ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Pedagogia sperimentale con una tesi sull'educazione museale. Ha svolto, in qualità di Presidente di Ecom attività di ricerca, consulenza e formazione inerenti il rapporto tra cultura e territorio con particolare riferimento alla creatività contemporanea il ruolo sociale della cultura e il valore educativo di musei e patrimonio. Ha lavorato presso il MiBACT, prima come Responsabile dei Servizi Educativi della Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea, e successivamente presso la Direzione Generale Educazione Ricerca.

Attualmente è Responsabile della Formazione presso Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

È membro del Comitato di direzione della rivista "Economia della cultura" e del Comitato scientifico del Master "Standard for Museum Education" dell'Università Roma Tre.

MAURIZIO DI STEFANO

Ingegnere, Architetto, Specializzato in Restauro dei Monumenti presso l'Università Federico II di Napoli, Presidente Emerito di ICOMOS Italia - Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti. Consigliere del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, "Struttura Tecnica di Missione per l'indirizzo strategico, lo sviluppo delle infrastrutture e l'alta sorveglianza" del MIT. Componente del "Gruppo di Governance" presso la Regione Campania per l'attuazione del progetto "Sistema Integrato di Valorizzazione dei Beni e Siti UNESCO della Campania". Esperto UNESCO. Professionista di chiara fama già Presidente del Comitato di Settore per l'Architettura e componente del

Consiglio Superiore per i Beni Culturali e Paesaggistici quale Presidente del Comitato Tecnico Scientifico per l'Architettura e l'Arte Contemporanee presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Segretario Generale dello Scudo Blu Italia. La sua attività di libero professionista copre diversi settori. Docente presso numerose Università e Organizzazioni Italiane e straniere tra le quali l'Università di Napoli Federico II, Università Mediterranea di Reggio Calabria. Componente di diversi Comitati Scientifici. Direttore del "Biblioteca Roberto e Maurizio Di Stefano". Console Onorario del Cile di Napoli e Campania. Giornalista iscritto all'Albo speciale dal 1987 è autore di numerosi volumi, saggi ed articoli e diretto, anche in collaborazione, importanti riviste di settore.

DANIELA ESPOSITO

Architetto, specialista in Restauro dei monumenti e Dottore di ricerca in Conservazione dei Beni architettonici, è dal 2011 professore ordinario nel settore scientifico-disciplinare ICAR/19 (Restauro), presso la facoltà di Architettura (Dipartimento di Storia, Disegno e Restauro dell'Architettura della Sapienza, Università di Roma). Da gennaio 2014 è Direttore della Scuola di Specializzazione in Beni architettonici e del Paesaggio della Sapienza Università di Roma. È membro del Collegio dei Docenti del Dottorato di ricerca in Storia dell'Architettura e Restauro del Dipartimento di Storia, Disegno e Restauro dell'Architettura (Sapienza Università di Roma), della Giunta di Facoltà, della Commissione ricerca di Ateneo. Svolge attività di ricerca attorno ad aspetti teorici del restauro e allo studio storico e storico-tecnico del costruito, alle modalità esecutive, ai criteri e alle norme che regolano gli interventi di conservazione su di esso. È autrice di contributi nel campo del restauro e della storia dell'architettura, in particolare su temi di architettura tardo-antica e medievale, relativi alla conservazione delle finiture delle superfici architettoniche, alla legislazione in materia di tutela, ai centri storici, al paesaggio e alla storia delle tecniche costruttive. È impegnata in attività di progettazione e consulenza nel campo del restauro architettonico.

LUIGI FAMIGLIETTI

Avvocato, Docente a contratto di Diritto degli Enti Locali presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cassino, Membro del Comitato di Redazione della Rivista Giuridica SVIMEZ, Consulente della Fondazione IFEL (Istituto per la Finanza e gli Enti Locali). Già Sindaco di Frigento (Av) dal 2006 al 2016 e Deputato della XVII legislatura (2013-2018)

GERARDA FATTORUSO

Ph.D. Candidate in Metodi Matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie presso l'Università del Sannio. Ha vinto un premio per la carriera presso la camera dei deputati nel 2016. È autore di pubblicazioni scientifiche di carattere internazionale sul tema delle procedure decisionali e della valutazione del rischio e dell'incertezza; ha tenuto seminari e conferenze su temi scientifici in Università in Italia e all'estero.

ROBERTO FORMATO

Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, Master of Science in Tourism Planning and Development alla University of Surrey ed Executive Master in Public Administration alla Hertie School of Governance di Berlino.

È direttore della Fondazione Real Sito di Carditello, promossa dal MiBACT e dalla Regione Campania. Opera quale esperto in diversi progetti di sviluppo a livello internazionale. È attualmente impegnato in Oman, Afghanistan e Salvador.

In precedenza ha occupato ruoli direttivi e manageriali in imprese pubbliche e private, quali BTicino, Alpitour, Insud (confluita in Invitalia), Regione Campania. Ha inoltre svolto attività di ricerca per IRISS-CNR. È autore di diverse pubblicazioni in materia di sviluppo delle destinazioni turistiche ed efficientamento della spesa pubblica.

PIERPAOLO FORTE

Insegna Diritto amministrativo ed Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli studi del Sannio di Benevento.

Autore di una sessantina di pubblicazioni scientifiche, è stato, tra altro, consigliere giuridico del Ministro per i beni e le attività culturali, esperto presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, componente della Conferenza Regionale sugli appalti e sulle concessioni della Regione Campania, membro del Comitato scientifico del Consorzio interuniversitario ALMALAUREA, componente del comitato tecnico del Consorzio interuniversitario

CINECA, consigliere di amministrazione della Fondazione Maggio musicale fiorentino di Firenze, della Fondazione C.I.V.E.S., che gestisce il Museo Archeologico Virtuale (MAV) di Ercolano, della Fondazione Antonio Morra Greco di Napoli, Presidente della Fondazione Donnaregina per le arti contemporanee, che gestisce il Museo Madre di Napoli.

È attualmente membro del consiglio di amministrazione del Parco archeologico di Pompei, e del comitato direttivo Federculture, presso cui coordina la Commissione legislativa e fa parte del Comitato scientifico del Rapporto annuale; è componente del direttivo di Ravello Lab - Colloqui Internazionali.

Fa parte del Comitato di direzione della Rivista "P.A. Persona e Amministrazione Ricerche Giuridiche sull'Amministrazione e l'Economia", e dell'Editorial Board della Rivista "Brill Research Perspectives in Art and Law", ed è membro del CIRTAM, Centro Interdipartimentale di Ricerca dal Tardo Antico al Moderno, dell'Università degli studi Federico II di Napoli.

Presso la Facoltà di Scienze economiche ed aziendali dell'Università degli studi del Sannio è stato delegato del Preside alla valutazione della didattica e al monitoraggio delle carriere degli studenti, componente della Giunta di presidenza e della commissione paritetica, Presidente del Consiglio di corso di laurea in Economia dei servizi. Nel proprio Ateneo è stato delegato del Rettore per le innovazioni istituzionali, componente della Commissione etica, della Commissione statutaria per la revisione della normativa autonoma, dell'Organo per la Stesura del nuovo Statuto dell'Università; è componente del Collegio di dottorato in Persona, mercato, istituzioni, e del collegio dei master di II livello in Manager nelle Pubbliche Amministrazioni e Manager delle imprese Agro-sociali e delle reti territoriali.

Ha insegnato, in corsi curriculari, specialistici e master, presso diverse Università ed Istituti, fra cui la Scuola Normale superiore di Pisa, le Università degli studi La Sapienza di Roma, Federico II di Napoli, di Bari, di Catania, LUISS di Roma, il Link Campus dell' University of Malta in Roma, Parthenope di Napoli, Vanvitelli di Caserta.

Ha inoltre svolto innumerevoli docenze presso la Scuola superiore della P.A., la Scuola Superiore dell'amministrazione dell'interno, la Scuola superiore della Pubblica Amministrazione locale, diverse strutture private, ed ha tenuto conferenze, lezioni, seminari in tutto il territorio nazionale e, in ambito internazionale, presso Università ed enti in Argentina, Canada, Francia, Cuba, Tunisia.

SALVATORE CLAUDIO LA ROCCA

Ingegnere. Esperto e consulente nel campo della progettazione formativa e dello sviluppo del capitale umano, con particolare riferimento ai temi della "governance" e valorizzazione del Patrimonio Culturale. È stato docente di Architettura e Composizione Architettonica e di Pianificazione Urbanistica nella Facoltà di Ingegneria di Roma – La Sapienza. Dirigente apicale, Responsabile dell'Area "Programmazione Economica e Pianificazione territoriale" del Formez, ha, svolto attività nei settori: urbanistica, politiche ambientali, turismo, beni culturali, protezione civile. È stato Vice Direttore della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale, incentrando la propria attività sul profilo professionale della Dirigenza degli Enti territoriali. È componente del Comitato Scientifico del CUEBC sin dalla sua fondazione, ove riveste anche l'incarico di Responsabile delle Relazioni Esterne. Nel suo ambito, ha promosso numerose iniziative improntate alla focalizzazione del rapporto tra politiche culturali e politiche di sviluppo. Tra queste "Ravello LAB-Colloqui Internazionali". Fa parte dell'Esecutivo AICI (Associazione delle Istituzioni Culturali Italiane).

MARCO MARINUZZI

Di formazione geopolitica, è socio fondatore e partner di Meraki, società di consulenza con sede a Trieste e Belluno che opera a favore dei settori della cultura, creatività e turismo. Da quasi vent'anni si occupa di elaborazione, gestione e valutazione di programmi e progetti di sviluppo locale e cooperazione transnazionale. Temi trattati: archeologia, UNESCO, teatro, cinema, imprese culturali e creative, musei e monumenti, diplomazia culturale, musica, audience development e arti visive. Principali committenti: MiBACT, Regione Friuli Venezia Giulia, Fondazione Aquileia, CoopCulture, Comune di Cividale del Friuli, Venice International University, Federculture, Les Baladins du Miroir, Studiare Sviluppo, Unioncamere Veneto e Théâtre de la Massue. Docenze su politiche, programmi e progetti culturali in Italia, Serbia, Albania, Bosnia-Erzegovina, Slovenia, Azerbaigian e Romania.

Lavora in Italia e all'estero, con profonda conoscenza dell'Europa Centrale e Sudorientale e dei Paesi Lusofoni.

Parla inglese, francese e portoghese. Socio ICOM.

MITA MARRA

Mita Marra è professore associato di Politica economica presso l'Università di Napoli "Federico II" e visiting professor di Comparative Public Policy presso la George Washington University di Washington DC. I propri interessi di ricerca si focalizzano sulla valutazione delle politiche di sviluppo e innovazione sociale e sui processi di riforma dello Stato e della pubblica amministrazione. Mita Marra ha conseguito la laurea in Economia presso l'Università di Napoli "Federico II" nel 1995, il Master of Arts in International Relations presso la Johns Hopkins University (Washington DC, US) nel 1998 e il PhD in Public Policy presso la Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration della George Washington University (Washington DC, USA) nel 2003. Ha svolto attività di consulenza per la Banca mondiale (1998-2005), per le Nazioni Unite (2007-2009), per la Commissione europea (2017-presente) e per amministrazioni regionali e enti privati in Italia. Ha pubblicato numerosi articoli in riviste internazionali. Con Kim Forss e Robert Schwartz ha curato i volumi *Evaluating the Complex. Beyond Attribution and Contribution* nel 2014 e *Speaking Justice to Power. Ethical and Methodological Challenges for Evaluators*, nel 2016 per Transaction Publishers, US. Nel 2018 ha vinto il premio della Corte dei Conti Europea (European Court of Auditors) per la monografia dal titolo *Valutare la valutazione. Adempimenti, ambiguità, apprendimenti nella PA italiana* edita da Il Mulino. Mita Marra dirige la rivista internazionale *Evaluation and Program Planning* e la rivista italiana *RIV-Rassegna Italiana di Valutazione* ed è Past-President dell'Associazione Italiana di Valutazione.

MARCO MINOJA

Direttore Cultura del Comune di Milano, è un Dirigente di ruolo del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. È arrivato a dirigere il settore cultura della città dopo avere esercitato dal 2015 la funzione di Segretario regionale del MiBACT in Lombardia, coordinando gli istituti periferici del Ministero, Soprintendenze, Polo Museale, Musei autonomi, Archivi e Biblioteche nazionali.

Dal 2009 ha esercitato il ruolo di dirigente in diverse strutture del Ministero, dalle Soprintendenze archeologiche della Sardegna a quella dell'Emilia Romagna e al Segretariato regionale della Sardegna.

Archeologo di formazione, ha lavorato precedentemente come funzionario archeologo del Ministero e come conservatore museale presso diversi enti locali.

ETTORE NARDI

Ettore Nardi, partenopeo, classe 1983, ingegnere e giornalista pubblicitista. Nel 2010, vince il concorso pubblico per funzionario direttivo tecnico, settore mobilità e trasporti, bandito dalla Provincia di Salerno. Nel 2012 rassegna le dimissioni avendo vinto il concorso pubblico per funzionario tecnico all'Università degli Studi di Napoli Federico II, dove si occupa di sicurezza e prevenzione incendi degli edifici dell'Ateneo. Nel 2013, viene eletto per il quadriennio 2013-2017 Consigliere dell'Ordine degli Ingegneri di Napoli e nel 2017, viene rieletto per il secondo mandato, 2017-2021. Dopo aver ricoperto dal 2016 la carica di Vicepresidente della Sezione Campania-Molise dell'Associazione italiana per l'ingegneria dei trasporti, viene eletto, nel 2017, Consigliere Nazionale dell'Associazione Italiana Ingegneria del Traffico e dei Trasporti, la più antica associazione d'Italia nel settore dell'ingegneria del traffico e dei trasporti, fondata a Padova nel 1957. In seno al Consiglio nazionale dell'AIIT, ricopre, peraltro, la carica di Responsabile dell'Organo di Stampa. Dal 2017 è Segretario del Comitato regionale UNICEF Campania. Nel 2018 viene eletto Rappresentante regionale Campania del Comitato Giovani della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, di cui è socio dal 2015.

PATRICIA NAVARRA

Patricia Navarra, laurea in Scienze Politiche, Governo della P.A., Master in Management and CSR. Dirigente nel Gruppo ENEL, si occupa da anni di politiche per lo sviluppo sostenibile in qualità di Sustainability Manager senior e attualmente Responsabile delle Relazioni Istituzionali dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS). Inizia il suo percorso professionale presso il Ministero dell'Economia, nelle Aree di Finanza pubblica, Analisi e programmazione finanziaria e Privatizzazioni. Assume in seguito la responsabilità del Coordinamento degli Uffici del RGS e Direttore di coordinamento del Dipartimento del Tesoro. È stata Capo della Segreteria del Ministro dell'economia negli anni 2011- 2013. Durante la sua attività ha preso parte alla start-up dell'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova (IIT); è stata membro di numerose commissioni e gruppi interistituzionali in materia di finanza

pubblica, innovazione, formazione manageriale, pari opportunità, cultura e consigli direttivi di Fondazioni e Network di sostenibilità. Attualmente è membro esperto del Segretariato ASviS ed è membro del Gruppo Tecnico Cultura e sviluppo di Confindustria. È Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana.

DOMENICO NICOLETTI

Architetto, laureato a Napoli nel 1982 con 110/110 e lode, membro dell'Ass. Italiana Architettura del Paesaggio AIAPP, - Cultore della Materia in Tecnologia dell'Ambiente costruito - Ricercatore dell'Università di Napoli sino al 1994, Primo Direttore del Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano sino al 2004, già Presidente delle Riserve naturali Regionali Foce Sele e Tanagro, Monti Eremita e Marzano sino al 2012, attualmente: Docente "Gestione e Salvaguardia delle Aree Protette", Facoltà di Scienze MM.FF.NN., Laurea Magistrale in Scienze Ambientali, Università di Salerno; Segretario Generale dell'Osservatorio Europeo del Paesaggio di Arco Latino; Membro della Federazione Nazionale dei club e centri UNESCO (www.ficlu.it); Presidente del club UNESCO Elea; Membro del Consiglio di Indirizzo del Centro Interdip. di Scienze Ambientali dell'Università degli Studi di Salerno; Giornalista pubblicista iscritto all'Ordine Nazionale dei Giornalisti n.110213; Direttore della Scuola di Alta Formazione della P.A. nelle Aree Protette; Direttore della Rivista "Politiche del Paesaggio" marchio registrato; Direttore della Rivista "Campus Mediterraneo" marchio registrato; Direttore della Rivista "DietaMediterraneaBio" marchio registrato; Membro del Nucleo tecnico della "Rete per l'attuazione della Convenzione Europea del Paesaggio" - Consiglio d'Europa - Strasburgo; Segretario del Premio Nazionale "Eco and the City" della Fondazione Giovanni Spadolini Nuova Antologia; Membro del Comitato Scientifico della rivista "Energieo" periodico di promozione dell'Istituto Internazionale Conoscenze tradizionali ITKI UNESCO- Banca Mondiale delle Conoscenze Tradizionali TKWB, Distretti Energetici e Ambientali, Osservatorio Europeo del Paesaggio di Arco Latino, Centro Studi Internazionali Dieta Mediterranea.

ALESSIO PASCUCCI

Dottore di ricerca in Intelligenza Artificiale, il 21 maggio 2012 è stato eletto Sindaco del Comune di Cerveteri alla guida di una delle Giunte più giovani d'Italia (35,5 anni di media). È fortemente impegnato nelle battaglie a difesa del patrimonio

ambientale e artistico e ha preso ferme posizioni contro ogni tentativo di aggressione del territorio. Coniugando la sua sensibilità per la musica e l'ecologia ha ideato e lanciato alcune importanti manifestazioni artistiche come l'Etruria Eco Festival, premiato miglior festival italiano 2011 (dodici edizioni), l'Etruria Jazz Festival (sei edizioni) e l'evento di chiusura della campagna referendaria "IO VOTO", tenutasi a Piazza del Popolo a Roma il 10 giugno 2011. Ha collaborato con televisione e cinema, scrive sceneggiature per il cinema e i suoi due ultimi lavori "L'ULTIMO TEOREMA DI FERMAT" e "COME CRIMINI E MISFATTI" (di cui è anche regista) hanno ricevuto il riconoscimento di Prodotto di Interesse Nazionale Culturale nel bando del Ministero per Beni e le Attività Culturali. Dal 2014 è Vicepresidente nazionale dell'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale Unesco. Nel 2016 è stato eletto Consigliere della Città Metropolitana di Roma Capitale arrivando secondo nella lista "Le città della metropoli" con punteggio di 3.893. Successivamente viene eletto Presidente della Commissione Bilancio ed Enti Locali dell'Area Metropolitana di Roma Capitale.

GIANPIERO PERRI

Ha conseguito la laurea in legge e frequentato corsi di economia (Università Bocconi) e di analisi dei modelli e delle politiche regionali (CNR di Pisa) e svolto attività di ricerca socio-economica e di programmazione in enti di ricerca pubblici e privati (Territorio spa, IRAT CNR). Successivamente il campo degli interessi si è focalizzato sulla progettazione di iniziative di sviluppo locale. In tale orizzonte, particolare rilevanza ha assunto lo studio e la messa a punto di iniziative tese a fare della cultura nelle sue diverse espressioni, tangibili e soprattutto intangibili, la leva per progetti di sviluppo territoriale. Sono gli anni (1997/2015) della progettazione e implementazione di grandi progetti: dal Parco storico, culturale ed ambientale di Basilicata e della nascita del primo "parco tematico storico culturale" della Grancia a Brindisi Montagna (PZ), al Gran percorso della memoria dedicato a Cassino ed ai comuni del martirologio della seconda guerra mondiale, a partire da San Pietro Infine; dell'ideazione della strategia dei "grandi attrattori" come acceleratori di sviluppo locale (2006-2014) per conto della Regione Basilicata. È il periodo della collaborazione con il premio Oscar del cinema Carlo Rambaldi e con artisti ed esperti di livello internazionale; di impegno nel Consiglio

scientifico del Dipartimento patrimonio culturale del CNR; dello studio e dell'utilizzo delle nuove tecnologie per la valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale, realizzando importanti iniziative come Project manager (Iraq Virtual Museum per il CNR, Mille Italia una Patria, allestimento inaugurale del Vittoriano di Roma – Presidenza della Repubblica- Mibact – Officina Rambaldi). Direttore generale dell'APT di Basilicata, 2006-2016. Un'esperienza che si tradurrà anche in articoli, interventi, studi e pubblicazioni e in collaborazioni con le Università di Napoli, Roma e con lo IULM di Milano. Lasciato l'incarico pubblico, nel 2016, ha ripreso ad operare nel privato realizzando nuovi format di comunicazione culturale, tra cui l'allestimento "Viva Vivaldi –The four season mystery" (Venezia 2018 – Bologna 2019), e l'Allestimento "Vado, Verso, Dove, Vengo" –Yes-Fondazione Matera 2019 (Matera 2019). Al contempo questa esperienza è andata arricchendosi del portato delle nuove tecnologie digitali e delle possibili applicazioni per la crescita socio-economica dei territori, curando la realizzazione di piattaforme tecnologiche per lo sviluppo territoriale e turistico per conto di una primaria azienda europea: Facilitylive opc srl (Pavia-Bruxelles-Londra 2016-2019).

PIETRO PETRAROIA

Storico dell'arte - allievo di Cesare Brandi e Giovanni Urbani - già Soprintendente per i Beni artistici e storici per la Lombardia occidentale e la Pinacoteca di Brera (1991-'97), ha diretto il restauro del *Cenacolo Vinciano* (1991-'99). Dal 1997 al 2006 è stato Direttore generale per la Cultura in Regione Lombardia. È stato membro del Consiglio Nazionale per i Beni culturali e ambientali. Dal 2009 al 2011 è stato Direttore generale del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza. Ha ideato e curato la mostra *Giotto, l'Italia* (Milano, Palazzo Reale, 2015-'16). Dal 1993 è professore a contratto di *Legislazione dei Beni culturali*; è membro di ICOM e A.D. di *Cultura Valore Srl* (Milano). È stato componente del Comitato scientifico delle Gallerie degli Uffizi. Presiede il comitato scientifico di "AitArt - Associazione italiana Archivi d'artista". Dal 2019 dirige la rivista *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage. Journal of the Department of Cultural Heritage - University of Macerata* (<https://unicatt.academia.edu/PietroPetraroia>).

MARCO PINI

Marco Pini, economista presso l'Area studi economici e statistici di Si.Camera-Unioncamere. Gli ambiti di lavoro sono gli studi nel campo dell'economia dell'impresa con particolare riferimento alla competitività, digitalizzazione, al capitalismo familiare e alle filiere territoriali, nel campo dell'economia della cultura, della green economy, dell'economia sociale. È stato ricercatore presso la Fondazione Istituto G.Tagliacarne e l'Istituto di Studi e Analisi Economica (ISAE) dove è stato membro del gruppo di coordinamento della "Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese" del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Socio ordinario della Società Italiana di Economia Demografia e Statistica, della Società Italiana di Economia e Politica Industriale, dell'Associazione Italiana di Scienze Regionali. Autore di pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali e internazionali di economia e statistica. Autore di una monografia su innovazione e divari regionali.

FABIO POLLICE

Rettore dell'Università del Salento, Direttore del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo e Ordinario di Geografia Economico-Politica Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo Università del Salento. È Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Human and Social Sciences dell'Università del Salento, nonché Vice-Presidente del Corso di Laurea in Scienze Politiche e delle relazioni internazionali. È altresì membro del Consiglio Direttivo della Società Geografica Italiana, Componente del Comitato Scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, del Consorzio delle Università del Mediterraneo (UNIMED) e dell'EURISPES. Si occupa di temi di geografia economica applicata con particolare riguardo per i temi legati allo sviluppo territoriale e ai rapporti locale-globale con approfondimenti di taglio settoriale relativamente a turismo, beni culturali e agricoltura. Dal 2008 dirige l'Osservatorio Regionale sulla Cooperazione Internazionale della Regione Puglia. Negli ultimi anni i suoi interessi di ricerca si sono ulteriormente estesi andando a ricomprendere altri temi come quello delle migrazioni con particolare riguardo per le migrazioni forzate e per i processi di integrazione, re-integrazione dei rifugiati e richiedenti asilo e, quello relativo al rapporto tra beni culturali e sviluppo territoriale, tema sul quale ha pubblicato numerosi saggi e un volume di prossima uscita incentrato sul rapporto tra risorse archeologiche e sviluppo turistico. È re-

sponsabile di alcuni progetti transnazionali sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale.

FILIPPO RINIOLA

Filippo Riniola nasce a Milano nel 1986. Vive e lavora a Roma, dove si è laureato nel 2011 all'Accademia di Belle Arti con una tesi sull'impatto della finanziarizzazione nel sistema dell'arte contemporanea. La sua ricerca spazia tra temi poetici, politici, sociali, storici e d'attualità. Tra i campi di interesse ci sono il rapporto fra corpo e potere, queer studies, gender studies e post-colonial studies. Fra i suoi strumenti di ricerca troviamo la fotografia, l'installazione, la performance, il suono e il video. Numerose le mostre personali, tra le quali "se tu li guardi bene e li ascolti" a Spazio44 nel 2018, "Loro" a Casavuota (Rm) nel 2017, "A joyful sens at work" per il Salone del mobile di Milano nel 2016, "Invisible hand" presso MauMau Gallery di Istanbul, conclusione di una residenza d'artista nel 2015, "La sua presenza" a Sponge Artecontemporanea (Pergola) curata da Fabrizio Pizzuto nel 2014, "LifeLong learning" al Museo CIAC di Genazzano, curata nel 2012 da Claudio Libero Pisano. Fra le mostre collettive: "Matera alberga - arte accogliente" curata da Francesco Cascino nel 2019; "Kizart" al MAXXI curata da Raffaella Frascarelli di Nomias Foudation nel 2018, "Memoria collettiva" a CasaSpazio (PA) collaterale di Manifesta12 nel 2018, nel 2014 "Ginnastica della visione" alla Bienal del Fin del Mundo (Mar del Plata, Argentina), "BIO50 }Hotel" alla 24° Biennale del Design (Ljubljana, Slovenia) e il festival "Seminaria sogni in terra" (Maranola); nel 2013 "Azione! seconda" a The Others Art Fair (Torino) e "Così vanno le cose" ad ArtVerona (Verona); nel 2012 "INTELLÈGO" al Museo Bilotti (Roma), "Open#4" al SaleDock (Venezia) e Premio Roma Centro Storico (Roma).

LUDOVICO SOLIMA

Professore associato di Economia e gestione delle imprese e docente di "Management delle imprese culturali" presso l'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", Dipartimento di Economia. Docente di "Economia e gestione delle imprese" presso l'Università di Macerata, Scuola di Specializzazione in Beni Storici e Artistici e di "Management per i musei" presso l'Università Suor Orsola Benincasa. Componente del CdA della Università degli Studi di Napoli "L'Orientale". Consigliere scientifico dell'Ente Pio Monte della Misericordia nonché del-

l'Associazione Alessandro Scarlatti. Componente del Comitato di Direzione della rivista scientifica "Economia della Cultura", edita da Il Mulino. Da oltre venti anni realizza studi teorici e svolge ricerche sul campo, per conto di istituzioni pubbliche e private. Ha partecipato, in qualità di relatore, a oltre 130 convegni, in Italia e all'estero. È autore di oltre cento contributi scientifici su libri e riviste nazionali e internazionali. Nel 2018 ha pubblicato il volume "Management per l'impresa culturale" nella collana "Studi superiori" della Carocci Editore. Per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli ha curato la realizzazione del "Piano strategico 2016-2019" e dei Rapporti annuali di attività per gli anni 2016, 2017 e 2018.

MASSIMO SQUILLANTE

È professore Ordinario di Metodi Matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie; prorettore dell'Università degli Studi del Sannio; presidente del Comitato scientifico di Futuridea Research and development center; socio dell'Accademia Peloritana dei Pericolanti, classe delle Scienze Fisiche, Matematiche e Naturali; responsabile scientifico del Polo didattico della Fondazione "I Lincei per la scuola"; componente del Comitato scientifico dell'Osservatorio banche imprese (OBI); responsabile scientifico del Centro Europe Direct LUPT "Maria Scognamiglio, sez. di Benevento. È stato insignito del Premio Anassilaos-Pitagora di Samo 2018. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche di carattere internazionale sul tema delle procedure decisionali e della valutazione dell'incertezza; ha tenuto seminari e conferenze su temi scientifici in Università in Italia e all'estero.

FILIPPO TANTILLO

Si occupa di politiche pubbliche territoriali, in ambito culturale e sociale. Da ricercatore, lavora da oltre 15 anni con Istituti di ricerca e università italiane ed europee alla messa a punto di nuovi strumenti di ascolto del territorio e dei fenomeni sociali, affinché la Pubblica Amministrazione sia più vicina ai bisogni dei cittadini. Ha coordinato progetti istituzionali di ampio respiro sui territori marginali in molti paesi e sviluppato modalità innovative di storytelling delle politiche pubbliche. Negli ultimi anni è stato coordinatore del team di supporto al Comitato Nazionale per le Aree Interne alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

ANTONIO TARASCO

Antonio Tarasco è (abilitato) professore ordinario di Diritto amministrativo ed è dirigente del Ministero per i beni e le attività culturali. Insegna Legislazione dei beni culturali come professore supplente di Diritto amministrativo nell'Istituto Centrale per il Restauro e la Conservazione del Patrimonio Archivistico e Librario «Alfonso Gallo» (dal 2014) e nell'Accademia di belle arti di Roma (dal 2016).

È autore di oltre cento scritti giuridici in materia di fonti del diritto, beni e attività culturali, procedimento amministrativo, giustizia amministrativa, controlli, ineleggibilità e incandidabilità, sovranità popolare. Tra questi si segnalano: *La consuetudine nell'ordinamento amministrativo. Contributo allo studio delle fonti non scritte* (Editoriale scientifica 2003); *Beni, patrimonio e attività culturali: attori privati e autonomie territoriali* (Editoriale scientifica 2004); *La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale* (Giappichelli 2006); *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio* (a cura di, con G. Leone, Cedam 2006); *Corte dei conti ed effetti dei controlli amministrativi* (Cedam 2012); *Toti Scialoja critico d'arte. Scritti in «Mercurio», 1944-1948* (a cura di, Gangemi 2015); *Il patrimonio culturale. Concetto, problemi, confini* (Editoriale scientifica 2019); *Diritto e gestione del patrimonio culturale* (Laterza 2019).

SIMONA TEOLDI

Dirigente della P.F. "Beni e attività culturali" della Regione Marche nell'ambito del Servizio Sviluppo e valorizzazione delle Marche dal 24/02/2017. In passato è stata, oltre a Dirigente della P.F. Turismo-Commercio e tutela dei consumatori, titolare della Posizione organizzativa per la programmazione e l'attuazione dei progetti speciali in ambito culturale, concorrendo all'attivazione e alla gestione di risorse aggiuntive ai fondi di dotazione delle leggi ordinarie di settore. Ha curato l'elaborazione e la gestione del programma "Distretto Culturale Evoluto delle Marche", riconosciuto come obiettivo strategico di settore, nonché il coordinamento delle attività di monitoraggio di settore e, in particolare, le funzioni dell'Osservatorio per la cultura, raccordandolo ai processi di crescita e di sviluppo del sistema regionale. Ha curato la programmazione degli interventi del settore cultura finanziati con i fondi comunitari, ministeriali o con risorse aggiuntive occupandosi del coordinamento delle relative attività di gestione, monitoraggio e controllo.

LEANDRO VENTURA

Dottore di ricerca in Storia dell'Arte.

Docente a contratto della Sapienza Università di Roma e dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Dirigente storico dell'arte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, presso cui ha ricoperto i seguenti incarichi:

- aprile-giugno 2016 Segretario Regionale e Direttore del Polo Museale del Molise;
- da giugno 2016 dirigente del Servizio VI della Direzione Generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio (Tutela del patrimonio demotnoantropologico e immateriale);
- da giugno 2016 direttore dell'Istituto Centrale per la Demotnoantropologia;
- settembre 2016-aprile 2017 Direttore *ad interim* del Museo delle Civiltà, Roma;
- marzo 2017-gennaio 2018 Segretario Regionale e Direttore del Polo Museale del Molise *ad interim*.

Giornalista pubblicista. Ha pubblicato volumi e saggi, con particolare riferimento ad artisti quali Pisanello, Mantegna, Leon Battista Alberti e a contesti culturali quali quelli delle corti di Mantova, Ferrara e Sabbioneta. Ha studiato anche alcuni artisti del XVII-XIX secolo, tra cui Melchiorre Caffà, Gaspare Traversi e Domenico Morelli.

ROBERTO VICERÈ

Da oltre 30 anni si occupa di editoria, di comunicazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Dal 2002 al 2005 ha realizzato con la società MP Mirabilia per conto del MIBACT, il "piano di comunicazione del patrimonio culturale nazionale" e successivamente fino al 2011 i servizi e le attività di comunicazione e fruizione del patrimonio culturale nazionale, programmate annualmente dal MIBACT.

Editore di alcune testate on-line: "QUOTIDIANOARTE.IT", poi di "QATurismo Cultura & Arte"; direttore editoriale di "Territori della Cultura". Già editore del settimanale stampato "Corriere delle Telecomunicazioni". Attuale amministratore della Phom Comunicazione specializzata nella progettazione e produzione di merchandising per i settori del turismo e della cultura. Amministratore della MP Mirabilia servizi e precedentemente della Nuova Comunicazione agenzia di comunicazione e concessionaria di pubblicità.

Ha avuto esperienze nel settore delle tecnologie informatiche in qualità di D.G. della Finitalia sistemi e direttore progetti

speciali delle 3I Industria Italia Informatica che ha poi utilizzato negli anni recenti, per progettare e produrre applicazioni in mobilità per la fruizione del patrimonio culturale (Teleguide, Italyguide, lightour) oltre a documentari, virtual tour, ricostruzioni 3D ed Apps. Con la società TecnarTE ha realizzato per l'ICCD (MiBACT), la catalogazione informatizzata del patrimonio architettonico e storico artistico della regione Puglia.

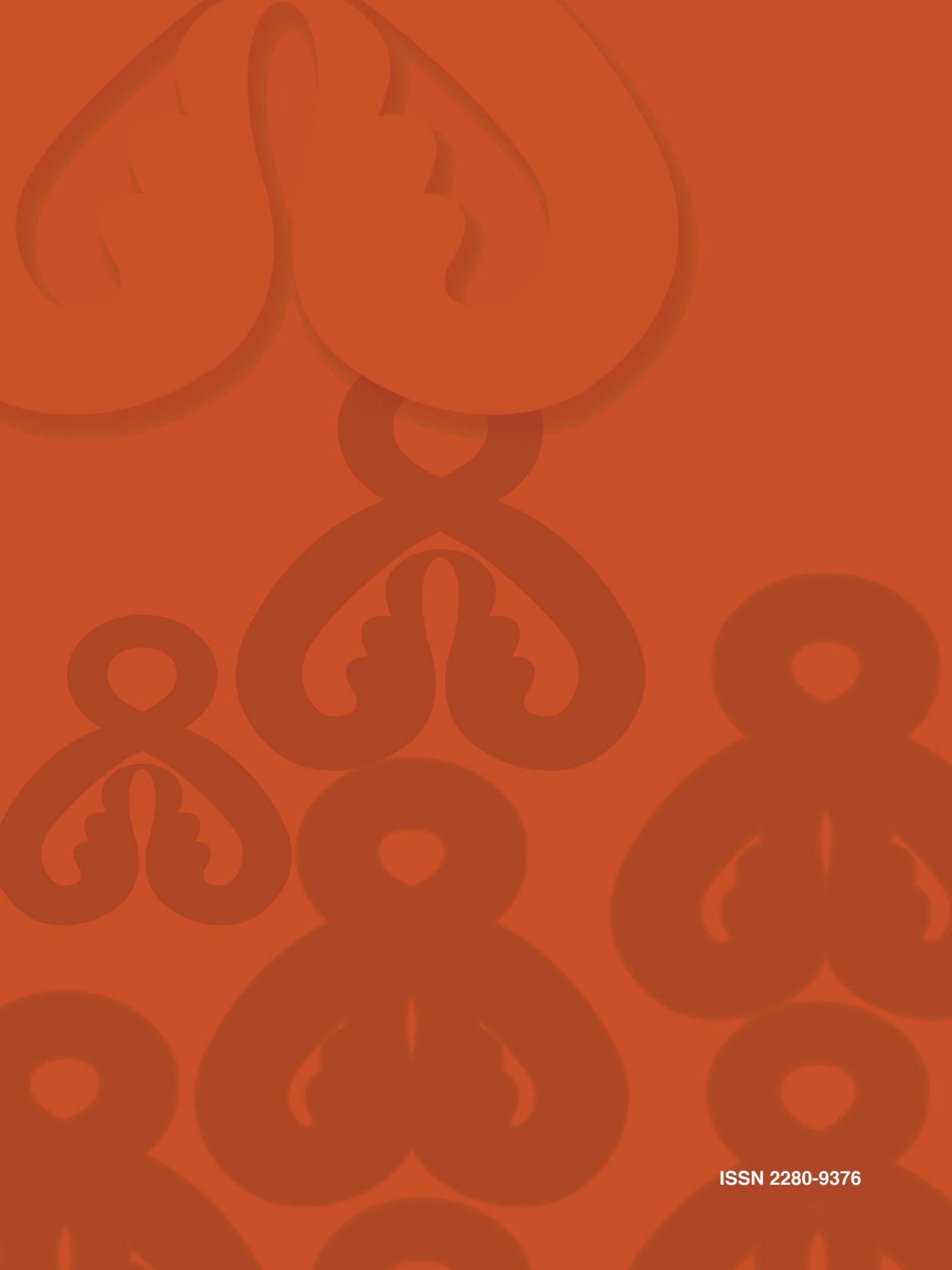
GIULIANO VOLPE

Laureato in archeologia, ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Archeologia all'Università di Napoli Federico II e poi il titolo di dottore di ricerca in storia alla Scuola Superiore di Studi Storici della Repubblica di San Marino e ha trascorso un periodo di perfezionamento all'Università di Aix-en-Provence.

Professore ordinario e già Rettore dell'Università di Foggia ha condotto numerose ricerche archeologiche e scavi terrestri e subacquei in Italia e all'estero, pubblicato oltre 600 contributi e dirige alcune riviste e collane di storia e archeologia. Gli interessi di ricerca si sono concentrati in particolare sulla Daunia, dove si occupa da trent'anni di cultura materiale, di paesaggi agrari, di ville romane e altri insediamenti rurali, di chiese e cristianizzazione delle città e delle campagne, con scavi a Canosa, Mattinata, Vieste, Lucera, Herdonia, Ascoli Satriano, ecc. Prima componente, dal luglio 2012, e poi, tra aprile e luglio del 2014, e dal 15 giugno 2015 al 15 giugno 2018 Presidente del Consiglio Superiore per i Beni Culturali e Paesaggistici del MiBACT, nel 2018 è stato designato per la terza volta consecutiva dalla Conferenza delle Regioni componente del Consiglio Superiore per i Beni Culturali e Paesaggistici del MiBACT. È stato dal 2012 al 2018 Presidente della SAMI Società degli Archeologi Medievisti Italiani e dal 2018 è Presidente della Consulta Universitaria per le Archeologie Postclassiche.

GABRIEL ZUCHTRIEGEL

Laureato in archeologia classica, preistoria e filologia greca alla Humboldt-Universität di Berlino e un dottorato di ricerca in archeologia a Bonn, dal primo novembre 2015 dirige il Parco e il museo archeologico di Paestum, reso autonomo dalla riforma Franceschini. Nel 2014 professore a contratto di archeologia e storia dell'arte greca e romana a Matera, all'Università della Basilicata, poi un'esperienza nella segreteria tecnica del Grande progetto Pompei.



ISSN 2280-9376