



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 30 Anno 2017

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

International Forum Colloqui Internazionali

RAVELLO 2017
LAB 12th Edition

NUMERO SPECIALE

Atti XII edizione Ravello Lab
*Sviluppo a base culturale.
Governance partecipata
per l'impresa culturale*

Ravello 19-21 ottobre 2017





Territori della Cultura

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Pietro Graziani A margine di RAVELLO LAB 2017 designing the future	8
Alfonso Andria, Claudio Bocci Ravello Lab 2017: Suggeritore di Politiche	10

Contributi Verso l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale

Renzo Iorio Dal privilegio all'impegno: il patrimonio culturale come forte identità competitiva del Paese	18
Valentina Montalto, Carlos Jorge Tacao Moura, Sven Langedijk, Michaela Saisana, Francesco Panella The Cultural and Creative Cities Monitor: a new tool to monitor and foster culture-led policies	22

Panel 1: Pianificazione strategica, progettazione e valutazione

Giorgio Andrian Any future to our past? The challenges of heritage management	30
Maria Grazia Bellisario Ravello Lab 2017: un passo avanti verso l'integrazione e la partecipazione	34
Martina Bovo Un modello di gestione integrata per rafforzare la competitività dell'area interna Garfagnana-Lunigiana	40
Giuseppe Costa Progettazione culturale: un confronto necessario	42
Oriana Cuccu, Anna Misiani Sviluppo territoriale a base culturale e impresa culturale nelle politiche di coesione: opportunità e convergenze per l'anno europeo del patrimonio culturale	44
Paola Raffaella David Valutare per programmare	52
Paola Faroni Franciacorta terre culture e vini: un cantiere di sperimentazione della progettazione culturale integrata	58
Angela Ferroni I Piani di gestione dei Siti UNESCO italiani come possibile modello per la valorizzazione integrata territoriale	64
Pietro Graziani Considerazioni e proposte	70
Salvatore Claudio La Rocca Skills for governance	74
Stefania Monteverde Nuove strategie di pianificazione territoriale: l'esempio di Macerata	80
Nadia Murolo, Concetta Di Caterino Beni e siti Unesco e aspetti della pianificazione strategica nella realtà della Campania. Il progetto per un sistema integrato di valorizzazione del patrimonio Unesco campano	88
Patrizia Nardi Il Patrimonio culturale immateriale. Percorsi UNESCO di valorizzazione, identità, partecipazione, piani di salvaguardia condivisi, sviluppo sostenibile dei territori	94



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Sommario

Silvia Pellegrini Il valore pubblico del patrimonio culturale: dal progetto di investimento alla coscienza di luogo	98
Fabio Pollice Placetelling® per lo sviluppo di una coscienza dei luoghi e dei loro patrimoni	106
Fabio Pollice Un portale nazionale per gli eventi culturali	112
Gianluca Popolla Il progetto Città e Cattedrali	118
Francesco Sbeti La gestione dei Siti Unesco, una opportunità per i territori	124
Mauro Severi Pianificazione strategica, progettazione e valutazione	128
Federica Zalabra L'accordo di valorizzazione per il Sistema Museale Cittadino di Siena. Case-study	134
Massimiliano Zane Dalla Responsabilità alla Fiducia	138

Panel 2: L'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale

Stefania Averni Normativa e impresa culturale	144
Ettore Bambi Un progetto di identità territoriale	148
Alessandro Beda Il valore sociale ed economico dell'impresa per il territorio	152
Andrea Billi, Giovanna Sonda Impatti sociali delle attività culturali: cosa e come valutare	154
Armando Brunini La cultura al centro della business proposition	156
Francesco Calabrò Un modello di valutazione della sostenibilità economica per la selezione del soggetto gestore negli interventi di valorizzazione dei beni pubblici a valenza culturale	160
Stefano Consiglio L'impresa culturale tra innovazione e accountability	166
Elisabetta Maria Falchetti Cultura, patrimonio, impresa: una visione "integrata" tra vecchi e nuovi paradigmi	168
Andrea Ferraris Spunti per un nuovo Patto tra Pubblico e Privato per valorizzare il Patrimonio culturale italiano	176
Benjamin Gallèpe Sviluppo a base culturale: l'esempio delle imprese pubbliche locali in Francia	180
Francesco Mannino Imprese culturali non profit: quale valore sociale, e soprattutto come	182
Luciano Monti L'impresa culturale e le vie dell'alternanza scuola lavoro	188
Valentino Nizzo Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo-)museo autonomo	196

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	208
----------------------------------	------------



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

rvicere@mpmirabilia.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Jean-Paul Morel Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

jean-paul.morel3@libertysurf.fr;

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

morel@msh.univ-aix.fr

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale

alborelivadie@libero.it

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

pierotti@arte.unipi.it

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

matilde.romito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

apicella@univeur.org

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Per consultare i numeri
precedenti e i titoli delle
pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione
pubblicazioni

Per commentare
gli articoli:
univeur@univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

Comitato Scientifico



On. Alfonso Andria Presidente

Prof. Jean-Paul Morel Professore Emerito, Université d'Aix-Marseille - Vice Presidente

Dr. Eugenia Apicella Segretario Generale

Ing. Ferruccio Ferrigni Dipartimento Pianificazione e Scienza del Territorio, Università Federico II, Napoli. Coordinatore delle attività

Prof.ssa Claude Albore Livadie Direttore di Ricerca Emerito - Centre National de la Recherche Scientifique

Prof. Adalgiso Amendola Docente di Filosofia del Diritto, Università di Salerno

Prof. Alessandro Bianchi Rettore, Università Telematica Pegaso

Prof. David Blackman Archeologo

Dr. Mounir Bouchenaki Unesco

Dr. Adele Campanelli Soprintendente Archeologia Campania

Arch. Francesca Casule Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le Province di Salerno e Avellino

Mons. José Manuel Del Rio Carrasco Congregazione del culto divino e la disciplina dei sacramenti, Curia Romana

Dr. Caterina De La Porta Eforo del Ministero della Cultura in Grecia

Dr. Stefano De Caro Direttore ICCROM, Roma

Prof. Maurizio Di Stefano Presidente Emerito ICOMOS Italia

Prof. Witold Dobrowolski Docente di archeologia classica, Università di Varsavia - già Conservatore del Dipartimento dell'Arte antica del Museo Nazionale di Varsavia

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

Dr. Mechthilde Fuhrer Deputy to the Executive Secretary, European and Mediterranean Major Hazards Agreement - Council of Europe

Prof. Pietro Graziani Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio, Università La Sapienza - Master in Architettura, Arti Sacre e Liturgia Università Europea di Roma e Ateneo Pontificio *Regina Apostolorum*

Ing. Salvatore Claudio La Rocca già Vice Direttore della Scuola Superiore per la Formazione e la Specializzazione dei Dirigenti dell'Amministrazione Pubblica - Roma

Prof. Roger A. Lefèvre Professore Emerito, Université de Paris XII - Val de Marne

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

Prof. Ernesto Mazzetti già vicepresidente Società Geografica Italiana

Prof. Mauro Menichetti Docente di Archeologia Classica, Università degli studi di Salerno

Prof. Luiz Oosterbeek Coordinating Professor of Archaeology and Landscape Management, Instituto Politécnico de Tomar

Prof. Domenico Parente Dipartimento di Informatica, Università di Salerno

Dr. Massimo Pistacchi Direttore Istituto Centrale per i Beni Sonori e Audiovisivi

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

Prof. Fabio Pollice Direttore Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo, Università del Salento

Prof. Dieter Richter Professore Emerito, Università di Brema

Prof.ssa Maria Giovanna Riitano Direttore Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale /DISPAC, Università degli studi di Salerno

Dr. Matilde Romito Archeologo

Prof. Ingelore Scheunemann Coordinatore Programma Latinoamericano di Scienze e Tecnologia per lo sviluppo - CYTED

Prof. Max Schvoerer Académie Européenne des Sciences et des Arts (Salzburg, Austria); Professeur émérite Université Bordeaux Montaigne (France)

Prof. Gerhard Sperl Docente di Archeometallurgia e Materiali Storici - Università di Vienna - Università di Leoben

Dr. Giuliana Tocco Archeologo

Dr. Françoise Tondre Vice Présidente Institut Européen pour le Conseil en Environnement

Dr. Licia Vlad Borrelli Archeologo

Prof. François Widemann Directeur de Recherches au CNRS - Laboratoire de Recherche des Musées de France - Paris

Arch. Giuseppe Zampino Architetto, Presidente Parco Regionale Partenio

Dr. Gabriel Zuchtriegel Direttore Parco Archeologico 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

già segretario esecutivo di EUR.OPA Grandi Rischi, Consiglio d'Europa

Sen. Mario Valiante

già membro Assemblea Parlamentare del Consiglio d'Europa

Rappresentanti Enti Fondatori

Secrétaire Général Conseil de l'Europe

Dr. Thorbjørn Jagland

Regione Campania

On.le Vincenzo De Luca, Presidente

Comune di Ravello

Avv. Salvatore Di Martino, Sindaco

Università degli Studi di Salerno

Prof. Aurelio Tommasetti, Rettore Magnifico

Comunità Montana "Monti Lattari"

Luigi Mansi, Presidente

Ente Provinciale per il Turismo di Salerno

Arch. Mario Grassia, Commissario Liquidatore Unico

Azienda Autonoma Soggiorno e Turismo di Ravello

Arch. Mario Grassia, Commissario Liquidatore Unico

Rappresentanti Soci Ordinari

Instituto Politécnico de Tomar (IPT)

Prof. Eugénio Manuel Carvalho Pina de Almeida,
Presidente

Comune di Scala

Luigi Mansi, Sindaco

Consorzio Ravello Sense

Pasquale Antonio Palumbo, Presidente

Membri Cooptati

On. Alfonso Andria

Presidente

Prof. Jean-Paul Morel

Université de Provence, Aix-en-Provence

Prof. Francesco Caruso

Ambasciatore, Consigliere del Presidente della Regione Campania per i rapporti internazionali e Unesco

Dr. Marie-Paule Roudil, *Direttore Unesco Office in New York e The UNESCO Representative to the United Nations*

Prof. Sebastiano Maffettone, *Presidente Fondazione Ravello*

Prof. Filippo Bencardino, *Presidente*

Società Geografica Italiana

Dr. Eladio Fernandez-Galiano

Head of Democratic Initiatives Department, Consiglio d'Europa

Prof. Manuel Núñez Encabo, *Presidente*

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

Membri Consultivi

Prof.ssa Claude Albore Livadie

Relatore del Comitato Scientifico

Revisore Unico

Dr. Alfonso Lucibello

A margine di RAVELLO LAB 2017 - designing the future

Questo numero di "Territori della Cultura", è doppiamente importante, perché raccoglie i contributi delle tre giornate (19/21 Ottobre 2017), durante le quali si sono svolti i Colloqui internazionali di Ravello Lab, incentrati sul tema dello sviluppo a base culturale; tema antico sul quale si dibatte da anni ma che sempre più si pone come questione politica centrale, non solo in Italia: come interpretare lo sviluppo culturale, come elemento di crescita sociale ed economica o solo come "sviluppo" prevalentemente economico?

Un altro aspetto della importanza di questo numero della rivista è dato dal fatto di venire dopo lo speciale che ha trattato la vicenda sismica che interessa da sempre la penisola, la vicenda non del terremoto, ma **dei terremoti**, come ci ricorda



Piero Pierotti, autorevole componente del Comitato Scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali che, da sempre, nella cornice di Villa Rufolo, con Federculture promuove Ravello Lab. Qui il discorso 'sviluppo a base culturale e terremoti' si ripresenta inevitabilmente, basta infatti riferirsi alla situazione degli oltre cinquemila borghi antichi che attraversano la nostra "Cordigliera delle Ande", gli Appennini. I danni prodotti dagli eventi sismici, che hanno colpito vastissime aree interne del nostro Paese, e lo spopolamento sempre più accentuato pongono problemi enormi, di investimenti, ma anche, e forse soprattutto, di riconsiderazione del modello di sviluppo delle aree interne, vero e proprio patrimonio di interesse sia storico-artistico che ambientale-paesaggistico.

La questione, dicevo, è certamente politica e riguarda gli interventi di sostegno e gli auspicati incentivi, ma è anche un problema di sviluppo culturale al quale non possiamo più sottrarci. Questo tema non potrà che investire la prossima edizione di Ravello Lab, (Ottobre 2018) che coinciderà con l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale, in particolare il Patrimonio immateriale, vera identità proprio di quei territori interni, così duramente colpiti. È un investimento non solo necessario ma doveroso se si vuole riscoprire identità e valori altrimenti destinati all'abbandono e all'oblio.



Pietro Graziani

Ravello Lab 2017: Suggeritore di Politiche

La dodicesima edizione di Ravello Lab-Colloqui Internazionali, anche quest'anno accompagnato dal prestigioso riconoscimento della Medaglia del Presidente della Repubblica, ha avuto un suo prologo nell'aprile scorso quando al MiBACT, nel Salone del Ministro, Federculture e il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali presentarono le Raccomandazioni 2016 e il numero 26 di questa rivista in cui era pubblicata la sintesi dei contributi. Nella circostanza annunciammo il tema dei Colloqui di ottobre 2017 "Sviluppo a base culturale.

Governance partecipata per l'impresa culturale" e venne ufficializzato il sostegno di Confindustria. Il Presidente Vincenzo Boccia, l'On. Silvia Costa e il Ministro Dario Franceschini conclusero l'incontro.

Oltre ai contenuti che come in passato si preannunciavano di elevato spessore e di grande utilità – come evidenziato più avanti – la vera novità fu rappresentata dalla entusiastica adesione di Confindustria. Certo, avevamo avuto cura di porre adeguate premesse: grazie alla presenza di Renzo Iorio, Presidente del Gruppo Tematico Cultura e Sviluppo di Confindustria (che aveva già preso parte all'edizione 2016) avevamo incontrato già mesi addietro il Presidente Boccia, trovandolo molto interessato alle tematiche di cui da anni ci occupiamo e in par-

Claudio Bocci e Alfonso Andria.



Territori della Cultura

ticolare alla Cultura come motore dello Sviluppo locale. Del resto il Ministro Franceschini aveva da tempo manifestato grande attenzione verso il mondo dell'impresa ed era stato presente all'assemblea confindustriale insediativa della Presidenza Boccia: la prima volta che un Ministro dei Beni Culturali abbia preso parte a quelle assise. Così come, per la prima volta, grazie a Ravello Lab, un Presidente di Confindustria interveniva ad un incontro - peraltro aperto alla stampa - nella sede istituzionale del MiBACT.

Qui di seguito **pubblichiamo il testo integrale del video messaggio che il Presidente Boccia** volle rivolgere ai partecipanti di Ravello Lab, nell'impossibilità di assicurare la personale presenza a causa della concomitante Convention dei Giovani Industriali a Capri:

“Un caro saluto a tutti voi, in particolare ad Alfonso Andria, Presidente del Centro di Ravello.

Grazie per aver organizzato Ravello Lab in cui Confindustria ci vuole essere da quest'anno agli anni futuri.

Un saluto a Federculture, un ringraziamento anche al MiBACT ed un saluto al nostro Renzo Iorio.

Perché abbiamo voluto esserci in questa due giorni? Perché abbiamo un concetto largo di industria, un'industria manifatturiera sì, ma anche un'industria della cultura e riteniamo che la cultura sia la base rilevante di quello che siamo, bellezza ed equilibrio non solo dei nostri territori, non solo del patrimonio artistico-culturale, il design, la bellezza. Il livello alto dei nostri prodotti in termini tecnologici è un po' quello che è l'Italia e viene dalla sua memoria e da dove viviamo.

Potremmo chiamarla una stagione della consapevolezza, essere consapevoli del privilegio che abbiamo a vivere in Italia. Ma dobbiamo trasformare questi elementi in elementi di grande potenzialità per il Paese, strutturali in termini di sviluppo e in termini di occupazione. È una sfida dell'Italia del 2018, Anno europeo del patrimonio culturale, ma anche del 2019 con Matera Capitale Europea della Cultura. E qui il Sud può diventare un laboratorio incredibile, partendo da Ravello arrivando a Matera e aprendo a contributi di tutti sulla questione della cultura. La cultura non è un elemento marginale di un Paese ma sostanziale, è un modo di essere, anche un modo di cambiare il modo di approcciare le questioni del Paese. Come abbiamo fatto con il Centro di Ravello: fare sistema insieme al MiBACT, al Centro di Ravello, Confindustria,

Federculture, insieme per costruire un progetto condiviso nell'interesse di tutti, avendo chiaro quello che immaginiamo possa essere la società del futuro, una società che include, una società aperta, una società che non esclude, e qui la cultura gioca un ruolo determinante.

Il nostro Paese ha bisogno di più cultura, di più politica, di fare sistema. In poche parole questa due giorni che state svolgendo e in cui siamo orgogliosi ed onorati di esserci come Confidustria, è un elemento di dimensione del futuro, quel futuro che è dentro di noi e che vedremo solo domani e che grazie alla cultura possiamo immaginare. Grazie."

Abbiamo assistito in questo tempo ad un'inversione di tendenza: prima ci si chiedeva che cosa l'Impresa potesse fare per la Cultura; oggi la domanda è: che cosa la Cultura può fare per l'Impresa?

Lo scorso 30 ottobre l'On. Silvia Costa, della quale tutti apprezziamo l'intelligente operosità e l'efficacia dell'azione, ha organizzato a Roma un convegno dal titolo "Le relazioni culturali internazionali: il ruolo dell'Italia nella nuova strategia dell'UE" con l'intervento dell'Alto Rappresentante per gli Affari Esteri e la Sicurezza Federica Mogherini, del Sottosegretario Sandro Gozi e del Ministro Franceschini. È il tema della diplomazia culturale lanciato già nel 2016 proprio dall'On. Mogherini: nel giugno di quell'anno la Commissione Europea produsse al riguardo una comunicazione congiunta al Parlamento Europeo e al Consiglio Europeo. Le relazioni culturali internazionali rappresentano un settore che nel territorio dell'Unione conta innanzitutto sotto il profilo economico e occupazionale: 3 milioni di imprese culturali che impegnano 12 milioni di persone, cioè il 7,5% della forza lavoro totale dei Paesi dell'Unione. Sullo scenario nazionale italiano, parimenti, la Cultura è uno dei settori trainanti dell'economia, uno dei fattori che più alimentano la qualità e la competitività del Made in Italy: genera 89,9 miliardi euro e dà lavoro a 1,5 milioni di persone; inoltre attiva altri settori dell'economia arrivando a 250 miliardi, cioè il 16,7 % del valore aggiunto nazionale (fonte: "Io sono cultura" a cura di Symbola e Unioncamere con il sostegno di Regione Marche e FIDA).

In questo quadro, Ravello Lab, come sempre evidenziato nelle sessioni introduttive e conclusive dei lavori della plenaria, fonda il suo valore nella *community* che nel corso degli anni



Da sinistra: Alfonso Andria, Claudio Bocci, Pietro Petrarola e Carlo Francini.

si è riconosciuta nell'originale metodo di lavoro che, congiuntamente, il Centro di Ravello e Federculture hanno prescelto per offrire utili 'Raccomandazioni' ai decisori politici. Negli anni scorsi, proprio dai nostri tavoli di lavoro è partita l'iniziativa delle 'Capitali italiane della Cultura' e, ancora, dalle proposte di Ravello Lab il MiBACT ha tratto ispirazione per promuovere l'innovativo bando 'Progettazione per la Cultura', con il quale i territori si sono, per la prima volta, misurati con i metodi di progettazione integrata di area vasta. La stessa articolazione in due *panel* tematici, peraltro quest'anno arricchita da una sessione di lavoro speciale in vista del "2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale", ha assicurato a ciascuno degli *stakeholders* pubblici e privati partecipanti la possibilità di interagire e di concorrere alla costruzione dei contenuti. Sono innumerevoli le sollecitazioni emerse dai Colloqui e dalle due sessioni plenarie. Proviamo ad elencarne soltanto qualcuna:

- il territorio come elemento centrale dell'osservazione e come luogo da stimolare nel quale sperimentare modelli di gestione delle risorse culturali, al fine di liberarne il potenziale di sviluppo e di nuova occupazione;
- l'aderenza alla strategia 2020 UE con programmi tesi a favorire un approccio integrato nella *governance* e nella valutazione del patrimonio culturale, a partire dall'esperienza dei

Al centro Antimo Cesaro.



Piani di Gestione Unesco, come autentica buona pratica cui ispirare la progettualità dei territori;

- la specifica attenzione all'impresa culturale che ha necessità di appropriati strumenti di valutazione e di rendicontazione (*accountability*) per restituire il complesso valore economico e sociale che la contraddistingue;
- la partecipazione dei cittadini alla Cultura, come nuova forma di cittadinanza attiva, in applicazione della Convenzione di Faro e nell'auspicio che questa venga al più presto ratificata dal Parlamento italiano;
- l'attenzione ai talenti locali e alle industrie creative, anche in riferimento all'attenzione che il Parlamento ha dedicato al tema con la proposta di disciplina specifica;
- la preparazione ai prossimi appuntamenti: 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale e Matera 2019 Capitale Europea della Cultura, che il Sindaco Raffaello de Ruggieri, in un appassionato e applauditissimo intervento, ha definito "una lunga marcia" verso il futuro, cogliendo un'assonanza con la *mission* di Ravello Lab 2017, indicata nel sottotitolo "Designing the future";
- il nostro contributo quali "suggeritori di politiche", come i partecipanti a Ravello Lab sono stati definiti dall'On. Antimo Cesaro, Sottosegretario al MiBACT, nell'intervento tenuto in rappresentanza del Governo.

Dalla 'intelligenza connettiva' che si sprigiona nel Laboratorio di Ravello emerge, dunque, un valore originale che è sottolineato dal senso della *community*, cui innanzi si faceva cenno, e che trova conferma nella frase di Antonio Gramsci: "Cultura non è possedere un magazzino ben fornito di notizie, ma è la capacità che la nostra mente ha di comprendere la vita, il posto che vi teniamo, i nostri rapporti con gli altri uomini. Ha cultura chi ha coscienza di sé e del tutto, chi sente la relazione con tutti gli altri esseri".

Alfonso Andria

Claudio Bocci

Alfonso Andria

Dirigente dell'EPT Salerno (dal dicembre 2015 in quiescenza).

Consigliere Comunale a Salerno (1985-1993).

Presidente della Provincia di Salerno per due mandati (1995-2004).

Presidente del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali-Ravello (dal 2001).

Eletto Deputato europeo nel 2004. Senatore della Repubblica nella XVI legislatura (2008-2013).

Consigliere di Amministrazione del Parco Archeologico di Paestum.

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.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Contributi

Verso l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale



Dal privilegio all'impegno: il patrimonio culturale come forte identità competitiva del Paese

Renzo Iorio

Da tanti anni il Ravello LAB si conferma una brillante intuizione: un momento di riflessione importante nella vita culturale del Paese in cui riunire e mettere a fattor comune esperienze e competenze di tanti esperti che, in varie sedi, si occupano di cultura e di creatività. Un luogo dove si esprimono intelligenze per delineare una visione Paese e ideare progetti, sollecitando anche leve diverse da quelle legate alla sola filiera creativa e culturale.

La cultura non è solo un elemento fondante di una comunità. È anche una reale, forte identità competitiva, un motore che, in un processo di autorigenerazione, incoraggia anche l'attitudine alla imprenditorialità in questo settore. Per il nostro Paese, in particolare.

Confindustria ne è convinta da tempo. Le nostre imprese, non solo parlano di cultura, ma sono esse stesse cultura. Le vecchie e le nuove geografie industriali operano come veri e propri ecosistemi culturali, in cui non esiste più cesura tra l'uomo e il suo sapere e il saper-fare.

Queste premesse ci hanno portato a rafforzare l'interlocuzione con Federculture e a partecipare al Ravello LAB, condividendo in particolare l'obiettivo di fare rete e creare valore dalla condivisione. Tre giorni in cui, con la voce dei propri rappresentanti, Confindustria ha voluto valorizzare il rapporto tra impresa e cultura e la conseguente generazione di valore economico e sociale.

Tra le voci, c'è stata anche quella del Presidente Vincenzo Boccia che ha ribadito il concetto di industria larga che non può prescindere dal legame tra impresa manifatturiera, in senso stretto, e cultura. Da questo incontro nasce bellezza ed equilibrio, non solo del patrimonio storico-artistico. La bellezza è anche l'eccellenza dei nostri prodotti di altissima qualità. La cultura è la linfa di ciò che siamo e sappiamo fare e non può essere considerata un elemento marginale nella vita del Paese. È un elemento sostanziale che ci consente di immaginare il futuro e una società più inclusiva e aperta, fondata sulla cultura. È innegabile che c'è ancora molto lavoro da fare in questa direzione.

Per concretizzare questa visione, che richiede profonde sinergie e strette partnership, è necessario superare il paradigma che contrappone cultura e impresa. Pur caratterizzando un certo pubblico sentire per molti anni, questa contrapposizione si sta progressivamente sfaldando per merito di una nuova stagione della consapevolezza. La consapevolezza del privile-

gio di vivere in un Paese come l'Italia, straordinariamente bello in termini culturali e paesaggistici, e l'impegno a trasformare questa grande potenzialità in elementi strutturali di crescita e sviluppo. Pertanto anche la cultura deve avvicinarsi a nuove metriche di valutazione che, pur preservando le peculiarità dell'impresa culturale, contempra anche una linguistica di tipo economico. L'arte e la cultura esprimono un valore intrinseco, intangibile ma, non per questo, non misurabile. Si possono trovare le modalità per declinare i parametri delle metriche senza mortificare l'espressione artistica e culturale. Il fenomeno è già in atto e apre una favorevole dimensione di ibridazione.

È fondamentale poi realizzare cuciture tra economia, società e cultura che lasciano ampio spazio a processi trasformativi sperimentali della contemporaneità. Si stanno producendo linguaggi nuovi, caratterizzati da una forte commistione delle dimensioni gestionali che ruotano

attorno alla capacità della cultura di essere un elemento reale di business e di competitività. Nel processo di valorizzazione dell'intera filiera culturale si trovano i punti di maggiore contatto: le imprese culturali attraggono quelle creative e, in un processo ad alimentazione continua, si innescano processi di sviluppo integrato in cui viene premiato l'interesse di tutti. Gli stessi criteri di gestione di impresa diventano parte necessaria della sostenibilità della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Le cuciture non potrebbero esistere senza un percorso di progettazione comune, privato e pubblico, in vista di una finalità condivisa: sia essa la tutela/fruizione del bene o la sua gestione. Progettare insieme crea le condizioni per includere prima e non dover operare dopo le cuciture. Esistono già tante esperienze positive sul campo: una di queste, oggetto anche delle riflessioni sollevate dal Ravello LAB, è il piano di gestione dei siti Unesco che riserva un forte ruolo al sistema delle imprese, fornitrici degli input o utilizzatrici degli output del processo di valorizzazione. La visione sviluppata dal Ministero di Dario Franceschini ha favorito e guidato questo avvicinamento e ha contribuito a sviluppare una consapevolezza diffusa tra cittadini e imprese. Non è mancata l'attenzione al



dialogo con il settore privato. Infatti, le esigenze del settore culturale sono tali da richiedere l'arrivo di capitali privati con forme più ampie e diversificate rispetto al mecenatismo. Ma serve un altro passo a livello politico per fare davvero della cultura il cuore dell'identità competitiva del nostro Paese: l'arma centrale a sostegno del proprio "soft power", cardine di diplomazia economica.

Ciò che serve è anche la capacità di articolare progetti di respiro ampio, in grado di generare valore, non solo identitario o come elemento di attrazione per visitatori, ma anche un solido valore economico, per prospettive di lavoro di lungo periodo sul territorio. Servono competenze in grado di concepire, organizzare, guidare progetti ed eseguirli. Uno sviluppo a base culturale è una sfida ed un compito molto più ampio e stimolante della sola governance delle imprese culturali. Gli investimenti in cultura non sono capitoli di spesa ma investimenti di prospettiva per rafforzare la consapevolezza e il senso di inclusione dei cittadini: attori e protagonisti attivi di una comunità. La cultura esce nelle strade, è una forza

Renzo Iorio e Francesco Caruso.



vitale che si confronta con il mondo reale, che può e deve funzionare da innesco. La cultura non è un predicato, la cultura sono le persone, cervelli e mani che lavorano. Una società con più cultura è una società più dinamica che crea lavoro e attrae talenti e risorse.

A breve, ci attendono degli appuntamenti importanti che aprono opportunità e richiamano il senso di responsabilità: 2018 – Anno Europeo del Patrimonio culturale e Matera - Capitale Europea della Cultura 2019. L'Anno Europeo del Patrimonio culturale ci offre un'occasione preziosa per ribadire, in un contesto non solo nazionale, il ruolo del patrimonio culturale come asse produttivo e catalizzatore di energie imprenditoriali. Il nostro Paese deve avere un ruolo centrale e confermare la propria leadership naturale in campo culturale. Matera 2019 è una sfida che, se colta e condotta abilmente, può trasformarsi in un'occasione per l'intero Paese. È un osservatorio privilegiato da cui raccontare le nostre migliori iniziative, non solo in campo culturale e non solo nel Sud, e le più alte eccellenze produttive, guidate da una solida cultura industriale. Al termine di questi appuntamenti, non dovremo trovarci nella condizione di commentare, ancora una volta, le ragioni per le quali abbiamo lasciato passare il treno. Lo dobbiamo anticipare, concepire, formare, guidare.

Renzo Iorio

Presidente e Amministratore Delegato per Italia, Grecia, Israele e Malta del Gruppo AccorHotels, leader mondiale nei settori travel & lifestyle.

In ambito associativo, è stato Presidente di Confindustria AICA dal 2004 al 2008 e Presidente di Federturismo Confindustria dal 2012 al 2016. È stato inoltre Coordinatore del gruppo di lavoro Turismo Culturale, Attrattività e Ricettività nell'ambito del Progetto EXPO di Confindustria.

Attualmente è coordinatore del Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo di Confindustria, membro dell'Advisory Board del Comitato Investitori Esteri e del Comitato ristretto sulle tecnologie digitali di Confindustria. Fa inoltre parte del Comitato Permanente di promozione del Turismo in Italia nell'ambito del MIBACT.

The Cultural and Creative Cities Monitor: a new tool to monitor and foster culture-led policies

Valentina Montalto,
Carlos Jorge Tacao Moura,
Sven Langedijk,
Michaela Saisana,
Francesco Panella

European Commission, Joint
Research Centre - Directorate
for Competences, Modelling,
Indicators and Impact
Evaluation Unit

Economic growth has improved the living standards of many people over the last half-century. Yet a model of development based solely on economic growth would clearly be inadequate. Prosperity and sustainability have also important environmental, social as well as cultural dimensions.

Culture is nowadays seen by policy makers as a major asset in achieving policy objectives beyond economic growth. Since the adoption of the first 'European Agenda for Culture in a Globalising World' (2007) culture has been at the heart of European Union policymaking. Culture is understood to be a key driver of growth and job creation, enhancing creativity and innovation through processes of cross-fertilisation¹ as well as fostering social cohesion and wellbeing².

Governments at all levels (local, regional, national and European) are thus increasingly appreciating and investing in culture not only for its 'art for art's sake' or for its entertainment value. Rather, culture is now recognised as being a competitive and resilient economic sector in its own right as well as having broader impacts on the society as a whole. But it is at city level that the transformative power of the so called cultural and creative sectors (CCSs) is being best experienced. CCSs tend to concentrate around cities to benefit from mutual learning or availability of workers with relevant skills³. In turn, they generate positive effects in the areas where they are located, ranging from improved image and better attractiveness of skilled individuals, investors and tourists to revitalised local economies and greater social pride.

Data availability at city level thus becomes crucial to understand how culture and creativity are spread across Europe, assess their impact and ultimately support evidence-based policy making. The new Urban Agenda⁴ for the EU promotes the production of reliable data to enhance the knowledge base on urban issues and exchange of best practices and knowledge. However, mapping culture and creativity and measuring their value and impact in a systematic and comparable way across Europe remains a challenge, with no shared definitions or metrics, particularly at city level.

The Joint Research Centre (JRC) – the in house research centre of the European Commission – has developed the '**Cultural and Creative Cities Monitor**' in order to start filling this information gap. Officially released in July 2017, the Cultural and Creative Cities Monitor provides a reliable common evidence base⁵ designed to help national, regional and municipal policy

¹ See, amongst others, Bakhshi H., McVittie E. & Simmie J. (2008). *Creating innovation. Do the creative industries support innovation in the wider economy?* NESTA, London; Boschma, R.A. & Fritsch, M. (2009). Creative Class and Regional economic growth: empirical evidence from seven European countries. *Economic Geography*, 85(4), pp. 391-423; KEA. (2006). *The Economy of Culture in Europe*. European Commission; Sleuwaegen, L. & Boiardi, P. (2014). Creativity and regional innovation: Evidence from EU regions. *Research Policy*, 43, pp. 1508-1522; Throsby C.D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press, Cambridge.



Figure 1 – The Cultural and Creative Cities' Monitor conceptual framework

makers identify local strengths and opportunities, to promote mutual exchange and learning between cities and to inspire fit-for-purpose policies to boost economic development and strengthen resilience.

The first edition allows monitoring and benchmarking the performance of **168 'Cultural and Creative Cities'** in Europe vis-à-vis their peers⁶ based on a set of **29 carefully selected indicators** grouped along nine dimensions. These indicators measure the **'Cultural Vibrancy'** of a city in terms of cultural infrastructure and participation of the local population and visitors in cultural activities; its **'Creative Economy'**, as regards the extent to which the cultural and creative sectors contribute to job creation and innovation locally; and its **'Enabling Environment'** capturing a range of assets (such as human capital and transport connections) that help cities attract creative talent and stimulate cultural engagement. (Fig. 1)

Cities were selected on the basis of their demonstrable engagement in the promotion of culture and creativity, which was 'operationalised' using the three following criteria (Fig. 2):

- **93** cities which have been or will be **European Capitals of Culture** up to 2019, or which have been shortlisted to become European Capitals of Culture up to 2021;
- **22 UNESCO Creative Cities** (including winners until 2015);
- **53 cities hosting** at least two regular **international cultural festivals**.

² See, for instance, Matarasso, F. (1997). *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*. Blessi, G. T., Grossi, E., Sacco, P. L., Pieretti, G. & Ferilli, G. (2014). Cultural Participation, Relational Goods and Individual Subjective Well-Being: Some Empirical Evidence. *Review of Economics and Finance* (4), pp. 33-46.

³ 'There are several reasons why creative industries are concentrated in urban areas. The main factors are: (i) importance of specific local labour markets; (ii) spillovers from one specific creative industry to another; (iii) firms' access to dedicated infrastructure and collective resources; (iv) project-based work; (v) synergistic benefits of collective learning; and (vi) development of associated services, infrastructure and supportive government policies.' Source: European Commission (2010). *European Competitiveness Report*.

⁴ See more at: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/themes/urban-development/agenda/

⁵ Available at: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>

⁶ Peer groups are defined based on population size (from 50,000 to eight million inhabitants), employment rate (with employment rates ranging from 40% to more than 74%) and wealth levels (from €10,000 to more than €35,000 annual GDP per capita). Cities have thus been classified into five population, employment rate and income groups, making benchmarking between peer cities possible. For more information on the city groups, see Chapter 3 of the main report: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107331/kj0217787enn.pdf>

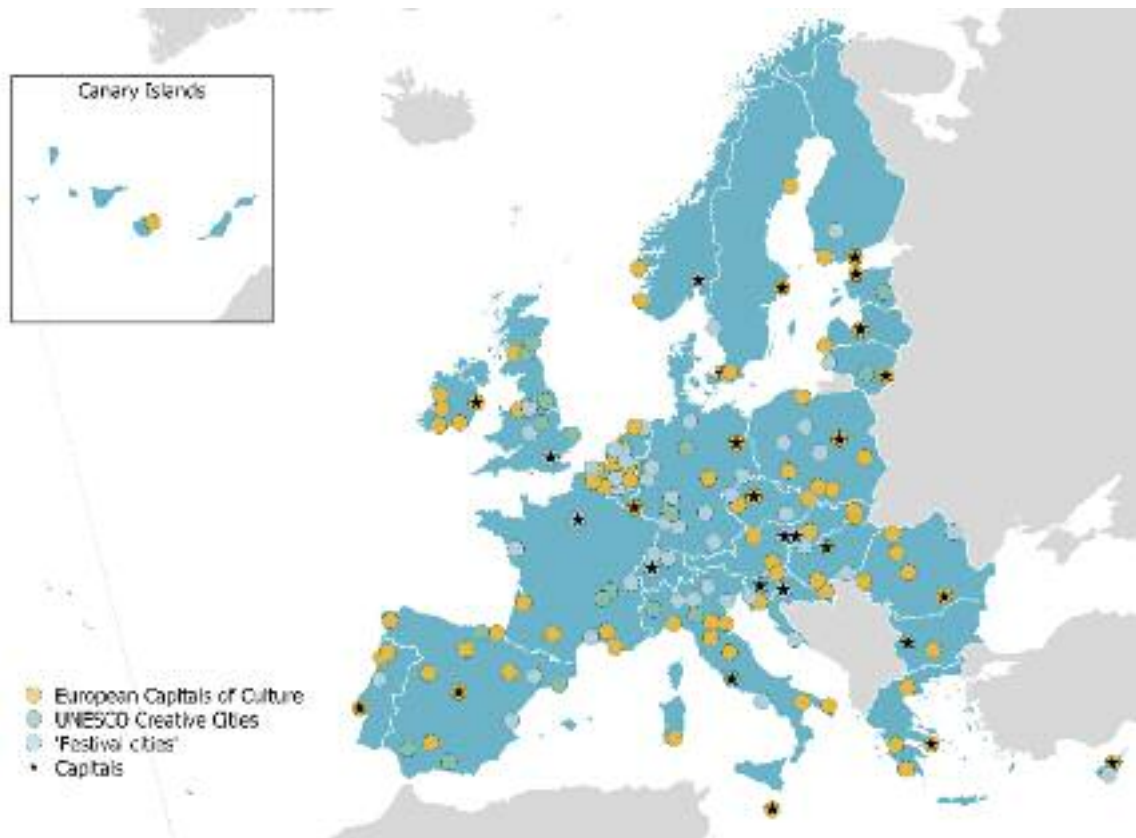


Figure 2 – The Cultural and Creative Cities Monitor's 168 selected cities – 2017 edition

Key findings

Capitals fly high but not the highest

The results of the analysis show a **'multi-centric'** map of Europe with **culture** and **creativity** to be found **across many and diverse cities**.

Overall, **capitals tend to be the best performing** cities on culture and creativity measured by the C3 Index⁷ in their respective countries. However, contrary to what one might expect, **eight** countries out of 24 are **exceptions**, with non-capital cities outperforming the capitals: Austria, Belgium, Germany, Italy, the Netherlands, Poland, Spain, and the UK (Fig. 3). In most cases, the leading cities count fewer than 500,000 inhabitants (Linz, Leuven, Bologna, Florence, Eindhoven, Poznan and Edinburgh). One possible explanation for this result may be the expression of the indicators in per capita terms. This approach is primarily intended to enable cross-city comparability but also rewards more 'inclusive' cities which have more cultural and creative assets per inhabitant.

⁷ The C3 Index score is the weighted average of the 'Cultural Vibrancy' (40%), 'Creative Economy' (40%) and 'Enabling Environment' (20%) sub-indices scores.



Figure 3 – C3 Index: ranked cities and related scores within EU countries

Note: Cities in Cyprus, Latvia, Luxembourg and Malta omitted due to poor data coverage.

If we look at the different ‘components’ of the C3 Index, it is clear that **non-capital cities are particularly well positioned on ‘Cultural Vibrancy’⁸**: in fifteen countries, non-capital cities mostly of medium-sized outperform capitals. The analysis of the indicators underlying ‘Cultural Vibrancy’ indeed shows that these outperforming cities are particularly rich in terms of cultural sites, events or visitors per inhabitant (Fig. 4). Cork (IE), for instance, obtains the maximum score (100) on both Concerts & Shows and Cinema attendance which correspond to around 12 concerts per 100,000 inhabitants and 10,700 cinema tickets sold every 1,000 inhabitants; Ghent (BE) comes first on Theatres (100) with 12 theatres every 100,000 inhabitants; whilst Florence (IT) comes close to the maximum score on Museums (91.9 over 100) meaning that it hosts 30 museums every 100,000 inhabitants.



Figure 4 – Cultural Vibrancy: ranked cities and related scores within EU countries

Note: Cities in Cyprus, Latvia, Luxembourg and Malta omitted due to poor data coverage.

The polycentric pattern of ‘Cultural Vibrancy’, with strong capitals and non-capital cities in many parts of Europe, is particularly encouraging in terms of the power of smaller or more peripheral areas of Europe to attract and retain educated and creative individuals to foster innovation and economic growth

⁸ The ‘Cultural Vibrancy’ sub-index is the weighted average of two dimensions that capture elements of the ‘cultural pulse’ of cities: D1.1 Cultural Venues & Facilities (50%) and D1.2 Cultural Participation & Attractiveness (50%).

⁹ See, for instance, Backman, M. and Nilsson, P. (2016). The role of cultural heritage in attracting skilled individuals, *Journal of Cultural Economics*, 1-28; Nelson, A. C., Dawkins, C. J., Ganning, J. P., Kittrell, K. G., and Ewing, R. (2015). The Association Between Professional Performing Arts and Knowledge Class Growth: Implications for Metropolitan Economic Development, *Economic Development Quarterly*, 1-11; Clark, T. N., Lloyd, R., Wong, K. K. & Jain, P. (2002). Amenities drive urban growth. *Journal of Urban Affairs* (24), 493-515.

and strengthen resilience, intended as the city's capacity to face or recover from challenging circumstances. According to recent literature⁹, in a post-industrial economy, highly skilled individuals seem in fact to prefer locations with better education, heritage, arts, and natural amenities (e.g. green areas).

The ideal Cultural and Creative City in Europe is a mix of eight cities of mostly small and medium size

The 'ideal' Cultural and Creative City in Europe would be the amalgam of the best performing cities on each dimension. More specifically, it would have the Cultural Venues & Facilities of Cork (IE), the Cultural Participation & Attractiveness and the Creative & Knowledge-based Jobs of Paris (FR), the Intellectual Property & Innovation of Eindhoven (NL), the New Jobs in Creative Sectors of Umeå (SE), the Human Capital & Education of Leuven (BE), the Openness, Tolerance & Trust of Glasgow (UK), the Local & International Connections of Utrecht (NL) and the Quality of Governance of Copenhagen (DK). Of these eight cities, five have fewer than 500,000 inhabitants, namely Cork, Eindhoven, Umeå, Leuven and Utrecht.



Note: due to its size, London is not among the 'top' Cultural and Creative Cities because nearly all the Cultural and Creative Cities Monitor indicators are expressed in per capita terms. This approach is primarily intended to enable cross-city comparability but also rewards more 'inclusive' cities which have more cultural and creative assets per inhabitant. As London eclipses other European cities with its population of eight million (almost three times as big as the second largest EU city, Berlin), it does not lead on any dimension in the overall ranking, but it does reach seventh place among the 21 cities in its population group. Also, London comes third in the ranking of capital cities, after Paris and Brussels.

Combined with a more in-depth analysis of the cities' performance on the nine dimensions and the 29 underlying indicators, this finding essentially shows that no city is best at everything. European cities rather rely on different strengths. Mutual learning and exchange with peer cities could help further straighten their areas of competitive advantage or improve their performance on weaker dimensions.

Leading Cultural and Creative Cities are more resilient

The Cultural and Creative Cities Monitor also shows that the European Cultural and Creative Cities scoring higher on the C3 Index kept growing faster despite the crisis. On average, in 2013, their annual GDP per capita was almost €750 higher for each additional point in the C3 Index, compared to 2009.



Note: An econometric model was used (i) to determine whether culture and creativity (approximated by the C3 Index) generate economic growth for European cities, and (ii) to quantify the impact of these effects. The proposed regression model also takes into consideration other potential explanatory variables, such as the size of the cities, previous levels of economic growth and wealth, population and geographical location, to refine the estimation process and, consequently, to obtain a more precise assessment of the impact of culture and creativity on economic growth.

For more information and full analytical report:

<https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>

Valentina Montalto

È una ricercatrice specializzata in economia della cultura, sviluppo locale e politiche europee per la cultura e la creatività.

Attualmente lavora allo sviluppo del "Cultural and Creative Cities Monitor" – uno strumento di valutazione che permette di monitorare e comparare la performance di 168 città culturali e creative in 30 paesi europei – presso il Joint Research Centre (JRC) della Commissione europea. In precedenza, ha lavorato come project manager con KEA, società di ricerca e consulenza nel settore della cultura e delle industrie creative con sede a Bruxelles.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 1: Pianificazione strategica, progettazione e valutazione

Chair.

Francesco Caruso Consigliere del Presidente della Regione Campania per i
Rapporti internazionali e l'UNESCO

Key-note Speaker.

Carlo Francini Comune di Firenze-Comitato Scientifico Ass.ne Siti Unesco
Roberto Ferrari Direttore Generale Cultura e Ricerca Regione Toscana
Paola Raffaella David Direzione Generale Bilancio MiBACT



Any future to our past? The challenges of heritage management

Giorgio Andrian

Our cultural and natural heritage are both irreplaceable source of life and inspiration. They are our touchstone, our point of reference, our identity

Irina Bokova, UNESCO Director General

Introduction

Heritage is not about the past, heritage is about the future! The sentence pronounced with emphasis at the opening of the UNESCO Summit for the Italian World Heritage Sites session¹ shocked large part of the audience. Most likely, the keynote lecturer, arch. Pietro Laureano², obtained the desired effect, as the following debate was a very vivid one. How comes that within the framework of UNESCO – the internationally most prestigious organisation dealing with heritage – a future oriented perspective was so “easily” taken on board? And which would eventually be the practical implications of assuming such an “heretic” viewpoint? How to determine with the necessary precision our *future* to be taken into consideration in managing our past? Who are the stakeholders to be involved in the heritage management processes? That sentence was pretty much in time: synthetizing a worldwide trend already in place since a while. From a very sectoral past-oriented, experts-driven and locally focussed practice, to a future-oriented, heritage management is becoming more and more a larger public and open spaces process, with very challenging consequences in terms of innovative and creative approaches to be further explored.

***The future has other plans*³: engineering public participation in heritage management**

Throughout the world, local communities possess long history of interaction with their cultural and natural environments. Associated with these people there is a cumulative body of knowledge, skill, practices and representations. These sophisticated sets of understandings, interpretations and meanings, constitute a cultural complex that encompasses languages, naming and classification systems, resources and practices, rituals and spirituality. But this enormous contribution was for the first time formally recognised by the international commu-

¹ Florence (Italy), 16 December 2007.

² Arch. Pietro Laureano is currently the ICOMOS Italia President.

³ Taken from the title (*The Future Has Other Plans: Planning Holistically to Conserve Natural and Cultural Heritage* (Applied Communication), of a book written by Johnathan M. Kohl and Stephen F. McCool (2016).

nity only at the *Earth Summit* in Rio de Janeiro, Brasil (1992); in particular, the *Agenda 21* and the *Convention of Biodiversity* acknowledged the key role played by the local communities in preserving and maintaining the traditional knowledge and the indigenous practices, and encouraged the equitable sharing of the benefits derived from the use of this knowledge. A new global era on public participation was born. Furthermore, the *Nara Document on Authenticity* (1994) acknowledged that judgement about values attributed to cultural heritage, as well as the credibility of related information sources, may differ from culture to culture and even within the same culture. The respect to all the cultures requires that heritage properties must be considered and judged primarily within the cultural context to which they belong. Fostering the relationship between the traditional knowledge and the modern science. “Understanding, respect and acceptance the local values of heritage implies understanding, respect and acceptance of diversity of identities”⁴; in this light, heritage is expected to play a fundamental role in defying the identity of people, as well as groups, creating social cohesion, which in turns should favour



⁴ Eleonore de Merode, Rieks Smeets and Carol Westrik (ed.), *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*, A Conference organized by the Netherlands National Commission for UNESCO, in Collaboration with the Netherlands Ministry of Education, Culture and Science, 22–24 May 2003, *UNESCO. World Heritage Paper*, 13, 2004, p. 11.



economic growth and promotion and respect of cultural diversity. The “public” dimension entered traditional heritage preservation discipline bringing innovative management perspective: for example, public archaeology⁵ has developed worldwide with interesting results in terms of stakeholders’ involvement (e.g. the role of local people and volunteers possibly engaged in the excavations) and decision-making processes.

The entire sector of heritage management (still largely in public hands) has been negatively affected by the recent global financial and economic crisis: this had an immediate result in terms of lack of money, time, personnel and, most of all, political support. To overcome this crisis, there’s a need of a fundamental paradigm shift in heritage management conceptual and operational frameworks⁶, similarly to what is happening in other economic sectors. The traditional cultural management principles are becoming quickly obsolete; namely, the obsession of measurement and controls⁷, created a lot of heavy operational infrastructures, and the anxiety of modeling to justify any sort of plans (business plans, strategic plans, communication plans, etc.) overcome the which need to adopt

⁵ Originally conceptualised in the USA within the larger cultural resources management discourse (MaGimsey, 1972).

⁶ Jon Kohl & Steve McCool, *The Future Has Other Plans: Planning Holistically to Conserve Natural and Cultural Heritage*, Golden, Colorado, Fulcrum Publishing, 2016.

⁷ Based on the assumption that “we can manage only what we know in details”.

a more resilient “try & learn” approach and the ultimate search for efficiency and optimisation, based on the assumption that if every component of a management system is efficient, automatically the whole systems improves.

Most likely, in engineering new forms of heritage management and public participation can largely benefit the sector from the recent conceptual achievements of other management branches; namely, (1) focussing more on the *functional inter-connectivity* of the various sectors, rather than the individual components themselves (in other words, more attention to the relationships and the competence networking); (2) creating *generative contexts* to quicker and better respond to the complexity (in other words, the leadership has to transform from a top-down strategy imposition to a facilitation and empowering role); (3) developing *intrinsic motivation*, in the light of the most innovative open source dynamics (in other words, leaving people free to create and innovate within a more inspiring context); (4) getting *properly equipped to face different situations*, rather than focussing on (impossible) future predictions (in other words, keep high level of intangible assets to be more resilient towards possible shocks); (5) *reducing the hyper-specialisation* in favour of more “hybrid” managers (in other words, promoting interdisciplinary and cross-cutting contaminations); (6) *challenging orthodoxies and conformism* (in other words, encourage the “deviation” and the diversity of opinions); (7) developing the so called *cognitive redundancy*⁸ (in other words, to face complexity you better create complex management contexts)

If – and there is no much doubt about it – *heritage is about the future*, the more futures will be able to imagine, the better.

⁸ “Only variety can destroy variety” (Ross Ashby).

Giorgio Andrian

Geographer by higher education and traveller by passion, he had an international higher education, beginning with a Fulbright scholarship at the University of California (USA), to continue into research (co-tutoring Ph.D) in Germany (at the University of Freiburg). Later on, during his international civil servant mandate at UNESCO, he obtained the International Certificate on Advanced Studies in Environmental Diplomacy at the University of Geneva. Professionally, he began with a junior research position at the University of Freiburg (Germany), 2000-2004, and from 2004 to 2010 he joined United Nations.

More recently, he initiated an international consultancy activity on cultural and natural heritage management.

Ravello Lab 2017: un passo avanti verso l'integrazione e la partecipazione

Maria Grazia Bellisario

Questa edizione di Ravello Lab mirava a ricucire, accrescendo di nuovi elementi, le valutazioni e le indicazioni emerse nelle precedenti edizioni in materia di pianificazione integrata e partecipata. Lo ha fatto attraverso il racconto delle più recenti esperienze vissute nei territori, raccogliendo elementi vincenti e criticità che caratterizzano il processo di integrazione.

Il Panel 1 "*Pianificazione strategica, progettazione e valutazione*" in particolare, era chiamato ad affrontare le molteplici sfaccettature della programmazione integrata: tema impegnativo e complesso che ha visto, nella introduzione e nei contributi dei partecipanti, declinazioni diverse, decisamente utili a sviluppare aspetti prevalentemente complementari tra loro.

Assicurare un'efficace integrazione delle politiche culturali con altri ambiti settoriali nelle scelte di pianificazione e trasformazione del territorio, non è certo cosa semplice. Non lo è per gli amministratori pubblici chiamati ad orientare e gestire tali scelte, né per i soggetti che con esse si trovano ad interagire nei diversi ruoli sociali. È richiesta un'attenzione costante, coerente e perdurante nel tempo, che sappia connettersi con più strumenti giuridici e programmatici in ambito nazionale e internazionale.

In tema di promozione del patrimonio culturale, l'ambito museale è risultato essere negli ultimi tre anni al centro delle politiche nazionali del MiBACT; la riforma Franceschini del 2014 ha puntato, com'è noto, le sue carte sulla crescente autonomia dei musei statali, scelta che ha animato il più ampio dibattito, ancora in corso, sull'efficacia della riforma in rapporto alle sue complesse ricadute organizzative e funzionali, che incidono sull'intero sistema Cultura.

Con riferimento al tema del Panel, può dirsi che debba ancora decollare quel "sistema museale integrato", a scala territoriale, che era uno degli obiettivi affidati agli ancora fragili *Poli Museali Regionali*, "sistema" ad oggi restato tra i principali aspetti incompiuti della riforma.

Il progetto "MuSST", promosso dalla Direzione Generale Musei e affidato al coordinamento di Manuel Guido, intende colmare questo ritardo, creando alcune condizioni di base per la costituzione di una rete di supporto e interconnessione tra i territori, che possa favorire l'integrazione tra le funzioni – espositive, ma anche educative e di ricerca –, proprie di una offerta museale qualificata, che punti alla crescita delle comunità.

Un ruolo rilevante nella comune riflessione è stato affidato ancora una volta alla gestione dei siti UNESCO, tema già sviluppato nell'appuntamento dello scorso anno attraverso nel "Laboratorio UNESCO", promosso dal MiBACT in sintonia con il lavoro di avvicinamento alla VII Conferenza Nazionale dei Siti UNESCO.

L'introduzione su questo tema – affidata quest'anno nel Panel 1 alle considerazioni di Carlo Francini, dell'Associazione dei Comuni Siti UNESCO – ci ha riportati ad uno specifico approfondimento sulla gestione integrata e coordinata dei beni UNESCO con le più varieguate espressioni della cultura a scala territoriale regionale.

D'altro canto, i principi delle Convenzioni UNESCO sulla protezione del patrimonio culturale materiale e immateriale introducono alle connessioni con gli altri strumenti nazionali e internazionali di conservazione e promozione della cultura.

Come ampiamente ribadito a Ravello, le attività dei Siti UNESCO vanno necessariamente connesse con quelle relative al più ampio contesto del patrimonio culturale e naturale, sia con quello immateriale, con azioni atte a favorire l'integrazione e la cooperazione con i soggetti attivi sul piano culturale attraverso un approccio partecipativo e inclusivo, secondo quanto ci insegnano, tra le altre, le convenzioni-guida del Consiglio d'Europa di Firenze, per il paesaggio, e di Faro, per l'eredità culturale.

In termini di qualità e significatività del patrimonio culturale, siamo chiamati a raccordare costantemente le azioni di tutela dell'intero patrimonio culturale e naturale con il quadro delle eccellenze riconosciute dall'UNESCO. Le responsabilità e le opportunità che ne derivano rispetto alla comunità internazionale – che vedono l'Italia consolidare il primo posto con i suoi 53 siti iscritti nella WHL – vanno dunque condivise a tutti i livelli dell'operare delle istituzioni, dei soggetti che con esse collaborano, dei cittadini tutti in termini di consapevolezza e di cura.

Tra gli strumenti di buona efficacia, va annoverata senz'altro la legge 77 del 2006 che accompagna oramai da circa 10 anni le attività di gestione. Nonostante i limiti oggettivi di questo strumento – negli ultimi anni fortemente limitato nelle dotazioni finanziarie ed oggi peraltro estesa al patrimonio immateriale¹ – permangono le potenzialità della legge e si stanno perfezionando da parte del MiBACT criteri e tecniche di supporto ai siti iscritti per aumentarne le capacità progettuali.

¹ La VII Conferenza Nazionale dei Siti UNESCO organizzata dal Segretariato Generale del MiBACT si è svolta a Roma 8 -10 novembre 2017 a Palazzo Barberini che si è espressa per la costituzione di un *Osservatorio Nazionale dei Siti UNESCO*, quale piattaforma di lavoro comune ai diversi soggetti coinvolti per migliorare la gestione dei siti e per lo sviluppo di programmi e progetti condivisi.

Come più volte affermato, i siti culturali necessitano di cure e manutenzione ed anche e soprattutto di comprensione dei valori da parte di chi vive e opera in questi luoghi. Dunque, di regole certe e facilmente applicabili, di forme di condivisione e partecipazione che durino nel tempo e che ci rappresentino tutti per quella comune condivisa finalità pubblica.

E di questo si è parlato anche nel corso degli annunciati “*Stati Generali del Paesaggio*”, organizzati dal MiBACT a Roma il 25/26 ottobre 2017, che hanno segnato un passaggio rilevante – pur tra difficoltà e alcune contraddizioni – verso una ripresa di attenzione al paesaggio, ed hanno visto un MiBACT decisamente impegnato a rilanciare il paesaggio in alcuni appuntamenti significativi già a partire dagli inizi del 2017 con l’istituzione della Giornata Nazionale del Paesaggio e del Premio del Paesaggio Italiano (propedeutico alla partecipazione al Premio COE).

La presentazione del “*Rapporto sullo stato delle politiche per il paesaggio*”, a cura dell’Osservatorio Nazionale per la Qualità del Paesaggio, presieduto dal Sottosegretario Ilaria Borletti Buitoni, mira in questa fase all’adozione di una *Carta Nazionale del Paesaggio* che raccolga le ragioni espresse dalle cinque sessioni tematiche: paesaggio, come diritto collettivo e bene comune, come risorsa economica, visti nei collegamenti con le politiche di trasformazione territoriale, e di come la qualità progettuale ed i temi della legalità, dell’inclusione sociale, dell’educazione possano incidere sullo sviluppo sostenibile dei nostri luoghi, per preservarne i valori identitari.

Tra i temi e gli obiettivi irrinunciabili quello di una regolamentazione sul consumo di suolo per incidere con vigore ed urgenza sulla qualità della gestione del territorio, contemperando sviluppo e crescita economica.

In materia di turismo, appare ancor più necessaria una gestione coordinata e integrata delle qualità del territorio per evidenziarne tutte le potenzialità, reindirizzare la domanda e razionalizzare e qualificare l’offerta turistica. Va evidenziandosi al riguardo un nuovo ciclo del cammino avviato nel nostro Paese per un turismo sostenibile, che ha portato il MiBACT a delineare azioni condivise con la maggior parte delle espressioni sociali più rappresentative. In particolare, il *Piano Strategico per il Turismo*, adottato dal Governo italiano nel dicembre 2016, esprime la necessità di integrare la fruizione sostenibile di risorse diverse e l’impegno verso una visione unitaria dell’Italia.



La visione del Piano è di portata ampia (2017 -2022) e questo conforta sulla possibilità di operare con un respiro maggiore rispetto alle logiche localistiche, dove la scala troppo ridotta penalizza scelte di pianificazione strategica di più ampia gittata temporale e territoriale e nuove opportunità di sviluppo.

La riflessione in corso ci conduce verso nuovi luoghi, a partire dalle aree interne. Diverse esperienze riferite dai territori (tra queste, emergono gli esiti del Premio Paesaggio COE, la costituzione di Reti anche del patrimonio immateriale – come ben ricordato da Patrizia Nardi – l’avvio di nuove imprese culturali che recuperano e rilanciano sistemi di produzione sostenibile,...) applicano gli indirizzi del Consiglio d’Europa e costituiscono significative occasioni di confronto e partecipazione, con buoni esempi di gestione. L’esperienza in atto attraverso la Strategia per le Aree Interne può anch’essa rappresentare occasione di rilancio di luoghi ad alta valenza paesaggistica, naturale e culturale.

Appare al riguardo necessario cogliere le possibili nuove opportunità imprenditoriali (tra le altre, nei settori del paesaggio e della impresa culturale) e trarne elementi utili per le comunità territoriali meno avanzate/avvedute, secondo quanto a Ravello si è ampiamente dibattuto.

Il tema della valutazione, del confronto, della selezione ragionata, riproposto nel Panel 1 da Paola David, deve permeare sempre i percorsi che portano alla programmazione settoriale e intersettoriale, per farne esperienze interdisciplinari, elementi trainanti per lo sviluppo dei territori e modelli di gestione da applicare congiuntamente. Un tema troppo spesso scomodo e non adottato nella concreta politica di gestione delle nostre Amministrazioni.

In definitiva, ragionando su cosa occorra per assicurare una buona conduzione – armonica, sostenibile e non dissonante – delle trasformazioni territoriali, tra i punti emersi sembra di poter ripercorrere in estrema sintesi i seguenti:

- regolamentare efficacemente la gestione sostenibile “ordinaria” del territorio e promuovere il rilancio delle aree con forti potenzialità di crescita economica, connessa alla qualità culturale, naturale, paesaggistica dei luoghi medesimi;
- rilanciare la collaborazione tra i diversi livelli istituzionali e gli altri soggetti animati dalla stessa finalità pubblica e promuovere nel contempo un’ampia partecipazione dei cittadini per renderli consapevoli e partecipi nelle scelte di gestione del territorio per la “cura” dei propri beni culturali materiali e immateriali, dei beni naturali, del paesaggio;
- fare tesoro delle esperienze di gestione positive e rilanciarle, adattandole se del caso, a luoghi e siti diversi, cogliendo lo spirito dei *piani di gestione*, tante volte evocati per i beni culturali, ma spesso non progettati o mai applicati; la metodologia adottata per i siti UNESCO può essere al riguardo di concreto ausilio;
- attivare confronti e laboratori sperimentali centrati sulle interazioni virtuose o le criticità emerse nelle esperienze di governo del territorio in relazione al rapporto tra i diversi soggetti istituzionali e tra questi e gli altri soggetti attivi (III settore, etc.). Favorire la progettualità e nuove opportunità di imprese culturali, a partire dalle esperienze in corso nei territori che applicano gli indirizzi del Consiglio d’Europa e costituiscono significative occasioni di confronto e partecipazione (esiti del Premio Paesaggio COE, rapporti/ esperienze COE /Italia su Convenzione di Faro...);
- favorire un reale accesso alle informazioni da parte dei cittadini al fine di incrementarne la consapevolezza, l’interesse e l’attiva partecipazione.

Ed infine, emerge con forza l’esigenza del “ricomincio da tre”, del non disperdere le precedenti esperienze. È necessario sostenere quei progetti avviati con buon esito verso l’integrazione e la partecipazione, senza avere troppa fretta di vederne i risultati tangibili, ma agendo anche sui tempi lunghi, come una sana politica culturale richiede. Ripartire ad esempio dalle cosiddette “lezioni apprese” nel lontano ciclo di programmazione comunitaria 2000-2006, dagli esiti di quegli investimenti cospicui, per comprendere cosa abbia funzionato o quali errori o sottovalutazioni furono compiuti².

Le Regioni intanto potrebbero recuperare e valutarne gli esiti nei rispettivi territori, il MISE e l’Agenzia della Coesione riconsiderarne e diffonderne gli esiti di valutazione finale.

² Il forte e prezioso investimento del QSN 2000-2006 sulle “Risorse Culturali” vedono obbligatorio lo strumento del PIT (Progetto Integrato Territoriale) e la presenza dei piani di gestione. Chi ne ha studiato approfonditamente gli esiti in fase di valutazione di impatto? Come e in che misura sono stati diffusi i risultati, seppure non tutti positivi o ben centrati, in collegamento con le programmazioni dei cicli successivi?

E poi ancora una volta condividere percorsi di crescita comune, di *capacity building*, di affinamento delle conoscenze collettive, di confronto su vizi e positività dell'operare comune: il contributo di Università e istituzioni non governative potrà fare la differenza.

In definitiva, ci siamo chiesti nel Panel 1, come attuare al meglio l'integrazione e la partecipazione? Come favorire la collaborazione tra i diversi livelli istituzionali e un'ampia partecipazione dei cittadini e regolamentare efficacemente la gestione sostenibile del territorio? Come far incidere le politiche culturali e paesaggistiche nella promozione e diffusione della cultura della legalità ed educare e rafforzare la percezione del paesaggio come aspetto qualificante delle nostre vite?

Queste alcune delle domande che ci si è posti a Ravello Lab 2017 e che dovremo ancora sollecitare per le attività nelle quali siamo impegnati nei diversi ruoli. Come istituzioni, associazioni, cittadini, siamo chiamati a costruire coerentemente le risposte giuste. La strada che intendiamo percorrere ci pare oramai tracciata: con determinazione, tutti insieme, possiamo farcela.

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 presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, ha maturato 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 e coordinamento in programmi nazionali e internazionali.

Un modello di gestione integrata per rafforzare la competitività dell'area interna Garfagnana-Lunigiana

Martina Bovo

Ravello Lab 2017 è stata un'interessante occasione per ragionare sui temi dell'efficienza nella modalità di gestione di siti culturali, con una particolare attenzione ai modelli di gestione integrata.

Tra questi un esempio significativo è costituito dall'esperienza dell'Area interna Garfagnana-Lunigiana, condotta con il supporto di Sinloc S.p.A., di perseguire un modello di valorizzazione dell'intero territorio partendo proprio da una gestione integrata dei siti di interesse storico-artistico.

La Garfagnana è un'area storico-geografica della provincia di Lucca, in Toscana, compresa tra le Alpi Apuane e la catena principale dell'Appennino Tosco-Emiliano. Confina a nord con la Lunigiana – altra area storica suddivisa dal punto di vista amministrativo tra Liguria e Toscana – che trae il nome dall'antica città romana di Luni, non lontano da dove oggi sorge Sarzana. Garfagnana e Lunigiana dal 2016 stanno compiendo un percorso per la costituzione dell'area interna Garfagnana-Lunigiana.

L'Area Interna Garfagnana-Lunigiana è caratterizzata da fenomeni tipici delle aree interne, come lo spopolamento connesso a problematiche di accessibilità del territorio. Al contempo quest'area si contraddistingue per un ricco patrimonio culturale e artistico diffuso, rappresentato da castelli, rocche e musei, oltre che da luoghi idilliaci dove vivere e trascorrere una breve vacanza immersi nel verde e nella storia.

Al fine di valorizzare l'offerta turistico-culturale complessiva, le amministrazioni dell'Area Interna hanno deciso di impostare un nuovo modello di gestione che si basa sulla convinzione comune che "la valenza di ogni singolo bene dipenda dalla capacità attrattiva dell'intera area".

Il concetto di integrazione è stato interpretato come un processo che ha quale primo obiettivo quello di realizzare un sistema di promozione e di fruizione unitario del territorio, sotto il cappello comune del brand "Terre del fantastico".

Sinloc ha formulato una proposta che ha indirizzato le amministrazioni verso un sistema unitario di promozione e gestione che dovrà essere attuato e sostenuto nel tempo, caratterizzando altresì il ruolo che verrà svolto da parte degli enti pubblici e da parte degli operatori privati già attivi nel territorio.

Mediante tale sistema si intende inoltre dare risposta alla necessità di migliorare la fruizione di numerosi siti di elevato interesse storico culturale diffusi nel territorio, che sono stati



oggetto di importanti interventi di conservazione, ma che rimangono ad oggi chiusi e poco noti.

Nel lungo periodo ci si attende che l'attuazione di tale proposta possa consentire di incrementare i servizi turistici, creare maggiori occasioni per valorizzare il patrimonio culturale e generare impatti economici diretti e indiretti sul territorio.

Martina Bovo

Senior consultant - Sinloc S.p.A.

Competenze nella pianificazione strategica e analisi di sostenibilità di iniziative di sviluppo locale, con particolare riferimento a iniziative di valorizzazione culturale e turistica, nell'analisi immobiliare, urbanistica e territoriale.

Attualmente Responsabile del segmento Fondazioni e altre Istituzioni del Terzo Settore che si occupa principalmente di pianificazione strategica e business planning. Ha seguito e coordinato progetti di advisory in varie realtà territoriali, tra le quali diversi studi di fattibilità inerenti infrastrutture culturali, come ad esempio gli studi a supporto della verifica e impostazione strategica e gestionale degli Orti botanici di Padova e Torino, il progetto del Polo culturale Sant'Agostino di Modena e il recente piano di gestione integrata dei siti culturali dell'Area interna Garfagnana-Lunigiana.

Progettazione culturale: un confronto necessario

Giuseppe Costa

Nel 2016 la Regione Lombardia ha approvato la l.r.25 “Politiche regionali in materia culturale”: si tratta della più recente legge regionale in materia culturale ed è forse l’unico caso in cui la normativa è stata riassunta in un’unica legge (anche la Puglia, che è la Regione che ha legiferato recentemente, ha due leggi distinte, una sui beni culturali, l’altra sulle attività culturali).

Da 19 leggi quasi tutte risalenti agli anni ‘70 e ‘80 siamo arrivati ad averne una sola che, tra le altre, contiene nuove norme sulla gestione e la promozione dei siti Unesco lombardi, sul patrimonio archeologico, sulle imprese culturali e creative che precedentemente non esistevano e l’integrazione delle norme preesistenti sul patrimonio immateriale.

Operativamente, la principale novità è l’istituzione dei Piani integrati della Cultura, strumenti finalizzati all’attuazione di interventi integrati – su base territoriale o tematica – di promozione del patrimonio e delle attività culturali per favorire processi di valorizzazione culturali da parte di un partenariato di soggetti pubblici e privati.

L’attuazione della nuova legge e in particolare della norma sui Piani Integrati della cultura, che ben si inseriscono nel dibattito di questa mattina sulla progettazione culturale integrata e partecipata, presenta sicuramente alcune criticità:

- un necessario cambiamento di mentalità, un ripensamento dell’organizzazione interna della Regione ma anche degli enti locali, abituati a lavorare per settori verticali (beni, musei, biblioteche) e non in maniera integrata e trasversale;
- l’assoluta necessità di momenti di ascolto, comunicazione, confronto con i territori per poi arrivare a un percorso ragionato di accompagnamento dei soggetti pubblici e privati potenzialmente coinvolti in questa progettazione;
- una maggiore integrazione con le altre politiche regionali (territoriali, del paesaggio, turistiche, economiche) che tendono altrimenti a viaggiare su binari paralleli, depotenziando la novità e la prospettiva di questi Piani integrati.

Su questi temi e più in generale su quello della progettazione integrata è stato attivato da parte della Regione Lombardia nelle scorse settimane un primo tavolo di confronto e di lavoro con Unioncamere Lombardia, Fondazione Cariplo, Federculture.





Giuseppe Costa

Laureato in Filosofia e Master in Relazioni pubbliche, giornalista, iscritto alla FERPI-Federazione delle Relazioni Pubbliche, membro del LEN-Lombardia Executives Network. Nel 1997 diventa dirigente esterno dalla Regione Lombardia per strutturare e organizzare il servizio di comunicazione. Nel 1998 passa ad occuparsi di comunicazione istituzionale al Comune di Milano. Nel 2000 rientra come dirigente in Regione Lombardia alla Direzione Cultura, occupandosi per cinque anni di attività culturali e comunicazione. Attualmente è Direttore Generale Vicario e Dirigente Valorizzazione Culturale della Direzione Culture, Identità e Autonomie della Regione Lombardia, occupandosi in particolare di promozione e valorizzazione del patrimonio architettonico, artistico, storico, archeologico, librario e archivistico e del patrimonio UNESCO lombardo.

Sviluppo territoriale a base culturale e impresa culturale nelle politiche di coesione: opportunità e convergenze per l'anno europeo del patrimonio culturale

Oriana Cuccu
Anna Misiani

Cultura e sviluppo nelle politiche di coesione

La politica di coesione comunitaria (Fondi strutturali) e nazionale (Fondo per lo Sviluppo e la Coesione) ha riconosciuto da tempo la cultura come un ambito/settore di policy strutturante e trasversale per lo sviluppo socio-economico dei territori, soprattutto nella declinazione che ne ha dato l'Italia¹. L'Accordo di Partenariato CE-Italia 2014-2020² (di seguito AP), sulla scorta dei dibattiti in corso a livello europeo e internazionale, ma soprattutto sulla base della specificità che caratterizza l'Italia in ambito culturale, introduce una serie di novità rispetto agli approcci precedenti; elementi di innovazione, sia di tipo tematico, sia in termini di più esplicita apertura all'integrazione delle distinte componenti del settore e/o delle filiere dei soggetti che lo popolano nei diversi ambiti di implementazione della policy alle istituzioni, le imprese, le associazioni della società civile e i cittadini, in qualità di fruitori e di produttori di contenuti, beni e servizi culturali.

L'attenzione e l'impegno che la politica di coesione dedica al settore culturale in Italia, nelle sue diverse articolazioni (patrimonio culturale, infrastrutture per la conservazione, beni, servizi e attività, ...) sono piuttosto evidenti dalla portata delle risorse attivate: si stima che rispetto alle risorse assegnate per il periodo 2007-2013³, il volume finanziario complessivamente indirizzato a favore del settore culturale ammonti a circa 3,8 miliardi di euro (cui si aggiunge 1,83 miliardi di euro investiti in progetti con finalità turistica), mentre la stima degli investimenti complessivamente programmati nella filiera della valorizzazione (sia lato beni e servizi pubblici sia lato imprese operanti in questi settori) nel corrente ciclo 2014-2020 è di circa 3,4 miliardi di euro (cui si aggiunge circa 1,4 miliardi indirizzati su azioni a favore delle destinazioni turistiche).

Ma, al di là dei numeri (che pure rilevano e non poco), che cosa si è concretamente finanziato in passato e cosa si sta finanziando attualmente? In che misura sono stati conseguiti gli obiettivi previsti e quali sono stati gli effetti comunque prodotti? Come si stanno orientando oggi le politiche, i programmi, e gli interventi alla luce di queste conoscenze? E, soprattutto, come è possibile internalizzare in questi processi gli esiti del dibattito di merito relativo al settore e alle politiche culturali, come emerso a Ravello e in altre analoghe sedi di rilievo nazionale?

¹ Per una disamina più approfondita si rinvia a O. Cuccu, S. De Luca, A. Misiani, "IL TURISMO NELLE POLITICHE DI COESIONE COMUNITARIE E NAZIONALI", in corso di pubblicazione per le edizioni Rogiosi nell'ambito del XXI Rapporto annuale sul Turismo Italiano a cura del CNR.

² <http://www.agenziacoesione.gov.it/it/AccordoPartenariato/>

³ La spesa è stata effettuata sino a fine 2015, i programmi sono tuttora in fase di chiusura contabile. Le stime sono state effettuate su dati del Sistema di Monitoraggio Unitario al 30 aprile 2017, per cui il dato potrebbe subire riduzioni nell'assestamento della definitiva chiusura del ciclo (cfr. <http://www.opencoesione.gov.it/pillola/pillola-n-38-politiche-di-coesione-e-turismo-focus-sullattuazione-del-ciclo-2007-2013-e-primi-elementi-della-programmazione-2014-2020/>).

Interrogativi questi che sollecitano una vasta e complessa dimensione valoriale, comportando visioni pluri/interdisciplinari e la presa in conto di diversi punti di vista (policy maker e programmatori, soggetti attuatori, beneficiari, destinatari), alla luce di una corretta e estesa conoscenza dei fenomeni. Questi punti di attenzione trovano nella valutazione - sia come costruito teorico sia come campo di applicazione - uno spazio di legittimazione e di abilitazione, in particolare nel contesto dei fondi strutturali, qui tale funzione si configura come un insieme di attività ben codificate (nei regolamenti) e abitualmente praticate, con la finalità di fornire elementi di conoscenza valutativa e di consapevolezza rispetto alla policy, utile a chi decide/programma interventi, a chi deve attuarli, a chi ne beneficia e/o ne è destinatario. In questa logica, i programmi di investimento vengono obbligatoriamente valutati preventivamente (ex ante)⁴, nel momento stesso del loro concepimento e della loro costruzione (in termini di strategie e di linee di intervento), durante la loro attuazione (in itinere), nella fasi di implementazione degli interventi che li compongono, per analizzare la funzionalità dei meccanismi, per osservare le traiettorie degli interventi verso i cambiamenti e i risultati attesi, e a valle dell'attuazione (ex post), quando cioè è possibile (e utile) misurarne gli impatti⁵.

In tale contesto viene sollecitata la discussione su diversi aspetti della ricerca valutativa, attraverso la condivisione di metodi, teorie e pratiche, e viene favorita l'emersione e l'utilizzo della conoscenza che ne deriva a vantaggio delle policy e degli attori di riferimento, anche nello specifico del settore culturale.

Analisi e valutazione implicano l'esistenza di quadri conoscitivi organici e quanto più esaustivi dei fenomeni e dei contesti da interrogare alla luce di specifici quesiti, nonché un solido bagaglio di metodologie e strumenti per la misurazione (indicatori di risultato) e la stima di effetti e impatti, consapevolezza chiara per lo specifico del settore culturale, i cui gap e criticità sono stati spesso evocati durante i lavori di Ravello (ad es. conoscenza dei pubblici di riferimento per la fruizione culturale, condivisione delle pratiche sperimentali e innovative, conoscenza delle opportunità di finanziamento, conoscenza approfondita dell'universo di riferimento dei settori produttivi della filiera culturale e creativa ecc.). Su questo fronte si registrano alcune novità di interesse, che vanno a rafforzare la cassetta

⁴ Nel quadro delle attività di valutazione ex ante rientrano gli adempimenti per le Amministrazioni centrali previsti dal DLgs 228/2011 in materia di pianificazione delle opere pubbliche attraverso la predisposizione di un Documento pluriennale di pianificazione (DPP) che include e rende coerenti tutti i piani e i programmi d'investimento per opere pubbliche di competenza di ciascuna amministrazione (Ministero). Con DPCM del 3 agosto 2012 sono specificate le modalità di elaborazione di Linee Guida (LG) per la valutazione ed il monitoraggio degli investimenti nello specifico settore di riferimento, e del Documento pluriennale di pianificazione (DPP). Il NUVAP e il DIPE hanno avviato già da fine 2013 un'attività di animazione e di supporto metodologico per la predisposizione delle LG presso i Ministeri (tra cui il MiBACT); l'impiego dei DPP centrali non è tuttavia ancora esteso a tutte le AACC.

⁵ Al riguardo si segnala che il NuVAP ha predisposto e fatto circolare tra le Amministrazioni centrali e regionali coinvolte nell'attuazione della politica di coesione il documento "Linee guida per attività valutative ex post e in itinere. Richiedere e utilizzare conoscenza sugli interventi (ottobre 2017).

degli attrezzi, in termini di *utilities* per il settore, promosse a livello nazionale nel quadro della politica di coesione⁶, attraverso azioni dedicate rispettivamente a:

- sostenere le rilevazioni statistiche nazionali sui musei statali e non statali con estensione alle biblioteche (e avvio di una specifica riflessione in materia di archivi) che permetteranno di disporre di una anagrafe aggiornata dei luoghi della cultura, conoscere l'effettiva apertura al pubblico e i loro livelli di utenza;
- monitorare numerosità, tipologia e localizzazione degli interventi realizzati in ambito culturale e turistico con le risorse della politica di coesione⁷;
- osservare i processi valutativi che si attivano nell'ambito dei programmi operativi dei fondi strutturali nei diversi contesti di programmazione (nazionali, regionali), oggetto di appositi "Piani delle Valutazioni" previsti dai Regolamenti, informando sui progressi, diffondendo gli esiti delle valutazioni, promuovendo fertilizzazione incrociata dei processi e utilizzo della conoscenza valutativa nelle politiche; tra i focus tematici di questa attività vi è quello della *cultura e del turismo*;
- approfondire e indagare, anche attraverso ulteriori analisi e ricerche valutative promosse e condotte a livello centrale (coordinamento NUVAP), specifici aspetti di rilievo per la politica di coesione e/o accomunanti più ambiti territoriali, più livelli di governo, più settori di policy, anche con uno sguardo trasversale a più cicli di programmazione.

Investimenti infrastrutturali e servizi

La gran parte dei progetti finanziati in ambito culturale nel ciclo di programmazione 2007-2013 riguarda opere infrastrutturali, consistenti nel recupero, restauro e valorizzazione di significativi beni del patrimonio storico-architettonico e archeologico, o di infrastrutture culturali, quali musei e altri spazi espositivi, sebbene siano stati finanziati, seppure in misura minore, anche spazi destinati ad ospitare e promuovere la creatività artistica contemporanea, l'acquisto di beni o servizi culturali collegati alla produzione culturale realizzata dagli stessi musei e da altre infrastrutture culturali e ricreative. Assai ridotta invece la quota assorbita dal sostegno alle imprese, ad indicare un notevole ritardo nella capacità di affermare una politica espli-

⁶ Attività previste nell'ambito di progetti specifici che vedono il coinvolgimento del NUVAP, finanziati dal Programma Operativo Nazionale Governance 2014-2020.

⁷ Da ottobre 2017 il portale OPENCOESIONE rende disponibile, con aggiornamenti periodici, l'analisi del dataset degli interventi finanziati a titolo della politica di coesione (di fonte comunitaria e nazionale) dal ciclo di programmazione 2007-2013.

cita per l'attivazione del settore privato nella filiera dei servizi, sebbene nelle previsioni programmatiche fosse stato con forza posto all'attenzione del dibattito il potenziale ruolo dei privati per introdurre innovazioni gestionali e nell'organizzazione della fruizione.

L'esperienza pregressa, su cui si avviano ora prime analisi ex post degli effetti conseguiti, sembra quindi indicare che sui territori si reiterano alcune debolezze e criticità che pregiudicano la piena ed auspicata esplicazione della filiera della valorizzazione delle risorse culturali quale leva portante per lo sviluppo territoriale. Tra gli elementi più rilevanti e ricorrenti, da tenere in considerazione per il rafforzamento della policy, emergono l'eccessiva concentrazione degli investimenti sulle opere infrastrutturali a discapito dei servizi collegati alla loro gestione e fruizione, la scarsa integrazione tra le azioni di tutela e quelle di valorizzazione, e tra le azioni sul patrimonio culturale e quelle di sostegno alle imprese delle filiere culturali e creative, nonché di networking territoriale e istituzionale. È importante evidenziare che l'analisi delle allocazioni finanziarie programmatiche del 2014-2020 conferma nella programmazione nei territori la predominanza di investimenti rivolti alla protezione, sviluppo e promozione del patrimonio culturale pubblico, anche quali componenti delle strategie di sviluppo urbano sostenibile, mentre molto più contenuta appare la quota destinata allo sviluppo e alla promozione di servizi culturali, intesi anche come servizi pubblici digitali (open data nei settori *e-culture* e *e-tourism*).

Ciò, nonostante l'AP avesse lanciato alle amministrazioni (nazionali, regionali), responsabili dei programmi di investimento (programmi operativi), importanti sfide nel settore culturale quale elemento chiave per l'attivazione di processi di sviluppo territoriale, soprattutto nelle regioni del Sud, dove il volume degli investimenti assume particolare rilevanza, ponendo al centro delle strategie settoriali l'"area di attrazione" con le sue risorse (naturali, culturali, socio-economiche); dimensione rispetto alla quale il progetto di sviluppo deve misurarsi, sia in termini di rafforzamento e consolidamento degli *asset* (risorse naturali, culturali, paesaggistiche...), sia di attività economiche e filiere imprenditoriali collegate ai settori culturali, creativi e del turismo. Questo tipo di approccio è ben allineato con la visione e la prospettiva indicata dalla discussione sviluppata a Ravello sul tema dello sviluppo territoriale a base culturale (Panel 1).

3. Governance partecipata per l'impresa culturale

I lavori di RavelloLab 2017 hanno affrontato un tema di forte attualità del dibattito corrente in Italia, sia in sede tecnico-scientifica sia legislativa, relativo alla costruzione, alla codifica normativa e quindi al riconoscimento di un perimetro statutario entro il quale definire i soggetti afferenti alla categoria dell'impresa culturale (e creativa)⁸. L'accezione data dai principali soggetti promotori l'iniziativa - vede l'affermarsi di un nuovo profilo di "impresa di servizio pubblico" che promuove in sintesi forme di alleanze e partenariati di scopo (attorno alla finalità del servizio pubblico) tra istituzioni culturali (pubbliche), come i luoghi della cultura, e soggetti del privato (profit e non) che operano nei settori di interesse dell'istituzione pubblica per sviluppare azioni di co-progettazione e di cooperazione attuativa in coerenza con chiare e predefinite strategie di sviluppo.

Si prospetta quindi la nascita di una nuova geometria di filiera, quella dell'impresa culturale di interesse pubblico (e che quindi potrebbe rappresentare un paradigma innovante rispetto alla dibattuta e critica questione degli affidamenti in regime concessorio a soggetti privati di servizi strategici nell'ambito della gestione e dell'offerta per la fruizione al pubblico) che si configura per una architettura distribuita e partecipata, e si impernia su tre elementi chiave:

- la costruzione e la pianificazione di strategie di sviluppo del luogo/servizio della cultura;
- la definizione di progetti sostenibili e coerenti;
- la gestione e l'attuazione dei progetti in forma partecipata e quindi in base a regole di riparto di compiti e di responsabilità (nel riconoscimento della finalità comune).

L'AP 2014-2020 in coerenza con questa prospettiva prevede che l'attivazione dei potenziali legati alla cultura si fondi sulle filiere produttive e sui settori economici connessi alle aree di attrazione, che dovrebbero essere interessati da progetti di sviluppo dell'area nella comune finalità dell'interesse pubblico, promossi dall'attrattore o dal sistema di attrattori di riferimento (ad es. alla scala del Polo museale regionale del Mibact) in partenariato con i soggetti imprenditoriali (anche del privato sociale) e gli altri stakeholder territoriali.

In questo senso, occorre accompagnare e sostenere la nascita di nuovi profili e di nuove missioni da associare all'impresa

⁸ Ancorché le due componenti impresa culturale e impresa creativa siano assai diversificate, esse vengono al momento tenute insieme nel disegno di legge a firma On. Manzi.



che opera in cultura, anche per le importanti ricadute etiche e per il coinvolgimento di questi soggetti alle tematiche della sostenibilità e dell'impatto sociale, come afferma ad es. il concetto del Cultural Corporate Responsibility⁹.

4. Spunti e proposte per le raccomandazioni finali di Ravello Lab 2017

Nella politica di coesione dei fondi comunitari del corrente ciclo – come disegnata dall'AP Italia 2014-2020 - vi è la concreta possibilità di sperimentare modelli innovativi, valorizzando il punto di caduta di interessi e l'allineamento di politiche territoriali sull'area di attrazione culturale, alla cui scala sono attesi gli effetti e le ricadute delle convergenze stabilite tra i livelli istituzionali.

È necessario che siano finalizzate a livello nazionale e ben metabolizzate a livello europeo (la CE, le sue politiche settoriali, e le altre istituzioni EU) posizioni chiare e coerenti (trovando quindi poi adeguato riflesso normativo e regolamentare) su questioni critiche che impattano sulla capacità e sull'efficacia degli investimenti, come quella relativa alla disciplina in materia di aiuti di Stato, dal 2014 applicata estensivamente agli investimenti pubblici in attività/infrastrutture nei settori della cultura (e del turismo), che ha determinato un intenso dibattito tra gli SM e la CE, nel quale l'Italia è stata particolarmente coinvolta e attiva, ma che vede una serie di rilevanti questioni di merito tuttora aperte¹⁰.

Guardando al ciclo di programmazione post 2020, è importante che nel dibattito e nelle fasi di confronto pre-negoziale, nelle diverse sedi nazionali e comunitarie, si sostenga il ruolo del settore culturale e la necessità che a tale settore sia riser-

⁹ Il Corporate Cultural Responsibility (CCR) è una specifica e nuova declinazione del Corporate Social Responsibility (CSR) e ha a che fare con le imprese che si impegnano nella promozione della cultura quale fattore di sostenibilità nei loro contesti di azione, in coerenza con i principi di sostenibilità, come assunti dell'Agenda 21 per la cultura (<http://www.agenda21culture.net/>).

¹⁰ Ai sensi del RGEC 651/2014, art. 53, possono ricadere infatti nella disciplina relativa agli aiuti di stato (seppure considerati compatibili con il mercato interno e quindi esentati dall'obbligo di notifica), anche gli investimenti pubblici rivolti a infrastrutture/servizi a titolarità (proprietà, gestione) pubblica (luoghi della cultura come musei, biblioteche, archivi, ...), al ricorrere di alcune condizioni (attività economica, principio della concorrenza...) che devono essere preventivamente verificate dai soggetti pubblici responsabili; ciò comporta alcune evidenti criticità per il sostegno al settore nonché pesanti adempimenti procedurali da parte delle amministrazioni interessate. Sempre con riferimento agli investimenti in infrastrutture, ma limitatamente all'impiego delle risorse comunitarie (FESR), un'ulteriore questione riguarda il vincolo rappresentato dalle disposizioni dei regolamenti per l'utilizzo dei fondi, con riferimento alle "infrastrutture di piccola scala" nei settori cultura e turismo sostenibile, che ha determinato l'introduzione nei programmi operativi di soglie di investimento non congrue con i fabbisogni italiani, e comportato una certa frammentazione degli investimenti; al momento si è in attesa di una riforma regolamentare che dovrebbe intervenire nel corso del 2018 ma che forse non sarà del tutto determinante e risolutiva.

vata la necessaria attenzione (consentendo quindi di appostarvi le dovute risorse).

Di particolare importanza, rispetto all'efficacia degli investimenti, e sulla scorta dell'esperienza pregressa, risulta la tematica della gestione, sia intesa a livello del singolo bene/attrattore, sia a livello di sistemi territoriali; in questo senso, anche sulla scorta della riflessione tecnica sviluppata in fase del negoziato con la CE dell'AP 2014-2020, è necessario condizionare l'uso delle risorse all'adozione di meccanismi e di strumenti che possano effettivamente assicurare le più appropriate forme di gestione e quindi la sostenibilità dei progetti di valorizzazione degli *asset* culturali.

In questa prospettiva è importante focalizzare e finalizzare la riflessione per ideare strumenti innovativi di cooperazione pubblico-privato appropriati rispetto al concetto dell'"impresa culturale di servizio pubblico" che si va affermando nel dibattito di merito, anche testandoli/sviluppandoli attraverso il ricorso ad adeguate formule attuative.

Un aspetto di fondamentale importanza attiene ai fabbisogni conoscitivi e quindi alla necessità che siano promosse a livello nazionale consistenti e consapevoli azioni di sistema per meglio quantificare, ma soprattutto, qualificare la conoscenza statistica, rendendole sistemiche e continuative, a partire da quella relativa alla fruizione culturale (con opportune specificazioni delle rilevazioni sul pubblico dei luoghi della cultura statali e non statali, quali ad es. provenienza, classi di età, motivazioni della visita, ...).

Una conoscenza più approfondita e organizzata dei fenomeni permetterebbe esercizi di misurazione più sensibili, affinando gli strumenti a ciò dedicati, a partire dalle batterie di indicatori, in particolare quelli di risultato, rendendoli in ultima analisi maggiormente congeniali alle finalità ultime delle politiche, anche in termini di impatti sociali sulla collettività e sui singoli. Parallelamente occorre sviluppare riflessioni dedicate e promuovere il confronto pubblico e partecipato alla costruzione di ricerche valutative ad hoc, sperimentando maggiormente approcci e metodi che possano rilevare e misurare in modo adeguato e coerente l'articolato set degli impatti prodotti dall'investimento in cultura, e concorrere così al sostegno delle policy, alla loro robustezza e credibilità.

In conclusione, la dimensione culturale potrebbe altresì essere promossa quale "priorità trasversale" in ragione delle sue ri-

cadute per la società, in risposta alle istanze e le sfide poste dalla crisi (sociale, economica) e dai cambiamenti che interessano l'Europa (nel senso della politica comune, delle sue istituzioni...) e i suoi cittadini (i flussi migratori, la demografia), nonché sulla scorta del fertile dibattito europeo e internazionale circa il ruolo della cultura nelle strategie e negli obiettivi di sviluppo sostenibile del pianeta.

L'anno europeo del patrimonio culturale (2018) rappresenta una rilevante opportunità per portare in emersione, sia in sede nazionale sia europea, le istanze e le questioni sin qui illustrate, offrendole all'attenzione del dibattito, entrato oramai nel vivo, circa la futura stagione della politica di coesione (post 2020), ed il contributo al settore culturale che essa continuerà ad assicurare.

Oriana Cuccu

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

Ha maturato una lunghissima esperienza nella programmazione e valutazione delle politiche di coesione comunitarie e nazionali in qualità di Componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione – Dipartimento per le politiche di coesione (NUVAP) presso il Dipartimento per le politiche di coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Ha svolto attività di valutazione, ricerca e consulenza per Enti pubblici e privati collaborando stabilmente all'attività del Centro Studi sui problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo (Cles).

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, dei programmi della cooperazione territoriale europea e del partenariato euro-mediterraneo, 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.

Paola Raffaella David

¹ Carta di Venezia - Art. 5. - *Ogni Soprintendenza ed Istituto responsabile in materia di conservazione del patrimonio storico-artistico e culturale compilerà un programma annuale e specificato dei lavori di salvaguardia e di restauro nonché delle ricerche nel sottosuolo e sott'acqua, da compiersi per conto sia dello Stato sia di altri Enti o persone, che sarà approvato dal Ministero della Pubblica Istruzione su conforme parere del Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti. Nell'ambito di tale programma, anche successivamente alla presentazione dello stesso, qualsiasi intervento sulle opere di cui all'art. 1 dovrà essere illustrato e giustificato (una relazione tecnica dalla quale risulteranno, oltre alle vicissitudini conservative dell'opera, lo stato attuale della medesima, la natura degli interventi ritenuti necessari e la spesa occorrente per farvi fronte. Detta relazione sarà parimenti approvata dal Ministero della Pubblica Istruzione, previo, per i casi emergenti o dubbi e per quelli previsti dalla legge, parere del Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti.*

² Cfr. il Regolamento n. 374/2017 sugli appalti pubblici di lavori riguardanti i beni culturali, in vigore dall'11 novembre 2017, emanato ai sensi dell'art. 146 c. 4 del D.Lgs. 50/2016. Cfr. anche le previsioni dell'art. 21 comma 8 del D.Lgs. 50/2016 e s. m. i. che prevede un decreto interministeriale MIT-MEF (*in itinere*) relativo ai criteri di inclusione delle opere pubbliche nei documenti di programmazione dei Ministeri.

³ Ad integrazione della legge 144/1999, istitutiva dei Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti, nel 2012 è stato emanato il DPCM 31.12.12 n.262 che ha fornito ulteriori indicazioni sui compiti e sul funzionamento dei Nuclei istituiti presso le amministrazioni dello Stato. I compiti potenzialmente attribuibili ad essi peraltro sono ampi: le amministrazioni, possono infatti impiegare le competenze di tali organismi anche per il miglioramento dei processi di innovazione e cambiamento organizzativo ovvero come supporto tecnico-metodologico nelle materie giuridico-amministrative etc.

Nell'ambito dei Colloqui internazionali Ravello Lab di quest'anno, la Direzione generale Bilancio del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ha proposto una riflessione sul tema della "valutazione", quale componente fondamentale delle politiche di investimento pubblico sul patrimonio culturale. Le argomentazioni a favore di un approccio di tipo valutativo che investa in modo sistemico il processo di programmazione delle risorse sono infatti molteplici: dalla considerazione che il patrimonio culturale italiano è costituito da "beni pubblici" che richiedono l'intervento dello Stato a compensazione della mancata o insufficiente sostenibilità economica degli investimenti; alla consapevolezza che conoscere il suo valore, anche in termini di redditività, serve ad ottimizzare l'impiego delle risorse; alla constatazione che le risorse disponibili sono generalmente insufficienti a soddisfare i fabbisogni, nonostante l'aumento degli stanziamenti di bilancio ed i provvedimenti legislativi emanati *ad hoc* negli ultimi anni (dal Piano Grandi Progetti previsto dalla legge 106/2014, al Fondo Tutela previsto dalla legge 190/2014) ai quali si sono aggiunte le risorse straordinarie (FSC) e comunitarie (PON Cultura, etc.) per non citare che le principali fonti, che portano il bilancio del MiBACT a circa due miliardi di euro.

Peraltro il tema della sostenibilità economica non è nuovo, date le inesauribili necessità del patrimonio culturale italiano, caratterizzato da un'estrema frammentazione e diffusione sul territorio nazionale. Già nella Carta del restauro di Venezia del 1972, per citare il passato più recente, si prevedeva una programmazione annuale dei "lavori di salvaguardia e restauro del patrimonio culturale **ritenuti necessari**", da quantificarsi sulla base di precise valutazioni tecniche e finanziarie¹. Attualmente, le norme sugli appalti pubblici, oggi condensate nel D.Lgs. 50/2016 e nelle altre norme di settore², prescrivono l'obbligo per le Amministrazioni di indicare, all'interno dei programmi annuali e triennali di spesa, i criteri utilizzati per la definizione dell'ordine di priorità degli interventi e per l'inclusione dei lavori nel programma.

Alle norme suddette va aggiunta poi una serie di provvedimenti volti ad avviare processi di modernizzazione nelle pubbliche amministrazioni, con particolare riguardo alla misurazione dei risultati delle *policies* di settore: dall'istituzione di appositi organismi di valutazione, i Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici³ ad altri provvedimenti volti a razionalizzare la finanza pubblica, emanati tra il 2009 ed il 2011 ma in vigore

dal marzo 2015⁴. Obiettivo principale di tali previsioni legislative è stato quello di razionalizzare le procedure di spesa e rendere possibile la tracciabilità dell'*iter* di realizzazione delle opere pubbliche, delineando nel dettaglio l'articolazione dei processi di programmazione, dalle modalità di ricognizione dei fabbisogni, alle metodologie di valutazione dei progetti e degli interventi, dal monitoraggio *in itinere* alla valutazione *ex post* degli interventi⁵, attività tutte prescritte da due importanti documenti previsti in tali norme: le *Linee guida standardizzate per la valutazione degli investimenti* ed il *Documento Pluriennale di Pianificazione (DPP)* contenente il programma triennale degli investimenti di ciascuna Amministrazione⁶.

Le criticità

Tuttavia l'attuazione rigorosa di una prospettiva valutativa in grado di introdurre meccanismi innovativi nella pianificazione della spesa pubblica, utilizzando criteri di valutazione chiari, motivati e trasparenti ed efficaci strumenti di controllo dei processi, nel caso degli investimenti sul patrimonio culturale, comporta alcune criticità. Il primo ostacolo, forse il più difficilmente aggirabile, è costituito dal problema di valutare – in termini di redditività – investimenti la cui indispensabilità non deriva da una domanda di mercato ma da precisi obblighi costituzionali e dalle normative sulla tutela: non è semplice misurare il valore economico di investimenti finalizzati al “pubblico godimento” del patrimonio culturale, come veniva definita la “fruizione” nella vecchia legge di tutela la 1089 del 1939. Inoltre, le misurazioni applicate alla valutazione degli investimenti, nel caso dei “luoghi della cultura”, fondate su dati quantitativi (le tariffe dei biglietti e/o il numero dei visitatori ove presenti etc.) non esauriscono il problema del valore economico complessivo dell'investimento: la valorizzazione, infatti, è difficilmente isolabile dal cosiddetto *preservation value* (valore complessivo di tutela) il cui *driver* è rappresentato dalla tutela che, non a caso, nella relazione di accompagnamento al Codice del 2004 veniva identificata come la “variabile indipendente” del binomio tutela/valorizzazione. Tutto ciò – nel momento in cui ci si accinge ad una revisione degli strumenti oggi utilizzati in sede di programmazione dal Ministero (circolare della programmazione di “chiamata” dei progetti, indicazione dei criteri di priorità etc.) – impone di accrescere gli sforzi per individuare

⁴ Tra il 2009 ed il 2011 hanno visto la luce, in attuazione della legge delega 31 dicembre 2009 n. 196, il Decreto legislativo 29 dicembre 2011 n. 228 recante “Attuazione dell'art.30 comma 9 lett. a) b) c) e d) della legge 31 dicembre 2009 n. 196 in materia di valutazione degli investimenti relativi ad opere pubbliche” (in vigore dal 20/3/2015) e il D.Lgs. 29 dicembre 2011 n. 229 recante “Attuazione dell'art.30 comma 9 lett. e) f) e g) della legge 31 dicembre 2009 n. 196 in materia di procedure di monitoraggio sullo stato di attuazione delle opere pubbliche, di verifica dell'utilizzo dei finanziamenti nei tempi previsti e costituzione del Fondo opere e del Fondo progetti” (in vigore dal 20/3/2015).

⁵ Ai sensi del D.Lgs.229/2011 la tracciabilità dell'*iter* realizzativo degli interventi è assicurata dall'istituzione di un sistema nazionale di monitoraggio delle opere pubbliche, la Banca dati delle amministrazioni pubbliche, detenuta dalla Ragioneria Generale dello Stato, contenente le informazioni anagrafiche, finanziarie, fisiche e procedurali relative a tutte le opere finanziate.

⁶ D.Lgs. 228/2011

indicatori di misurazione **qualitativi** oltre che quantitativi, più adeguati ai beni culturali. Non vanno dimenticate, ad esempio, le esternalità positive che anche l'attività di tutela può produrre in quanto attività volta alla "conservazione programmata" del patrimonio, che comporta benefici strutturali differiti nel tempo ma direttamente legati ad economie di scala locale, e quindi da privilegiare, quando possibile, rispetto al restauro *una tantum* anche sotto il profilo squisitamente metodologico⁷. Infine non può non riconoscersi che le difficoltà dell'approccio valutativo al patrimonio culturale siano in qualche modo riconducibili anche ai contenuti specifici delle norme di finanza pubblica su richiamate – predisposte per valutare opere pubbliche differenti, per dimensioni e soglie di importo (come grandi infrastrutture territoriali, porti, aeroporti etc.) da quelle relative alla conservazione, al restauro ed alla valorizzazione dei beni culturali. Il contributo del Ministero alla loro redazione, viceversa, avrebbe reso possibile introdurre in esse prescrizioni mirate alla specificità degli investimenti culturali, come del resto è avvenuto per le norme sugli appalti e su quelle in materia di rischio sismico del patrimonio. In questo senso sarebbe auspicabile che dalle giornate di Ravello potesse emergere una proposta volta a produrre possibili affinamenti delle norme in questione per adeguarle alle tipicità ed alla "taglia" ridotta degli investimenti sui beni culturali.

Le azioni avviate

Nel quadro delineato, le azioni che il Ministero ha avviato sui temi della valutazione possono essere ricondotte, da un lato, alle nuove competenze assegnate alla Direzione generale Bilancio dal decreto di riorganizzazione del MiBACT⁸ in materia di valutazione e monitoraggio degli investimenti e, dall'altro, all'attività di revisione degli strumenti di programmazione attualmente utilizzati, che la Direzione generale Bilancio ha avviato nel corso di quest'anno con il supporto del Nucleo di valutazione. Per quanto riguarda la revisione dei processi di programmazione, obiettivo dell'Amministrazione è stato quello di definire un modello valutativo, aggiornato, versatile e flessibile, in grado di adattarsi alle diverse tipologie di intervento sui beni e di accompagnare tutto il ciclo della programmazione: dalla ricognizione dei fabbisogni alla valutazione *ex ante* delle opere; dalla selezione alla valutazione *ex post* delle

⁷ Cfr. tra gli altri, Stefano Della Torre, *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, in: *Il capitale culturale*, I, 2010, pp. 47-55.

⁸ D.P.C.M. 171/2014, art. 24 e D.M. 27 /11/2014.



opere, attività indispensabile, accanto al monitoraggio, per verificare l'efficacia degli investimenti e prevedere eventuali correzioni. A tal fine è stata predisposta una nuova SCHEDA di programmazione relativa agli interventi che ciascun Istituto intende proporre al finanziamento. La scheda costituisce uno strumento utile ad accrescere, per quanto possibile, l'oggettività delle scelte limitando i livelli di discrezionalità o errore e a "guidare" l'attività di ricognizione del fabbisogno di tutela e la valutazione *ex ante* di ciascun intervento. La compilazione di tale scheda è finalizzata alla verifica dei requisiti minimi dell'intervento per l'ammissione al finanziamento, requisiti basati su *criteri di priorità "pesati"* e raggruppati in tre macrosettori (articolati a loro volta in ulteriori 27 sotto-criteri):

- **criteri di priorità *ope legis***. Comprendono interventi resi obbligatori dalle normative di settore, il completamento di lavori etc. La loro valutazione è di competenza del capo d'istituto (peso 60%).
- **ulteriori criteri di priorità**. Comprendono la valutazione delle caratteristiche del bene, dello stato di conservazione, la presenza di piani gestionali e di manutenzione, etc. La loro valutazione è di competenza del capo d'istituto (peso 30%).
- **criteri per la valutazione della *strategicità e coerenza*** dell'intervento. Sono riferiti alla coerenza con la Direttiva del Ministro, alle strategie di sviluppo locale, etc. (peso 10%). La loro valutazione è di competenza della Commissione regionale per il patrimonio culturale, prevista dall'art. 39 del D.P.C.M. 171/2014, lett.l).

Al fine di rendere più incisive ed oggettive la valutazione delle priorità e la comparazione tra gli interventi, nella scheda di programmazione sono stati anche inseriti indicatori di realizzazione riferiti – a seconda del settore di intervento (archeologia, monumenti, biblioteche etc.) – al miglioramento delle condizioni di conservazione, all'adeguamento alle normative, all'incremento

della fruizione, al miglioramento dell'efficienza gestionale etc. ed indicatori di risultato (diminuzione del numero di interventi futuri a seguito dell'intervento oggetto di valutazione, riduzione dell'indice di rischio sismico, riduzione dei costi di gestione, numero di normative alle quali l'intervento si adegua etc.). Le proposte di intervento di ciascun istituto sono sintetizzate in una scheda riepilogativa che stabilisce l'ordine di priorità degli interventi redatta da ciascun istituto periferico. Tale scheda di riepilogo viene successivamente inviata al Segretariato regionale competente per territorio per il completamento della valutazione *ex ante* già espressa in sede di Istituto periferico (90%) e per la pianificazione del quadro esigenziale di tutti gli istituti periferici presenti nella regione. Tale valutazione residuale (10%) viene espressa collegialmente in sede di Commissione regionale per la tutela prevista dall'art. 39 del DPCM 171/2014⁹. A conclusione dell'*iter* "periferico" della prima fase del processo di programmazione, che segue una modalità *bottom-up*, la graduatoria "regionale" di priorità delle proposte di intervento viene inviata alla Direzione generale Bilancio per l'istruttoria definitiva e per la ripartizione territoriale (su base regionale) delle risorse secondo le priorità pervenute dai territori. In questa sede vengono utilizzati alcuni criteri di riferimento: il fabbisogno potenziale della regione (FP) e la capacità di spesa degli istituti presenti (CS) con pesi rispettivamente di 80 e 20 punti assegnati come segue:

- per il Fabbisogno Potenziale (FP) sono stati utilizzati indicatori quantitativi correlati al patrimonio (numero di beni presenti nella regione, numero di dipendenti da pianta organica etc), indicatori di vulnerabilità diretta (sismica, pressione antropica);
- per la Capacità di spesa (CS) è stato utilizzato l'indicatore dato dal rapporto tra le uscite ed il totale delle somme disponibili nel corso dell'anno (velocità di spesa) ed i costi medi parametrici correlati agli interventi.

Infine, dopo il prescritto parere del Consiglio Superiore dei Beni Culturali, il decreto di approvazione del Ministro conclude il processo di programmazione.

Il modello brevemente sintetizzato, ancora in corso di perfezionamento, potrà essere applicato in via sperimentale alla programmazione triennale dei lavori pubblici prevista dal Codice dei contratti e degli appalti pubblici (D.Lgs. 50/2016) ed alla programmazione finanziata dalla legge 190/2014 per poi essere progressivamente esteso eventualmente anche alle altre programmazioni. La scheda-progetto, nell'ambito

⁹ La Commissione regionale per il patrimonio culturale, prevista dall'art. 39 del D.P.C.M. 171/2014, lett. l) " *esprime pareri sugli interventi da inserire nei programmi annuali e pluriennali e nei relativi piani di spesa, anche sulla base delle indicazioni degli uffici periferici del Ministero*".

della nuova strumentazione predisposta, rappresenta comunque lo *step* iniziale ed essenziale di un processo di programmazione innovato da una prospettiva maggiormente orientata alla valutazione comparativa degli interventi: essa costituisce infatti un efficace strumento di supporto per la ricognizione del fabbisogno di tutela/valorizzazione del patrimonio, ricognizione non più solo affidata a sopralluoghi e ad attività ispettiva ma anche alla verifica, ad esempio, dei livelli di efficienza degli istituti in tema di manutenzione/gestione del patrimonio (redazione dei piani di manutenzione programmata e dei piani di gestione dei siti UNESCO, utilizzo “ragionato” delle schede ICCD, redazione della Scheda Tecnica prevista all’art. 16 del Regolamento per i lavori sui beni culturali etc.).

In questo senso, la revisione degli strumenti di supporto al processo di programmazione può efficacemente contribuire non solo all’ottimizzazione dell’azioni di *policy* di settore ed alla razionalizzazione della spesa per gli investimenti culturali ma anche al rafforzamento della *capacity building* dell’amministrazione nei processi di programmazione e valutazione degli investimenti relativi all’attività di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale. In particolare, con riferimento specifico ai temi della “gestione” – spesso sottovalutati a vantaggio delle azioni di tutela /valorizzazione viste come conclusive ed esaustive del ciclo degli interventi sul patrimonio culturale – sembra utile ricordare anche che nella costruzione della candidatura del MiBACT per l’accesso ai fondi del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, in corso di attuazione, uno dei principali obiettivi dell’Amministrazione sia il miglioramento dei criteri e delle pratiche di gestione dei “luoghi della cultura” e la parallela ricerca di spazi di *governance* multilivello ove sperimentare modelli di “progettazione integrata” che coinvolgano insieme al Ministero i vari *stakeholders* che a vario titolo sono coinvolti, nei territori, nelle politiche relative ai beni culturali.

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 dove si occupa prevalentemente di valutazione e monitoraggio degli investimenti sul patrimonio culturale con il supporto del NUVV del Ministero di recente istituito.

Accanto agli incarichi istituzionali nel Ministero ha svolto attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma “La Sapienza”, Università di Napoli 2, Opificio delle Pietre Dure) ed attività pubblicistica.

Franciacorta terre culture e vini: un cantiere di sperimentazione della progettazione culturale integrata

Paola Faroni

La Provincia di Brescia, nel ruolo di capofila, Fondazione Franciacorta e Federculture nel ruolo di partner hanno sperimentato il progetto **“Franciacorta Terre Culture e Vini. Il cantiere di progettazione culturale integrata”**.

Il **“Cantiere di progettazione”** è un’innovativa iniziativa laboratoriale messa a punto da Federculture (Associazione Nazionale di enti e aziende che operano per la valorizzazione culturale) per far emergere le *potenzialità della valorizzazione integrata delle risorse identitarie del territorio* con l’attivo coinvolgimento degli attori locali, pubblici e privati, alla fase progettuale.

In Franciacorta una coerente strategia di valorizzazione territoriale che sappia coniugare produzione vitivinicola, paesaggio e cultura, può contribuire concretamente:

- a rafforzare i valori identitari e il rapporto tra produzione vitivinicola e territorio, contro i pericoli dell’ omologazione e della replicabilità dei prodotti;
- ad innalzare la capacità di attrazione dei flussi turistici;
- a sostenere lo sviluppo economico locale, perché si lavora e si produce meglio dove c’è una migliore qualità della vita.

Il progetto è stato proposto a Fondazione Cariplo e ha ricevuto un contributo nel dicembre 2015 . Con Decreto del Presidente della Provincia dell’aprile 2016, sono stati approvati lo Schema di Protocollo d’intenti e il Piano Finanziario fra Fondazione Franciacorta e Federculture ; da quel momento ha preso il via formalmente il “Cantiere” che ha visto nell’appuntamento di avvio, il primo momento di condivisione con gli operatori della Franciacorta.

Le fasi del progetto hanno avuto luogo a maggio, (fase di avvio e di analisi) ad ottobre (fase laboratoriale fra gli operatori) e a dicembre 2016 (fase di restituzione finale).

Nonostante la Franciacorta venga percepita all’esterno come un territorio che esprime una forte identità per le produzioni vitivinicole, in realtà manca ancora di un’idea condivisa di sviluppo economico e di una strategia organica che ne valorizzi l’identità nelle sue multiformi articolazioni culturali, paesaggistiche e produttive.

Non vi è dubbio che la valorizzazione dei tratti identitari di queste terre, in una visione di area vasta, sia destinato a produrre un duplice effetto: quello di rafforzare la notorietà dei prodotti vitivinicoli e quello di conferire al territorio una maggiore competitività economica, non solo in campo turistico.

Il risultato più significativo del Cantiere è stato quello di agevolare il recupero di un processo di scambio e confronto fra i diversi soggetti che operano in Franciacorta, pubblici e privati. In molti casi gli oltre cento partecipanti ai diversi incontri e laboratori, hanno rimosso barriere ideologiche e visioni individualistiche per mettersi a disposizione del confronto e del Cantiere per identificare soluzioni comuni e condivise. I partecipanti hanno riconosciuto nel metodo del Cantiere un'importante occasione per tenere alta l'attenzione sui temi dello sviluppo della cultura del paesaggio all'interno di un consesso che non è quello ristretto dei soli addetti ai lavori.

Le azioni prioritarie identificate dal Cantiere

Il dibattito sviluppatosi durante il Cantiere ha fatto emergere e maturare la consapevolezza che nello scenario franciacortino il patrimonio culturale, i paesaggi, le tipicità produttive locali, la creatività, la crescita del senso di appartenenza, la parteci-

Francesco Caruso e Paola Faroni.





pazione delle comunità, i servizi alla persona (turista o residente che sia), il cibo, il benessere fisico e psicologico e, più in generale, tutto ciò che può rafforzare l'identità del territorio e la qualità della vita deve essere posto al centro di una rinnovata e condivisa strategia di sviluppo.

Dagli incontri, in particolare, sono emerse 3 parole chiave che dovranno formare il cuore di questa strategia:

- **centralità,**
- **coordinamento**
- **aggregazione**

La strategia dovrà porre al centro della propria azione le comunità locali (dei residenti) e il miglioramento della qualità della vita, perché non si trasformi la Franciacorta in un parco a tema (vitivinicolo o commerciale) oppure in un paesaggio musealizzato, poco attrattivo, ad esempio, per le giovani generazioni. La centralità della cultura, intesa nella sua accezione più estesa, può garantire uno sviluppo sostenibile ed equilibrato quanto a tutela e sviluppo economico. Infine la centralità del turista, purché nel rispetto di chi vive e lavora in Franciacorta, del territorio e del paesaggio.

La strategia sarà impostata avendo a mente la necessità di co-

ordinare la programmazione e l'attuazione degli interventi, impedendo casi di frammentazione o discrasie i cui effetti, sul territorio, possono essere anche permanenti. La costruzione di una rinnovata immagine del territorio e la conseguente promozione dovranno essere coordinate e soprattutto dovranno rispecchiarsi con la realtà territoriale. Infine la strategia dovrà ricercare di raggiungere un modello di coordinamento e integrazione dell'accessibilità fisica, ma anche sui contenuti, sviluppando quindi, un rinnovato racconto del territorio franciacortino.

La strategia di sviluppo dovrà rispondere all'esigenza di aggregazione sia degli enti, pubblici e privati, perché solo in questo modo una strategia condivisa guadagna la sua sostenibilità futura, sia dei servizi e degli operatori, perché l'integrazione è la modalità attraverso cui si genera sviluppo locale.

Strategie per il futuro

Avendo come base della strategia questi tre concetti, sono stati enunciati alcuni importanti orientamenti, tra cui:

- definizione di un innovativo approccio di governance, orientato alla cooperazione e alla relazionalità, con una prospettiva pluriennale e una natura contrattuale vincolante per i partecipanti, in cui le politiche pubbliche siano in grado di supportare azioni relazionali, e, nel contempo, i decisori locali ricoprano il ruolo di facilitatori delle medesime, al fine di permettere una co-partecipazione anche ai soggetti privati;
- creazione di una cabina di regia che si faccia carico dall'implementazione della progettazione integrata d'area vasta;
- fornire supporto alla governance del PTR (Piano territoriale regionale d'Area) soprattutto per quanto riguarda gli aspetti culturali e creativi che non trovano nella cornice del Piano il riconoscimento di fattori leva per lo sviluppo territoriale;
- progettazione esecutiva all'interno delle filiere di valorizzazione di: Wellness/Salute, Risorse Culturali, Servizi turistici, Scuola;
- definizione di un piano di capacity building per gli amministratori pubblici e per gli operatori del settore turistico;
- realizzazione di un piano di azione interdisciplinare sulla mobilità che contribuisca, attraverso una più efficace organizzazione della mobilità turistica e dei servizi annessi, allo

sviluppo turistico della Franciacorta, con particolare riferimento alla domanda autonoma ed esperienziale. Il piano verrà attuato, tra gli altri interventi, dalla realizzazione di un sistema informativo, dall'integrazione e completamento dei percorsi ciclopedonali, dalla realizzazione di una rete di servizi turistici di ospitalità a supporto.

“Un paesaggio che risulta frammentato, connotato da contrasti stridenti, faticoso da vivere, confuso da percepire, difficoltoso da comprendere e problematico da attraversare, rende evidente la difficoltà di produrre, attraverso la molteplicità delle istanze sociali e delle politiche pubbliche, una sintesi di senso condivisa, e diviene quindi evidente la testimonianza di un processo di degrado che, originandosi dal decadimento delle componenti fisico-biologiche e strutturali, influisce negativamente sui comportamenti sociali e sulla stessa qualità di vita.”

Le prossime azioni che dovranno essere avviate, dovranno sollecitare, perseguendo strade differenti, in primis la programmazione europea, i contributi finalizzati allo studio, alla ricerca e in genere all'innalzamento della conoscenza e della tecnologia di tutti i campi d'intervento identificati.

Infatti, se correttamente sviluppati, questi potranno contribuire in modo non marginale all'innalzamento complessivo della competitività territoriale della Franciacorta.



Bibliografia

- Anderson B. (1999). *Franciacorta*. Milano: Mondadori Editore
- Galli M. e Rocca A. (2015). *Franciacorta. La rigenerazione territoriale attraverso la valorizzazione del patrimonio dismesso*. Tesi di laurea magistrale al Politecnico di Milano a.a. 2014-2015
- La Stampa Italia (2016). *Christo moltiplica i turisti: il Lago d'Iseo va di moda*. 18 agosto
- Regione Lombardia. *PTRA della Franciacorta. 1° Conferenza di Valutazione. Documento Preliminare di Piano*. Direzione Generale Territorio, Urbanistica e Difesa del suolo. 12 Ottobre
- Teodori C. (2016). "Il Franciacorta stappa altri successi ma ora servono forti investimenti". *Il Giornale di Brescia*
- Zaidi A. e Zolyomi E. (2012). *Quaderni Europei sul nuovo Welfare*, n.19

Sitografia

Accordo tra comuni Terra di Franciacorta: <http://www.terradellafranciacorta.it/>

Paola Faroni

Laureata in Architettura presso il Politecnico di Milano, ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Design e un Master in Management dei Beni e dei Servizi Culturali.

Il ruolo di dirigente responsabile dell'Edilizia monumentale e della Valorizzazione del Museo di Santa Giulia a Brescia, le ha consentito di applicare operativamente e per eventi di straordinaria importanza, le competenze di gestione manageriale di un evento culturale in tutti i suoi aspetti. È stata, fra l'altro, al tavolo di coordinamento del percorso per l'ottenimento della candidatura Unesco del sito di Brescia "Italia Langobardorum"; ha coordinato lo studio di fattibilità della valorizzazione del colle Cidneo e della fortezza di Brescia e il "Cantiere di Progettazione – Franciacorta Terre, Culture e Vini" con Federculture, Fondazione Franciacorta e Fondazione Cariplo.

Si occupa ora di valorizzazione al Settore Monumentale della Provincia di Brescia.

Angela Maria Ferroni

¹ The 1972 World Heritage Convention (<http://whc.unesco.org/en/convention/>).

² WHC.02/CONF.202/05 The Budapest Declaration on World Heritage (<http://whc.unesco.org/en/documents/1334>)

³ Riferimenti utili su questo tema nel volume pubblicato dall'ICCROM: B.M. Feilden and J. Jokilehto, *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*, Rome, 1998, e in "World Heritage", 31, 2003, Giora Solar, *Site management plans: What are they all about?*, pp. 22 – 23.

⁴ La Commissione era costituita da On.le Nicola Bono, Presidente; Dott. Roberto Celli, Dirigente d'impresa; Prof. Avv. Giuseppe Fauceglia, Facoltà di Giurisprudenza - Università di Salerno; Prof. Luca Ferrucci, Facoltà di Economia – Università di Perugia; Prof. Avv. Felice Giuffrè, Facoltà di Giurisprudenza - Università di Catania; Arch. Manuel R. Guido, Ministero per i Beni e le Attività Culturali; Prof.ssa Tatiana Kirova, Facoltà di Architettura II – Politecnico di Torino; Prof. Arch. Pietro Laureano, Facoltà di Architettura, Politecnico di Bari; Prof. Massimo Paoli, Facoltà di Economia – Università di Perugia; Prof. Walter Santagata, Dipartimento di Economia – Università di Torino; Prof. Lucio Pasquale Scandizzo, Facoltà di Economia – Università Tor Vergata Roma; Dott. Alessandro Schiavone, Dirigente d'impresa; Prof. Tommaso Sediari, Facoltà di Economia – Università di Perugia; Dott.ssa Anna Maria Trimarchi, Ministero per i Beni e le Attività Culturali; Prof. Pietro Valentino, Facoltà di Economia – Università di Roma "La Sapienza"; Prof. Felice Vertullo, Facoltà di Economia – Università di Perugia.

⁵ Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali, *Il modello del Piano di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell'Umanità - Linee Guida*, in Atti della 2a Conferenza Nazionale dei siti UNESCO italiani - Paestum 25-26 maggio 2004. Oltre le Linee guida della Commissione, per la definizione del modello vanno ricordati due studi coordinati dall' Ufficio Lista del patrimonio Mondiale UNESCO (arch. M.R. Guido e dr.ssa A.M. Ferroni) con l'obiettivo di sperimentare ed approfondire le metodologie individuate. Il primo studio è stato indirizzato alla Definizione di un modello ed alla sua applicazione in due diversi siti "Parco Nazionale del Cilento e del vallo di Diano con i siti archeologici di Paestum e Velia e la Certosa di Padula" e "I Sassi di Matera". Tale studio è stato affidato alla soc. Ernst & Young Financial Business Advisors S.p.A. Il secondo studio è stato finalizzato all'avvio operativo del piano di gestione del sito UNESCO "Le città tardo-barocche della Val di Noto", affidato alla Associazione Mecenate 90.

I Piani di gestione dei Siti UNESCO italiani come possibile modello per la valorizzazione integrata territoriale

Il titolo del contributo che mi è stato richiesto sintetizza una delle ipotesi sulla quale si sono confrontati i partecipanti del Panel 1 *Pianificazione strategica, progettazione e valutazione* nella seconda giornata dei Colloqui Internazionali di *Ravello Lab* Edizione 2017, ossia, se il modello di Piano di gestione, proposto per i Siti UNESCO italiani nel 2004 dall'allora Ministero per i beni e le attività culturali, possa essere utilizzato, con i dovuti adattamenti, per impostare processi di valorizzazione integrata territoriale.

La mia opinione in merito è positiva; ciò non solamente per il carattere territoriale che caratterizza il modello di Piano di gestione, plasmato anche sull'impostazione internazionale e l'esperienza dei sistemi culturali territoriali, ma anche e soprattutto per l'attualità dei criteri che hanno guidato la Commissione ministeriale che l'ha elaborato.

Nel 2002 il Comitato del Patrimonio Mondiale richiese agli Stati Parte della *Convenzione sulla protezione del patrimonio culturale e naturale* del 1972¹ di sostenere la salvaguardia del patrimonio mondiale attraverso adeguate attività che, in un giusto equilibrio tra conservazione, sostenibilità e sviluppo, potessero contribuire allo sviluppo socio-economico e alla qualità della vita delle comunità ospitanti i beni; tale obiettivo, secondo la *Dichiarazione di Budapest* adottata dal Comitato del Patrimonio Mondiale², doveva essere perseguito mediante azioni e strumenti di tutela e gestione dei beni, ed efficaci strategie di comunicazione, educazione, ricerca, formazione e sensibilizzazione, con il coinvolgimento attivo degli enti locali a tutti i livelli.

L'UNESCO non diede indicazioni operative agli Stati³, lasciando che ciascun Paese adottasse l'approccio più consono alle proprie tradizioni, istituzioni, normative. Il Ministero italiano istituì quindi una Commissione consultiva⁴ incaricata di fornire orientamenti e linee guida per la redazione e l'attuazione dei Piani di gestione dei Siti già iscritti nella Lista UNESCO e per i Siti da iscrivere. I componenti della Commissione, appartenenti a diverse professionalità ed aree disciplinari, hanno svolto un lavoro preliminare di analisi delle esperienze già attuate in Italia e all'estero, fornendo un contributo concettuale e metodologico, ciascuno nel proprio settore di competenza, sintetizzato nelle *Linee guida* presentate a Paestum nel maggio del 2004⁵. Le *Linee guida* si fondano su alcuni concetti basilari, alcuni dei quali forse solo oggi possiamo definire maturi:

- l'imprescindibilità di una efficiente gestione "integrata" dei beni;
- la necessità di passare da una mera tutela passiva ad una

tutela attiva, capace di coniugare le istanze di protezione e conservazione dei beni con le trasformazioni dei territori indotte dalle dinamiche socio-economiche;

- la consapevolezza del ruolo fattivo della cultura e del patrimonio culturale nei processi di sviluppo sostenibile;
- l'importanza della partecipazione delle collettività alla valorizzazione del patrimonio⁶;
- la percezione dell'utilità sociale del patrimonio, ecc.

Su tali fondamenti il Piano di gestione è stato inteso come un processo che persegue gli obiettivi richiesti dall'UNESCO in tema di tutela, conservazione e valorizzazione dei Siti, ma li declina in chiave strategica, estendendoli e rafforzandoli con analoghi obiettivi di tutela, conservazione e valorizzazione dei territori che li hanno generati e sui quali devono ricadere i benefici economici e sociali derivanti dalle azioni e dalle attività pianificate⁷.

Il marcato carattere "territoriale" del modello di Piano di Gestione adottato in Italia incontra quella specificità tutta italiana in cui *il patrimonio culturale integra in un unico continuum i musei, le città, il paesaggio vissuto e il paesaggio dipinto. Un unico tessuto connettivo dove conoscenza, tutela, gestione e fruizione non si possono separare, perché sono momenti intimamente connessi di un unico processo*⁸.

Nel modello ministeriale, il Piano di gestione non si limita pertanto a prendere in considerazione il solo perimetro del sito UNESCO e della sua zona tampone (*buffer zone*), ma un'area di riferimento molto più estesa che di volta in volta può mutare in relazione agli obiettivi che si intendono perseguire, costituendo pertanto una delimitazione virtuale "a geometria variabile".

L'accento sulla necessità di integrare le risorse a livello territoriale non considera il solo patrimonio culturale, materiale ed immateriale, ma comprende ovviamente anche il patrimonio naturale, come tutte le altre risorse endogene presenti sui territori. Nella fase di analisi dello stato di fatto, propedeutica alla fase pianificatoria, nel Piano di gestione vengono pertanto sviluppate indagini conoscitive che approfondiscono sia gli elementi di interesse culturale presenti nell'area, sia gli altri aspetti che caratterizzano l'identità territoriale e socio economica del "territorio di riferimento"; si tratta quindi di un momento di valutazione di tutte le risorse territoriali, teso a definire le relative gerarchie e dunque il posizionamento dei vari elementi sul mercato di riferimento⁹.



⁶ Un criterio veramente innovativo, che anticipa le riflessioni sul Patrimonio Mondiale a valle della "Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società", nota come Convenzione di Faro, che il nostro Governo stenta ancora a ratificare.

⁷ Sulla metodologia dei Piani di gestione, oltre alle Linee guida, approfondimenti in: M. Roberto Guido, *La gestione del paesaggio culturale. Problemi, metodi e strumenti*, in P.E. Falini (a cura di), *Lucus - Luoghi sacri in Europa*, Spoleto 2006, pp. 181-218; Angela M. Ferroni, *I Piani di gestione per i Siti UNESCO italiani*, in M.R. Guido, A.M. Ferroni, S. Patrignani (a cura di), *Il libro bianco. Legge n. 77/2006*, pp. 84-113.

⁸ Settis S., *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, in part. p. 59 e 90.

⁹ Si possono applicare a tal fine specifiche tecniche di indagine statistica quali l'analisi di tipo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), l'analisi cluster, ecc.

Come evidente, in questo senso il modello proposto dal Ministero per il Piano di gestione dei Siti UNESCO si mostra come un piano di valorizzazione territoriale integrata¹⁰. Per le sue finalità il Piano di gestione è infatti uno strumento che informa sullo stato dei beni culturali, individua le risorse territoriali da integrare nel processo di valorizzazione, identifica le potenzialità ma anche le criticità da risolvere per la tutela e la valorizzazione, selezionando le modalità più idonee per attuare un sistema di azioni – strutturate per i differenti ambiti affrontati – e sostenere una politica di sviluppo locale sostenibile, di cui lo stesso Piano valuta con sistematicità i risultati.

Il Piano di gestione si configura anche come strumento operativo perché accanto agli obiettivi, individua e definisce puntualmente le strategie e le azioni che si intende mettere in campo, identificando per ogni progetto i soggetti attuatori, le risorse umane e i mezzi da mettere in campo, le fonti di finanziamento, i tempi di attuazione, gli indicatori di risultato. Una programmazione integrata, dunque, fra oggetti e soggetti diversi, sia in termini orizzontali (piani e programmi che appartengono allo stesso livello) che verticali (che appartengono ad una gerarchia).

L'identificazione dei soggetti competenti o portatori di interessi costituisce, nella fase propedeutica al Piano, un ulteriore, fondamentale passaggio, insieme all'individuazione degli strumenti di tipo normativo, amministrativo, finanziario, tecnico e di comunicazione già attivati o potenzialmente presenti nel sito e nel territorio di riferimento. Nella elaborazione ed attuazione del Piano di gestione sono chiamati e coinvolti numerosi soggetti, di natura pubblica e privata; anche su un Sito di dimensioni ridotte si possono infatti concentrare molteplici competenze ed interessi.

In quest'ottica il tema della *governance* si è rivelato nel tempo uno dei principali nodi, soprattutto nella fase di attuazione dei Piani, e negli ultimi anni viene affrontato sin dalle prime fasi di redazione, durante il lavoro di candidatura dei Siti. I Piani di gestione più recenti individuano più chiaramente le modalità di attuazione e coordinamento del processo, identificando anche la struttura gestionale più idonea a governarlo: un'associazione nel caso del Sito "I Longobardi in Italia. I luoghi del potere" e del Sito "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte. Langhe, Roero e Monferrato", una fondazione nel caso delle "Dolomiti" e del Sito "Palermo arabo-normanna e le cattedrali di Cefalù e Monreale". Si tratta, nei casi citati, di siti seriali,

¹⁰ A.M. Ferroni, S. Patrignani, Esperienze di partenariato nei programmi di valorizzazione territoriale integrata, in R. GROSSI (a cura di), *Una strategia per la cultura. Una strategia per il paese, IX Rapporto Annuale Federculture*, 24 Ore cultura, Roma 2013, pp. 201-214; EAD. La valorizzazione territoriale integrata, in *Nuova progettualità tra cultura e sviluppo "sostenibile"*, FORUM P.A., Roma maggio 2011, Ministero per i beni e le attività culturali 2011, p. 18 ss.



secondo le definizioni dell'UNESCO, composti cioè da più elementi, e di paesaggi culturali, tipologie di beni comunque quasi sempre territorialmente molto estesi ed articolati.

Individuare la forma di *governance* migliore per i Siti UNESCO è un tema molto dibattuto¹¹, ma di non semplice soluzione. Le variabili in gioco sono molteplici: la tipologia del Sito, la sua estensione, il numero e la varietà dei soggetti coinvolti, la natura di tali soggetti ed il loro ruolo nell'ambito del sito. Differenti sono infatti la funzione e la responsabilità del soggetto cosiddetto gestore del Sito UNESCO quando esso a tutti gli effetti è "titolare del bene" iscritto nella Lista, come accade nel caso ad esempio di un sito archeologico di proprietà e gestione dello Stato (es. "Necropoli etrusche di Cerveteri e Tarquinia") o di un sito archeologico interamente dato in concessione dallo Stato ("Area archeologica di Aquileia").

Per sommi capi possiamo dire che ad oggi per i Siti UNESCO, oltre alle forme di gestione diretta, sono stati sperimentati vari modelli di *governance*/modalità di coordinamento, che vanno da semplici tavoli di concertazione sanciti da un atto di intesa tra i partner istituzionali (es. per la parte italiana del Sito "Siti palafitticoli dell'arco alpino"), ad Uffici UNESCO istituiti ai sensi di un accordo di programma, come nel caso del paesaggio culturale "Portovenere, Cinque Terre e Isole Palmaria, Tino e Tinetto", o costituiti all'interno delle amministrazioni comunali, come nella maggioranza dei centri storici presenti nella Lista (es. "Centro storico di Firenze", "Venezia e la sua laguna", "Città di Verona", "Centro storico di Siena", ecc.). Abbiamo poi Siti governati da altri tipi di Enti territoriali - come le regioni (es. Toscana per le "Ville e giardini medicei"), la Comunità montana nel caso dell' "Arte rupestre della Valcamonica", gli Enti Parco (es. "Monte Etna")-, da Associazioni, Fondazioni e, casi isolati, la Società Val d'Orcia s.r.l. e il Centro di Ateneo per l'"Orto botanico di Padova"¹².

Certamente, al di là della forma giuridica prescelta per riunire

¹¹ A fine ottobre si è svolto in Valle Camonica, presso il Museo Nazionale di preistoria di Valle Camonica il Convegno "Il soggetto è responsabile? Modelli e percorsi di gestione per lo sviluppo dei siti Unesco", che ha visto un confronto diretto sul tema tra i siti Unesco lombardi e non, nel quale Amministrazioni locali, operatori culturali dei territori e soggetti gestori di Siti Unesco hanno portato la loro esperienza.

¹² Per una disamina aggiornata, cfr. T. Brasioli, I Piani di gestione italiani dei Siti UNESCO: quadro sinottico, in *Rapporto sullo stato delle politiche per il paesaggio*, a cura del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e dell'Osservatorio Nazionale per la qualità del paesaggio, 2017.

tutti gli *stakeholder* intorno ad uno stesso tavolo per condividere obiettivi e strategie, contano molto le competenze messe in campo. Inizialmente, oltre al limitato interesse da parte dei soggetti coinvolti nel processo di gestione dei Siti UNESCO, si poteva rilevare anche una scarsa comprensione del modello di Piano di gestione proposto dal Ministero, dovuta forse anche al fatto che le amministrazioni non erano ancora pronte per avviare processi di sviluppo fondati sulle identità locali e sulla valorizzazione delle risorse endogene dei territori, mettendo a sistema risorse e mezzi. Con il tempo si è assistito ad un generale innalzamento della *capacity building*, un innalzamento favorito anche dalla crisi economica, ma facilitato dal continuo e proficuo scambio di buone pratiche che da anni ormai si attua sul tema della gestione dei Siti UNESCO, supportato dalle azioni e dalle iniziative messe in campo anche dal Ministero¹³. Più recentemente alcune Regioni si sono attivate come punto di riferimento e di coordinamento per i beni iscritti nei loro territori e non solo come enti erogatori di finanziamenti per le attività dei Siti¹⁴.

Nel tempo è cresciuta anche l'attenzione verso i valori riconosciuti dall'UNESCO ed è maturata la consapevolezza dell'importanza dei Siti UNESCO ai fini dello sviluppo; conseguentemente si è innalzato l'interesse per la loro salvaguardia. La funzione del Piano di gestione, quale strumento di pianificazione condiviso, strategico ed operativo, è quindi oggi maggiormente sentita; lo testimoniano anche i numerosi aggiornamenti dei Piani esistenti, che mostrano una visione più ampia e strategica ed un coinvolgimento sempre più attivo delle comunità.

La gestione, in capo al Ministero - Segretariato generale, della legge 77/2006 *Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale, posti sotto la tutela dell'UNESCO*, offre all'Ufficio UNESCO un punto di osservazione privilegiato per monitorare l'andamento e l'attività dei Siti UNESCO italiani. Si possono notare, in particolare, negli ultimi anni un impegno più stringente da parte delle Amministrazioni, come anche un miglioramento nella progettualità, dovuto proprio alla maggiore chiarezza degli obiettivi da perseguire, esplicitati nei Piani di gestione. Più in generale si può affermare che anche la legge 77, con l'istituto del *soggetto referente*¹⁵, ha contribuito a stabilizzare i partenariati intorno ai Siti UNESCO e a rafforzare la condivisione e i modelli di *governance*.

Ritornando al quesito iniziale, ritengo dunque che il modello

¹³ Il Ministero, che svolge assistenza tecnica ai Siti e ai beni candidati per mezzo dell'Ufficio UNESCO, negli anni ha promosso non solo le Conferenze Nazionali dei Siti UNESCO, ma numerosi workshop, convegni ed incontri a vari livelli.

¹⁴ Ricordo soprattutto la Regione Lombardia e la Regione Piemonte che ha avviato un percorso di integrazione e coordinamento dei territori connotati da riconoscimenti UNESCO diversi (Lista Convenzione 1972; Programma Città creative; Programma MAB-Man and Biosphere).

¹⁵ Ai sensi dell'art. 2 della Circolare attuativa della legge (Circ. n. 21 del Segretario generale del 18 maggio 2016) "tutti i soggetti responsabili della tutela e/o della gestione di ogni Sito UNESCO, nonché gli eventuali altri soggetti portatori di interesse sul sito e coinvolti a vario titolo nella gestione dello stesso, individuano, con Atto di intesa formalmente sottoscritto, il soggetto referente". Tale soggetto è garante presso il Ministero della condivisione dei progetti per i quali il Sito UNESCO richiede i finanziamenti a valere sulla legge ed è responsabile della rendicontazione dei progetti finanziati.

di Piano di gestione UNESCO può essere utilizzato per impostare processi di valorizzazione integrata territoriale anche in aree non caratterizzate dalla presenza di Siti UNESCO o di altri grandi attrattori culturali.

Alcune criticità che solo cinque anni or sono apparivano ancora evidenti nell'elaborazione ed attuazione dei Piani di gestione¹⁶ si stanno superando, sulla scorta della maggiore esperienza, sul confronto, o anche per indicazioni e riflessioni che pervengono dalla stessa organizzazione internazionale o dai suoi organismi consultivi¹⁷. Sulla base della normativa vigente i modelli di *governance* si stanno affinando e si stanno sperimentando nuove modalità attuative dei processi partecipati; si incrementano le azioni di inclusione sociale, si pianifica di più in termini di sostenibilità.

Resta ancora da superare il mancato rapporto tra Piano di gestione e strumenti di governo del territorio, un aspetto che può rivelarsi un *vulnus* soprattutto per la tutela del paesaggio. Non essendo possibile superare le criticità che si possono riscontrare nell'integrare i vari livelli di pianificazione assegnando efficacia di legge al Piano di gestione (oggi solamente citato nell'art. 3 della legge 77/2006), sarebbe auspicabile che le pianificazioni territoriali si integrassero con i Piani di gestione, recependo le perimetrazioni dei Siti e definendo prescrizioni d'uso coerenti con le esigenze di salvaguardia dell'*Oustanding Universal Value (OUV)* riconosciuto dall'Unesco. In questa ottica di integrazione sono stati elaborati alcuni Piani Paesaggistici Regionali (Piemonte, Puglia, Toscana, Friuli Venezia Giulia), nell'ambito dei quali i Siti Unesco sono stati identificati chiaramente, anche se poi analizzati e trattati in maniera più o meno approfondita¹⁸.

Un'ulteriore occasione di applicazione/test del modello dei Piani di gestione, che incontra le istanze della valorizzazione integrata territoriale, la possiamo trovare nella elaborazione di quei *Piani strategici* di cui devono dotarsi i Poli regionali del Ministero¹⁹ per pervenire all'auspicato sistema museale nazionale, nodo non ancora del tutto risolto della riforma Franceschini.

Angela Maria Ferroni

Archeologo presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, dove si è occupata in particolare di conservazione e gestione del patrimonio, e di valorizzazione territoriale. Dalla fine degli anni Novanta ha seguito le tematiche legate ai siti del patrimonio mondiale dell'Unesco, coordinando anche i lavori di candidatura di alcuni beni nella Lista. Esperto ICOMOS e Unesco per la conservazione e la gestione dei siti archeologici.

¹⁶ A.M. Ferroni, art. cit. a nota 6.

¹⁷ Tra i tanti programmi del Centro del Patrimonio Mondiale UNESCO citiamo a mo' di esempio *World Heritage and Sustainable Development; World Heritage and Sustainable Tourism Programm; Sharing best practices in World Heritage management* (disponibili sul sito <http://whc.unesco.org/en/convention/>). Nell'ambito dei manuali che l'ICCROM dedica al Patrimonio Mondiale: G.Wijesuriya, J.Thompson, C.Young (a cura di), *Managing Cultural World Heritage*, 2013.

¹⁸ Per una situazione aggiornata della pianificazione paesaggistica in Italia, cfr. *Rapporto sullo stato delle politiche per il paesaggio*, cit. a nota 12.

¹⁹ Cfr. D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, in particolare art. 34 "poli museali regionali".

Considerazioni e proposte

Pietro Graziani

La XII edizione dei colloqui internazionali di Ravello LAB 2017, ha ancora una volta confermato l'assoluto rilievo ed importanza dei temi affrontati che vanno ad arricchire il già ampio panorama delle raccomandazioni delle edizioni precedenti, in particolare quella del 2015 e del 2016. Infatti rileggendo le raccomandazioni di quegli anni, emerge un filo rosso che lega i percorsi e i Panel, quelli di quest'anno si sono dati come programmi, il primo, *La Pianificazione strategica, progettazione e valutazione* e il secondo *L'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale*.

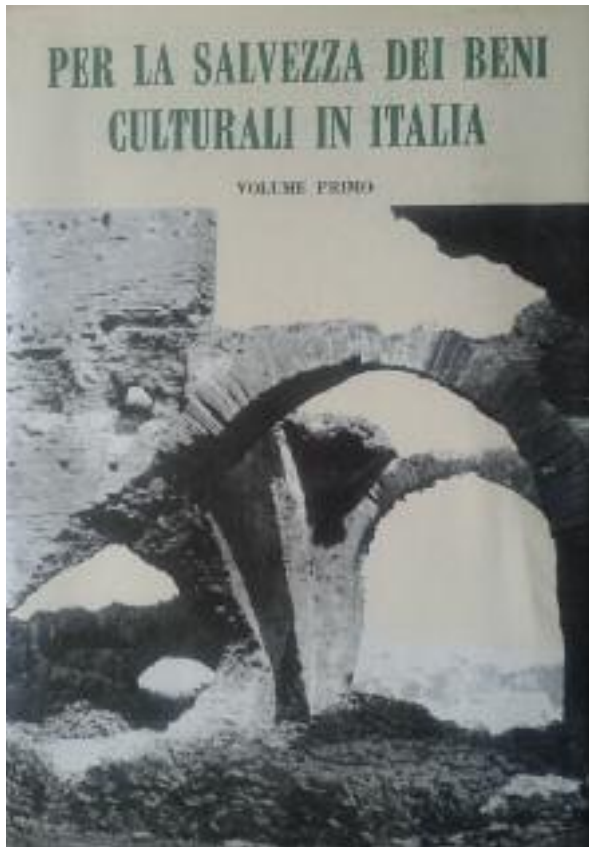
Nel seguire il primo Panel, con un occhio rivolto al secondo, ho tratto, da alcuni interventi, spunti di riflessione, alla luce, anche, delle diverse provenienze ed esperienze dei partecipanti. Il reciproco arricchimento deve innanzi tutto non andare disperso, deve formare un Forum permanente dove ulteriormente sviluppare i lavori; questo deve poter essere fatto attraverso la creazione di un sito dedicato dove raccogliere riflessioni, pensieri, proposte e verifiche sul campo. È certamente un lavoro non facile, di stimolo e proposta, che deve vedere oltre ad un diretto coinvolgimento di Federculture che va detto, nel corso di questi ultimi due anni ha visto crescere la sua esperienza ed attendibilità in un campo quello del patrimonio culturale, sempre più oggetto di attenzioni, non sempre, a mio parere, disinteressate, l'incontro dell'Aquila, che ha preceduto di alcune settimane Ravello Lab 2017, ha certamente rappresentato la chiave di volta del ruolo e della funzione di Federculture che sempre più deve porsi come "Federazione delle Federazioni" che si occupano a vario titolo di problematiche culturali, non sempre coincidenti e talvolta potenzialmente in contrasto. È questo il ruolo che immagino per il futuro vera e propria stanza di compensazione dei problemi, delle differenze, dei fini da perseguire. Deve vedere anche il meritorio coinvolgimento del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello che ha promosso nella sede di Villa Rufolo le XII edizioni dell'incontro. Oltre alla pubblicazione dei lavori di quest'ultima Edizione, la Rivista "Territori della Cultura" ben si può proporre per la pubblicazione di sintesi dei contributi che verranno da chi vorrà partecipare, con proprie riflessioni, nel corso dei mesi che precedono la prossima edizione di Ravello Lab, la XIII.

Entrando nel merito non si può non rilevare come i due Panel dell'edizione 2017, hanno come radici, il primo i termini *Piani-*

ficazione e valutazione ed il secondo *risultato economico e valore sociale*. Dagli interventi e dalla sessione di presentazione dei risultati in vista della predisposizione delle conseguenti raccomandazioni ho tratto alcuni primi convincimenti; aleggia negli interventi, sia nel primo che nel secondo panel, un primo problema, quello che vede il sistema Italia, tutt'altro che armonioso rispetto alle scelte possibili, il ruolo della Tutela e quello della Valorizzazione, che determinano sempre più una potenziale spaccatura sia per le scelte che per i ruoli istituzionali e non. Innanzi tutto va ricordato come la tutela è oggi competenza esclusiva dell'Ente Stato, mentre la Valorizzazione, alla quale potremmo tranquillamente aggiungere la Gestione e la Promozione, sono realtà concorrenti tra l'Ente Stato e gli Enti Regione; è una questione centrale alla quale non si può solo rispondere con legislazione ordinaria né con i principi di sussidiarietà. Il tema è talmente attuale che un referendum consultivo recente (in particolare quello della Regione Veneto), ha visto subito porre al centro dei confronti Stato/Regione anche il tema Beni Culturali, talché il ministro competente ha ritenuto di sottolineare come, a suo parere, la materia debba essere esclusa dal tavolo di confronto (ovviamente il tema si porrà dal 2018, quindi con la prossima legislatura).



Da sinistra: Raffaello De Ruggeri, Pietro Graziani e Roberto Vicerè.



Si è posto anche l'accento sui ruoli e funzioni che la riforma dell'organizzazione ministeriale del 2014 e le numerose modifiche e integrazioni hanno determinato; la separazione, alcuni parlano di spaccatura del legame tra la Tutela e la Valorizzazione, tra Musei e Soprintendenze. La questione è antica di oltre cinquant'anni, se ne occupò ampiamente la "Commissione di indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio" istituita con Legge 26 aprile 1964, n. 310, raccolta nei tre volumi "Per la salvezza dei Beni Culturali in Italia" pubblicati nel 1967 per la Casa Editrice Colombo. Ebbene quei tre volumi restano il punto di partenza per ogni scelta, nella ovvia consapevolezza che il mutare nel tempo dei rapporti (Nel 1970 diventano operative le Regioni a Statuto Ordinario) e mutano anche i rapporti con l'Unione Europea e con la relativa legislazione, così come non possiamo sottovalutare la ratifica che l'Italia ha dato a numerose Convenzioni Internazionali, sia in ambito Unesco che in ambito Consiglio d'Europa. Occorre ricordare come la Commissione presieduta da Francesco Franceschini, vedeva come Coordinatori Massimo Severo Giannini (insigne giurista ed uno dei padri del Diritto Amministrativo moderno,

a lui si deve la teorizzazione del concetto di "Interessi diffusi" che tanti effetti produrrà sul tessuto dei rapporti tra le istituzioni pubbliche e i cittadini) e Massimo Pallottino (insigne archeologo). Proprio questo connubio collaborativo, apparentemente improponibile, è alla base dei risultati delle Dichiarazioni da valere, così venivano definite, come proposte per una revisione normativa anche delle strutture e degli ordinamenti amministrativi (da ricordare che dalla nascita del ministero, allora per i Beni Culturali e Ambientali del 1974/1975 vi sono state sei riforme organizzative del ministero). Nel rapporto tra risultato economico e valore sociale della c.d. "Impresa Culturale", ritengo opportuno, come tema di riflessione, richiamare un aspetto della Dichiarazione di Principio della Commissione Franceschini, laddove ricordando che ogni generazione deve considerarsi soltanto depositaria e applicando il principio del "bene comune" debba esserci un controllo e una subordinazione dei diritti e degli interessi privati alle esigenze, tra l'altro,

del suo generale godimento; è questo il grande tema che vede i Beni Culturali come chiave di crescita socio-economica e non come fonte per massimizzare i risultati economici.

La Dichiarazione LXXIII –Musei- ci ricorda come particolari disposizioni dovranno essere adottate per l'organizzazione e per il funzionamento dei Musei e, in particolare: "Alla direzione dei maggiori musei statali sarà da riconoscere, nell'ambito delle Soprintendenze, la qualità di Uffici autonomi...". Il tema quindi Impresa culturale e Museo, risultato economico e valore sociale, ma anche ogni altra esperienza di Pianificazione strategica, dovrebbe informare le proprie scelte basandosi sull'assunto che Tutela e Valorizzazione sono parte diversa di una stessa medaglia, non può esistere Valorizzazione se il primato della Tutela viene ad essere ridotto ad aspetto secondario. Il Tema è tutto qui e i preziosi risultati che ci hanno offerto i due Panel sono la base per il prossimo appuntamento di Ravello Lab 2018.

Pietro Graziani

Già Direttore Generale del Mibact, dopo una lunga esperienza di v. Capo dell'Ufficio Legislativo, ha svolto responsabilità di Direttore Generale presso il Segretariato Generale, Direttore Generale del Dipartimento per lo spettacolo e lo sport, direttore dell' Organismo di Controllo Interno, di V. Capo di Gabinetto Vicario dei Ministri, Fisichella, Paolucci, Veltroni, Melandri e Ronchey, è stato componente del Consiglio Nazionale per i Beni Culturali e Ambientali per due mandati e membro del Comitato di Presidenza. Insegna, dal 1985, Legislazione di Tutela dei Beni Culturali, presso La Sapienza, Facoltà di Architettura – Scuola di specializzazione per il restauro dei beni culturali; è responsabile, dell'Ambito Beni Culturali, del Master in Architettura, Arte Sacra e Liturgia, presso l'Università Europea di Roma. È direttore responsabile della rivista "Territori della Cultura" organo del Centro Universitario Europeo per i beni culturali di Ravello di cui è membro del Comitato Scientifico.

Salvatore Claudio La Rocca

Alcuni anni prima che un autorevole componente del Governo italiano pronunciasse la faticosa frase “con la cultura non si mangia”, che rimarrà nella storia della Repubblica a perenne ricordo di una sottocultura dura a morire, il Centro di Ravello, unitamente a Federculture ed al Formez, dava inizio (nell’ottobre 2006) alla sequenza dell’evento annuale “Ravello LAB – Colloqui internazionali”, all’insegna del paradigma “*Quale Cultura, Quale Sviluppo?*”.

Va sottolineato che il termine *quale* è fortemente assertivo, nel senso che non si fa riferimento ad un qualsiasi intendimento più o meno funzionale e si esclude quindi ogni opzione priva di comprovata qualità.

Nelle proprie elaborazioni, e non solo per aderire ad un proprio specifico connotato istituzionale, il Centro di Ravello è altresì impegnato nel promuovere e sostenere la tesi secondo cui, per approdare ad un’Unione Europea realmente condivisa e solidale, occorra costruire una *politica culturale europea* che, portando ad un vicendevole riconoscimento delle diversità, divenga fattore di coesione ed antidoto ai conflitti.

Tale filosofia, in questi ultimi anni, quasi in concomitanza con la crisi economico-sociale che ha investito il ricco emisfero nord-occidentale del pianeta, si sta progressivamente facendo strada nelle sfere decisionali politico-istituzionali ed in quelle scientifico-culturali. L’UE ed i vari stati nazionali stanno incrementando i fondi destinati alla cultura ed anche ai suoi riflessi sul turismo, accentuando la selettività degli interventi per puntare a risultati basati su elevati standard qualitativi.

Tutte le edizioni di RL sono state improntate alla ricerca e definizione di tali nessi di relazione, sino a quest’ultima, la dodicesima: “Lo sviluppo a base culturale”, incentrata sulla *governance*, nei suoi diversi aspetti progettuali, organizzativi, attuativi e valutativi.

Ritornare sulle motivazioni di fondo che sottendono l’assunto di RL è oggi persino superfluo, dal momento che sarebbero in pochissimi, pur nella diversità degli approcci ideologici, politici, istituzionali, a negarne l’evidenza, anche sotto il profilo scientifico. Tant’è che l’attuale Ministro italiano della cultura ha da tempo affermato, supponiamo non esclusivamente “pro domo sua”, che il suo Ministero andrebbe annoverato tra i principali Enti pubblici economici della Nazione. Aggiungendo recentemente che, in quest’ottica, appare indubbio che qualunque Esecutivo discendente dall’esito delle ormai prossime elezioni politiche, incontrerebbe serie difficoltà a fare passi in-

dietro rispetto ad un'a acquisizione concettuale consolidata, che ha portato ad incrementare sensibilmente gli investimenti pubblici nel settore.

RL 2017, programmaticamente, ha inteso quindi soffermarsi, specie nelle sedute dedicate ai *laboratori*, sugli aspetti attuativi, guardando avanti, *"Verso il 2018, Anno europeo per il patrimonio culturale"*, tema della prima sessione plenaria.

Coerentemente alla propria denominazione, il laboratorio "Pianificazione strategica, progettazione, valutazione" ha ricavato dai partecipanti notevoli ed originali spunti di confronto, a partire da esperienze solide, innovative, avvalorate dai risultati. Ciò malgrado, sembra essere rimasto "sotto traccia" un argomento che attiene proprio alla fattibilità delle azioni cui è dedicato il laboratorio, alla quale va rivolta esplicita e più adeguata trattazione;

un argomento "trasversale", non solo in quanto permea i diversi contributi richiesti ai presenti ma anche, più in generale, rispetto al percorso di RL 2017 nel suo complesso.

Si tratta della "grande questione" delle risorse professionali, di cui il settore ha urgente necessità. Se è vero, come si va dicendo, che l'Italia è una "superpotenza culturale" a scala europea ed intercontinentale e vuole assumere, non solo idealmente, detto ruolo, è altrettanto vero che ha bisogno di capacità (*skills*), competenze, stili e comportamenti all'altezza di una tale ambizione.

Siamo di fronte ad una preoccupazione da tempo avvertita dal CUEBC. Se quello che sembra delinarsi divenisse un vero e risoluto cambiamento, verrebbero ripagati dei loro sforzi quanti, studiosi, amministratori, semplici cittadini, strutture formative e culturali, si sono più o meno recentemente prodigati nel promuoverlo.

Il consistente programma europeo di finanziamenti "Horizon 20-20" muove in questa direzione. Le sue direttive sottolineano la necessità di favorire l'accesso alla conoscenza del patrimonio, le ricadute economiche e sociali dei beni culturali, la creazione di nuovi modelli di gestione, la definizione di strumenti progettuali, manageriali, attuativi debitamente appropriati.

Appare, d'altra parte, impensabile che qualunque idea, qual-



Salvatore Claudio La Rocca

siasi rilevante iniziativa nel settore, non faccia puntuale ed esplicito riferimento all'Europa. È difficile che l'Italia si proponga e si muova come "faro internazionale" senza recepire le culture, le politiche ed i principi europei e senza contribuire al loro sviluppo.

Serve, prima di tutto, l'ambizione di divenire Paese leader nell'ispirazione di linee progettuali e programmatiche, intensamente impegnato nel campo della **governance** del "Cultural Heritage", sede delle più alte scuole di specializzazione, di agenzie internazionali di promozione, divulgazione, coordinamento di risorse di provenienza pubblica e privata, distretto di produzione delle più avanzate tecnologie e innovazioni, anche a sostegno della filiera *Cultura/Turismo*.

Oggi il patrimonio culturale, che comprende evidentemente il



paesaggio, richiede restauro, manutenzione, gestione, comunicazione, marketing, attività tutte basate su sistemi tecnologici avanzati, collegati a strutture formative, di ricerca, di assistenza tecnica di alta qualità, veri e propri *poli di eccellenza internazionali*.

Il raggio e la complessità del campo d'azione di cui parliamo richiedono un impegno particolare. Non si possono riproporre vecchi schemi. Va introdotta e resa operante una nuova *visione*, pubblica e privata, interdisciplinare e multisetoriale.

Si tratta di ricondurre *l'insieme* (come tale oggi è trattato) del CH ad un *sistema*.

Il CH, nelle sue molteplici espressioni, paesaggio, archeologia, arti figurative, architettura, musica, letteratura, spettacolo, audiovisivo e tutto il resto, sembrerebbe richiedere, alla luce di quanto detto, investimenti finanziari più che sugli interventi infrastrutturali su azioni rivolte allo *sviluppo delle risorse umane*, fermo restando che le due linee devono marciare di pari passo. Più che i fondi servono capacità politiche, in primo luogo, ma anche professionali, tecniche e gestionali. Serve, in altri termini, quello che il nostro Paese sta ancora trascurando e, quindi, depauperando: il **capitale umano**.

È molto chiaro quindi il modello formativo che ne deriva, sia sotto il profilo metodologico e strutturale che sotto quello dei contenuti. Un modello che tende a produrre figure professionali ad alta specializzazione, che padroneggino esaurientemente i sistemi ICT, ma al tempo stesso aperte ad una visione umanistica, al riconoscimento della "responsabilità sociale" dell'impresa, in generale al cambiamento, anche per rispondere alle esigenze di "outplacement" che possono sempre sopravvenire nel mondo aziendale. Ispirandosi, in definitiva, alla lezione di Adriano Olivetti.

Più problematico appare il trasferimento dell'anzidetto modello e della filosofia che lo sottende al settore pubblico, perché le istituzioni, ai vari livelli, che dovrebbero governarlo sono assoggettate alle modalità ed alle normative della contabilità pubblica, ad un sistema centralizzato di controlli, ai vincoli delle piante organiche con le relative aree di competenza, al rispetto dei patti di stabilità, alle complesse procedure burocratiche ed ordinamentali, sovente di non facile applicazione. Occorrerebbe preliminarmente allentare dette ingessature.

Il progetto formativo, in linea di massima, dovrebbe prevedere attività modulate sulla base di tali diversità strutturali e le competenze distintive del capitale umano dovrebbero tradursi in

profili professionali di esperti, dirigenti, quadri tecnici ed altri operatori a vari livelli, il cui *habitus mentale*, in ogni caso, dovrebbe assecondare l'obiettivo dell'*eccellenza*. Secondo le circostanze, quindi, le competenze specialistiche e generali dovranno giustapporsi, determinando un adeguato e coerente bilanciamento.

Va tenuto conto infine che il settore del patrimonio culturale e della cultura in generale è caratterizzato da una evidente *trasversalità* e non si presta agevolmente ad enucleare ambiti di specializzazione. In questo complesso e variegato sistema operativo, i profili professionali più alti dovrebbero essere comunque orientati al management ed alla progettazione ed innovazione di sistema, con particolare riferimento allo sviluppo di applicazioni ICT. Quelli dei quadri e delle altre figure subordinate dovrebbero essere improntati alla conoscenza dei vari aspetti tecnici e gestionali propri di tali settori, dalla manutenzione del patrimonio culturale alla ricettività ed alla logistica. Sotto questo profilo potrebbe rivelarsi più che opportuno integrare il sistema universitario con un "**Politecnico dei beni culturali e del turismo**".

Le due tematiche cui si riferisce la sua denominazione sono attualmente trattate, in modo parziale e conseguentemente disorganico, in varie facoltà presenti nelle Università statali e nella miriade di Università e strutture formative private, laiche e religiose, più o meno consistenti.

Se si parte dal presupposto che i due campi disciplinari, non solo nella percezione del pubblico ma anche nel pensiero scientifico e nello stesso ordinamento istituzionale, ormai inevitabilmente si intrecciano, si deve arguire che la loro coniugazione diviene una necessità per accrescerne la conoscenza, producendo studi e ricerche specifici e formando dei professionisti capaci di renderla operante.

Quanto alla fattibilità, è prematuro aprire questo capitolo. Dipende da molti fattori: dalla disponibilità di determinati, affidabili, soggetti, pubblici e/o privati, propensi a sostenere, anche finanziariamente, l'iniziativa, dalla possibilità di operare in rete attraverso un'apposita piattaforma digitale e così via. Si dovrebbe cercare di raccogliere in un unico contenitore le tante valide esperienze condotte in vari Atenei ragionando con i relativi, attuali Dipartimenti.

E poi occorrerebbe affrontare i complessi aspetti procedurali. Si dovrebbe puntare, naturalmente, ad una struttura di altis-

simo profilo, operante a scala internazionale, ambiziosamente protesa ad assumere una leadership nel settore, di sicuro *appeal* e forte attrattiva per studiosi ed allievi di provenienza nazionale, europea e continentale. Si potrebbe anche ipotizzare una struttura dichiaratamente a carattere euromediterraneo. Ci sono naturalmente da superare tutte le prevedibili difficoltà di altro ordine ma, ove ci fosse la volontà politica ed accademica, l'operazione potrebbe divenire attuabile.

Salvatore Claudio La Rocca

Ingegnere civile. 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.

Dirigente apicale, Responsabile dell'Area "Programmazione Economica e Pianificazione territoriale del Foromez, ha svolto attività didattica, di ricerca, di assistenza tecnica 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 Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello sin dalla sua fondazione, ove riveste anche l'incarico di Responsabile delle Relazioni Esterne.

Nuove strategie di pianificazione territoriale: l'esempio di Macerata

Stefania Monteverde

Ravello Lab rappresenta una community di grande valore perché fa incontrare gli addetti ai lavori del settore culturale per entrare nel merito delle questioni, affrontare criticità, valorizzare le buone pratiche, elaborare strategie di sviluppo. Le raccomandazioni che ne escono non sono voli immaginifici, ma progettualità pragmatiche che vogliono incidere sul cambiamento delle prassi culturali, economiche e sociali della vita quotidiana. Dunque, incidono sulle città, sul governo dei territori, sul modo con cui i cittadini costruiscono ogni giorno relazioni significative e sulle opportunità per vivere bene. È bene ricordarlo, questo è l'orizzonte dentro cui si collocano i temi della pianificazione, gestione e valutazione delle politiche culturali e delle imprese culturali: l'orizzonte delle città dentro cui vivono i cittadini nelle loro infinite vesti, lavoratori, studenti, turisti, bambini, giovani, migranti, donne, amministratori, anziani.

Per questo ringrazio di essere stata invitata a Ravello Lab 2017, come amministratrice locale, in qualità di addetto ai lavori per rappresentare la vita delle città, complessa e fortemente dipendente dalle scelte culturali, mai neutre. La città si alimenta di welfare culturale che garantisce la qualità della vita, la mobilità sostenibile, la crescita sana ed equilibrata, la società democratica, il benessere sociale. Più teatri, musei, biblioteche, archivi, spazi culturali, significa più benessere, o per meglio dire più felicità. Per questo la cultura va pianificata bene, va gestita, va organizzata, orientata a colmare le distanze.

Voglio essere pragmatica e portare la mia esperienza nel dibattito intorno a *pianificazione strategica, progettazione e valutazione*, sottolineando alcune raccomandazioni.

Al centro della progettazione la comunità di patrimonio

Centri importanti della pianificazione strategica e della valorizzazione del patrimonio culturale sono senza dubbio le Regioni, quando sanno attivare politiche di progettazione partecipata attraverso l'ascolto e l'integrazione delle comunità locali. Le comunità locali, attraverso le amministrazioni, esprimono interessi, bisogni, strategie di sviluppo che vanno integrate, sostenute, stimolate, sintetizzate. Però, va detto, lo strumento di sintesi non sono i bandi regionali che spesso creano un'insana competizione, distribuiscono risorse occasionali, non favoriscono la coprogettazione, tantomeno la pianificazione e la gestione integrata, ma azioni progettuali occasionali che non

hanno continuità e di durata limitata all'esiguo finanziamento. Occorre trovare nuove strategie di pianificazione territoriale. Propongo di adottare nel mondo culturale il modello degli Ambiti Territoriali Sociali, stabili aggregazioni di Comuni, strutturate e omogenee, su cui vengono indirizzati i fondi regionali, che agiscono come strumento operativo, politico e tecnico per organizzare la rete e la pianificazione sociale territoriale, realizzare forme integrate di gestione dei servizi, raccordare le azioni secondo un'analisi dei bisogni e un programma di sviluppo, in cui il più forte sostiene le difficoltà del più piccolo. Sullo stesso modello di pianificazione, propongo la creazione di **Ambiti Territoriali Culturali** in cui l'unione di Comuni apra tavoli di lavoro continuativi, le reti siano stabili ma fluide nelle possibilità sempre aperte di cooperazione, capaci di presentare alla Regione progettualità più coerenti con il vissuto e la storia delle comunità locali, in grado di canalizzare meglio le risorse. L'esperienza dei distretti culturali, che pure ha rappresentato un passaggio utile, non ha sedimentato modelli stabili. Gli AT Culturali possono meglio rappresentare le comunità di patrimonio, così come definite dalla Convenzione di Faro, quelle comunità di eredità che partecipano alla cura del patrimonio culturale.



*Macerata, paesaggio
(ph. Carlo Torresi)*



*Macerata, Sferisterio
(ph. Alfredo Tabocchini)*

Un esempio che va in questa direzione è l'esperienza del **MaMa**, che racconto brevemente. Subito dopo il sisma del 2016 i Comuni della Marca Maceratese si sono trovati nell'emergenza di gestire un immenso patrimonio culturale. Le

questioni erano complesse: la messa in sicurezza in depositi attrezzati in "tempo di pace" mai stati allestiti, la volontà di evitare l'allontanamento delle opere dalle comunità che si vedevano espropriate ingiustamente, la necessità di programmare il recupero e il restauro delle opere nel rispetto della vocazione artigianale del territorio che sa esprimere ottime professionalità, la valorizzazione delle stesse nel contesto del paesaggio entro cui hanno rappresentato da sempre un attrattore turistico, l'attenzione allo sviluppo dell'economia locale. La Regione e il Mibact nell'emergenza hanno attivato politiche percepite come contrarie agli interessi delle comunità locali, con l'allontanamento delle opere dai territori, la realizzazione di depositi e mostre di valorizzazione lontano dalle città. La reazione delle città è stata la costituzione spontanea di un gruppo di Comuni che ha espresso le proprie esigenze nel

Manifesto della Marca Maceratese, detto MaMa, le ha portate con vivacità sui tavoli regionali e ministeriali, e ha attivato un dialogo fermo fino a ripensare, in parte, le politiche pianificate dalla Regione e dal Mibact. Oggi il MaMa è diventato uno strumento operativo che per la prima volta ha messo insieme oltre quaranta Comuni della Marca Maceratese per la pianificazione di una politica culturale e turistica del territorio, e sta provando ad essere un soggetto stabile per una maggiore forza progettuale riconoscibile dalle politiche regionali. È un

esempio di come una pianificazione integrata tra politiche regionali e interessi di comunità, senza bandi, sia possibile e rappresenti un modello di buona gestione delle risorse pubbliche e di buon governo.

La tutela del patrimonio al centro di un piano di gestione

Vengo da Macerata, un territorio bello di natura e ricco d'arte, un territorio che oggi ha a che fare con le conseguenze del sisma del 2016 e con le domande che ha posto: come proteggere il patrimonio culturale? come ricostruire? come valorizzare i beni? come ricostruire il legame con la comunità? Queste domande, però, non sono questioni locali dettate dagli eventi straordinari. È necessario che entrino nel dibattito sulla cura del patrimonio non in modo occasionale, mossi dall'emergenza, ma in modo strutturale. Per il 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale un obiettivo deve essere rimettere la **tutela del patrimonio** al centro del piano strategico di valorizzazione e gestione. La mancanza di risorse stabili e l'attenzione centrata sulla priorità della fruizione negli ultimi anni ha concentrato gli interessi sull'economia della cultura, riducendo gli investimenti nella tutela. Occorre un investimento forte sui depositi di nuova generazione come spazi sicuri, dove il recupero e la cura siano occasione anche di fruizione e di conoscenza, sia della storia artistica che dei mestieri culturali. Una proposta: chiedere al governo un piano di investimenti su un progetto che potrebbe dirsi *Salva l'arte* che sostenga la costruzione di depositi di nuova generazione, i sistemi di allarme, i laboratori di restauro, la conservazione e valorizzazione dei fondi di biblioteche e archivi, i centri di documentazione per la salvaguardia del patrimonio immateriale come gli Istituti di storia della resistenza, sempre più depotenziati, le campagne di conoscenza e di sensibilizzazione con il rilancio dell'Art Bonus. Un progetto utile a tutti, ma necessario nei piani di ricostruzione dei territori colpiti dal sisma.

Formare una cultura della progettazione

C'è un tema che rappresenta un nodo cruciale: il ruolo della formazione finalizzata alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale. Prima di tutti, la formazione dei

giovani. Non solo finalizzata ad aumentare la quantità di pubblico, ma per affrontare la questione più complessa della consapevolezza della cura, sempre più distratta, sempre più ridotta o inesistente. Per generare cultura della cura del patrimonio tra i giovani adolescenti occorre fare un investimento sull'affettività e l'amore per le arti, riconnettono i fili delle comunità di patrimonio. Da dove riallacciare una relazione affettiva con musei, teatri, biblioteche, archivi, siti culturali? Da una relazione dinamica che guardi ai giovani non come fruitori passivi (e sdraiati) ma come soggetti creativi e produttori culturali. Cominciamo ad allargare gli spazi della scuola: **fare scuola fuori dalle aule**, nei musei, nelle biblioteche, nei siti culturali, negli archivi, come laboratori di ricerca e di progettazione, spazi in cui misurare competenze nuove e sperimentare imprese creative, e non solo mete per le occasionali visite scolastiche, sempre più rare a causa delle questioni relative alla sicurezza. Per il 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale il Miur insieme al Mibact lancino un programma speciale per spingere le scuole ad uscire senza paura, perché scoprono il patrimonio culturale a cominciare dalla propria città e dai propri territori. L'occasione è propizia anche per progetti speciali: un anno dedicato alla formazione dei docenti di ogni ordine e grado sulla conoscenza e cura del patrimonio culturale; e poi un programma di alternanza scuola – lavoro per gli studenti di tutte le scuole sui luoghi della cultura, pubblici e privati, quasi una forma di **servizio culturale obbligatorio**. Ovviamente, tutto l'anno sotto ai 20 anni l'ingresso ai luoghi della cultura è gratis!

Non solo numeri per la valutazione

Per spiegare questa raccomandazione voglio raccontare brevemente un'esperienza straordinaria, l'Ecomuseo di Villa Ficana a Macerata. È un quartiere di case di terra cruda di metà Ottocento, poco distante dal centro storico della città, completamente ristrutturato secondo i canoni della bioedilizia e sottoposto a vincolo di tutela dalla Soprintendenza, in parte di proprietà privata e abitato e in parte di proprietà comunale. Da quattro anni nella parte pubblica è in atto un sistema di gestione speciale: il Comune ha affidato per trenta anni la gestione a una rete di associazioni culturali che curano i servizi museali e la promozione con l'ausilio dei giovani del servizio

volontario europeo (SVE), il progetto europeo che ogni anno finanzia la mobilità dei giovani in Europa per valorizzare gli scambi culturali. I giovani da tutta Europa si fermano a Villa Ficana per un anno o più, e insieme ai giovani italiani del servizio civile, coordinati dal gestore dell'ecomuseo, realizzano progetti di promozione e didattica museale in un clima culturale vivace e creativo, dove gli scambi, le lingue, le idee circolano e si moltiplicano. E l'anno successivo nuovi ragazzi e ragazze creano altri percorsi in un continuo processo creativo in cui l'ecomuseo di Villa Ficana diventa incubatore culturale. I turisti vengono accolti con grande ospitalità, spesso ci sono residenze d'artisti, le scuole visitano l'ecomuseo per scoprire le storie delle tradizioni contadine. Certo, non farà mai i numeri dei grandi musei delle città d'arte, ma può dirsi un'esperienza di gestione positiva? Io dico di sì. Per questo la raccomandazione è che nella valutazione delle buone gestioni siano premiati non solo i numeri di visitatori e gli indicatori economici,

*Macerata, Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi, Sala dell'Eneide
 (ph. Carlo Torresi)*





*Macerata, prospettive
(ph. Carlo Torresi)*

ma anche la capacità di coinvolgere i giovani, le gestioni innovative, la capacità di generare nuove proposte artistiche, il legame con la città, i percorsi di internazionalizzazione, la rete di relazioni, i contratti di lavoro degli operatori museali.

Pianificazione urbanistica a base culturale

Ormai siamo al quarto anno di una importante esperienza di pianificazione culturale, il progetto di Capitale Italiana della Cultura, uno straordinario strumento che è stato lanciato proprio a Ravello Lab e che ha dimostrato d'essere una strategia vincente per la crescita della cultura della progettazione a base culturale. La vera scommessa vinta è aver dimostrato che il piano culturale in realtà è un piano di sviluppo urbanistico: non è un piano settoriale, né tanto meno un calendario di eventi più o meno attrattivi, ma **un progetto di città** che attraverso la cultura ripensa i servizi, la mobilità, la funzione del patrimonio pubblico, il ruolo delle imprese, il rapporto con la scuola, il valore della cittadinanza attiva, l'equilibrio con il paesaggio, lo sviluppo ecosostenibile. Per questo la proposta che lancio è quella di allungare i tempi di progettazione perché diventi pienamente uno strumento di progettazione integrata, partecipata, consapevole: un anno di tempo dal momento dell'uscita del bando alla consegna, invece degli attuali cinque mesi, e indicare la città prescelta con tre anni di anticipo rispetto all'anno da capitale. L'obiettivo della proposta è stimolare una progettazione che nasca da percorsi partecipativi ampi, dove le riflessioni sullo sviluppo della città possano diventare pragmatiche scelte amministrative, realizzabili con bilanci indirizzati agli obiettivi, anche dentro i tempi lunghi della burocrazia degli appalti e delle gare. Utile che si organizzino anche scuole di formazione per gli amministratori e per i tecnici degli uffici regionali e comunali sulla pianificazione a base culturale, e si creino spazi per la valutazione dell'esperienza di capitale della cultura e per il confronto delle best practices.

A questo scopo avanzo un'altra proposta: lanciare, sempre con il coordinamento del Mibact, la **Capitale Regionale della Cultura** destinata alle piccole e medie città, non più di 50/60 mila abitanti: avere ogni anno in tutta Italia una rete di piccole e medie città che con un investimento regionale straordinario si mettano in gioco per un progetto di sviluppo a base culturale, dà l'opportunità di raccontare l'Italia attraverso la bellezza diffusa di

una fitta rete di città che vogliono esprimere il bello che c'è. Ho tante altre raccomandazioni, ma mi fermo qui. In tempi in cui la sfiducia politica rende difficile attivare sinceri percorsi di partecipazione per una pianificazione integrata tra città, cittadini, imprese, regioni, ministero, la vera sfida dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018 è riaffermare che il patrimonio è di tutti e per tutti.



Stefania Monteverde

Dal 2010 assessore alla cultura e vicesindaco del Comune di Macerata, è componente della Giunta esecutiva di Federculture, consigliere di Amat – Associazione Marchigiana Attività Teatrali e nella Form - Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana. Ha avviato un piano di sviluppo della città fondato sul welfare culturale con la realizzazione di due musei, l'ecomuseo di Villa Ficana, il sistema unico museale, la scuola civica di musica, la rete provinciale Nati per leggere, la nuova public library.

Dopo il sisma del 2016 nel Centro Italia, ha redatto e promosso il MaMa - Manifesto della Marca Maceratese insieme ai Comuni per affermare l'urgenza della ricostruzione nel rispetto del patrimonio culturale. Ha raccontato la storia in Ripartire dalla bellezza. Dal MaMa al #futuraononcrolla: patrimonio culturale e paesaggio per ricostruire dopo il terremoto (a cura di: Stefania Monteverde e Alessandro Delpriori, Hacca Edizioni, maggio 2017). Il MaMa è diventato nell'agosto del 2017 il primo protocollo d'intesa tra i comuni della Marca Maceratese per la realizzazione di un Piano per lo sviluppo culturale e turistico del territorio.

È coordinatrice del progetto per la candidatura di Macerata a Capitale Italiana della Cultura 2020.

Beni e siti Unesco e aspetti della pianificazione strategica nella realtà della Campania. Il progetto per un sistema integrato di valorizzazione del patrimonio Unesco campano

Nadia Murolo
Concetta Di Caterino

Nel fornire, con il nostro intervento, un contributo alla discussione del *Panel* vogliamo prendere le mosse proprio dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 2015, richiamata nelle linee di indirizzo di *Ravello Lab 2017*. La Risoluzione *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, nel prendere atto che il *Patrimonio Culturale* è uno dei pilastri della cultura europea e della nostra comune eredità per le generazioni future, riconosce che *qualsiasi politica pubblica in materia di Patrimonio Culturale deve tener conto di due prospettive: innanzitutto il Patrimonio Culturale può essere una fonte significativa di occupazione e di proventi, punti cruciali di cui occorre tener conto nel contesto economico, in secondo luogo il valore principale del Patrimonio Culturale rimane il suo valore culturale, pertanto, una strategia integrata ideale per il Patrimonio Culturale deve tener conto di entrambi i lati di questa stessa medaglia e combinare la necessità di una crescita immediata e di occupazione con la consapevolezza che il Patrimonio Culturale è una risorsa a lungo termine che ha bisogno di un piano di sviluppo sostenibile.*

Coniugare questi due aspetti, antitetici in apparenza, è la sfida a cui sono chiamati tutti i soggetti, istituzionali e non, che utilizzano le risorse disponibili (pubbliche e private) per sostenere e valorizzare il Patrimonio Culturale sulla base di un *approccio integrato* che tenga conto delle *componenti culturali, economiche, sociali, storiche, educative, ambientali e scientifiche*, come auspica il Parlamento Europeo, convinto che tale approccio favorisca il *dialogo culturale e la comprensione reciproca, rafforzando, in tal modo, la coesione sociale, economica e territoriale.*

Altresì la Convenzione di Faro, incentrata sul diritto di partecipazione dei cittadini alla cultura, sostiene che l'eredità culturale debba essere usata come *risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita* riconoscendole un ruolo fondamentale nella *costruzione di una società pacifica e democratica* che preserva e promuove la *diversità culturale biologica, geologica e paesaggistica, al fine di ottenere un equilibrio tra questi elementi.*

Appare, quindi, evidente che le politiche di sviluppo europee centrate sull'economia della cultura siano intrinsecamente connesse agli obiettivi dello sviluppo locale, volte alla riqualificazione dei territori e al miglioramento della qualità della vita delle popolazioni che li abitano, ovvero ciò che rappresenta la principale *mission* di qualsiasi organismo istituzionale, a qualsiasi livello esso operi.

Gli strumenti da utilizzare, in questa ottica di integrazione e cooperazione riguardano principalmente la pianificazione strategica territoriale che, diversamente dagli strumenti urbanistici tradizionali, ha un carattere maggiormente operativo, cioè più orientato alla promozione di azioni e progetti piuttosto che vincolistico-prescrittivo e le cui decisioni debbono basarsi sul consenso più ampio possibile dei diversi portatori d'interessi, tenendo conto anche di valutazioni di tipo qualitativo (quali, ad esempio, cura dell'ambiente, conservazione delle risorse non rinnovabili, potenziamento del capitale umano, qualità della vita, rispetto delle identità locali) e la progettazione partecipata che prevede il coinvolgimento dei fruitori dell'oggetto o del luogo che si sta progettando.

La Regione Campania, come abbiamo avuto già modo di delineare nel nostro contributo agli atti del *Ravello Lab 2016*¹, nonostante operi in un contesto territoriale caratterizzato da notevoli criticità e con qualche ritardo rispetto all'applicazione



¹ N. Murolo, C. Di Caterino – Appendice a: *Territori della Cultura* n°26 anno 2016, pp. 26-28.



degli strumenti innovativi nell'ambito della pianificazione e progettazione partecipata, con la presentazione del documento *Verso il Piano Paesaggistico Regionale (PPR) 4.0*² ha dato avvio all'elaborazione congiunta del Piano Paesaggistico-ex art. 135 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, in virtù dell'intesa istituzionale con il MiBACT³ e quindi sta operando per il raggiungimento di una *governance* paesaggistica e territoriale che si tradurrà necessariamente in una maggiore vivibilità del territorio nonché in una fruizione più appropriata delle risorse naturali e culturali.

Come si può desumere dal predetto documento, propedeutico alla definizione del preliminare di piano, a cui si sta lavorando in questi mesi, unitamente all'*obiettivo prioritario del PPR che consiste nel definire un quadro normativo e strumentale univoco e condiviso per l'efficace tutela dei caratteri, delle specificità e dei valori identitari connotanti il territorio regionale campano,(...) l'obiettivo di fondo è quello di indicare un modello di pianificazione urbana e territoriale non più basato sullo zoning (...) ma su una visione strategica, sia alla scala comunale che di area vasta, che si traduca subito in alcuni progetti prioritari da realizzare in tempi delimitati.*

La Regione, altresì, in questi ultimi anni, ha inteso valorizzare il patrimonio culturale, quale rilevante vantaggio competitivo della Campania, attraverso la creazione di un sistema integrato dei beni culturali regionali, compresi i Siti UNESCO⁴ e ha dato un forte impulso alla valorizzazione del patrimonio culturale attraverso specifiche e significative azioni dirette a migliorarne le condizioni di conoscenza e di conservazione nonché ad incrementarne la fruizione, riconoscendone il ruolo strategico per lo sviluppo economico e occupazionale e per una maggiore competitività del territorio regionale. In particolare, ha dato attuazione, all'azione, a titolarità regionale, per la realizzazione del Sistema integrato dei Beni e Siti UNESCO della Campania, nonché per la predisposizione del dossier di candidatura all'iscrizione nella World Heritage List del territorio dei Campi Flegrei e del dossier per la procedura di ampliamento della Core Zone del Sito "Il Palazzo Reale del XVIII sec. di Caserta con il parco, l'acquedotto Vanvitelliano e il complesso di S. Leucio", comprendente il Real Sito di Carditello⁵. Tale volontà si è concretizzata con la definizione di un progetto che ha la finalità di costituire un sistema unitario per la salvaguardia e il sostegno dei Beni e dei Siti UNESCO della Campania, eccellenze del pur ricco patrimonio regionale di beni

² Presentato al Convegno Nazionale *I beni culturali tra diritto ed economia e tra centro e periferia* - Assessorato al Governo del Territorio della Regione Campania -Ravello 27/29 ottobre 2017.

³Sottoscritta il 14 luglio 2016 presso il MiBACT

⁴ DGR 59/2016 del 08/03/2016- Piano Operativo Complementare per i Beni e le Attività Culturali (POC)

⁵ DGR 113/2017 del 07/03/2017 Sistema integrato di Valorizzazione dei Beni e Siti Unesco della Campania e predisposizione dei dossier di candidatura per l'iscrizione dei Campi Flegrei e del Real Sito di Carditello alla WHL. Modifiche e integrazioni alla DGR n.431/2016.

culturali, un progetto che mira a mettere a sistema l'intero patrimonio UNESCO regionale per la sua migliore conoscenza e fruizione e che si propone come un esempio di pianificazione strategica in senso lato, caratterizzato da azioni concrete e con una dimensione territoriale di ampio respiro e con un tempistica definita, un progetto che potrà fornire un contributo alla pianificazione territoriale regionale e che è mirato alla sensibilizzazione delle comunità locali e ad un equilibrato sviluppo del turismo culturale .

L'azione progettuale, già avviata con i primi interventi e che avrà attuazione nel corso del prossimo triennio, si articola in tre linee di attività integrate tra loro⁶: la costruzione della rete tra i Siti partendo dalla conoscenza e dalla valutazione, per ciascuno nello specifico, dei fabbisogni e delle criticità esistenti, con particolare attenzione ai Piani di Gestione, per arrivare alla definizione di servizi integrati di supporto e sostegno; un'attività di valorizzazione, promozione e comunicazione con interventi volti alla trasmissione dei valori di cui i Beni e Siti UNESCO sono portatori e che permettano le migliori condizioni per la loro conoscenza e fruizione, con una loro chiara riconoscibilità e con l'impiego di nuove tecnologie, utili alla promozione nonché all'assistenza e all'informazione degli utenti; una nuova proposizione, con le dovute modifiche, del *dossier* di candidatura all'iscrizione nella *Heritage List* del territorio dei Campi Flegrei, già presente nella *tentative list* dell'UNESCO e la predisposizione del *dossier* per la procedura di definizione del sito UNESCO di Caserta, comprendente il Real Sito di Carditello.

Mentre le azioni di valorizzazione e promozione dei siti e di comunicazione integrata sono state già avviate, la sfida maggiore, ancora tutta da sperimentare, è il superamento delle principali criticità, relative, in primo luogo, alla scarsa e comunque, troppo spesso, inadeguata consapevolezza delle comunità locali, del valore e della potenzialità dei Siti UNESCO del proprio ambito territoriale, nonché alla fragilità dei Piani di Gestione che risultano in fasi diverse di redazione e aggiornamento, per ciascun Sito, scarsamente o non ancora in fase di concreta applicazione.

La non conoscenza del patrimonio culturale del proprio territorio, la mancanza di consapevolezza del suo valore, l'assenza, quindi, di un giusto senso di appartenenza e insieme di interesse per la condivisione di tale patrimonio sono fattori che troppo spesso minano alla radice le azioni destinate alla tutela

⁶ Il progetto, proposto e sostenuto dall'Ambasciatore F. Caruso, Consigliere del Presidente per le Relazioni Internazionali e l'UNESCO, e attuato per il tramite della SCABEC (Società Campana Beni Culturali), rientra tra le attività della DG Politiche Culturali e Turismo - dir. R. Romano - e nello specifico dell'Ufficio per la promozione e valorizzazione dei Beni Culturali della Campania che è impegnato per la sua realizzazione con il contributo, oltre che delle scriventi, di A. Esposito e L. Epulo .

⁷ Emblematico, nel suo esito estremo, è quanto avvenuto, lo scorso settembre, nel sito archeologico di Faragola, presso Ascoli Satriano (FG) totalmente distrutto da un incendio devastante di origine dolosa dopo lunga attività di scavo, restauro e valorizzazione.

⁸ da: *Il modello dei Piani di Gestione- Linee Guida- MiBACT*, 2004

⁹ Idem.

¹⁰ Il territorio dei Campi Flegrei a tutt'oggi è un sito inserito nella *tentative list* dell' UNESCO, dal 01.06.2006, nella categoria *sito naturale* (criteri VII, VIII, X), con il titolo *Bradyseism in the Flegrea Area* nella cui descrizione viene rappresentato il fenomeno vulcanico, che determina i movimenti verticali del suolo anche in rapporto con il patrimonio archeologico posto lungo la linea di costa dell'epoca romana, oggi sommersa. Attualmente si prevede una candidatura come paesaggio culturale, stante la valenza storico-archeologica e geologico-vulcanica dei luoghi, in un contesto paesaggistico di grande rilievo, connotato dalla compresenza di valori ambientali e culturali. La grande valenza archeologica e ambientale di questi luoghi è confermata altresì dalla recente istituzione del *Parco Archeologico dei Campi Flegrei*, uno dei nuovi istituti autonomi creati con l'ultima riforma del MiBACT e dalla presenza del *Parco Regionale dei Campi Flegrei* istituito, da oltre un decennio, dalla Regione Campania, con la finalità di tutelare le aree regionali di maggior pregio naturalistico, caratterizzate da un' elevata biodiversità.

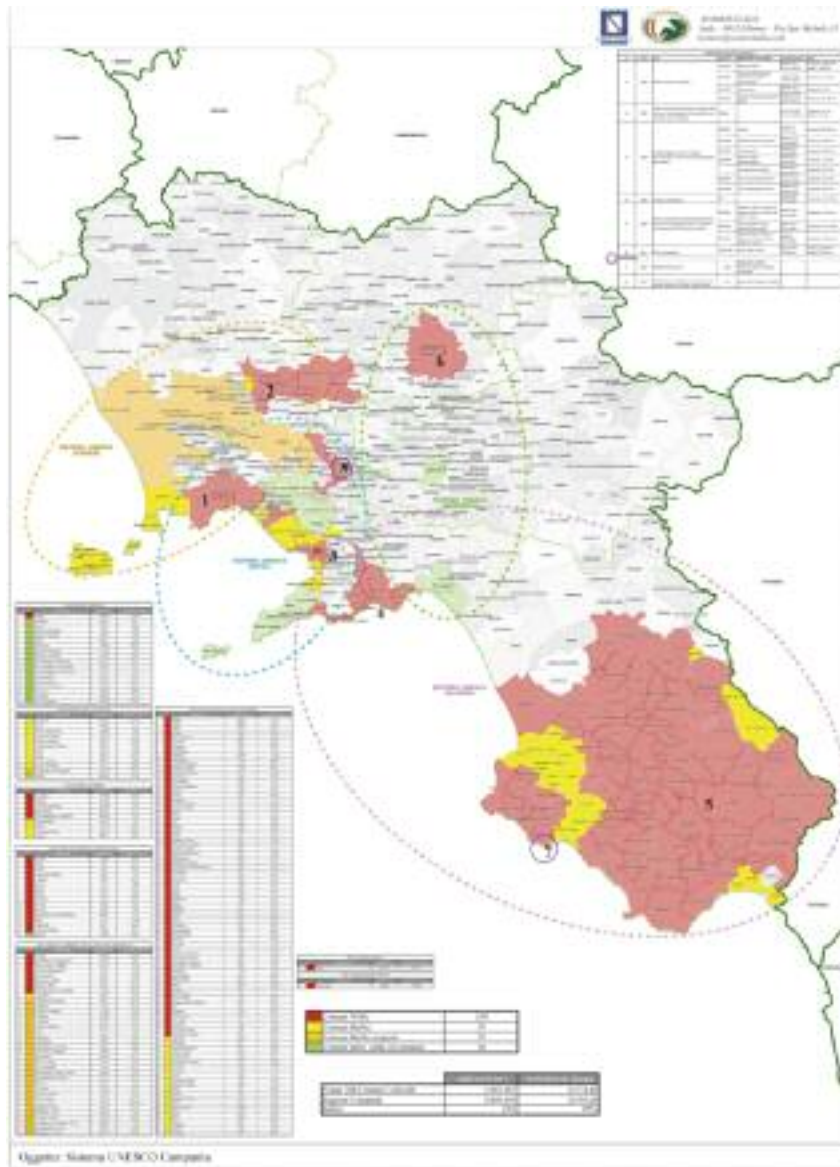
¹¹ Per un bilancio e per le prospettive del Progetto integrato si vedano i diversi contributi raccolti in AA.VV., *Il Progetto integrato Campi Flegrei*, Napoli, 2008.

e alla valorizzazione del patrimonio culturale, depotenziandole e privandole del necessario effetto di disseminazione e di radicamento dei valori portanti⁷. Ciò tanto più per i Beni e Siti UNESCO per i quali purtroppo ancora, in diversi contesti, si deve prendere atto della non piena o piuttosto della scarsa adesione delle comunità locali ai valori *unescani* e quindi alle finalità nonché alle potenzialità dell' inserimento di un bene nella *WHL*. E proprio su queste criticità bisogna lavorare, prima di ogni altra cosa, per l'effettiva e duratura efficacia del progetto.

Quanto ai Piani di Gestione la metodologia che è alla loro base, esempio di pianificazione strategica, parte proprio da un approccio integrato, in grado di coniugare la necessità di tutelare e conservare i siti con le esigenze di sviluppo socio-economico dei relativi territori e quindi *rendere compatibile un processo locale condiviso da più soggetti e autorità, che possono avere anche interessi contrapposti*⁸. A tal proposito giova ricordare che il Piano di Gestione non deve essere considerato uno strumento di pianificazione urbanistica o un programma di sviluppo socio-economico in quanto esso si pone come uno strumento di raccordo tra le varie tipologie di pianificazione individuando gli indirizzi di governo dello sviluppo e delle trasformazioni territoriali capaci di equilibrare i diversi interessi e mantenere nel tempo l'integrità dei valori che hanno consentito il riconoscimento UNESCO.

L'obiettivo che ci si è posti con il progetto di coordinamento regionale è di facilitare il superamento delle criticità e la fase di stallo in cui si trovano alcuni dei Piani di Gestione dei Siti Campani sia per quel che riguarda le fasi procedurali sia in ambito locale ove occorre dare *significato al Piano di Gestione, che non deve essere un semplice documento da presentare all'UNESCO, bensì rappresentare un vero e proprio processo che coinvolge nel tempo tutti gli stakeholder del sito*⁹.

Infine un accenno alla predisposizione dei *dossier*, attività ancora nelle fasi preliminari, pur se sono già stati organizzati incontri di studio e tavoli di lavoro *ad hoc*, dedicati, in particolar modo, alla riproposizione della candidatura dei Campi Flegrei¹⁰, territorio già individuato tra i Grandi Attrattori Culturali della Campania nel POR Campania 2000-2006 ed aggregato *Progetto Integrato Territoriale dei Campi Flegrei*¹¹, territorio che attualmente sta coagulando intorno a sé notevoli risorse di provenienza nazionale e comunitaria ed il cui riconoscimento UNESCO andrebbe ad aggiungere un tassello importante al sistema dei Beni e Siti a cui stiamo lavorando.



Carta tematica dei Siti Unesco e dei loro ambiti territoriali di influenza prodotta nell'ambito del progetto del Sistema integrato dei Beni e Siti UNESCO della Campania

Nadia Murolo

Archeologa, con interessi prevalenti per la topografia antica e l'archeologia del paesaggio, si occupa di tematiche relative alla valorizzazione del patrimonio culturale e allo sviluppo locale.

È il dirigente dell'Ufficio per la promozione e la valorizzazione dei Beni Culturali della Regione Campania.

Concetta Di Caterino

Architetto, funzionario dell' Ufficio per la promozione e la valorizzazione dei Beni Culturali della Regione Campania, precedentemente funzionario della D.G Governo del Territorio e dell' Ufficio Speciale per i Parchi, Riserve e Siti Unesco della Regione Campania

Il Patrimonio culturale immateriale. Percorsi UNESCO di valorizzazione, identità, partecipazione, piani di salvaguardia condivisi, sviluppo sostenibile dei territori

Patrizia Nardi



Il 17 ottobre 2003, a qualche anno dall'adozione del programma dei "Capolavori del patrimonio orale e immateriale dell'umanità" (Masterpieces of the Oral and Intangible Heritage of Humanity) e dalla Conferenza UNESCO del Messico del 1982, che per la prima volta aveva introdotto il concetto di patrimonio culturale immateriale come espressione della spiritualità umana, la Conferenza Generale UNESCO approvò a Parigi la Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale. Superando il concetto elitario dell'unicità e dell'"eccellenza" come criterio di premialità, la Convenzione introduceva un principio molto democratico che, attraverso la prospettiva della tutela UNESCO, incoraggiava di fatto un soggetto antico ma nuovo, le comunità, a riconoscere e a riconoscersi nella cultura della tradizione e a valorizzare e trasmettere il proprio essere comunità come erede di una tipologia patrimoniale fino a quel momento poco considerata nella sua complessità, nella sua dimensione e nella sua ricchezza.

Un documento importante, molto innovativo rispetto alla Convenzione UNESCO del '72 sulla tutela del patrimonio materiale ed un suo ideale completamento, che metteva le comunità, i gruppi, gli individui al centro di un sistema di riferimento valoriale il cui scopo era quello di renderli consapevoli dell'importanza dell'inventariazione, della salvaguardia e della trasmissione di un patrimonio diverso da quello materiale, ma intrinsecamente ad esso collegato.

Era il patrimonio intangibile, volatile: patrimonio del cuore, patrimonio dell'umanità a prescindere, costantemente ricreato dalle comunità e basato sulla ripetizione di processi identitari arricchiti, nei secoli, dalle suggestioni e dai saperi dell'interazione, dello scambio, del confronto. Un patrimonio senza precisi contorni perché aperto alle commistioni ed alle contaminazioni e per questo anche molto fragile. Patrimonio vivo, sintesi del rapporto tra tradizionale e nuovo attraverso il quale il passato viene riproposto in rappresentazioni attuali che sottendono a processi che però obbediscono a criteri antichi di appartenenza, riconosciuti e condivisi. Espressione di comunità dinamiche, conversazionali, aperte, in cui esprimere la propria identità consapevole cercando connessioni di somiglianza, nel rispetto della diversità di ognuno.

Pensare al patrimonio culturale immateriale in questi termini - come intrinsecamente legato alla creatività e all'abilità umana nell'essere un caleidoscopio di pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze, abilità, prodotto dello scambio tra in-

dividui e tra culture, tra conoscenze, saperi ed esperienze all'interno della stessa comunità e tra comunità diverse - significa avere la possibilità di tracciare il divenire dell'Umanità e della sua pluralità e diversità e di riferirlo alla forte inscindibile relazione e biunivocità tra materiale e immateriale, fonte di identità creatività e di diversità: i monumenti, così come le varie e variegiate espressioni dell'immateriale, non possono essere interpretati se non nel loro contesto ambientale e storico ed è l'interazione tra questi elementi a produrre i paesaggi culturali nei quali si può individuare lo spirito di una comunità, le sue conoscenze ed i saperi che creano luoghi di culto e rituali, edifici e conoscenze tecniche, monumenti ed estro artistico intrinsecamente legato anche al saper fare artigiano.

Più in generale il patrimonio culturale, in tutte le sue diverse espressioni, può e deve considerarsi il risultato della sintesi tra tradizione dei diversi luoghi, peculiarità culturali di ogni comunità e organizzazione sociale. È lo stretto legame tra cultura materiale, immateriale e contesto ambientale a produrre la pluralità di valori che vengono attribuiti al patrimonio culturale in relazione alla specificità di ogni luogo e di ogni tempo. La Dichiarazione di Nara del 1994, dando valore al contesto socio-culturale del quale i beni patrimoniali sono espressione, aveva fissato un presupposto etico molto forte, adottando il principio del rispetto della diversità e del coinvolgimento degli "attori" del patrimonio (i portatori d'interesse) ed evidenziato l'interazione tra gli aspetti materiali ed immateriali dello stesso (Documento di Istanbul, 2001), aprendo alla necessità di un approccio multidisciplinare ed alla responsabilizzazione delle comunità rispetto all'identificazione ed alla gestione del proprio patrimonio, sulla base del valore della memoria collettiva e della consapevolezza del proprio passato che dà continuità e radicamento ad ogni pratica e significato ad ogni manufatto. Principio condivisibile. Un rituale o una pratica, pur esprimendo nella loro riproposizione nel tempo continuità e radicamento, non riproducono l'originale, che è la prima realizzazione di qualcosa che è ripetibile ma che nel caso del patrimonio immateriale diventa di volta in volta la risultante della convergenza delle esperienze, dei saperi e delle conoscenze che gli attori si scambiano, sulla base della condivisione di una storia e di una identità. Una tipologia patrimoniale in continua impercettibile evoluzione, in relazione alla quale gli attori devono porsi il problema non tanto della "conservazione" che attribuisce all'elemento una staticità che non ha se non forse in alcune sue espressioni materiali, quanto del controllo e della

guida del cambiamento che avviene in ambiti che sono estremamente dinamici ed in cui l'autenticità intesa come espressione di continuità – quindi di cura e attaccamento – e di radicamento, ossia di coinvolgimento consapevole delle comunità, diventano elementi imprescindibili della salvaguardia.

Tutto questo ci dice, con chiarezza, quale debba essere la funzione di una comunità o "comunità d'eredità", come viene indicata dalla Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'Eredità culturale per la società del 2005, sottoscritta dall'Italia nel 2013 e in corso di ratifica da parte del Parlamento; quale funzione debba avere rispetto alla salvaguardia del patrimonio culturale di cui è depositaria, che sia riconosciuto Patrimonio dell'Umanità o meno. Partendo comunque dal presupposto che i percorsi di candidatura Unesco aiutano le comunità a prendere coscienza e a dare valore al patrimonio che rappresentano, armonizzando gli interventi e le azioni di salvaguardia, valorizzazione e trasmissione.

Una funzione centrale, quindi, quella delle comunità, propulsiva, fondamentale per la redazione dei Piani di salvaguardia, che devono essere la risultante di processi di consapevolezza e di pratiche di condivisione *bottom up* sia verticale che orizzontale che coinvolgano i portatori d'interesse così come i soggetti di competenza istituzionale ed amministrativa, ognuno nel proprio ruolo, in modo da favorire processi di *governance* misti che producano forme di progettazione integrata e partecipata finalizzati alla creazione di contesti di impresa culturale, innovativa e sostenibile, che operi nel campo della tutela e conservazione, come in quello della documentazione e della ricerca, della salvaguardia, della promozione, della valorizzazione e della trasmissione; che riesca, anche, a contemperare risultati economici e valore sociale delle azioni, ciò che è alla base dei processi di sviluppo rispettosi delle comunità, dei territori e della cultura che i territori esprimono.

In sintesi. La salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, se viene concepita come spazio di dialogo e concertazione, non può non essere collegata alla materialità dei contesti di riferimento, alla crescita economica e alla coesione sociale dei territori. Una rivoluzione copernicana, che sintetizza l'esigenza di un approccio attivo, il più possibile globale e integrato ad un patrimonio per il quale è innegabile l'intima interconnessione con il materiale ed il paesaggio; che alimenta ed accompagna l'evoluzione da un'interpretazione statica, ma necessaria, del patrimonio (tutela, conservazione) ad altra dinamica, inclusiva e partecipativa (valorizzazione) che non escluda o ridimensioni la prima; che



guardi non solo al rafforzamento della consapevolezza identitaria nel rispetto della diversità culturale, ma anche alla possibilità di uno sviluppo armonico dei territori, sostenibile nel tempo e nello spazio, soggettivo o plurale, in rete, basato sul valore potenziale del patrimonio culturale di cui i territori sono espressione e le comunità le depositarie. Piani di salvaguardia partecipati, condivisi e costruiti sulla base di questi principi non possono non assicurare la vitalità di questa delicata, affascinante e potenzialmente effimera tipologia di patrimonio culturale, che poi è l'obiettivo e l'elemento che ne assicura la trasmissione alle giovani generazioni e quindi la ripetizione nel tempo. Una sfida che, come ha dimostrato la Rete delle grandi Macchine a spalla italiane Patrimonio UNESCO dal 2013 – la prima al mondo di elementi seriali del patrimonio culturale immateriale presentati da uno stesso Stato parte e ad insindacabile giudizio del Comitato intergovernativo UNESCO, “modello e fonte di ispirazione” – si può vincere, operando in modo comunitario e dal basso, perseguendo la sostenibilità e la durata nel tempo delle azioni di salvaguardia e distribuendone gli effetti su tutta la comunità. Anche attraverso un percorso di candidatura, quello della rete delle feste, che ha coniugato elementi antichi all'impegno moderno della comunità per la valorizzazione e promozione dei Gigli di Nola, della Varia di Palmi, della Faradda dei Candelieri di Sassari e del Trasporto della Macchina di Santa Rosa nel contesto nazionale ed internazionale. Un percorso che è stato strumento importante di conoscenza, partecipazione e aggregazione che ha contribuito a generare, di fatto, una grande comunità patrimoniale allargata, un interessante laboratorio sperimentale i cui principi fondanti sono diventati, nei 10 anni dalla sua creazione, la condivisione, la sostenibilità, l'equità, il valore della persona, il rispetto delle culture dei territori coinvolti e il dialogo intergenerazionale. Un grande lavoro a sostegno del loro Patrimonio del Cuore, come spesso lo chiamano le comunità della Rete. Che è diventato Patrimonio dell'Umanità.

Patrizia Nardi

*Esperto in valorizzazione del Patrimonio culturale e candidature UNESCO.
Focal point della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane Patrimonio UNESCO*

Il valore pubblico del patrimonio culturale: dal progetto di investimento alla coscienza di luogo

Silvia Pellegrini

La Regione Puglia ha investito in maniera imponente dal 2000 in avanti sulle politiche di tutela e valorizzazione culturale, integrando finanziamenti di diversa fonte (Programmi Operativi Regionali e Nazionali, fondi nazionali per lo sviluppo, bilancio regionale)¹ e con livelli di efficienza crescenti nel corso degli anni. Questo si è tradotto, fra l'altro, in un'ottima capacità di spesa dei fondi (un risultato da mettere in evidenza, considerando le difficoltà sperimentate da molte regioni sotto questo profilo) e nella riduzione dei tempi di realizzazione dei progetti². La strategia di diffusione territoriale dell'investimento in cultura è stata motivata anche dalle caratteristiche di pluralità ed articolazione del patrimonio culturale pugliese. Gli interventi hanno riguardato estesamente le province pugliesi, in ragione della loro dimensione e dell'estensione del loro patrimonio culturale. Tutte le province pugliesi hanno colto l'opportunità di tutelare e valorizzare il proprio patrimonio, ponendo le condizioni per la gestione sostenibile dei beni culturali diffusi sul territorio³.

Accanto allo sforzo di dare ampiezza, efficienza e valore territoriale all'investimento pubblico per cultura e sviluppo, la Regione Puglia ha cercato di introdurre (a partire dal 2007-2013) nuovi elementi di qualità, partecipazione e sostenibilità gestionale. Una rilevante innovazione, da questo punto di vista, è stata sperimentata in particolare con la realizzazione dei Sistemi Ambientali e Culturali⁴. L'esperienza dei SAC è stata imperniata su un principio di integrazione territoriale (particolarmente rilevante in una situazione di patrimonio diffuso), ha cercato di migliorare la governance territoriale degli interventi di valorizzazione ed ha puntato sulla creazione di condizioni di sostenibilità gestionale del patrimonio. Questa esperienza, sperimentale e complessa, ha prodotto risultati diversificati, come sempre accade negli interventi basati sullo sviluppo territoriale e sul coinvolgimento degli attori locali. Le lezioni che si possono trarre da questa esperienza sono rilevanti, anche per concentrare, rendere più selettivi e migliorare l'efficacia degli interventi di integrazione territoriale.

Si profila adesso una prospettiva di crescita della *qualità* dell'investimento pubblico, che può essere sostenuta da una generazione rinnovata di politiche. La qualità dell'investimento va rapportata alla capacità di produrre due grandi risultati: la creazione di **coscienza/identità di luogo** e la generazione di una **nuova offerta culturale** collegata al patrimonio, ancorata al territorio e ottenuta mobilitando creatività ed imprenditorialità.

¹ Secondo i dati di Open Coesione, il valore per abitante della spesa per Cultura e Turismo in Puglia è di 426 euro, contro una media nazionale di 121 euro. Questo rende fra l'altro particolarmente interessante il "caso Puglia" per riflettere sulla qualità e l'efficacia dell'investimento pubblico per cultura e sviluppo.

² Rispetto ad una durata media di realizzazione delle opere infrastrutturali pari a cinque anni (fonte Agenzia Coesione Territoriale 2014), la Regione Puglia è andata progressivamente riducendo i predetti tempi, pervenendo ad una durata pari a 1,8 mesi (dato rilevato con riferimento alla procedura di Avviso pubblico a valere sulla Scheda 45 dell'Accordo di programma quadro "Beni ed attività culturali" finanziato dal Fondo Sviluppo e Coesione 2007-2013).

³ Dal 2000 ad oggi sono stati finanziati in media 190 interventi per provincia e quattro per Comune.

⁴ I Sistemi Ambientali e Culturali (SAC) sono aggregazioni di risorse ambientali e culturali del territorio organizzate sulla base di una idea forza capace di attivare percorsi avanzati di sviluppo e cooperazione inter-istituzionale per potenziare l'offerta culturale, migliorare la qualità dei servizi, qualificare i flussi turistici ed accrescere l'attrattività del territorio. I SAC sono nati all'interno dell'Asse IV del PO FESR 2007-2013), dedicato alla valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo, ed hanno risposto alla necessità di attivare le potenzialità territoriali e di prevedere strumenti che assicurassero una gestione sostenibile e durevole del patrimonio culturale nel medio-lungo periodo, unitamente al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi offerti. I SAC hanno rappresentato, per la Regione Puglia, il superamento di una visione tradizionale del patrimonio, fondata su un con-

Ottenere questi due risultati significa aver conferito maggior valore pubblico (o valore collettivo) al patrimonio. Questa definizione di valore del patrimonio permette anche di riqualificare il termine “valorizzazione” (ossia: conferimento di valore), a volte un po’ abusato in chiave economicistica. Non che la componente economica della valorizzazione sia da negare: ma è un mezzo e non un fine; in particolare è un mezzo per migliorare la sostenibilità gestionale e finanziaria del patrimonio culturale, che in Italia costituisce un problema di forte dimensione.

Il concetto di coscienza di luogo è stato definito chiaramente in campo accademico (Dematteis, Magnaghi, Becattini ed altri)⁵. Ad esempio secondo Becattini:

Se il luogo è una “molla” gravida di saperi, sapienze, identità, culture, accumulate nei tempi lunghi della storia, allora la capacità di riappropriazione della conoscenza dei poteri nascosti di questa “molla” da parte degli abitanti, espropriati dalla globalizzazione da ogni capacità di governo della propria vita (trasformati come sono in consumatori di merci e clienti del mercato), viene definita da Becattini coscienza di luogo: **uno strumento di riappropriazione della capacità di autogoverno di una comunità che riscopre i propri valori patrimoniali.**

In campo culturale, sostenere la coscienza di luogo implica perseguire la piena e libera accessibilità del patrimonio culturale, assicurare il diritto alla fruizione, rendere la cultura uno strumento di coesione ed inclusione sociale.

Naturalmente, se generare questa “capacità di riscoperta dei valori patrimoniali” diventa un obiettivo della politica pubblica, il tema che si pone è come misurarlo. È un tema che va affrontato perché una politica che non abbia obiettivi misurabili si presta a derive e deformazioni di ogni tipo. Forse la diffusione di organizzazioni culturali attive nella valorizzazione dei luoghi, la partecipazione della comunità ad attività culturali del territorio, la proattività delle istituzioni locali nella promozione della cultura del territorio potrebbero essere segnali della coscienza dei luoghi.

La seconda area di grandi risultati delle politiche di valorizzazione riguarda la generazione di una nuova offerta culturale collegata al patrimonio, ancorata al territorio e ottenuta mobilitando creatività ed imprenditorialità. Questo implica anche un’innovazione dei modelli di fruizione ed uso del patrimonio culturale pugliese.



cetto di bene culturale quale oggetto di mera tutela e conservazione e, nel contempo, una risposta alle esigenze territoriali concretizzando lo strumento attraverso cui da azioni puntuali, rivolte a singole emergenze culturali ed ambientali, si è passati ad interventi orientati alla valorizzazione integrata del patrimonio, alla costruzione di collegamenti qualificati con il contesto territoriale, alla mobilitazione del sistema produttivo ed alla promozione di forme evolute di gestione a livello territoriale delle risorse, ponendo particolare attenzione alla promozione di processi avanzati di integrazione funzionale, tecnologica e sostanziale. La costruzione del processo è stata lunga e laboriosa. Essa è articolata in due fasi: una di avvio (avviso pubblico risorse FESR/PAC 2007-2013, nell’anno 2010); una di consolidamento (bando risorse FSC 2007-2013 - Scheda 49 Accordo di programma quadro Beni e attività culturali, nell’anno 2015). La prima fase si è caratterizzata per un significativo processo di mobilitazione, coinvolgendo tutti gli stakeholder nella partecipazione all’Avviso pubblico, con il risultato di impegnare 18 milioni di euro (Fondi FESR/PAC 2007-2013); le proposte ammesse alla fase negoziale sono state 18; sono stati coinvolti 187 Comuni, cinque Provincie e più di 1.000 partner. Nel corso del 2015, oltre a dare continuità alle 34 iniziative progettuali già finanziate a valere sulle risorse del PAC (Piano di Azione e Coesione), con la assegnazione definitiva del finanziamento per 12 interventi progettuali, sono state individuate e finanziate nuove proposte progettuali presentate dai diversi SAC, a valere sui fondi nazionali nell’ambito dell’Accordo di programma quadro “Beni e attività culturali” (fondi di sviluppo e coesione 2007-2013), dando avvio alla scheda 49 “Interventi materiali ed immateriali dei beni di maggiore rilievo territoriale storico e culturale”. In questo quadro sono stati invitati

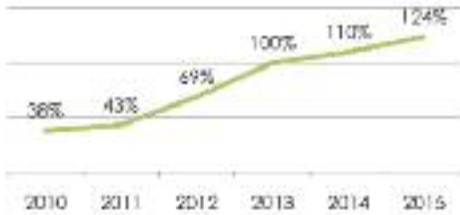
al Tavolo negoziale con la Regione Puglia 19 SAC (17 già beneficiari di finanziamento) e due nuove Aggregazioni territoriali. Fra questi, 16 SAC hanno presentato proposte progettuali, valutate e selezionate per un totale di 41 nuovi progetti ammessi (investimento pari a 8.173.171 euro). I progetti finanziati vanno dall'allestimento e funzionalizzazione di beni culturali alle start up presso istituti e luoghi della cultura di nuovi servizi di valorizzazione e fruizione culturale integrata, dall'adeguamento tecnologico ed informativo di musei, biblioteche, siti archeologici alla realizzazione di interventi di messa in rete dei beni e di costruzione di itinerari. Alcuni progetti invece serviranno a creare sistemi di mobilità sostenibile a rete o attività di studio e monitoraggio dei flussi oltre che servizi e sistemi di informazione, comunicazione e divulgazione del patrimonio culturale del territorio, finalizzati alla creazione di un'offerta culturale integrata ed a rete. Tutte le operazioni dei SAC sono state destinate ad accrescere, direttamente ed indirettamente, l'offerta di servizi per la valorizzazione, l'accessibilità e la fruizione sostenibile dei beni. In alcuni casi (come le biblioteche comunali), i servizi sono stati riferiti a beni identificati come piccoli capisaldi territoriali di coesione socio-culturale, da integrare e valorizzare con allestimenti riqualificati e nuovi servizi, rendendone più sostenibile la gestione. In altri casi, gli interventi sono stati diretti a produrre risultati di scala territoriale superiore, promuovendo servizi del SAC nel suo complesso, rivolti sia agli utenti del territorio sia, per la valenza dei servizi erogati, ai potenziali fruitori esterni.

⁵ Si veda fra gli altri: Marco Bellandi e Alberto Magnaghi (2017), *La coscienza di luogo nel recente pensiero di Giacomo Becattini*, Colana Territori n. 27, Università di Firenze, Empoli.

Sostenere un turismo culturale evoluto e consapevole potrebbe essere una leva (insieme ad altre misure) per scoraggiare i modelli più dannosi e insostenibili di fruizione turistica (per citare casi più noti, quelli che in parte caratterizzano grandi mete del turismo internazionale come Venezia e Barcellona). Su questo anche il Piano Strategico del Turismo assume, a livello nazionale, posizioni interessanti, promuovendo misure di alleggerimento della pressione turistica sulle grandi mete e di diffusione sul territorio del movimento turistico. L'innovazione dovrebbe consistere nello stimolare l'offerta (e la domanda solvibile) di servizi evoluti ed attraenti di fruizione culturale, da destinare ai segmenti del mercato più sensibili rispetto a questo. La potenzialità di intersezione fra valorizzazione del patrimonio e ICC è, in questo contesto, molto alta. Rispetto all'impatto atteso di questa strategia, cosa ci si aspetta? Probabilmente (non c'è molta univocità quando si ragiona di impatti delle politiche di valorizzazione culturale), quello che ci aspettiamo è lo sviluppo di un mercato evoluto ed auto sostenuto (non sussidiato) di servizi di fruizione culturale ed ambientale (più valore aggiunto, più servizi) del patrimonio culturale ed ambientale della Puglia. Questo dovrebbe avere degli "spill over" sui settori collegati (ricettività, mobilità). Nel lungo periodo, l'effetto atteso è una trasformazione del modello di fruizione turistica della Puglia che incrementi la quota di prodotto regionale aumentandone la sostenibilità. In definitiva, le parole chiave potrebbero essere: valorizzazione in un'accezione non banale, che includa la creazione di coscienza di luogo; sostenibilità nell'uso (ed anche nel non-uso) del patrimonio, inteso come creazione di condizioni per tramandare il patrimonio culturale alle future generazioni; sostenibilità gestionale del patrimonio per garantirne una conservazione dinamica (l'ossimoro è solo apparente).

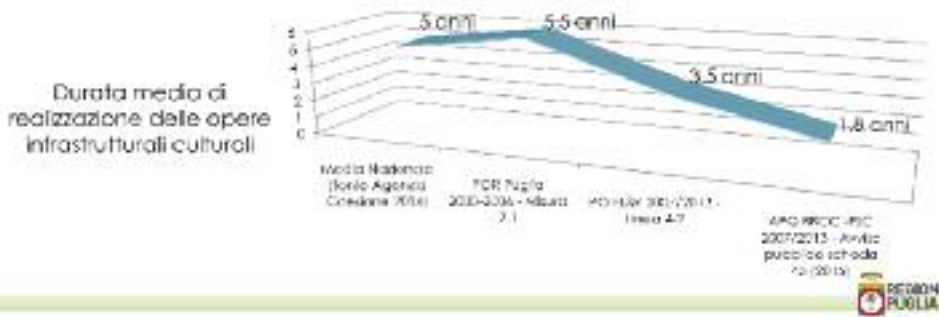
Il valore pubblico del patrimonio culturale: dal progetto di investimento alla coscienza di luogo

“Le regioni del mezzogiorno non spendono i fondi strutturali”



PO FESR 2007-2013

Spesa certificata al 30.03.17



La Puglia è caratterizzata da grandi attrattori o da un grande patrimonio diffuso nel territorio?



Ripartizione interventi per provincia

Dal 2000 a oggi sono stati finanziati in media:

190 interventi per provincia e n° 4 per Comune

Beni culturali della Regione Puglia

Siti censiti nella Carta dei Beni Culturali della Regione Puglia, per provincia

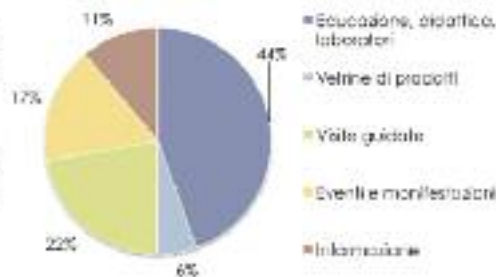


I SAC: prove tecniche di valorizzazione integrata

I servizi di fruizione attivati

La **gamma dei servizi attivati** nei quattro SAC analizzati è molto articolata.

La maggior parte riguarda educazione e sensibilizzazione culturale ed ambientale, didattica, laboratori.

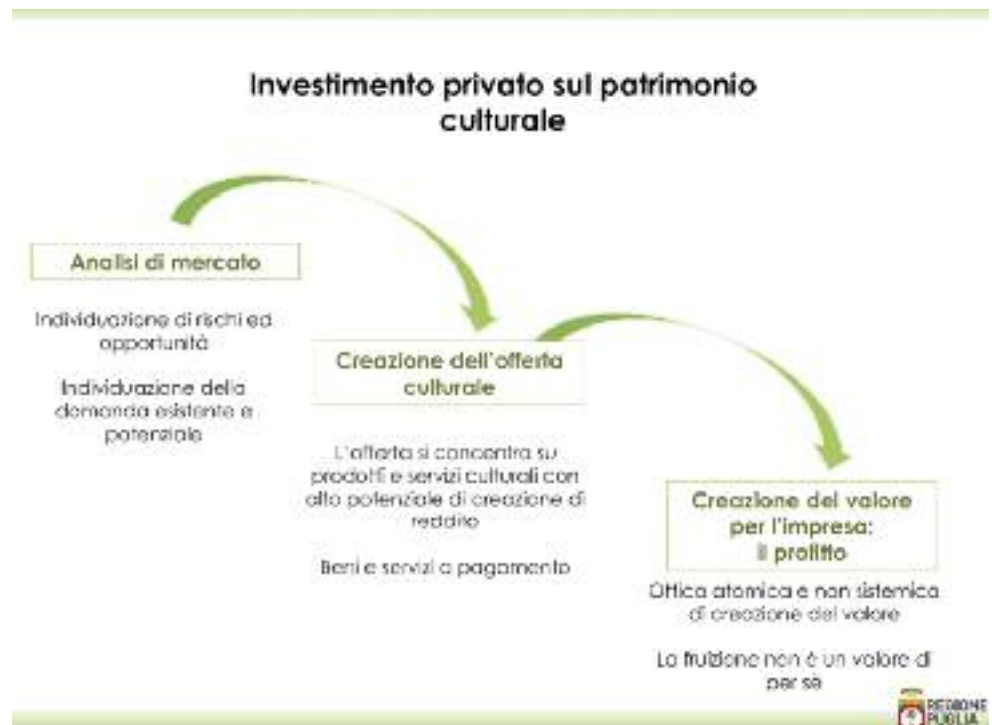


Sono state effettuate anche iniziative di promozione e conoscenza di prodotti tipici ed artigianali, visite guidate, eventi, mostre e manifestazioni legate al patrimonio, servizi di informazione

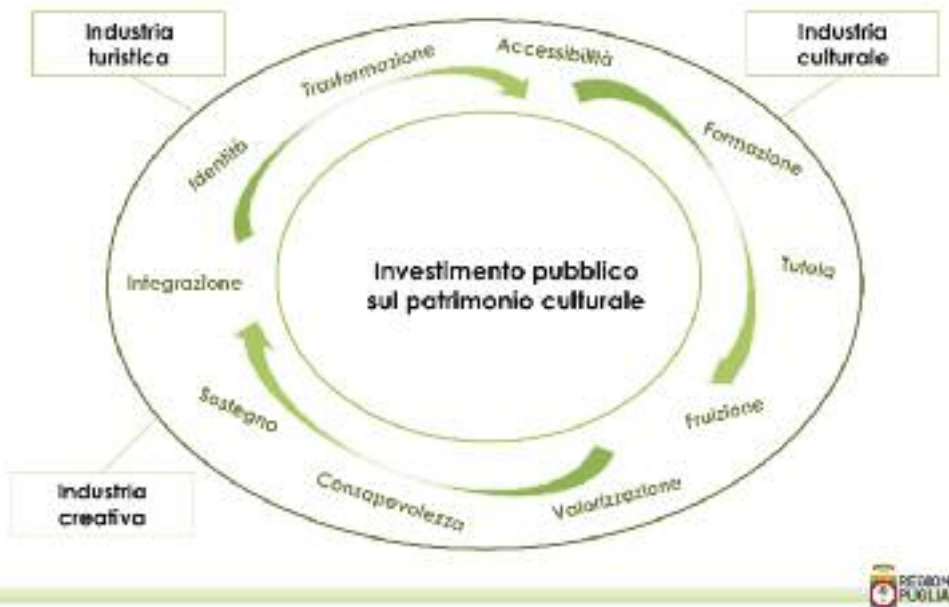


"l'impresa culturale è un volano; il capitale pubblico sul patrimonio culturale è la precondizione in assenza della quale non si può attivare il volano"





Sviluppo economico e turistico come indotto dell'investimento pubblico



Silvia Pellegrini

È dirigente della Sezione valorizzazione territoriale della Regione Puglia, struttura che presidia la pianificazione strategica in materia di interventi di valorizzazione del patrimonio culturale e di innovazione applicata a reti di beni culturali materiali ed immateriali.

È responsabile dell'azione 6.7. del Programma operativo POR FESR 2014-2020, riguardante gli interventi tesi a consolidare e promuovere lo sviluppo a base culturale delle aree di attrazione strategica nonché quelli di sostegno alla diffusione della conoscenza e fruizione del patrimonio culturale attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi.

Nel 2015 ha rivestito il ruolo di responsabile dell'Asse I e Asse del programma POIn 2007-2013 "Attrattori Culturali naturali e turismo". È Responsabile Unico per la Regione Puglia dell'Attuazione dell'"APQ Beni e Attività Culturali" - Fondo sviluppo e coesione 2007-2013.

Placetelling® per lo sviluppo di una coscienza dei luoghi e dei loro patrimoni

Fabio Pollice

Valorizzazione e comunicazione.

Si è soliti ripetere che l'Italia è una nazione che non riesce a mettere in valore l'immenso patrimonio culturale di cui dispone, a farne un volano di sviluppo economico e sociale, l'elemento su cui incentrare la propria visione strategica; mentre assai più raramente ci si interroga sulle determinanti, sulle



cause ultime di questa incapacità. Se nella tutela del patrimonio culturale il nostro Paese è senza dubbio all'avanguardia, quantomeno sotto il profilo del livello di professionalizzazione degli operatori e delle imprese che vi operano, non altrettanto può dirsi per la sua valorizzazione che rimane – anche a causa di un quadro normativo ed istituzionale ancora oggi largamente inadeguato – un fattore di estrema debolezza, soprattutto in confronto a quanto accade proprio sul piano della valorizzazione in altri Paesi anche meno avanzati del nostro. Le carenze non riguardano solo l'iniziativa pubblica – fortemente limitata da politiche di bilancio sempre più restrittive e dall'incapacità di promuovere una gestione

integrata del patrimonio culturale in luogo di interventi limitati nello spazio e nel tempo – , ma anche l'iniziativa privata, troppo spesso inadeguata tanto in termini quantitativi quanto in termini qualitativi, priva cioè di quella connotazione manageriale che è invece una condizione imprescindibile per operare in un contesto sempre più dinamico e competitivo. Il problema di fondo – e di questo si è discusso ampiamente nel corso dell'ultima edizione di Ravello Lab – è che le comunità locali di cui l'iniziativa pubblica e quella privata non sono che manifestazioni riflesse, non riescono a cogliere il patrimonio culturale come un'opportunità di sviluppo, anzi, ancora più a monte, come un'espressione della propria identità territoriale. Questa condizione genera infatti un disinvestimento patrimoniale ed affettivo che rende impossibile o eccessivamente onerosa tanto la tutela quanto la valorizzazione delle risorse culturali. Il disinvestimento, a sua volta, nasce quasi sempre dalla scarsa conoscenza del patrimonio e dei valori di cui è portatore; infatti, com'è stato spesso sottolineato, il patrimonio per essere oggetto di valorizzazione deve tornare al centro dell'attenzione collettiva; la comunità deve essere messa nelle

condizioni di riconoscerlo e di riappropriarsene, costruendo intorno ad esso il proprio progetto di sviluppo¹. La narrazione del patrimonio culturale diviene in tal senso un'azione prope-deutica alla valorizzazione stessa: un modo per stimolarla ed orientarla. Ma la narrazione risulta legata alla valorizzazione anche in termini attrattivi, in quanto è proprio attraverso la narrazione che il valore si crea e si comunica. Una delle debolezze delle nostre destinazioni turistiche e del Paese nel suo complesso risiede proprio nell'incapacità di descriverne efficacemente il potenziale attrattivo e/o di accrescerne l'*appeal* attraverso una strategia di comunicazione mirata, capace di stimolare l'immaginario dei turisti, partendo dal presupposto che "la meta viene scelta per soddisfare un bisogno di realizzazione dell'immaginario che è in noi, per concretizzare l'immagine sognata nel desiderio"². Solo quando la comunicazione di una destinazione riesce a costruire e veicolare "immagini" in grado di stimolare l'immaginario collettivo, le risorse territoriali di cui questo dispone assumono un valore attrattivo per il mercato turistico. L'immagine di un luogo è una componente essenziale del suo sistema turistico³ e nel contempo è l'elemento di raccordo tra la realtà territoriale e la domanda⁴. Di qui l'importanza della comunicazione. Il "turismo è comunicazione prima ancora che pratica"⁵ e i due elementi sono di fatto inscindibili⁶. La valorizzazione turistica dei nostri territori passa dunque attraverso la comunicazione che altro non è se non una forma orientata di narrazione⁷, capace di costruire il senso dei luoghi o di utilizzare, orientandole, narrazioni ad essa preesistenti, elaborate con altri fini, ma capaci – proprio per questo – di risultare ancor più credibili ed efficaci sul piano comunicativo.

Il ruolo della narrazione.

La narrazione diviene dunque una pratica fondamentale sia per creare una coscienza comunitaria capace di sostenere i processi di patrimonializzazione e, più in generale, forme di sviluppo endogeno ed autocentrato, sia per rafforzare l'attrattività territoriale – turistica, in particolare – a beneficio, anche qui, della comunità locale. Alcune considerazioni possono forse contribuire a precisare meglio questa affermazione e il contributo strategico che la narrazione è in grado di fornire ai fini dello sviluppo territoriale.

¹ Pollice F. (2014), Heritage communities and development. A foreword, in Pollice F. e L. Oosterbeek (Eds) (2014), *Cultural Heritage and Local Development. Local Communities Through Heritage awareness And Global Understanding*, Coll. Archeologia, Storia e Cultura, n.6, Appendice a: Territori della Cultura n. 18, pp.10-15.

² Giordana F. (2004), *La comunicazione del turismo tra immagine, immaginario e immaginazione*, coll. «Impresa, comunicazione, mercato» diretta da Fabris G., Franco Angeli, Milano, p.60.

³ Pollice F. (2005), "Il ruolo dell'identità territoriale nei processi di sviluppo locale", in *Boll. Soc. Geogr. Ital.*, vol.X, n.1, 2005, pp.75-92.

⁴ Pollice F., Spagnuolo F. (2009), "Branding, identità e competitività", in *Geotema*, n.37, pp.49-56.

⁵ Giacomarra M.G.(2005), *Turismo e comunicazione. Strategie di costruzione del prodotto turistico*, Sellerio, Palermo, p.14.

⁶ Giordana F., *op cit.*, p.16.

⁷ Per Boyer e Viallon possono individuarsi quattro tipi di opzioni [strategie] comunicative: la strategia informativa, che mira a convincere ricorrendo alla ragione; quella seduttrice, che vuole indurre alla decisione senza una riflessione cosciente da parte del turista potenziale; la strategia estetica, che si propone di piacere esaltando il gusto e il senso del bello, e infine quella pedagogica [Boyer M., Viallon P. (2000), *La comunicazione turistica, adattamento, ampliamento e aggiornamento* (Titolo originale: *La communication touristique*, traduzione di Pedon A., Presses Universitaires de France, Paris 1994), Armando Editore, Roma, p. 134-135.



Fig. 1 Il logo della Scuola di Placetelling

Raccontare un territorio non vuol dire solo descriverlo, ma anche interpretarlo e quell'interpretazione nel momento in cui diviene «racconto» e viene condivisa, finisce con l'influenzare il modo in cui si pensa a quel territorio, il modo in cui lo si vive; interagisce cioè con i processi di territorializzazione⁸. È per questo che il racconto di un territorio può costituire un potente strumento di significazione dei luoghi; da un lato, infatti, può contribuire a rafforzarne la dimensione identitaria, sviluppando nella comunità locale il senso di appartenenza e l'investimento affettivo sul patrimonio territoriale⁹, mentre, dall'altro, è in grado di accrescerne la forza attrattiva nei confronti di flussi turistici, finanziari e risorse strategiche, come la *classe creativa*, con effetti propulsivi sul piano dello sviluppo. Da sempre il racconto è un modo attraverso il quale costruiamo e ricostruiamo la storia di un territorio, ne tramandiamo la memoria, favorendo il processo di patrimonializzazione di ciò che il territorio racchiude. La tutela e la valorizzazione del patrimonio naturalistico e culturale di un territorio non possono che fondarsi sulla sua conoscenza e il racconto è ciò che consente di trasferire questa conoscenza alle nuove generazioni, rendendole coscienti di quello che hanno ricevuto in eredità dal proprio passato e responsabilizzandole in merito alla tutela stessa di questa eredità. Ma il racconto è anche un mezzo attraverso il quale poter condividere questa eredità con chi vive in altri contesti territoriali, per chi è portatore di altre culture; è un modo per costruire «mediazioni» culturali, per gettare ponti tra culture diverse e portarle a dialogare e a contaminarsi reciprocamente. Infine, il racconto è anche un modo per orientare o riorientare i comportamenti individuali e collettivi, per renderli coerenti e convergenti in modo da sostenere i processi di cambiamento che investono la scala locale e quella globale: un modo attraverso il quale assicurare la resilienza dei sistemi territoriali e, dunque, la loro capacità di farsi protagonisti attivi del cambiamento, evitando di esserne travolti.

Di qui l'obiettivo di sviluppare un metodo creativo di «narrazione» del territorio sotteso da una duplice finalità:

- promuovere una narrazione identitaria dei luoghi che nasca dal territorio per il territorio e che possa sostenerne lo sviluppo endogeno e autocentrato nel rispetto dei principi della sostenibilità (*narrazione orientativa*);
- promuovere una narrazione che sappia comunicare l'identità dei luoghi a coloro che sono portatori di altre culture, vivono in altri contesti, in modo da accrescere l'attrattività territoriale,

⁸ Turco A. (2010), *Configurazioni della territorialità*, Franco Angeli, Milano

⁹ Cfr. Pollice (2005), *op.cit.*



Fig. 2 Il I corso di Placetelling (fase d'aula)

spingerli ad entrare in contatto con questi luoghi ed instaurare un rapporto empatico con essi (*narrazione attrattiva*).

È bene sottolineare che non può operarsi una distinzione netta tra finalità orientative e finalità attrattive, sia perché spesso le due finalità coesistono all'interno della medesima narrazione, sia perché altrettanto frequentemente le narrazioni attrattive possono avere effetti orientativi e viceversa (es.: una narrazione "turistica" esaltando le qualità territoriali può contribuire a rafforzare nella comunità locale l'impegno nella tutela e nella valorizzazione di queste qualità distintive).

Naturalmente non si esclude che vi possano essere narrazioni spontanee, anzi quelle di cui stiamo discutendo dovrebbero attingere ad esse – come del resto accade quando nella narrazione turistica si attinge a quella letteraria – e stimolarle perché, come detto, queste risultano altrettanto determinanti ai fini dello sviluppo di immagini e visioni condivise del territorio che è da esse raccontato.

La scuola di Placetelling.

A partire dall'importanza nodale della narrazione come strumento di valorizzazione territoriale, il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (depositario del marchio), la Società Geografica Italiana e l'Università del Salento hanno deciso di costituire, sulla base di una specifica Convenzione, la Scuola di Placetelling e di realizzare, a febbraio di quest'anno, il primo corso intensivo di «narrazione dei luoghi». L'iniziativa, nata con il contributo finanziario di una ventina di imprese operanti sul territorio salentino – sede delle attività corsuali –, ha riscosso un notevole successo tanto da spingere gli organizzatori a programmare una seconda edizione per giugno 2018 e a sviluppare un format specifico per gli enti territoriali.

Fig. 3 Gli allievi del corso di
Placetelling 2017



La proposta formativa, in ossequio alle finalità proprie del Placetelling, si è posta come obiettivo quello di contribuire alla valorizzazione dei nostri territori attraverso la formazione di professionalità in grado di raccontarne efficacemente il patrimonio territoriale, materiale ed immateriale, rafforzandone la dimensione identitaria e accrescendone l'attrattività turistica¹⁰. Nel progettare il percorso formativo si è pensato ad una professionalità che possa adeguatamente supportare gli attori territoriali, operando sia all'interno delle organizzazioni pubbliche e private, sia all'esterno di esse in qualità di consulenti di comunicazione, specializzati nella narrazione creativa ed empatica del territorio e delle sue risorse. Di qui l'interesse delle molte aziende che hanno sostenuto finanziariamente la Scuola; aziende che hanno visto nel *placeteller* una figura professionale in grado di raccontare la propria specificità e farne un elemento centrale della propria proiezione competitiva. Sul piano più direttamente formativo le finalità del corso possono riassumersi in tre punti essenziali:

- formare una figura specifica di *placeteller* specializzata sulla narrazione dei luoghi, intesi come "topoi" dotati di identità distintive;
- sviluppare modalità innovative di narrazione di tipo *immersivo* capaci di restituire la realtà narrata e di agire come supporto per un'ermeneutica dei luoghi;
- contribuire a sviluppare in chi si occupa di comunicazione, di informazione e di formazione una capacità di raccontare i territori in modo che il racconto stesso ne divenga strumento di interpretazione e di valorizzazione.

Il corso si presenta così come un percorso formativo professionalizzante che si rivolge a chi opera o intende operare nel campo dell'informazione, della comunicazione e della formazione e, più in generale, a chi ha esigenza di sviluppare competenze specifiche nel campo delle tecniche di narrazione. I destinatari del corso possono dunque afferire alle seguenti categorie di soggetti:

¹⁰ La formazione svolge un ruolo fondamentale nella valorizzazione del patrimonio culturale in quanto consente di creare a livello territoriale le competenze professionali in grado di attivare il processo di valorizzazione e assicurarne la sostenibilità [Pollice F., Epifani F., De Siena L. (2017) *Training for Beauty. Training as a Strategic Axis for Tourism Enhancement of Cultural Heritage*, in *Almatourism*, Special Issue n.7, pp.269-285].

- giovani giornalisti che vogliono sviluppare una competenza specifica nel documentare i territori nei loro caratteri distintivi ed evolutivi;
- docenti che vogliono sviluppare nei propri allievi competenze narrative;
- giovani laureati o laureandi che sentano una vocazione per la narrazione ed intendano costruire intorno ad essa una specifica professionalità;
- persone che operano professionalmente nel campo della comunicazione e dell'informazione e vogliono rafforzare ed arricchire il quadro delle proprie competenze.

Si tratta naturalmente di un'elencazione non esaustiva, in quanto il quadro dei possibili destinatari – come può intuirsi dalle finalità e dai contenuti della Scuola – è sicuramente assai più ampio e diversificato.

Conclusioni.

Il successo dell'esperienza formativa, sancito sia dal livello di soddisfazione dei partecipanti, sia dall'apprezzamento dei suoi sostenitori finanziari che hanno potuto apprezzare le competenze acquisite dai partecipanti attraverso le "narrazioni" che questi hanno elaborato su di loro (narrazioni di aziende o di territori, a seconda del tipo di sostenitore) come project work conclusivo, è stato pieno. Tuttavia, a convincere gli enti promotori della validità in sé del progetto formativo è stato l'interesse manifestato dai territori nel corso delle iniziative di presentazione della Scuola e delle finalità precipue del Place-telling che si sono realizzate a latere dell'iniziativa. Lo sviluppo di un territorio, a prescindere dalla sua natura e dalle vocazioni specifiche, non può che partire da una visione chiara e condivisa della prospettiva di sviluppo, della configurazione-obiettivo che questo intende assumere e questo richiede lo sviluppo di narrazioni che sappiano indirizzare l'agire individuale e collettivo, creare convergenza di azioni e di intenti nella comunità locale nel rispetto della loro identità e delle loro aspirazioni collettive. Di qui l'importanza di promuovere una narrazione identitaria e tuttavia non autoreferenziale, in quanto deve essere un racconto che esprima l'identità del luogo, ma sappia comunicarla all'esterno e farsi a sua volta elemento di promozione del territorio e del suo potenziale attrattivo.

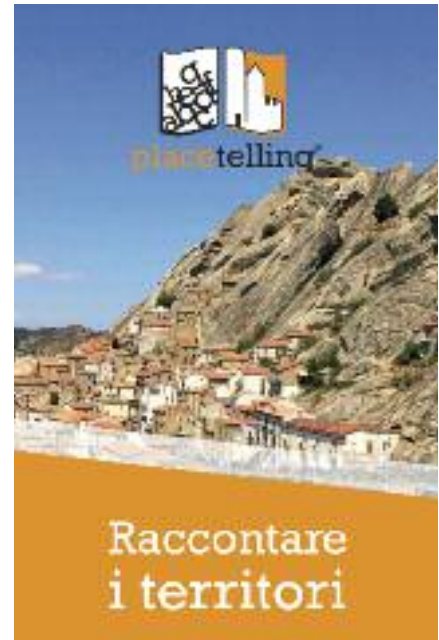


Fig. 4 Pietrapertosa nell'immagine 2018 della Scuola

Un portale nazionale per gli eventi culturali

Fabio Pollice

L'importanza degli eventi culturali.

Gli eventi culturali rientrano a pieno titolo nel novero delle attività che vanno a comporre l'offerta culturale di un territorio e spesso questi stessi eventi sono un mezzo attraverso il quale la cultura materiale e immateriale si manifesta, si trasmette, si contamina, si condivide, si racconta, si riconosce e si fa riconoscere, si produce. Ed è sempre attraverso questi eventi che la cultura diviene una «eredità condivisa» e si attivano processi di patrimonializzazione che investono, a seconda della natura dell'evento, gruppi ristretti di individui, animati da interessi specifici e convergenti, o la collettività nella sua interezza, fungendo in questo caso da strumento di pedagogia sociale in grado non soltanto di diffondere la conoscenza del patrimonio culturale, ma anche di promuovere processi di *empowerment* che investono la stessa collettività che ne è fruitrice, spingendola a farsi carico della sua tutela e valorizzazione. Quando gli eventi culturali presentano questa caratterizzazione divengono una mirabile opportunità per sostenere la costituzione di quelle «comunità di eredità» di cui parla la Convenzione di Faro del 2005 e affidare ad esse il compito di mettere in valore questa eredità culturale, facendone volano di sviluppo ed elemento di promozione sociale, assicurandosi allo stesso tempo che possa essere arricchita e trasmessa alle generazioni future¹.

Gli eventi rappresentano in generale una componente essenziale dell'offerta culturale di un territorio, al pari di altre risorse materiali ed immateriali che ne costituiscono la dotazione patrimoniale, ma nel contempo sono anche un mezzo attraverso il quale questa cultura si manifesta e si propone all'attenzione collettiva; ed è proprio questa duplice connotazione a rafforzarne il valore culturale. Se poi si considera che attraverso l'evento possono essere rappresentate culture «altre» rispetto a quella del territorio in cui viene a realizzarsi, allora lo si può leggere come un elemento di connessione tra la scala locale e quella globale: una finestra attraverso la quale il territorio entra in contatto con altre culture, in maniera più diretta e coinvolgente di quanto non possa accadere con altri canali di comunicazione quali il cinema² o la televisione.

Di qui l'importanza nodale di promuovere e sostenere, anche attraverso l'erogazione di contributi finanziari, la realizzazione di questi eventi, cercando nel contempo di accrescerne le ricadute territoriali, ossia i benefici che le comunità locali e i loro ospiti – turisti in primo luogo – possono trarre dalla loro realiz-

¹ Cfr. Pollice F. e L. Oosterbeek (Eds) (2014), *Cultural Heritage and Local Development. Local Communities Through Heritage awareness And Global Understanding*, Coll. Archeologia, Storia e Cultura, n.6, Appendice a: Territori della Cultura n. 18.

² Pollice F. (2012), Il cinema nella costruzione dello spazio turistico, Introduzione al volume Nicosia E., *Cineturismo e territorio. Un percorso attraverso i luoghi cinematografici*, Patron, Bologna.

zazione³. Larga parte degli eventi culturali vengono infatti realizzati con il chiaro intento di rafforzare e/o integrare la capacità attrattiva dei territori, ossia a scopi prevalentemente turistici⁴: intercettare nuovi flussi di domanda o accrescere l'attrattività complessiva del contesto locale. In taluni casi la stessa attrattività turistica viene ad essere costruita proprio attorno all'organizzazione di eventi particolarmente significativi (*grandi eventi*), come testimonia lo sviluppo di alcune destinazioni turistiche che è nato proprio in conseguenza del successo delle iniziative culturali che vi si tengono periodicamente, tanto che la denominazione stessa del luogo nell'immaginario collettivo viene ad essere automaticamente associata a quella dell'evento. Al di là di queste estremizzazioni, il «cartellone degli eventi» è divenuto ormai una componente imprescindibile della proposta turistica dei territori e sempre più spesso le destinazioni vengono valutate dai turisti anche sulla base di questa particolare componente dell'offerta culturale. A livello locale sostenere e qualificare gli eventi culturali diviene dunque un obiettivo fondamentale dell'agenda politica anche al fine della promozione dello sviluppo turistico del proprio territorio⁵.



L'esigenza di un sistema di monitoraggio degli eventi culturali.

Le difficoltà connesse al sostegno di questi eventi nascono dal fatto che in un sistema di risorse scarse, acuite dai vincoli di bilancio che gravano su tutte le amministrazioni pubbliche, occorre necessariamente selezionare gli eventi da sostenere e, soprattutto, investire sulla qualificazione degli stessi, pubblici o privati che siano. I benefici territoriali discendono infatti non dal numero degli eventi che un territorio è in grado di realizzare, ma dal valore culturale degli stessi e da fattori di carattere organizzativo legati, anche e soprattutto, alla loro promozione; una promozione resa assai più complessa dall'eccessiva proliferazione di eventi e dalla confusione ingenerata da una comunicazione che risulta spesso inefficace o addirittura ingannevole. A ciò si aggiunga che gli eventi che non rispettano le aspettative generate dalla comunicazione che li accompagna, tendono a ridurre la fiducia della domanda in eventi simili, danneggiando chi seriamente opera in questo settore e la stessa immagine del territorio in cui l'evento ha luogo.

³ Cfr. Bracalente B., Ferrucci L. (2009), *Eventi culturali e sviluppo economico locale. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, Franco Angeli, Milano.

⁴ Per una rassegna degli studi sull'argomento ed un'analisi puntuale dell'effetto di questi eventi sul turismo si rimanda a Getz D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", in *Tourism Management*, Vol.29, pp. 403-428.

⁵ Dubini P., De Carlo M. (a cura di) (2008), *La valorizzazione delle destinazioni. Cultura e turismo*, Egea, Milano.



L'azione pubblica a sostegno di questa componente fondamentale dell'offerta culturale non può dunque limitarsi al finanziamento delle iniziative più meritorie – o, più precisamente, di quelle che in base ad un processo valutativo ex ante appaiono come tali – ma deve prevedere, da un lato, interventi più incisivi sul piano della definizione dei criteri di qualità che gli eventi devono rispettare a tutela dell'interesse pubblico – ad esempio anche attraverso l'elaborazione di linee guida – e, dall'altro, azioni di monitoraggio ex post volte a verificare che gli eventi abbiano raggiunto le performance attese e possano essere di conseguenza replicati in futuro⁶.

Considerato che determinati eventi vengono riproposti periodicamente, la valutazione ex post può fornire indicazioni utili per orientare meglio l'azione di sostegno tanto del finanziatore pubblico quanto di quello privato, portando ad un uso più efficiente delle risorse economiche a supporto di questa particolare area del settore culturale. Peraltro, un sistema di valutazione degli eventi, può anche contribuire ad individuare delle buone prassi e farne un riferimento metodologico di natura orientativa per gli operatori del settore.

Un ulteriore beneficio derivante dall'applicazione di un sistema di monitoraggio degli eventi sembra potersi individuare anche nella possibilità di valutare la capacità attuativa degli enti proponenti, della loro affidabilità, andando così a supportare la valutazione ex ante dei progetti che tali enti andranno successivamente a sottoporre ai finanziatori pubblici e privati. Le proposte potranno essere infatti valutate, oltre che sulla base della rilevanza in sé dell'iniziativa, anche sulla capacità dimostrata dall'ente di saper gestire al meglio questa tipologia di iniziative, raggiungendone gli obiettivi culturali e mettendone in valore le potenzialità.

Momento propedeutico all'attivazione di una procedura di valutazione degli eventi culturali è tuttavia la veicolazione dell'informazione agli utenti potenziali – coloro ai quali l'evento si indirizza o intende indirizzarsi – , perché sono in primo luogo proprio questi soggetti a poter valutare l'evento e la sua valenza culturale. Ma la veicolazione dell'informazione, riprendendo le considerazioni sviluppate nelle brevi note introduttive, ha anche altre finalità che sono legate alla promozione dell'evento e, dunque, alla determinazione della sua efficacia. Troppo spesso, infatti, eventi meritori per le finalità che intendono perseguire e per le professionalità coinvolte, non hanno successo o perché scontano errori di programmazione

⁶ Per un approfondimento sui temi della valutazione si rimanda a Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti B. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Collana Economia e Management, Franco Angeli, Milano.

(la sede, il periodo etc.) o, assai più spesso, perché non sono debitamente pubblicizzati e non riescono di conseguenza a raggiungere i rispettivi target di utenza. Sostenere la pubblicizzazione degli eventi culturali può dunque rivelarsi una strategia particolarmente vantaggiosa per accrescerne le ricadute sociali ed economiche e, contestualmente, per gettare le basi di un meccanismo di valutazione pubblica degli eventi stessi.

Un portale nazionale per la promozione degli eventi culturali.

Un'efficace modalità di pubblicizzazione degli eventi potrebbe essere la creazione di un «Portale nazionale degli eventi culturali» in cui far confluire tutti gli eventi organizzati da enti pubblici e/o privati sul territorio nazionale. Gli enti accreditati⁷ potrebbero caricare sul sito, secondo un format predefinito, tutte le informazioni relative all'evento o agli eventi che hanno in programma di realizzare nel corso delle settimane e dei mesi successivi, inserendo alcuni elementi di riferimento che possano aiutare gli utenti ad identificare più facilmente gli eventi di loro interesse; elementi che possono essere a loro volta utilizzati come chiavi di accesso alla banca dati e di screening delle informazioni in essa disponibili: data, luogo, tipologia, parole chiave etc..

L'inserimento sul portale nazionale potrebbe essere obbligatorio per tutti quegli eventi che beneficiano di un contributo finanziario da parte di enti pubblici, mentre la responsabilità del caricamento delle informazioni sul portale ricadrebbe sull'ente proponente in quanto beneficiario del contributo. In tutti gli altri casi l'inserimento potrebbe essere volontario, ossia starà all'ente privato, previo accreditamento sul sito, decidere liberamente se caricare o meno il proprio evento sul portale, non essendo obbligato a farlo per l'assenza di contributo pubblico. Naturalmente è prevedibile che, trattandosi di una procedura che consente di accrescere la visibilità dell'evento e di contribuire alla sua promozione, i promotori, ancorché non obbligati, tenderanno ad utilizzare il portale, inserendovi l'evento con il relativo corredo informativo. Peraltro gli enti pubblici e privati potranno utilizzare il portale anche ai fini di una migliore programmazione dei propri eventi, in quanto la consultazione della banca dati consentirà loro di evitare che l'evento vada in sovrapposizione con altri già programmati, e, prima ancora – ossia in fase di pianificazione – , di verificare se in passato nel



⁷ L'accreditamento è da ritenersi di fatto imprescindibile in quanto la responsabilità delle informazioni inserite sul portale deve necessariamente ricadere sul soggetto che le ha caricate e questo deve essere sempre identificabile. Naturalmente, facendo riferimento al settore privato, potranno richiedere l'accreditamento tutte le organizzazioni profit e non profit regolarmente registrate e che si dedicano in maniera continuativa o occasionale all'organizzazione di eventi culturali.



proprio o in altri territori siano stati organizzati altri eventi simili. In questo modo sarà peraltro possibile per l'ente organizzatore individuare dalle esperienze già maturate eventuali elementi strutturali o procedurali utili ad una migliore realizzazione del proprio evento. In altri termini il portale, se debitamente strutturato, potrebbe consentire l'individuazione di *best practices* e sostenere così il miglioramento progressivo della qualità degli eventi.

Per fare in modo che il portale possa svolgere anche questa funzione – peraltro fondamentale ai fini della stessa valutazione degli eventi – potrebbe ipotizzarsi sia l'obbligo per gli organizzatori di pubblicare ex post sul sito i risultati raggiunti dall'evento assieme ad ogni altro documento utile ad attestarne l'eventuale successo (es.: rassegna stampa), sia la possibilità di permettere agli utenti di postare sul sito le valutazioni degli eventi a cui hanno assistito, in modo da restituire anche la percezione del mercato e fare di tali valutazioni un elemento di orientamento per gli utenti, per i finanziatori e per gli stessi organizzatori che, proprio attraverso queste valutazioni, potrebbero essere messi nelle condizioni di poter analizzare meglio ed in maniera più oggettiva le performance dei propri eventi.

Per promuovere la trasparenza in merito all'utilizzo di fondi pubblici, dovrebbe essere altresì obbligatorio per gli enti or-

ganizzatori caricare sul portale tra le informazioni riguardanti i singoli eventi anche l'importo complessivo del o dei contributi pubblici ricevuti per la realizzazione dell'iniziativa, mentre rimarrebbe invece discrezionale l'indicazione dei fondi privati di cui l'evento abbia eventualmente beneficiato. Tale procedura darebbe visibilità al sostegno pubblico e, come detto, assicurerebbe maggiore trasparenza.

Una breve nota conclusiva.

Gli eventi costituiscono, come si è avuto modo di sottolineare sin dalle brevi note introduttive di questo contributo, un momento importante del sistema di offerta culturale di un territorio e sono un indicatore della sua vitalità, con ricadute positive sul tessuto economico e sociale, ma proprio per questo occorre investire sulla loro qualificazione, occorre promuoverli in maniera selettiva, sostenendo quelli più meritori ed evitando così una dispersione delle risorse all'uopo disponibili, pubbliche o private che siano. Un portale nazionale contribuirebbe non solo a promuovere e coordinare quest'offerta culturale, dandole massima visibilità e la capacità di raggiungere tempestivamente l'utenza di riferimento, ma anche a monitorarla in modo da orientare l'azione di sostegno e renderla più efficace e mirata. L'auspicio che è emerso dall'ultima edizione di Ravello Lab è proprio questo: realizzare ed implementare questo portale, facendone un punto di riferimento della nostra offerta culturale.

Fabio Pollice

(PhD in Political Geography) geografo dell'Università del Salento; ha insegnato nelle Università di Napoli "Federico II" e di Roma "La Sapienza". Dal marzo 2016 è Direttore del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo dell'Università del Salento, dopo essere stato per un triennio Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Human and Social Sciences attivato dalla medesima Università. È altresì membro del Consiglio Direttivo della Società Geografica Italiana (SGI) e Coordinatore nazionale dei fiduciari regionali; componente del Comitato Scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC) e dell'EURISPES. Dirige inoltre la Scuola di Placetelling @ nata dalla collaborazione tra il CUEBC la SGI e l'Università del Salento. Si occupa di temi di geografia applicata con particolare riguardo per i temi legati allo sviluppo territoriale e ai rapporti locale-globale con approfondimenti sul rapporto tra turismo e cultura e al ruolo della cultura nei processi di sviluppo locale. È autore di oltre un centinaio di pubblicazioni scientifiche di livello nazionale ed internazionale.

Il progetto Città e Cattedrali

Gianluca Popolla



Città e Cattedrali è oggi un **Piano di Valorizzazione** dei luoghi di storia e di arte sacra aperti e fruibili, organizzati in itinerari di visita geografici e tematici, praticabili anche attraverso la rete grazie al portale www.cittaecattedrali.it.

Città e Cattedrali è un sistema informativo a tema, è una **narrazione** del territorio, è un progetto **partecipativo**, è un metodo di organizzazione del volontariato, è una modalità nuova di collaborazione tra enti e istituzioni diverse, è un calendario di eventi, è un possibile metodo di programmazione delle attività ordinarie e straordinarie legate al patrimonio d'arte sacra del Piemonte. Motore ed elemento fondamentale del sistema di fruizione del grandissimo numero di siti culturali ecclesiastici, concentrati nei centri urbani o diffusi sul territorio, sono i **volontari**, che si sono formati e sono maturati nella consapevolezza del percorso di crescita delle comunità locali e nel senso di appartenenza dei beni culturali e del paesaggio.

Il sistema di Città e Cattedrali attualmente si articola in 428 luoghi aperti e gestiti, 15 itinerari, 16 tematismi artistici, 9 categorie architettoniche, 1200 volontari diocesani (a cui si aggiungono oltre 1000 volontari delle associazioni non diocesane).

La sfida futura del progetto Città e Cattedrali oltrea al consolidamento del sistema è lo sviluppo di progetti sul patrimonio culturale ecclesiastico capaci di generare valore, a partire da quello ecclesiale per arrivare a quello artistico, sociale ed economico.

Ecco alcuni tra i progetti:

"Misericordia spirituale e corporale. Welfare culturale" è uno dei progetti ideati su impulso della diocesi di Ivrea nell'ambito degli eventi di valorizzazione Città e Cattedrali.

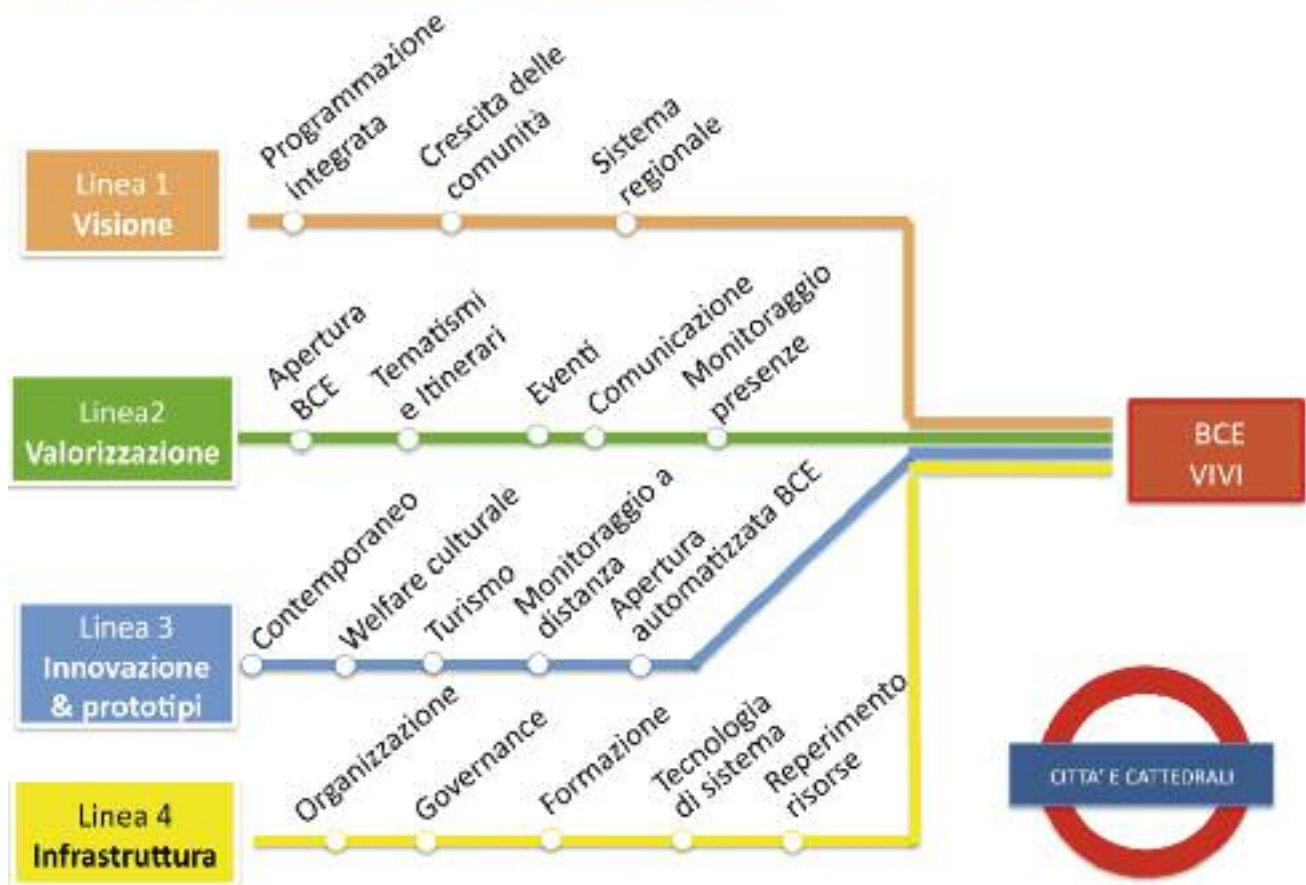
L'iniziativa ha tentato di mettere in dialogo la bellezza artistica della chiesa di San Nicola da Tolentino, prezioso scrigno voluto dalla confraternita che fin del XVI secolo lì vi aveva sede, dedita all'assistenza morale e spirituale dei condannati a morte, e un gruppo di ospiti della Comunità "L'Orizzonte Onlus" situata nei locali affianco alla chiesa, che accoglie detenuti a fine pena, giovani in uscita da un percorso di disintossicazione da dipendenze come alcol e droga, in cerca di una nuova opportunità di collocazione nella società.

Grazie all'aiuto di un regista, uno storico dell'arte ed un educatore, il gruppo ha preso parte ad un workshop per videomaker della durata di due mesi che ha permesso loro di acquisire

un'abilità spendibile nel mondo del lavoro. Utilizzando smartphone e tablet già in loro possesso, i ragazzi hanno interamente realizzato un video (regia, riprese, montaggio e registrazione audio) che racconta in chiave autobiografica esperienze e testimonianze di vita scaturite dalle storie narrate nelle opere d'arte conservate nella chiesa di San Nicola.

“45 metri sopra Alba” è una delle proposte turistiche che da tre anni anima con un fitto calendario di appuntamenti diverse serate estive albesi e non solo, permettendo a turisti italiani e stranieri di ammirare il panorama della città e delle Langhe dalla cima della torre campanaria della cattedrale di San Lorenzo. La visita guidata coniuga il piacere di esperire la storia ed il patrimonio attraverso l'ascesa alla doppia torre medievale, concludendo il percorso a 45 metri d'altezza con un aperitivo

Direzione Beni Culturali Ecclesiastici VIVI



accompagnato dalla degustazione di vini locali che coinvolge ogni settimana un diverso produttore vitivinicolo del territorio. L'idea, co-progettata dall'Associazione Colline e Culture e dal Museo Diocesano di Alba, rappresenta una delle tante iniziative sostenute dal Museo in favore di associazioni culturali under 35 che, lavorando in stretta sinergia con la Diocesi, permettono di creare sviluppo turistico generando lavoro, valore economico e incentivando lo sviluppo imprenditoriale di giovani professionisti che operano nel settore della cultura.

Passaporto del pellegrino. Tra le varie iniziative portate avanti dal progetto Città e Cattedrali, troviamo l'attivazione di servizi turistici legati al cultural heritage, finalizzati alla creazione di flussi turistici e di nuova imprenditoria giovanile. Partendo dagli esempi noti e ampiamente sviluppati delle Vie di Pellegrinaggio (Cammino di Santiago, Via Francigena, Via di San Colombano, ecc.) è stato studiato il Passaporto del Pellegrino di Città e Cattedrali. Questo passaporto si propone come strumento di accompagnamento per il turista lungo i percorsi di Città e Cattedrali, proposti sul portale www.cittaecattedrali.it. Si tratta di un progetto pilota, realizzato nella zona dell'alesandrino e dell'astigiano e potenzialmente estendibile a tutti i beni coinvolti nel sistema di Città e Cattedrali, con la possibilità di continuare negli anni a proporre nuovi itinerari legati al passaporto.

Ogni bene degli itinerari proposti è dotato di un timbro che sarà posto in una postazione ben visibile all'interno del bene e liberamente utilizzabile da chi volesse apporlo sul proprio passaporto. Sono stati fatti riprodurre appositamente per questo utilizzo copie dei timbri già in dotazione alle differenti parrocchie coinvolte nel progetto, con l'aggiunta del riferimento grafico di Città e Cattedrali. Il passaporto è distribuito gratuitamente presso gli Uffici Beni Culturali o nelle Cattedrali delle Diocesi del Quadrante Sud-Est del Progetto Città e Cattedrali. Sono molte le attività che associano la valorizzazione culturale con azioni potenzialmente economiche. Il progetto Città e Cattedrali fin dalla prima progettazione ha inteso lavorare anche su questo punto. Il portale www.cittaecattedrali.it è stato infatti organizzato con potenzialità tecniche utili a promuovere servizi turistici e culturali al fine di completare o ampliare, personalizzandola, la qualità dell'offerta degli itinerari del sacro (visite guidate on demand, esperienze sul territorio personalizzate, affitto bici elettriche, affitto pulmini, trasporto bagagli etc.).

Torna l'apprendista. Al fine di incrementare le opportunità di lavoro e le capacità di orientamento degli studenti, i percorsi di alternanza scuola-lavoro promossi dalle diocesi insieme agli istituti superiori, creano uno spazio dedicato all'apprendimento del lavoro; un'esperienza in prima persona durante la quale si imparano i metodi, gli strumenti, le finalità, gli ambienti e i comportamenti lavorativi in modo responsabile e autonomo. Questa opportunità è per gli studenti un'occasione di crescita e un'esperienza utile al futuro inserimento nel mercato del lavoro anche culturale; per i musei, gli archivi e le biblioteche ecclesiastiche, invece, sono uno straordinario investimento sul capitale umano che sta crescendo e costituirà la comunità futura. Inoltre consente di accreditarsi sul territorio come enti formativi .

Aprire il mondo della scuola al mondo "esterno" trasforma il concetto di apprendimento in un'attività permanente e permette ai giovani di intraprendere un percorso di conoscenza del proprio patrimonio culturale che li accompagnerà per il resto della loro vita .

Storie di riscatto. "L'arte non è ciò che vedi ma ciò che fai vedere agli altri". Le parole di Degas hanno accompagnato la sperimentazione Museo Social Club: un museo, tante storie. Le opere d'arte del Museo Diocesano di Fossano si sono legate alla vita della una comunità locale, alle storie dei nuovi cittadini e al percorso di reinserimento lavorativo di persone ai margini,



*Francesco Caruso
e Gianluca Popolla.*



tra cui alcuni detenuti a fine pena. Attraverso una serie di esperienze narrative e artistiche che considerano l'arte come formidabile strumenti di attivazione del pensiero e di socialità, le persone hanno compreso vissuti e bisogni da più punti di vista. Cambiando punto di vista. Indimenticabili apprendimenti: un uomo con un passato difficile scopra il se delle risorse: saper perdonare, saper lavorare, saper ricominciare. Un'opera d'arte si fa viva perdendo la patina estetica. Un museo si fa attore della costruzione di un futuro fatto di integrazione e non di contrapposizione. Una comunità si fa accogliente e inclusiva. www.museosocialclub.it

Il dialogo con l'arte contemporanea. Il progetto Città e Cattedrali individua nell'espressione artistica un ponte verso un dialogo fra le culture spirituali. Da qui la ricerca e l'identificazione di linguaggi provenienti dalla creatività contemporanea pluridisciplinare e multietnica, che permettano di rendere comprensibile e ispiratore il patrimonio culturale ecclesiastico. L'obiettivo è di animare i siti storici e dare voce ad architetti, artisti, poeti e musicisti che diano voce all'interpretazione spirituale della nostra età: "L'attività umana nel mondo, si esplica in molteplici culture, nelle quali il genio umano produce diversi beni propri e caratteristici delle stesse, ma che sono anche patrimonio universale dell'umanità. Tra questi beni culturali occupano un posto particolare i prodotti attinenti alla sfera religiosa: essi

sono beni di valore specifico, in quanto rappresentano ed esprimono, mediante l'opera dell'ingegno umano, il legame stesso che unisce a Dio creatore gli uomini continuatori della sua opera nel mondo". Concilio Vaticano II (Gaudium et spes, 57: EV 1/1504)

Diverse sono i percorsi virtuosi attivati in Piemonte per permettere al patrimonio culturale ecclesiastico di tornare a essere un incubatore di creatività e innovazione sociale. Com'è accaduto nelle mostre collettive di arte contemporanea "Miserere" (2016) e "IncontrArTi. Simboli e riflessi verso l'Oltre" (2017) allestite a Vercelli, con la call "Rodello Arte", finalizzata alla ricerca di artisti per realizzare opere d'arte ispirate al tema del sacro e della terra, e con la mostra "La Via della Misericordia. Sguardi del Contemporaneo" organizzata ad Asti nel 2017.

Gianluca Popolla

Sacerdote della diocesi di Susa in Piemonte, laureato in lettere, licenziato in teologia dogmatica e diritto canonico alla Pontificia Università gregoriana, ha conseguito il master presso l'Istituto superiore di beni culturali della Pontificia Università Gregoriana. Responsabile del Centro Culturale Diocesano di Susa.

*Il progetto **Città e Cattedrali**, finalizzato a interventi strutturali e di valorizzazione del patrimonio culturale ecclesiastico del Piemonte e della Valle d'Aosta, è stato ideato dalla Fondazione CRT e dalle Diocesi del territorio, e si è sviluppato grazie alla collaborazione, al sostegno e alla partecipazione della Regione Piemonte, della società Arcus e delle competenti Soprintendenze. La Direzione regionale del MIBACT ha garantito il proprio apporto in tutte le fasi del progetto.*

La gestione dei Siti Unesco, una opportunità per i territori

Francesco Sbeti



I siti italiani patrimonio dell'umanità

In Italia al 2017 sono 53 i siti iscritti nella lista Patrimonio mondiale dell'umanità (WHL), coprono l'intera penisola e interessano sia piccoli centri che le città metropolitane.

I siti patrimonio in Italia esistono dal 1979 e 7 (13,2%) sono stati iscritti prima del 1990, 27 tra il '91 e il 2000 (50,9%), e 19 dopo gli anni 2000. Per quanto riguarda i piani di gestione 6 siti li hanno in lavorazione e quasi la metà (45,3%) sono stati predisposti prima del 2000. Va ricordato che il 2004 rappresenta per l'Italia l'avvio di una nuova stagione dei Pdg.

I media descrivono questo patrimonio come il più ricco e consistente del mondo; certamente questa è una graduatoria senza senso, va invece riconosciuto che i beni iscritti alla WHL rappresentano solo una parte del patrimonio costituito dai centri storici e dai beni presenti in ognuno degli 8.000 comuni italiani per i quali si pone un problema di conservazione e valorizzazione che deve partire in primo luogo dalla difesa, come ci insegnano i recenti terremoti e i molti eventi distruttivi di natura idrogeologica, frane, alluvioni.

I centri storici o i "paesaggi urbani storici", come li definisce l'UNESCO nella Raccomandazione del 2011, affrontano oggi in Italia una fase complessa di mutamento, dovuta alle trasformazioni della composizione sociale, al calo demografico, alla perdita di attività produttive e artigianali, alla crisi del commercio minuto, allo sviluppo del turismo. Processi che comportano rischi per la conservazione del patrimonio urbano e della struttura sociale delle città e richiedono la definizione di politiche di intervento in grado di assicurare la tutela fisica, la conservazione dei valori culturali e la rigenerazione sociale ed economica delle città storiche, nell'ambito di politiche di sviluppo urbano equilibrato.

L'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU) da sempre ha posto un'attenzione particolare alla città storica, alla sua tutela e alla sua valorizzazione, basti ricordare la Carta di Gubbio (1961), le battaglie ma anche i successi ottenuti con i piani di salvaguardia dei centri storici per i quali, basta ricordare quello di Bologna che vide tra i protagonisti tecnici e politici Giuseppe Campos Venuti, la scommessa era quella di convincere gli amministratori, gli operatori, ma anche i cittadini che "il centro storico era nel suo insieme un bene prezioso da salvaguardare, risanandolo e valorizzandolo; concetto oggi pacificamente acquisito, ma allora (1969) di fatto rifiutato dall'opinione pubblica"¹.

¹ Giuseppe Campos Venuti, *Amministrare l'urbanistica oggi*, INU Edizioni 2012 Roma

Oggi di fronte alle nuove criticità che investono i paesaggi urbani storici, tutti e non solo quelli inseriti nella WHL dell'Unesco e di fronte ai rischi per la loro conservazione fisica e sociale l'INU guarda con attenzione alle politiche messe in campo dall'Unesco, quali i Piani di Gestione e le valutazioni di impatto degli interventi sul patrimonio Heritage Impact Assessment (HIA), possibili strumenti di integrazione con la gestione del territorio per la tutela, la rigenerazione e lo sviluppo urbano.

Natura dei Piani di Gestione

Il Piano di gestione costituisce uno strumento di indirizzo generale per valutare, prevedere e gestire i fattori e i processi naturali e di trasformazione antropica che possono incidere sulla qualità dei beni culturali riconosciuti patrimonio universale dell'umanità.

I Piani di gestione hanno funzioni programmatiche e di coordinamento, stabilendo la pianificazione degli interventi a tutela del patrimonio culturale e coordinando tutti gli interessi afferenti ai Siti.²

Secondo l'UNESCO tale piano dovrebbe essere focalizzato soprattutto sulla programmazione degli interventi da attuare per mantenere nel tempo l'integrità dei valori che hanno consentito l'iscrizione nella Lista, in modo da preservare il sito per le future generazioni.

Il Piano pone in essere differenti livelli di protezione dei beni ricompresi nel patrimonio mondiale dell'umanità, ciascuno dei quali corrisponde ad un differente ordine di interessi tutelati dall'Unesco, dai singoli Stati, e da enti territoriali e locali.

Il Piano di gestione trova legittimità attraverso formali accordi e convenzioni sottoscritti da tutti i soggetti responsabili della tutela, promozione e valorizzazione del sito e prevede al suo interno anche una serie di strumenti di monitoraggio e di controllo periodico delle azioni strategiche perseguite.

In sintesi il piano definisce un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato l'iscrizione del sito nella Lista del Patrimonio mondiale dell'Umanità, effettua un'analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze del cambiamento in atto, identifica poi gli obiettivi futuri raggiungibili attraverso le opzioni di intervento e le possibili strategie, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i piani di azione per conseguire i traguardi fissati, definisce le modalità

² Cfr. art. 3, comma 2, della legge 77/2006.

di coordinamento e di attuazione e ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo³.

Il Piano costituisce anche una “dichiarazione di principi”, attraverso la quale le Autorità responsabili della gestione dei siti e le collettività nazionali e locali alle quali i siti appartengono, si impegnano nei confronti dell’UNESCO e dell’intera umanità ad una tutela attiva, alla conservazione ed alla valorizzazione compatibile rispetto alle identità culturali delle collettività locali.

Tutela e valorizzazione dei beni e l’integrazione con gli strumenti urbanistici

Il Piano di Gestione di un sito Unesco si propone di promuovere progetti di tutela e valorizzazione, coordinati e condivisi tra i soggetti responsabili del sito e provvede alla definizione delle azioni da adottare per il loro conseguimento; rappresenta quindi un vero e proprio processo che coinvolge nel tempo tutti gli stakeholder del sito. D’altronde, il piano di gestione non va confuso con i programmi di sviluppo, le misure e gli interventi strutturali, o con gli strumenti della pianificazione urbanistica. Questi ultimi rappresentano piuttosto delle fonti utili per la stesura del piano di gestione, che dovrà necessariamente tenerne conto e realizzare un’integrazione orizzontale e verticale.

Inoltre, il piano di gestione, diventa uno strumento strategico ed operativo perché, da un lato, cerca di individuare gli obiettivi di conservazione e valorizzazione, di breve e lungo periodo, e dall’altro, le strategie e le azioni che si intendono mettere in campo per perseguirli.

È pertanto uno strumento la cui funzione non è subordinata a scelte di tipo urbanistico, anche se di queste si avvale per i suoi fini, ma è uno strumento di conservazione dei beni e degli ambiti del sito reputati meritevoli di tutela e valorizzazione.

La conservazione dei Centri Storici costituisce uno degli esiti più significativi dell’urbanistica in Italia. Oggi, rispetto ad una stagione passata di giuste battaglie difensive è necessario spingersi oltre nella promozione di politiche e azioni progettuali volte non solo alla salvaguardia ma anche alla riqualificazione e alla rigenerazione e al rilancio del ruolo del patrimonio fisico e sociale delle città storiche e dei centri storici minori.

Il modello sviluppato nei siti patrimonio dell’umanità attraverso i Piani di gestione e le Heritage Impact Assessment (HIA), stru-

³ “Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO”, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Quadro Comunitario di Sostegno 2000-2006 Regioni Ob.1, PON Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema, Progetto Operativo MiBAC – misura I.2, MiBAC - Ernst & Young, Roma, p. 220.

mento da affiancare in modo ordinario alle Valutazioni di Impatto Ambientale (VAS), può rappresentare un'utile esperienza da valutare e integrare all'intermo delle pratiche urbanistiche, a patto che si strutturi per essere un insieme flessibile di regole operative, di procedure e di idee progettuali, che coinvolgano una pluralità di soggetti e sia in grado di evolvere e di recepire aggiornamenti e modificazioni con il cambiare delle circostanze e l'evoluzione dell'ambiente al quale si rivolge.

ANNO DI ISCRIZIONE DEI SITI PATRIMONIO ITALIANI ALLA WHL

Anno istituzione sito	Anno approvazione Piano di Gestione			Senza piano	In corso di lavorazione	Totale
	2000-2005	2006-2010	dopo 2011			
prima 1990	1	2	2	1	1	7
1991-2000	3	9	9	1	5	27
2001-2011	3	6	4	1	0	14
dopo il 2011	0	0	5	0	0	5
totale	7	17	20	3	6	53

Valori percentuali

Anno istituzioni sito	Anno approvazione Piano di Gestione			Senza piano	In corso di lavorazione	Totale
	2000-2005	2006-2010	dopo 2011			
prima 1990	14,3	11,8	10,0	33,3	16,7	13,2
1991-2000	42,9	52,9	45,0	33,3	83,3	50,9
2001-2011	42,9	35,3	20,0	33,3	0,0	26,4
dopo il 2011	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	9,4
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Valori percentuali

Anno istituzioni sito	Anno approvazione Piano di Gestione			Senza piano	In corso di lavorazione	Totale
	2000-2005	2006-2010	dopo 2011			
prima 1990	14,3	28,6	28,6	14,3	14,3	100,0
1991-2000	11,1	33,3	33,3	3,7	18,5	100,0
2001-2011	21,4	42,9	28,6	7,1	0,0	100,0
dopo il 2011	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
totale	13,2	32,1	37,7	5,7	11,3	100,0

Francesco Sbetti

Urbanista, svolge attività di formazione e di consulenza, dal 1985 dirige la società di progettazione SISTEMA con sede a Venezia e Bolzano.

Dal 2005 è Direttore della rivista "Urbanistica Informazioni" dell'Istituto Nazionale di Urbanistica.

Professore a contratto di urbanistica presso lo IUAV Università di Venezia. Ha partecipato ad importanti ricerche, studi e progetti territoriali, tra i quali: Venice city region OCSE/OECD, PTRC della regione Veneto, Conspace – rete strategica comune per lo sviluppo territoriale; Progetto SUSTCULT – Programma South East Europe (SEE) nell'ambito del WP6 per supporto alla rielaborazione dei contenuti del Piano di Gestione del sito UNESCO- "Venezia e la sua laguna"; nel 2016/17 ha condotto la Heritage Impact Assessment (HIA) sul sito patrimonio mondiale "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto".

Pianificazione strategica, progettazione e valutazione

Mauro Severi

L'articolato e intenso confronto di Ravello Lab 2017 ha affrontato temi di grande attualità che nonostante il loro assoluto rilievo faticano a trasformarsi in una strategia nazionale coerente e perseguita intenzionalmente a ogni livello.

Oggi è più che mai indispensabile inquadrare la questione dei Beni Culturali in un'ottica "laica", priva cioè di visioni elitarie e di banalizzazioni commerciali. In una prospettiva come questa occorre guardare ai diversi operatori e stakeholder senza pregiudizi, senza gerarchie preconcepite e, soprattutto, senza pedanti classificazioni tra beni di serie A e beni di serie B.

Ma di cosa stiamo concretamente parlando?

Il coupé Cisitalia 202 del 1947, il Piero della Francesca di San Sepolcro, lo stabilimento Fiat Lingotto, le Langhe, Brera, le Dolomiti, la nuova Torre Intesa SanPaolo di Torino, i colli del Prosecco, la Cappella Sistina, il duomo di Monreale o, ancora, uno Stradivari già di proprietà di Nicolò Paganini, sono tutti "nodi" di una rete nazionale costituita da un numero incalcolabile di capolavori assoluti.

La gestione di un territorio morfologicamente straordinario, ricco di microcosmi unici e del lascito di oltre due millenni di ineguagliata produzione artistica, culturale e materiale, rappresenta – per il nostro Paese – una sfida che non ha eguali al mondo.

La preconditione indispensabile per progettare coerenti politiche nazionali, all'interno di questa oggettiva originalità, è intendersi su cosa è oggi un Bene Culturale. Il quadro di riferimento non può essere una somma infinita di "cose", bensì un "ecosistema complesso". Una definizione, quest'ultima, che non ha nulla a che vedere con la "complicazione" burocratica, amministrativa, gestionale e così via.

La complessità, infatti, è cosa ben diversa dalla complicazione. Si fonda sulle leggi generali che regolano il funzionamento dei sistemi, in altri termini, un sistema è complesso non perché costituito da un insieme di soggetti in relazione tra loro, bensì per il numero pressoché infinito delle relazioni che lo determinano e, soprattutto, ne condizionano la vita.

Nel caso dei beni culturali, artistici e naturali del nostro Paese l'adozione di un approccio sistemico rappresenta una scelta obbligata se si intendono gestire le sue infinite interconnessioni, senza limitare le analisi al solo rapporto causa-effetto circoscritto al singolo caso.

Si pensi al paradosso veneziano delle grandi navi: la vitalità

del porto, ovvero il suo traffico, è un fatto positivo; la presenza incrementale di turisti è un fatto positivo; la promozione della città vista “dal mar” e dal canal Grande è un fatto positivo e, tuttavia, questi elementi combinandosi tra loro producono effetti indesiderati e pericolosi per il “sistema” veneziano.

Se rapportiamo questo esempio alla scala nazionale, ovvero al nostro Paese posto di fronte alla gestione del proprio patrimonio artistico e naturale, comprendiamo immediatamente che quando la complessità è elevata non la si può affrontare con una



sola autorità e un solo punto di vista. Al contrario, è necessario decentrare, puntare sulla partecipazione e sull’assunzione di responsabilità da parte di tutti. In altri termini, serve intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata. Sono questi, infatti, i presupposti indispensabili per la gestione della complessità.

In tale prospettiva, invocare il superamento di un concetto ormai logoro di patrimonio artistico/culturale – quello che ricomprende “solo” i grandi musei, i cento borghi più belli o i patrimoni dell’Unesco – vuol dire introdurre implicitamente l’idea di “ecosistema”.

La verità è che l’Italia intera è un unico sito di pregio che chiede di essere pensato, narrato, gestito e amministrato con intenzionalità e coerenza. Premesse indispensabili per metterlo utilmente al lavoro producendo cultura, valori, simboli, emozioni e ovviamente profitto.

L’idea di “ecosistema” va pian piano emergendo anche se i casi sono ancora troppo pochi. Si pensi alla decisione di gestire con logica di “sistema” alcuni capolavori assoluti come, per limitarci ad alcuni esempi, la Reggia della Venaria Reale e la rete delle Residenze Sabaude del Piemonte o, ancora, la Reggia di Caserta, i vicini scavi di Pompei, senza dimenticare i Poli e le Fondazioni museali.

Tuttavia, con onestà e con umiltà dobbiamo riconoscere due

precisi dati di fatto. Il primo è che esiste un ritardo soggettivo, legato cioè ai singoli luoghi e ascrivibile dunque alle singole amministrazioni. Il secondo è un ritardo oggettivo imputabile all'irrisolta "complessità" nazionale, regionale e provinciale. Accanto a queste considerazioni di metodo, che interrogano severamente tanto la politica, quanto il mondo amministrativo e l'universo composto da operatori e intellettuali, si pone anche la questione di merito rappresentata dalla richiamata necessità di ridefinire il "perimetro" dei beni culturali, artistici e naturali.

Una questione tuttora aperta che il successo dell'innovativo concept distributivo di Eataly ci aiuta a comprendere. Le consapevolezze e le visioni elaborate in Italia e promosse su scala globale da Slow Food, hanno contribuito a cambiare la percezione del cibo, della sostenibilità, della tutela dell'ambiente e della valorizzazione dei saperi produttivi e dei sapori ereditati da tradizioni secolari. Alla luce di tutto ciò possiamo affermare che oggi un sofisticato rivenditore di alimenti può essere interpretato e agito anche come soggetto che produce "cultura". C'è una grande confusione sotto il cielo. Uno stato di cose che non rappresenta una minaccia bensì una grande duplice opportunità.

La prima è costituita dalla gestione proattiva dei beni culturali e ambientali che può contribuire a determinare non solo forme sostenibili di sviluppo, ma anche una migliore qualità della vita per tutti i cittadini italiani. La seconda è l'avvio di nuovi modelli di business che possono non solo produrre valore, ma anche concorrere a consolidare – in Italia e nel mondo – la reputazione del made in Italy in ogni sua possibile declinazione.

Il riferimento all'industria rimanda all'enorme valore materiale, immateriale e simbolico racchiuso nelle nostre creazioni manifatturiere. Anche in questo caso ci troviamo di fronte alla complessità e, come in un sistema frattale, la realtà si ripropone replicando la medesima "architettura".

Non solo arte, cultura e paesaggio si compenetrano storicamente alla manifattura e all'agricoltura, ma l'industria stessa – di per se produttrice di "cultura" – può oggi avviare iniziative sussidiarie ascrivibili all'interno di quella intelligenza, diffusa, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata, alla quale ho fatto riferimento.

L'Italia – secondo sistema industriale europeo e uno tra i primi

dieci al mondo – può e deve valorizzare le sue tante originalità: dalla Ferrari alla lampada ad arco dei Castiglioni, dalla Ducati alle scarpe di Gucci, dal Parmigiano Reggiano alla robotica, dagli elicotteri al caffè, dalle biciclette performanti al Brunello di Montalcino. Per trasformare in contenuti fruibili questo enorme potenziale è indispensabile definire le cornici normative, gli indirizzi e i vantaggi fiscali indispensabili per mettere a valore questo patrimonio.

Considerando anche le esperienze di altri paesi – la cui magnitudo di beni artistici è ben inferiore a quella espressa dall'Italia – appare evidente l'urgenza di prendere in considerazione il ruolo che l'impresa privata potrebbe giocare qualora venisse assunta come uno degli stakeholder di riferimento.

Un percorso evolutivo che presuppone una visione sistemica indispensabile per mettere in relazione la cultura e più in generale la fruizione dei beni culturali, l'offerta turistica e le politiche correlate, le attività imprenditoriali a partire da quelle commerciali per arrivare all'industria.

Nelle fabbriche di ogni settore è al lavoro ogni giorno la meccanica del sapere. Veri e propri laboratori di innovazione, di socializzazione e di crescita umana e civile. La meccanica – in cui il nostro Paese eccelle – è nell'aratro della società agricola,



Mauro Severi con Andrea Ferraris.

nella macchina a vapore della prima rivoluzione industriale, nella stampante 3D dell'era digitale. La "fabbrica" è ovunque. In tale prospettiva propagandare la cultura tecnico-industriale, promuovere la bellezza assoluta del nostro design, promuovere allo stesso tempo emozioni e fare "spettacolo" può diventare non solo un programma capace di dare nuove identità e attrattività a territori oggi sconosciuti se non dimenticati, ma anche l'opportunità per rigenerare i milioni di metri cubi di edifici "storici" che le nostre molte e sovrapposte "archeologie" ci hanno lasciato in eredità.

L'approccio deve essere analogo a quello di Michelangelo di fronte all'enorme blocco di marmo che turbava le committenze e gli artisti fiorentini alla fine del Quattrocento. Secondo il Buonarroti l'incredibile David alto più di cinque metri stava lì, preesisteva, bastava "solo" scoprirlo e aiutarlo a uscire dalla sua "prigione".

Allo stesso modo noi dobbiamo "scoprire" il patrimonio di contenuti tecnici e di narrazioni appartenenti a settori manifatturieri e agroalimentari che sono già nel cuore di miliardi di uomini, donne e giovani di tutto il modo.

Nel considerare tutto ciò è indispensabile tenere a mente che innovazioni di tale natura presuppongono, prima di tutto, una rivoluzione culturale da parte di coloro che direttamente o indirettamente interagiscono con i beni artistici, culturali e paesaggistici del nostro Paese.

Mi riferisco all'affermazione di nuovi modi di pensare e di fare che non possono essere frutto di approcci aziendalistici, ma devono necessariamente tener conto di un dato oggettivo: il nostro universo di riferimento è un sistema a "legame debole". Ciò significa che è ispirato da logiche organizzative diverse da quelle delle imprese. Queste ultime, infatti, sono organizzazioni a "legame rigido" che limitano l'autonomia delle proprie unità organizzative imponendo loro di conformarsi a quanto stabilito dalla sede centrale. Nel mondo di cui oggi ci occupiamo, al contrario, non vi è alcun tipo di interdipendenza gerarchica e ogni unità organizzativa può esprimere un livello elevato di autodeterminazione.

Siamo di fronte a una frammentazione, comune a ogni sistema complesso, che favorisce reazioni conservative a fronte di possibili innovazioni percepite come "minacciose" in quanto imposte dal cosiddetto "centro". Ciò significa che le articolazioni verticali e orizzontali – per limitarci a un solo esempio le Re-

gioni e gli Enti locali – possono far leva sulla loro autonomia per adottare forme di inerzia organizzativa e di resistenza passiva capaci di assorbire e neutralizzare cambiamenti che all'apparenza possono apparire anche radicali.

Per sbloccare questa situazione è indispensabile elaborare una visione condivisa di futuro, un altrettanto condiviso progetto di Paese, occorre mettersi in rete per avviare progetti d'area vasta e dunque più grandi, più ambiziosi e dotati di maggiori risorse e capacità attrattive. Si deve incentivare la collaborazione pubblico-privato. Sono questi i presupposti sui quali fondare la nostra non più rinviabile rivoluzione culturale.

In una prospettiva come questa, l'intelligenza diffusa, il capitale fiduciario e la capacità di coordinamento e condivisione – espressa dai distretti industriali italiani che nel corso del tempo si sono auto-organizzati – costituiscono la prova provata che qui e ora, nel nostro Paese, è possibile affrontare e vincere la complessità a condizione di condividere visioni, innovazioni e destini.

Mauro Severi

Laureato in Architettura, per oltre trenta anni collabora alla gestione dell'impresa edile di famiglia. Da 26 anni è Socio e Amministratore del Gruppo Nexion Corghi. Mauro Severi è delegato, fra l'altro, al Design dei prodotti, alla Comunicazione e alla Gestione delle sedi e dei siti produttivi. Severi affianca all'attività industriale la professione di Architetto attraverso il proprio studio. Tra le varie realizzazioni, l'allestimento della Galleria Nazionale dell'Umbria in Perugia, il restauro della Cattedrale e del Teatro Municipale R. Valli di Reggio Emilia.

È stato Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori.

Nel luglio 2014 è stato eletto Presidente di Unindustria Reggio Emilia (Confindustria) per il quadriennio 2014-2018, avviando inedite collaborazioni con le Confindustrie territoriali delle province vicine.

L'accordo di valorizzazione per il Sistema Museale Cittadino di Siena. Case-study.

Federica Zalabra

*"ad avere a cuore, che né cosa alcuna sia mai
deteriorata, né alienata, né trasportata,
né fuori dal Museo, né fuori dalla Città"*
Ulisse Aldovrandi, 1603



Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (d. lgs 42/2004) all'art. 112 regola e definisce le azioni di cooperazione tra "lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali" per l'identificazione di strategie e obiettivi comuni di valorizzazione locale. La norma prevede un chiaro livello strategico reso operativo da un livello programmatico – l'elaborazione di accordi di valorizzazione e di piani strategici di sviluppo culturale - e da un imprescindibile piano gestionale con la messa in atto delle attività di valorizzazione identificate. Il ruolo del patrimonio culturale è quindi centrale per l'elaborazione di un modello di sviluppo che faccia dell'identità culturale territoriale il suo punto di forza. I beni culturali e le risorse materiali e immateriali che caratterizzano storicamente un territorio sono riconosciuti come elemento portante di un sistema che, se in grado di coinvolgere le comunità che a quel territorio appartengono (Convenzione Unesco del 1972), può generare una formidabile spinta identitaria e di sviluppo economico. Resta imprescindibile, e non è superfluo ricordarlo, che la valorizzazione non può e non deve esistere senza l'idea di tutela territoriale la quale, sostenuta da un'adeguata base normativa, vede nella conservazione del patrimonio - intesa nei suoi molteplici aspetti che vanno dalla ricerca al restauro, dallo studio alle azioni di tutela – lo strumento principe per la trasmissione alle nuove generazioni del patrimonio stesso. Così intese, le azioni di valorizzazione divengono dunque più concrete, più rispettose del territorio e per questo più partecipate. Il comma 4 dell'art. 112 individua nell'"accordo" il dispositivo d'elezione per la definizione delle strategie e degli obiettivi comuni di valorizzazione auspicando l'integrazione dei settori produttivi collegati, anche di proprietà privata. Così intesa, la valorizzazione territoriale integrata è in grado di identificare la strategia di *governance* più adatta al territorio preso in esame disciplinando le attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale. Questi presupposti, se traslati all'in-

terno di un microcosmo tanto complesso quanto in continuo divenire come la città, sottolineano il museo come luogo fondante dell'identità cittadina. Un'identità che si rispecchia in esso grazie all'enorme potenziale didattico di questo istituto e al suo intrinseco e storico legame con la città. Legame che è relazione fisica con la città moderna - e per questo nucleo fondamentale nel quadro dei servizi di quest'ultima - e relazione storica con la città antica della quale conserva documenti che creano la narrazione diacronica e sincronica della *civitas* in epoca moderna. La relazione fisica tra Museo e città rientra nella problematica della distribuzione sul territorio di servizi culturali e sociali, spesso non sufficienti o non adeguati, e alla posizione del Museo nel quadro urbanistico. La realtà italiana ci presenta variegati esempi di correlazione tra contenitore e contenuto, dove il contenitore coincide spesso con l'emergenza architettonica più significativa della città e il contenuto con la collezione storica identitaria della comunità.

Il D.M. 23 dicembre 2014 ha puntato l'attenzione sulla necessità di mettere in rete i musei italiani integrandone i servizi e le attività. Così pensato, l'istituendo Sistema museale nazionale include i musei statali e, tramite convenzioni, ogni altro museo di appartenenza pubblica o privata che risponda agli standard decretati nel 2001, dall'«Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei». Alla Direzione generale Musei è demandato il compito



Anonimo, Beato Ambrogio Sansedoni, particolare, Siena, Palazzo Pubblico.



Biccherna, Ospedale di Santa Maria della Scala, Archivio di Stato di Siena, n. 95.

di sostenere la nascita di reti territoriali che coinvolgano diversi attori al fine di valorizzare il “museo diffuso” che caratterizza il paesaggio culturale italiano attraverso la promozione di sistemi innovativi di gestione dei musei e dei luoghi della cultura. All’interno di questa grande articolazione nazionale, i sistemi museali cittadini sono il nucleo dell’intero organismo, veri e propri centri propulsori per un’attenzione al patrimonio partecipata e fortemente intrecciata al vissuto delle comunità. Fondamentale diventa allora la cooperazione tra i soggetti pubblici competenti e gli attori presenti sul territorio.

L’accordo di valorizzazione per il Sistema Museale cittadino di Siena, firmato dal MiBACT e dal Comune di Siena il 27 giugno 2017, è un primo progetto pilota che vede l’attuazione operativa di una rete museale cittadina all’interno del Sistema Museale Nazionale. L’accordo ha come oggetto sia musei statali, sia musei comunali (Pinacoteca Nazionale, Museo Archeologico Nazionale, Complesso museale di Santa Maria della Scala, Museo Civico, Museo dell’Acqua) e si auspica che in un breve futuro possano entrare a farne parte altri istituti. Le linee strategiche stilate nell’accordo

mirano ad un miglioramento complessivo della gestione museale, all’incremento e alla differenziazione dei pubblici, allo sviluppo di relazioni con il territorio. L’accordo ha aspetti operativi di grande interesse che scaturiscono dallo studio dei flussi turistici e dalla volontà di risistemazione delle collezioni museali. Nello specifico si lavora sulla formalizzazione del deposito del Museo Archeologico Nazionale già nei locali del Complesso di Santa Maria della Scala, sulla collaborazione nell’ambito dei servizi di bigliettazione, comunicazione, promozione e servizi educativi, sulla creazione di un nuovo percorso espositivo nel Complesso di Santa Maria della Scala incentrato sulla cultura figurativa senese tra XIV e XV secolo e sulla riunificazione delle opere appartenenti alla collezione Spannocchi Piccolomini (circa centottanta opere) con il loro trasferimento e musealizzazione al Complesso di Santa Maria della Scala. Quest’ultimo progetto, di grande interesse scientifico, è partito da una ricerca approfondita che ha portato alla ricostituzione documentaria dell’intera collezione. Oggi le opere sono divise tra la Pinacoteca Nazionale e il Complesso di Santa Maria della Scala, parte in esposizione, parte in de-

posito. Il nuovo progetto prevede l'esposizione di tutte le opere Spannocchi Piccolomini al Santa Maria della Scala per una loro più organica fruizione e adeguata valorizzazione. L'accordo, della durata di dieci anni, prevede la stipula di successivi patti per l'elaborazione di piani strategici di sviluppo culturale, come indicati dall'art. 112 del Codice dei beni culturali. L'idea alla base dell'accordo è quella di creare nel tessuto cittadino senese un vero e proprio "museo diffuso" che inglobi non solo l'"acropoli" ma si espanda consapevolmente ad altri settori della città, compreso il territorio esterno al centro storico. Si sta lavorando per coinvolgere nuovi attori favorendo forme di partenariato e sostenendo la progettazione di buone pratiche indirizzate alla valorizzazione condivisa di tutte le risorse che rappresentano l'identità del territorio (MuSST). Con l'ampliamento della partecipazione delle comunità al Sistema Museale Cittadino di Siena prenderà maggior corpo quella eredità culturale che è parte integrante del "solo animale completo, con testa, cuore, arterie, zampe, di cui rimane lo scheletro quasi intatto, depositato su tre colli" (B. Berenson).



Camera del Comune, Archivio di Stato di Siena, n. 94.

Federica Zalabra

Storico dell'arte con una specializzazione in pittura del '600, ha svolto un'intensa attività sia in Italia che all'estero come curatore e coordinatore di mostre d'arte e come operatore culturale e didattico. All'interno della pubblica amministrazione ha ricoperto ruoli di responsabile di collezioni museali e di ispettore di Soprintendenza. È docente di Storia dell'arte Moderna presso la Scuola di Alta Formazione dell'Istituto Superiore per la Conservazione e il Restauro e si occupa, all'interno del MiBACT, di restauro, circolazione e prestito di opere d'arte. Per la Direzione generale Musei si occupa di rapporti internazionali e segue progetti di valorizzazione. Fa parte del gruppo di lavoro ideatore del progetto Sleeping Beauty, per la valorizzazione all'estero delle opere dei depositi dei musei italiani, e di quello di MuSST volto a sperimentare e favorire lo sviluppo dei sistemi museali territoriali.

Dalla Responsabilità alla Fiducia

Massimiliano Zane



Dalle numerose Comunicazioni della Commissione Europea dal 2007 ad oggi, fino alla Convenzione di Faro (quasi al suo pieno riconoscimento anche in Italia, ma non ancora), risulta evidente quanto il nostro momento storico ed i suoi protagonisti chiamati in causa – come singoli e come collettività – siano sempre più portatori di interesse verso la cultura. Una cultura intesa come *cultural heritage*, come retaggio storico culturale comune ricevuto e da trasmettere, attraverso il riconoscimento del valore personale (anche, e soprattutto, non economico) del bene comune e della responsabilità che questo comporta. In particolar modo l'attenzione di politiche e, conseguentemente, delle gestioni vede oggi l'urgenza di connettere attivamente i molteplici processi di conoscenza e studio che fin qui si sono articolati, a nuovi e più concreti processi attuativi. Una nuova prospettiva che veda tutti gli attori gravitanti nell'orbita del patrimonio culturale (tutti e ciascuno) responsabili e al contempo beneficiari di ciò che esso può produrre in termini di ritorni ed impatti.

Le dinamiche di gestione, accesso e promozione di ogni attività nel settore culturale sono in continua evoluzione e contaminazione. Il patrimonio si è fatto via via sempre più un co-racconto multidisciplinare, interdisciplinare e multisettoriale capace di far dialogare humanities e scienze come mai prima d'ora. Ed è proprio in questo panorama ad alta complessità strumentale e concettuale, che la cultura necessita di allineare tanto i propri elementi strutturali conoscitivi e quanto quelli applicativi decisionali, per offrire una risposta che sempre più deve esser concreta e che guardi ad un'efficace utilizzo del potenziale di cui è portatrice, sia creativo ed espressivo (anche tecnologico), che collettivo di comunità e territori. Un sistema aperto e complesso che spinge costantemente ogni istituzione non solo ad un adeguamento formativo ed informativo continuo, ma anche allo sviluppo di nuove strategie concepite e programmate. Un'identità dinamica che dovrà per forza far proprio un incremento crescente del livello qualitativo delle modalità di coinvolgimento richiesto da una sempre più importante molteplicità di soggetti attivi ed una altrettanta moltitudine ancora da attivare. Ne consegue che la chiave per poter correttamente interpretare questa evoluzione, passa attraverso una serie di questioni centrali che le riguardano.

Si inizi dunque dalla **responsabilità**, o meglio, dall'avvio di un

nuovo moto di “assunzione di responsabilità” anche in ambito culturale e per ciò che riguarda l’intero suo arco di progettazione; che si snodi dall’idea all’attuazione, tanto sul piano orizzontale delle comunità e dei territori, quando su quello verticale degli attori, istituzionali e non, che con quei e su quei territori stessi vogliono operare. Per far questo, e che questo sia svolto in modo ottimale, necessitiamo allora di una vision chiara, che stimoli una mission altrettanto palese a tutti, quindi basata su **obiettivi e reciprocità**, ed anche su una equilibrata **scalabilità degli interventi**, da intendersi sempre più flessibili e graduabili. Questo per favorire che, step by step, processi e modalità di attuazione siano correttamente svolti ed incentivati al miglioramento attraverso una nuova cultura della **valutazione**. Una valutazione interpretata come attenta e puntale verifica delle **performance** (culturale, sociale ed economica), pensata e attuata con spirito proattivo e non mortificatorio attraverso la determinazione di nuovi e più adeguati **indicatori**, per una nuova **consapevolezza** ed una sana **responsabilizzazione condivisa**. Ma la verifica e la condivisione passano dalla corretta interpretazione di tutti gli elementi concorrenti al buon esito della progettualità, quindi si guardi anche alla **formazione**, inferiore e superiore, scolastica ed universitaria certo, ma non solo. Allora meglio parlare di “attività formative strutturali”, di **mentoring** che accompagni e coinvolga l’intero sistema cultura, in un aggiornamento continuo di tutti i suoi elementi a tutti i suoi livelli, interni ed esterni, istituzionali e privati, presenti e futuri, quali che siano compiti e impieghi cui sono chiamati a rispondere. E se di formazione si parla, si parli anche di **comunicazione e informazione** promossa e veicolata sotto forma di **percepibilità dei risultati** - vedi alla voce conseguimento degli obiettivi e assunzione di responsabilità – sia per ciò che riguarda l’ottenimento che per il mancato ottenimento di questi. Così intesa, la comunicazione conduce ad una maggiore **trasparenza** dei modelli e nei processi, con un moto di apertura inteso come elemento attuativo di **garanzia** e veicolo di promozione dell’importanza sociale dell’intervento in cultura. Perché solo attraverso il riscontro attivo, il concretarsi e la percezione tangibile di aver contribuito alla costruzione e alla messa in pratica di idee, progetti, passioni, sforzi creativi e fisici comuni, si genera l’ultimo elemento fondamentale per una cultura intesa tanto come asset economico efficace quanto come elemento coesivo comunitario ed identitario: la **fiducia**. In questo nuovo orizzonte gestionale, dunque, il luogo di cul-



tura contemporaneo, risulta esser un elemento ad alta complessità strumentale, metodologica ma soprattutto intellettuale, con un ruolo unico ed insostituibile di responsabilità sociale in quanto parte integrante della società, che della società ne è essenza ed interprete. Interprete non solo di valori storici e artistici ma anche di una nuova “narrativa formativa” fatta di abilità emozionali, capace di spingere il pubblico all’esercizio del “diritto di fruizione”, attraverso cui riflettere in maniera più analitica sui processi di costruzione e sviluppo delle proprie ed altrui conoscenze, dei propri ed altrui contenuti; capace di facilitare apprendimento e comprensione attraverso una cultura che avanza in termini di ricerca, di sperimentazione e di condivisione per co-progettare, co-produrre e co-generare nuove logiche, formule e metodologie di valorizzazione; con un ruolo di mediazione educativa con una potenzialità espressiva enorme, capace di promuovere il pensiero critico, soprattutto dei più giovani, e di spingerli a ri-appropriarsi di quello che sarà il loro vissuto e a ri-definire il sentimento comune della società in cui vivono e di cui sono parte integrante portandoli a trovare il proprio percorso di conoscenza attraverso metodi non convenzionali; che guarda con efficacia tanto allo sviluppo di un buon engagement, quanto ad una corretta promozione del proprio valore aggiunto relazionale. Ed è in questo contesto, e a queste “condizioni” che il “valore” delle istituzioni museali e culturali, se riconosciuto, può divenirne un potente

comburente, promuovendo al contempo un nuovo modello di sviluppo etico, efficace e sostenibile che vada oltre il dato numerico. Perché dietro i percentili si celano persone e i numeri ce le raccontano, ma non ce le spiegano. I numeri sono solo numeri, e se non correttamente interpretati, in un momento storico così ingordo di voti, classifiche e vincitori, possono facilmente divenire uno sterile esercizio di stile dagli effetti distorsivi. Ora serve re-imparare a leggere quegli stessi numeri, che con così tanta dovizia siamo diventati esperti nell'accumulare, con lenti nuove: responsabilità e fiducia. Ecco due nuovi punti cardinali che mi sento di suggerire per tutti i prossimi processi gestionali riguardanti il patrimonio che davvero vorranno dirsi sostanziali e realmente capaci di implementare ogni vera gestione programmata e integrata secondo processi di partecipazione. Ma anche per apprendere e parlare nuovi linguaggi, anticipare cambiamenti, trend e bisogni dei propri stakeholder. Per sviluppare interconnessioni, multidisciplinarietà e nuovi percorsi di narrazione consapevole e condivisa. Per una cultura sempre più galassia comunicativa e formativa che si fa multidisciplinarietà attiva e creativa, in un processo strategico per la valorizzazione (anche economica) delle proprie risorse.

Massimiliano Zane

Progettista Culturale e Consulente Strategico per la Gestione e la Valorizzazione dei Processi e delle Attività Culturali di Musei e Patrimonio. È parte di diversi comitati scientifici museali, membro della Expert of Management List of R.E.A. (Research Executive Agency of the European Commission), Crew Member of Expert List of KEA e opera nello sviluppo e nell'applicazione delle nuove Tecnologie Digitali per la Cultura come Cultural Designer Per ETT S.p.A. Inoltre è membro ICOM, per cui ricopre il ruolo di Coordinatore Nazionale della Commissione Comunicazione e Relazioni di ICOM-Italia.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 2: L'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale

Chair:

Pierpaolo Forte Presidente Fondazione Donnaregina-Museo MADRE, Napoli

Key-note Speaker:

Pietro Petrarola Scuola di Specializzazione Beni Storico-Artistici Università
Cattolica di Milano

Franco Broccardi BBS-Lombard, dottore commercialista, Milano

Stefano Baia Curioni Università Bocconi-Centro Internazionale d'Arte e di
Cultura di Palazzo Te

Giovanna Barni Presidente Coopculture



Normativa e impresa culturale

Stefania Averni

Il Laboratorio promosso da Ravello Lab riguardante “L’impresa culturale tra risultato economico e valore sociale” si colloca in una fase interessante dell’innovazione normativa che interessa il Terzo Settore e che risulterà particolarmente utile anche per riaffermare l’importanza del settore culturale per lo sviluppo socio-economico del Paese. Lo strumento che si intende accreditare è “l’impresa culturale” che opera in una dimensione di mercato in quanto impresa ma con obiettivi che hanno una dimensione sociale. Alla logica economica tradizionale dell’impresa si abbina una logica nuova che è quella dell’utilità pubblica della sua attività. L’impresa culturale per sopravvivere svincola la sua operatività da un sistema di sussidiarietà e mecenatismo e diventa un Soggetto giuridico che svolge attività istituzionali di pubblica utilità con modalità commerciali. Se nell’impresa privata lo scopo è quello della remunerazione del capitale investito con una strategia mirata al profitto per la soddisfazione di interessi proprietari, misurabile in termini squisitamente economici, nell’impresa culturale, la produttività *non è misurabile in termini soltanto economici e i beneficiari non coincidono con la proprietà del capitale investito*. La metrica valutativa dell’attività dell’impresa culturale è misurata dal ritorno in termini di utilità sociale prodotta e dipenderà anche dal grado di soddisfazione degli stakeholder a favore dei quali l’impresa stessa svolgerà la sua opera.

D’altro canto, la legge di riforma del terzo settore parla del perseguimento di finalità civiche e di utilità sociale con una modalità di gestione responsabile e trasparente. Si tratta di finalità affini all’impresa culturale cui viene dato il compito di interagire con il territorio per aumentare gli scambi tra pubblico e privato, stimolare le relazioni e le interazioni tra singoli e comunità. Il suo scopo è la produzione di “ricchezza sociale”. Da qui discende che mentre nell’impresa profit la remunerazione del capitale passa necessariamente attraverso la sua capacità di autofinanziamento, nell’impresa culturale l’autosostentamento non è un più un fine ma solo un mezzo per meglio conseguire i suoi obiettivi in termini di ricaduta sociale delle sue attività.

Nella maggioranza dei casi, tuttavia, l’impresa culturale ha dei vincoli perché gestisce denaro pubblico; alla luce di questa premessa sono previste agevolazioni in termini di maggiori opportunità di intervento da parte dello Stato e in generale in termini di aiuto pubblico con contributi e con l’utilizzo della leva fiscale.

Il mancato esercizio del prelievo sui risultati economici delle “imprese no profit” deve essere compensato dallo svolgimento di attività che spingono l’economia e che contribuiscono allo sviluppo economico del territorio e allo sviluppo sociale. E nella coincidenza di questi due obiettivi – economico e sociale – l’uno funzionale all’altro e di pari dignità la sfida in termini di crescita dell’impresa culturale.

Cosa dobbiamo ricordare nel percorso di definizione della normativa che regolerà l’impresa culturale?

Riflettere sui *vincoli ed i controlli* a cui sarà soggetta.

Laddove ci sono delle agevolazioni che riguardano denaro pubblico sia in forma di contributi che fiscali, è imprescindibile avere dei controlli a partire dal campo di attività dove l’impresa può operare.

Riflettere sulla *struttura proprietaria dell’impresa in termini di capitale investito e di governance*.

In proposito, sarebbe opportuno lasciare all’impresa culturale la possibilità di agire con la libertà che le deriva dalla sua forma giuridica privata, ampliando i margini di discrezionalità di chi gestisce e rafforzando i controlli e ponendo i vincoli sui risultati della gestione.

La discrezionalità è vitale per ottimizzare i risultati valorizzando le potenzialità dell’imprenditore culturale che deve agire con responsabilità e trasparenza verso il suo “azionariato” cioè gli stakeholder di riferimento.



Al centro, Stefania Averni.

Pretendere un forte sforzo in fase di “programmazione” dell’attività dell’impresa culturale che dovrebbe essere chiamata a definire su base pluriennale il suo piano di lavoro *specificando l’ambito della sua attività, la sostenibilità del progetto stesso, gli obiettivi strategici, primari ed eventualmente secondari* da misurare in termini di ricaduta sociale, *le risorse stanziate e le fonti di reperimento delle risorse stesse, le modalità per misurare l’avanzamento verso tali obiettivi* che saranno certamente di natura economica, in termini di efficacia ed efficienza della gestione e sociali in relazione ai bisogni da soddisfare evidenziati nella programmazione.

Accertare che *la rendicontazione* di queste attività sia chiara nei suoi contenuti. Il bilancio sociale dovrà essere redatto trovando un puntuale riscontro nel bilancio economico dell’Ente in una prospettiva generale ed unitaria, degli impegni assunti, dei comportamenti e dei risultati prodotti nel tempo.

La sfida è mettere in rete l’esistente sul territorio in una logica di integrazione pubblico-privata per la migliore riqualificazione dell’offerta culturale utilizzando le capacità manageriali del privato unitamente alla grande motivazione e all’entusiasmo legato ai valori del sociale. Quello che appare e che la meta è chiara, dare valore al nostro patrimonio culturale, valorizzare il Paese, recuperare la nostra identità e dignità. Il cammino intrapreso.

Stefania Aversi

Dottore Commercialista e Revisore Contabile esercita la Professione dal 1993. Accanto alla attività professionale tradizionale ha una specializzazione in problematiche relativa agli enti no profit sia per l’aspetto giuridico-gestionale che per l’aspetto fiscale, con particolare riferimento ai beni culturali. Ha realizzato diverse pubblicazioni e svolge attività formativa presso diversi enti. Ha collaborato con l’Agenzia delle Onlus per la realizzazione del testo le “Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni no Profit” nel settore dei beni culturali. Partecipa alla commissione “enti no profit” dell’Ordine di Roma ed ha partecipato alla Commissione Economia dell’Arte del Consiglio Nazionale dell’Ordine dei Dottori Commercialisti. Da anni si interessa alle problematiche degli enti locali, alle forme di gestione pubblico/private.



Un progetto di identità territoriale

Ettore Bambi

Nel progetto interregionale di sviluppo turistico sostenibile "Itinerari nella cultura, storia, tradizioni, paesaggi del mare e delle miniere del mare" l'Assessorato al Turismo della Regione Puglia doveva dar vita ad un circuito denominato "Borghi storici marinari di Puglia". Ha affidato questa attività con gara pubblica alle società PROÀGO e LINKS di Lecce assegnando quindi le seguenti azioni: mappatura e selezione dei borghi - creazione itinerari turistici esperienziali - realizzazione educational - cortometraggio - indagine residenziale a cura di artisti fotografi europei - mostra, pubblicazioni, app.

Dopo un'indagine volta a verificare l'esistenza di alcuni requisiti oggettivi sono stati selezionati 25 borghi: Manfredonia, Vieste, Peschici, Rodi Garganico, le Isole Tremiti, Barletta, Trani, Molfetta, Giovinazzo, Bisceglie, Bari, Mola di Bari, Polignano a Mare, Monopoli, Savelletri di Fasano, Brindisi, Taranto, Otranto, Santa Cesarea Terme, Castro, Tricase Porto, Santa Maria di Leuca, Gallipoli, Santa Maria al Bagno, Porto Cesareo

Prima di dar vita agli output di progetto, si è chiesto a Federculture di attivare alcuni cantieri di comunità. Si sono svolti a fine maggio, chiamando a raccolta associazioni, operatori culturali, guide turistiche, direttori di ecomusei, il tema è stato: *esiste la consapevolezza di vivere in un borgo marinaro fortemente identitario?* la partecipazione è altissima. È il segno che anche il privato cittadino avverte la sensibilità e l'esigenza di diventare "un operatore culturale dell'accoglienza".

Nei mesi di giugno e luglio 2017 hanno avuto luogo le principali attività di progetto: cinque educational per "coppie" di giornalisti, narratori e blogger - dieci residenze artistiche per fotografi europei che hanno reinterpretato cinque leggende legate al mare e realizzato 250 opere inedite che sono confluite in una mostra finale e in una pubblicazione di pregio. Il 13 agosto al Castello aragonese di Castro si è svolto l'evento finale del progetto.

Queste le riflessioni sul concept che ci hanno riportato al tema di Ravello Lab: **l'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale**. Il progetto è partito dall'assunto che il valore attrattivo degli antichi insediamenti costieri risiede essenzialmente nell'essere dei "luoghi" e come tali caratterizzati da forti elementi di distintività: luoghi in cui è possibile leggere la storia del territorio di cui sono espressione e sintesi, una storia che si racconta attraverso il loro patrimonio culturale materiale ed immateriale.

Nel progetto abbiamo puntato ad assegnare un ruolo chiave alla “gente del luogo”, prima ancora che agli operatori turistici, culturali o dell’accoglienza. Nel contatto diretto con i giornalisti, i narratori, i fotografi e le truppe, sono stati i pescatori, i marinai, i cultori di memorie, i professori in pensione, le donne cuciniere, i maestri pasticceri a condividere storie, usanze, saperi

Di fatto abbiamo avuto conferma che il sistema ricettivo costiero – per quanto oggi più evoluto – non fa sistema da solo nè in Puglia nè altrove, se non è accompagnato dalla dimensione esperienziale e culturale diffuse, in virtù della quale la “gente del luogo” diventa la prima impresa culturale del territorio, per anzianità, storia, credibilità, autorevolezza, numero di addetti. Da qui l’importanza strategica della narrazione e la sua duplice valenza: da un lato regola la nuova domanda turistica e la orienta verso una fruizione consapevole e coinvolgente - dall’altro consente alla comunità locale di reinterpretare la propria identità collettiva, regolando stili di vita, ridefinendo gli equilibri corretti fra senso di appartenenza, flussi di visitatori, politiche dello sviluppo.

E qui il progetto è andato a ritroso, recuperando pezzi di storia non monumentale che sono il valore più autentico dei borghi: i diari dei viaggiatori europei del ‘700 e ‘800, spesso dei veri e propri ispettori del regno, che andavano in cerca di particolari antropici e sociali, piuttosto che artistici di questa estrema propaggine del territorio delle Due Sicilie.

Medici, nobili di corte, letterati e letterate (Janet Ross, fra le prime donne) che affrontavano viaggi a dorso dei muli, ospitati da famiglie più o meno accreditate, qualche volta in locande di mediocre livello, e raccontavano di cibo, di volti, di caratteri, di costumi, ovvero di “storie di vita” che diventavano il primo esempio di scrittura partecipata di itinerari emozionali.

Ma non ci siamo fermati ai diari. Le leggende dei mari pugliesi evocano ancora oggi fantasmi e principesse, sirene e anime in pena, amanti sfortunati, padri malsani, monaci eremiti e gli immancabili predoni saraceni. Leggende da terra di confine, un immaginario collettivo che il progetto ha riproposto a fotografi, regista, giornalisti, social traveller e destination designer e che si è trasformato in un efficace ed inedito approccio cross mediale.



I territori costieri della Puglia si sono dunque trasformati da “museo diffuso” a “museo goduto”. Chi vive dentro i borghi storici marinari deve percepirne il valore. Valorizzazione significa attribuire valore culturale a un bene che non l’ha mai avuto, o ne ha avuto meno di quanto meritasse, o l’ha perduto. I facilitatori della memoria diventano in questo processo attori fondamentali perchè concorrono - non più inconsapevolmente, questo è il cambio di regime - a trasformare il valore culturale in valore economico.

È così che nei borghi marinari pugliesi abbiamo intercettato imprese culturali “allargate”, narratori ed interpreti entusiasti, giovani ma non necessariamente, creativi capaci di guidare processi di emersione di casi di successo. Il progetto ha potuto far crescere quasi senza volerlo questa schiera di operatori, con loro una certa pratica amatoriale è entrata in contatto con l’eccellenza artistica, ha stimolato la creazione di reti sociali inclusive, ha creato confronti e contraddittori, ha suscitato interessi inediti.

È questo, un modello assolutamente coerente con la strategia complessiva dell’assessore Loredana Capone (si vedano i Programmi Smart In Puglia e Puglia 365) che punta a creare le condizioni per il successo dell’offerta turistica integrata “territori-cultura”.

Il progetto ha fatto parlare i territori. Davanti a ospiti esigenti ha creato condizioni abilitanti per mettersi in sintonia con il *genius loci* mentre si visitavano i luoghi, si assaggiavano i cibi, si conoscevano le persone, si dava vita ad una partecipazione resiliente. Il progetto ha fatto ragionare e offerto all’osservatore dati reali, ha smosso imprese formali ed informali, scenari possibili e imprevedibili, ma alla fine ha creato 25 percorsi etimologici che hanno rivelato i territori nei propri segni autentici.



Ettore Bambi

Strategy manager per il Gruppo Proàgo/Innovamenti di Lecce. Esperto di politiche e progetti comunitari per lo sviluppo territoriale, la valorizzazione culturale ed il turismo sostenibile. Esperto di sistemi di monitoraggio, Valutatore indipendente di progetti di sviluppo territoriale e politiche del lavoro. Iscritto all'Ordine Nazionale dei Giornalisti dal 1981 e all'Associazione Italiana Valutazione dal 1997. E' stato consulente, fra gli altri, per Arthur.D.Little, Cotup, Ecosfera, SOGES, Links Management and Technology s.p.a., Betaconsult s.r.l., Confartigianato, S.I.D.A., CISI Puglia, Eupolis Lombardia, ISFOL. Docente di Sviluppo Locale nell'ambito del Master ASFOR in General Management di Aforisma Business School, autore di pubblicazioni di storia locale.

Il valore sociale ed economico dell'impresa per il territorio

Alessandro Beda



È la prima volta che partecipo a Ravello Lab e sono rimasto davvero impressionato per la bella atmosfera, gli stimolanti dibattiti e il livello di competenza degli interlocutori. Un vero unicum nel panorama culturale italiano.

Ho fatto parte del Panel 2 che riguardava “L’impresa culturale tra risultato economico e valore sociale”. I moltissimi interventi mi hanno fatto comprendere il mondo vastissimo e complesso dell’imprenditoria culturale, le sue aspettative e le sue difficoltà. Anche la Fondazione Sodalitas, a cui appartengo, è una impresa culturale in quanto diffonde la responsabilità sociale e la sostenibilità tra le aziende italiane cercando di promuovere questi temi nella cultura di impresa.

Riguardo al binomio proposto dal titolo del panel “Risultato economico e valore sociale”, non avrei dubbi nel ritenere che il valore sociale della cultura è preminente come ricaduta sulla comunità. Valore sociale che si trasforma in valore economico per il territorio attraverso il turismo, i prodotti locali e così via. Valore economico che, a livello Paese, promuove interi settori, basti pensare alla moda, all’alimentare, all’arredamento e al design. Inoltre tutto il mondo economico ne risente positivamente perché il livello culturale influisce sulla reputazione complessiva del Paese e questo giova all’immagine dei nostri prodotti su tutti i mercati. Ad esempio, l’incremento della quotazione della Ferrari al Nasdaq non dipende certamente solo dai fondamentali, ma anche dall’immagine di cultura, bellezza, design italiano che quel prodotto esprime. Un caso, tra i tanti, che testimonia come il valore della cultura può influenzare anche la finanza.

Tornando poi allo specifico dell’impresa culturale, ritengo sia importante prendere in esame, oltre alla necessaria sostenibilità economica, un ulteriore elemento indispensabile: l’utilità. Restaurare uno spazio espositivo, aprire un museo, un teatro, implica che lo spazio produca mostre, che il museo sia visitato, il teatro produca opere che attraggano il pubblico. Troppe volte gli enti locali investono in opere che non comportano fruizione da parte del cittadino. Qui il valore sociale viene annullato, al massimo diventa un valore di conservazione che non produce utilità immediata e diretta per la comunità. In questo campo, l’impresa culturale potrebbe avere un ruolo importante nella promozione di interventi che abbiano un contenuto di utilità sociale elevato e duraturo nel tempo.

Vorrei affrontare adesso un tema che esula dal titolo del panel ma che ritengo importante per l’azienda culturale e la cultura

in genere: il rapporto tra mondo delle imprese e cultura.

Fin dall'Ottocento il mecenatismo d'impresa si è sviluppato grazie a singoli imprenditori appassionati che hanno messo a disposizione risorse, talora ingenti, per iniziative culturali di grande livello. Si trattava però di investimenti di singoli imprenditori che spesso ritenevano non confacente impegnare l'immagine dell'azienda.

Oggi il panorama è totalmente cambiato, dagli anni 2000 si è sviluppato il fenomeno della Responsabilità sociale di impresa (Csr), che vede l'impresa fortemente impegnata per lo sviluppo sostenibile anche attraverso investimenti sociali nel territorio di riferimento. Sono ormai migliaia le imprese che investono in quest'ottica. Si tratta di promuovere l'investimento in cultura come parte integrante dello sviluppo sociale del territorio. Questo fenomeno è già in corso: ad esempio, un terzo delle risorse della Scala è garantito dalle imprese; molti musei, come le Gallerie d'Italia di Milano, sono frutto del sostegno e del contributo di una impresa; l'attuale mostra di Caravaggio nasce da una collaborazione tecnologica con un'impresa. Spesso quindi non si tratta solo di risorse finanziarie ma anche di un vero supporto tecnico organizzativo, come per esempio le tecnologie di illuminazione.

Oggi disponiamo di una leva di accelerazione potente rappresentata dall'**Art Bonus**. Grazie all'ottimo lavoro del Ministro Franceschini disponiamo di una agevolazione fiscale incentivante che allinea l'Italia a quanto succede negli altri Paesi europei. Questa recente legge è ancora poco conosciuta ma alcune imprese hanno già iniziato ad usufruirne: allo stato attuale le domande sono poche migliaia ma in rapida crescita. Ci troviamo quindi di fronte ad una congiuntura favorevole di grande potenzialità ancora da esprimere che potrà rappresentare una spinta rilevante nel sostenere la promozione della cultura e la conservazione dei beni culturali.

Penso che esistano tre condizioni che permetteranno di sfruttare a pieno questo congiuntura:

- aprire un forte dialogo e confronto tra il mondo dell'impresa e le imprese culturali;
 - promuovere la cultura come investimento sociale per la comunità e il territorio;
 - dimostrare l'utilità e il valore economico dell'investire in cultura.
- Se Confindustria, Federculture e tutti gli attori del settore sapranno mettere in campo iniziative significative l'impegno delle imprese non mancherà.

Alessandro Beda

Studioso della tematica della responsabilità sociali di impresa.

Autore del volume "La responsabilità sociale di impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia" edito dal Sole 24 ore.

Responsabile della CSR nella Commissione Cultura di Confindustria.

Coordinatore del centro per corporate social responsibility.

Vice presidente dell'Associazione Sodalitas.

Consigliere della GLOBAL Compact Foundation.

Presidente della Giuria " giornalismo per il sociale".

Componente Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo Confindustria.

Impatti sociali delle attività culturali: cosa e come valutare

Andrea Billi
Giovanna Sonda

Quando si parla del ruolo della cultura nell'attivare processi di sviluppo ci si scontra con una questione spinosa: la misurazione dei cambiamenti prodotti da iniziative e progetti a matrice culturale. Che si tratti di attività nell'ambito delle industrie culturali e creative (ICC), del patrimonio storico-artistico, di interventi istituzionali o di esperienze spontanee trovare degli indicatori è oggetto di dibattito sia a livello accademico, sia tra i professionisti che si occupano di questo settore (amministratori, imprese, associazioni).

Le strategie di governo dalla scala urbana a quella europea si propongono di coltivare le potenzialità dei territori e generare opportunità di sviluppo sostenibile attraverso la cultura. Tutta-

via, anche per la segmentazione del comparto culturale in specifici settori di attività, si rischia di perdere di vista la dimensione territoriale degli interventi a matrice culturale. Invece il senso di appartenenza, il capitale sociale, l'emancipazione, la vivibilità dei luoghi sono ricadute positive di iniziative a matrice culturale e ci impongono di riflettere sui criteri di valutazione. In questo senso il tema dell'impatto sociale sta diventando cruciale per comprendere a fondo la capacità di certi interventi di produrre un cambiamento per la collettività.

Particolarmente in contesti dove non c'è un attore pubblico forte, molte iniziative culturali di fatto svol-

gono una funzione di *welfare* con un impatto significativo per la collettività anche se non misurabile secondo indicatori di occupazione e ricchezza prodotta.

Individuare i fattori che favoriscono lo sviluppo di iniziative di comunità è perciò il primo passo per rivedere e integrare gli indicatori tradizionali; superare, ad esempio il numero di visitatori, di biglietti, di pernottamenti per considerare altri aspetti di impatto che possono incidere sulla qualità di vita delle persone, sui processi di sviluppo di un territorio e forniscono indicazioni sulla sostenibilità e replicabilità di certe iniziative.

Affidarsi solo alle evidenze empiriche senza interrogarsi se stanno descrivendo una dinamica positiva o controversa è piuttosto rischioso. Un aumento del numero di visitatori non è di per sé un fatto univocamente positivo: i problemi che stanno affrontando città come Venezia ci parlano di una questione complessa in cui i flussi turistici hanno innescato dinamiche controverse.



Sullo sfondo Andrea Billi e
Giovanna Sonda.

Oltre ai criteri per valutare l'impatto, è rilevante porsi anche la questione della valutazione ex ante perché i criteri di selezione dei bandi incidono sulla qualità progettuale. Implicitamente, la valutazione può svolgere un ruolo educativo/adattivo: la struttura e i criteri da seguire per predisporre la proposta informano un certo modo di elaborare e presentare i contenuti; di pianificare le attività; di immaginare gli impatti e di connettersi con attori locali ed esterni. Perciò intervenendo in questa fase è possibile innalzare la cultura della progettazione sia da parte delle istituzioni proponenti, sia da parte dei beneficiari. Questa consapevolezza dovrebbe essere quindi incorporata nei bandi a sostegno di iniziative culturali per riuscire ad intercettare anche soggetti emergenti e metterli in condizione di sperimentare nuovi modelli di sviluppo. I bandi rappresentano delle opportunità se prima di tutto attivano le risorse del luogo e a queste aggiungono il capitale necessario a farle partire e renderle sostenibili. Questo implica innanzitutto comprendere e sostenere le dinamiche che portano certi attori ad aggregarsi, a sviluppare dei progetti, a dialogare con le istituzioni locali.

Di seguito vengono presentate alcune indicazioni per valutare gli interventi culturali e i loro impatti sociali nella prospettiva più ampia dello sviluppo dei territori e delle comunità.

Considerare la cultura un fattore trasversale abilitante la crescita, l'innovazione e la coesione sociale permette di superare i confini tra settori di attività e di riportare la valutazione dei progetti su un altro piano, quello dello sviluppo locale che include anche gli impatti sociali oltre alle ricadute economiche. Promuovere processi di innovazione nelle istituzioni affinché si pongano come interlocutori per gli attori locali stimolando processi di innovazione sociale che attivano le risorse endogene dei territori.

Mappare le risorse locali in termini di soggetti, tematiche, tradizioni culturali, patrimonio materiale e immateriale, potenzialità inesprese per valorizzare e far crescere competenze e talenti locali coerentemente con la strategia e la visione di sviluppo di un territorio. Le agenzie di sviluppo regionali che hanno come mandato di stimolare il tessuto imprenditoriale locale attraverso specifici bandi e misure a sostegno della creatività potrebbero essere degli importanti osservatori e non solo degli erogatori di risorse.

Andrea Billi

Insegna economia dello sviluppo ed economia politica all'Università di Roma La Sapienza. I suoi interessi di ricerca sono le politiche di sviluppo per le aree in ritardo dei Paesi industrializzati, la coesione sociale e le politiche culturali, con particolare attenzione ai processi di sviluppo urbano. Dal 2009 al 2011 si è occupato delle crisi aziendali ed i grandi progetti strategici alla Presidenza del Consiglio e dal 2014 al 2016 ha coordinato per l'OCSE un progetto per la valorizzazione a fini culturali e turistici delle regioni del Sud Italia, finanziato dal MIBACT.

Giovanna Sonda

Dottore di ricerca in Sociologia e Ricerca Sociale, svolge attività di studio e ricerca sui temi del welfare di comunità, dell'economia sociale, dell'impatto sociale della cultura. Negli ultimi anni i suoi interessi di ricerca si sono rivolti allo sviluppo locale culture-driven con particolare attenzione all'interazione tra innovazione sociale, identità territoriali e pratiche creative e culturali. Per la Federazione Trentina della cooperazione coordina da diversi anni azioni pilota nell'ambito di progetti europei e regionali per guidare e stimolare processi di sviluppo locale che attivano risorse endogene dei territori.

La cultura al centro della *business proposition*

Armando Brunini

Ravello LAB dà voce a quanti credono nella capacità della cultura di generare progresso, sviluppo e innovazione, soprattutto per l'Italia. Tre giorni per discutere di tematiche che appassionano la vita culturale, quindi sociale ed economica, del Paese. Un'occasione per non fermarsi alle problematiche che gravano sul settore creativo e culturale, pur riconoscendole, ma progettare soluzioni basandosi su un processo di coinvolgimento partecipativo e dinamico. Una delle riflessioni che hanno guidato queste considerazioni è stata incentrata sul ruolo dell'impresa, tra valore culturale e sociale.

L'impresa e il ruolo che riveste nella, e per la, società sono fortemente cambiati nel tempo. Oggi l'azienda opera come agente di cambiamento: stimola processi di innovazione e, con maggiore attenzione di prima, cerca di produrre un impatto positivo anche per la società e per l'ambiente. Anche l'Unione Europea si è spesa fortemente in questo campo e ha lanciato dei dettami chiari agli Stati membri per "creare le condizioni per una crescita sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine". Questo impulso è stato di fondamentale importanza per introdurre nelle imprese, o rafforzare dove esistenti, quei comportamenti responsabili che portano al progresso e al crescere insieme, dell'impresa e della società.

L'impresa si mostra così vicina al territorio tanto da assorbirne, in modo naturale e spontaneo, il suo sistema valoriale e culturale, che si riflette nelle produzioni e nei manufatti finali. La sintesi migliore di questa fusione, tra impresa e cultura, è il Made In, in cui la tradizione manifatturiera e il patrimonio storico-artistico si incontrano divenendo un veicolo di promozione dell'Italia all'estero. I prodotti italiani, serviti sui mercati esteri, raccontano dell'Italia, della storia, dell'arte e della cultura del Bel Paese. I marchi, piccoli e grandi, nelle loro creazioni trasferiscono lo stile di vita italiano: chi lo compra, cerca un'esperienza evocativa, non solo una relazione di natura funzionale-commerciale. E' sempre più evidente, infatti, che la brand reputation dipenda dal comportamento che l'azienda decide di assumere nei confronti dell'ecosistema in cui opera. I consumi sono orientati non più solo dal rapporto qualità-prezzo ma anche dal giudizio comportamentale, attribuito al marchio, che comprende valutazioni di carattere etico e sociale.

Con questa consapevolezza, Gesac - Società di gestione del-

l'aeroporto di Napoli - sensibile alle tematiche della responsabilità sociale di impresa, ha deciso di dare il proprio contributo allo sviluppo, aprendo l'aeroporto alla collettività e alla città di Napoli, allontanandosi sempre più dall'essere un corridoio di frettoloso passaggio. Alla base, la volontà di dedicare attenzioni speciali all'arte e alla cultura, resa un elemento portante della business proposition. Una delle attività sviluppate in tal senso è diretta a rendere l'aeroporto di Napoli un ambiente di promozione turistica e valorizzazione culturale, attraverso gli spazi offerti dall'infrastruttura stessa e una piattaforma digitale che offre ai viaggiatori informazioni sulle attrattività che è possibile visitare a Napoli e dintorni. Da questa iniziativa, si è passati ad ospitare, direttamente in sede aeroportuale, una mostra di sei importanti opere artistiche. L'aeroporto diviene un luogo di narrazione, di fermento artistico. Di fatto, la prima o l'ultima esperienza culturale che si apre al viaggiatore, al suo arrivo o alla sua ripartenza.

Alla base di queste scelte vi è la consapevolezza che l'engagement, sul fronte culturale e sociale, si traduca in benefici tangibili sul business complessivo. Non è un atto di mecenatismo, bensì un atteggiamento lungimirante, diretto, da un lato a migliorare la brand reputation, dall'altro a dare un senso all'impegno, oltre il perimetro aziendale. Raggiungere un risultato economico è fondamentale ma non basta: è necessario che un'impresa, nell'esercizio delle proprie attività e nella legittima



ricerca di profitti, persegua anche finalità di utilità collettiva, all'interno della propria azienda, con azioni di welfare, e al di fuori con atteggiamenti socialmente responsabili.

Queste performance e il miglioramento dei servizi nel 2017 hanno portato al riconoscimento Aci Europe Award come migliore aeroporto europeo (categoria da 5 a 10 milioni di passeggeri). Le motivazioni sono attribuite all'eccellente combinazione tra management e driver economico per il turismo regionale. Oltre questo, il riconoscimento per aver migliorato la passenger experience e aver contribuito alla valorizzazione dei beni artistici e culturali della Regione.

Tutto questo non è responsabilità sociale. O meglio, seppur trovi nella responsabilità sociale la sua genesi, questa visione supera il confine e va oltre. La responsabilità sociale mostra il lato "umano" dell'impresa ma resta ancorata ad una dimensione separata dalla regolare gestione del business. Concettualmente, ciò che ricade e avviene sotto la responsabilità sociale non è business ed è separato dalla ricerca di profitto. Ciò che sta avvenendo oggi, invece, è il tentativo di superare questo rigido confine tra il settore profit e no profit. Questo tentativo, che in Italia porta il nome delle Società benefit (introdotte nell'ordinamento giuridico italiano con la Legge di Stabilità 2016), ha avuto una portata innovativa per superare la striscia di confine, tra il profit e il no profit. Si legittima una nuova forma di società in cui la ricerca del profitto si accompagna alla massimizzazione dell'impatto positivo. Un gioco win-win, in cui gli obblighi di trasparenza e l'assunzione di responsabilità sociale, consentono di raggiungere il massimo dei risultati per l'azienda, la collettività e l'ambiente.

Il riconoscimento delle Società benefit segue, anche a livello normativo, il cambiamento nelle geografie di valore che sta determinando una dimensione di ibridazione che allontana i paradigmi definitivi. In questa fascia ibrida si colloca, ad esempio, anche l'intera produzione creative-driven che va dalla manifattura evoluta all'artigianato artistico. Una cerniera che consente di stabilire un ponte tra impresa e impresa culturale in cui si innesca un processo di generazione di valore condiviso. In questo processo di contaminazione, la cultura è l'elemento centrale di traino, un fattore di coagulazione in grado di attivare una catena del valore più ampia e trasversale. La logica da portare avanti è quella della cooperazione tra diversi ambiti culturali (interdisciplinarietà) e diversi settori produttivi (inter-settorialità).



Da sinistra: Marcello Minuti, Ludovico Solima, Pietro Petrarola, Franco Broccardi e Pierpaolo Forte.

Armando Brunini

Laureato con lode in Economia aziendale presso l'Università di Napoli Federico II.

Ha iniziato la sua carriera lavorando per importanti società internazionali di consulenza di management.

Nella seconda parte della sua carriera ha ricoperto posizioni manageriali in aziende del settore del trasporto aereo tra Roma, Milano e Bologna.

Da Aprile 2013 è Amministratore Delegato di GE.S.A.C. S.p.A. (società di gestione dell'Aeroporto di Napoli).

Tra gli altri incarichi è attualmente Consigliere d'Amministrazione di SEA Spa (Aeroporto di Milano), ACI Europe (Associazione Europa degli aeroporti) e Presidente del Convention Bureau di Napoli.

Un modello di valutazione della sostenibilità economica per la selezione del soggetto gestore negli interventi di valorizzazione dei beni pubblici a valenza culturale

Francesco Calabrò

Premessa

Gli spunti di carattere valutativo connessi con il tema de *“L’Impresa culturale tra risultato economico e valore sociale”* sono numerosi e toccano scale e dimensioni diverse: si passa dai quesiti connessi con l’aggiudicazione di gare per l’affidamento di servizi di carattere culturale, alle valutazioni di interi programmi, incluse le valutazioni d’impatto. E vengono chiamate in causa dimensioni di carattere quantitativo, in particolare monetario, e altre più prettamente qualitative, connaturate con la natura intangibile dei valori in esame.



Si tratta di dimensioni non conflittuali tra loro ma che in una visione della valutazione come processo coesistono, a volte in fasi diverse a volte contestualmente.

Di seguito viene sinteticamente illustrato un modello valutativo, ancora in fase sperimentale, di carattere monetario, il MoGe, messo a punto dal laboratorio di valutazioni economico estimative LaborEst dell’Università Mediterranea di Reggio Calabria: il modello nasce allo scopo di fornire al decisore pubblico uno strumento di facile utilizzo, per individuare in via preventiva la tipologia di gestore, nell’ipotesi di gestione indiretta dei beni culturali prevista dall’art. 115 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

Senza avere la pretesa di presentare soluzioni rivoluzionarie, viene offerto al confronto con la comunità degli operatori del settore con il principale scopo di riceverne osservazioni e suggerimenti che ne migliorino l’affidabilità.

Il contesto economico di riferimento

La sostenibilità della gestione del patrimonio culturale costituisce oggi una delle sfide più difficili ai fini della trasmissione alle generazioni future dell’insieme di conoscenze, valori, tradizioni insite in esso.

La condizione di progressiva contrazione delle risorse pubbli-

che disponibili, lungi dall'essere una delle note fasi cicliche, si presenta sempre più come una condizione strutturale con la quale fare i conti, anche in prospettiva futura, come evidenziato da numerosi autori. Tale contrazione, come è evidente ormai da tempo e analogamente a quanto avviene per gli altri settori, riguarda anche le risorse pubbliche disponibili per la conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Questa è la realtà di cui occorre prendere atto e che rende indispensabile la ricerca di soluzioni innovative, che consentano di perseguire comunque gli obiettivi di conservazione e valorizzazione del patrimonio: di ciò ha preso atto implicitamente il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, come traspare in particolare dalla modalità prevista per il coinvolgimento di soggetti privati nella gestione del patrimonio.

La gestione del patrimonio

Le forme di gestione del patrimonio culturale sono normate dall'articolo 115 del Codice, che ne individua essenzialmente due, diretta o indiretta: nell'economia del presente contributo ci soffermeremo in particolare sulla forma indiretta.

La forma di gestione indiretta è attuata ricorrendo all'istituto della concessione a terzi delle attività di valorizzazione, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti.

Scopo dell'affidamento in gestione indiretta, secondo quanto specificato dal comma 4 dell'articolo, è quello di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali.

Lo stesso comma 4 introduce un concetto fondamentale: la scelta tra gestione diretta e indiretta non è fatta in maniera arbitraria, bensì mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti.

Il presente contributo ha come obiettivo l'approfondimento degli strumenti economico-estimativi e valutativi in grado di verificare la fattibilità e sostenibilità economica di soluzioni innovative per la gestione del patrimonio culturale, con particolare riferimento al patrimonio architettonico e paesaggistico.

L'esigenza di garantire l'equilibrio economico-finanziario nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale è ancora più avvertita in presenza di forme di partenariato pubblico-privato. L'approccio utilizzato parte da una constatazione di fondo: in relazione a soggetti gestori di natura diversa, sono associabili diverse strutture dei costi, mentre può essere considerata invariabile la struttura dei ricavi per lo specifico bene in esame.

Le metriche: un piccolo contributo

Parlando di "Impresa culturale tra risultato economico e valore sociale" può essere utile innanzi tutto comprendere cosa è impresa e cosa non lo è, pur rientrando nel campo delle attività culturali svolte da soggetti di natura privata.

Per fare ciò è possibile ricorrere all'ausilio di tecniche valutative di carattere monetario, usualmente utilizzate nelle analisi aziendali, come ad esempio l'Analisi Costi-Ricavi e la Break-even Analysis.

Alla fine della valutazione, ciò che rileverà maggiormente non sarà la distinzione della natura dei soggetti, tra profit e no-profit, quanto della natura delle attività: cioè tra attività dotate di capacità di generare flussi finanziari talmente cospicui da generare reddito e consentire adeguati rientri degli investimenti e/o dei costi di gestione e attività, invece, generatrici di flussi finanziari in grado di coprire solo un'aliquota dei costi di gestione.

Il momento in cui rileva la natura dei soggetti è solo nella fase della stima dei costi di gestione, cioè se si tratta di soggetti profit, per i quali vanno anche convenzionalmente computati in questa sezione adeguati livelli di profitto, e soggetti per i quali ciò non è necessario.

L'ulteriore distinzione, poi, tra i soggetti no profit, è quella che ancora una volta guarda alla natura delle attività: cioè se esse hanno rilevanza sotto il profilo economico, determinando pertanto una struttura dei costi molto simile a quella delle imprese, o se invece hanno natura volontaristica e, come tali, determinano una struttura dei costi di gestione (in particolare per risorse umane) profondamente diversa.

In quest'ultimo caso, di particolare rilevanza appare la fattispecie nella quale, in virtù della riduzione dei costi per risorse



*Francesco Calabrò e
Cristina Loglio.*

umane, le entrate sono comunque in grado di coprire gli altri costi di gestione, in particolare quelli per la manutenzione straordinaria dei beni.

Si tratta, è evidente, di una fattispecie di particolare rilevanza ai fini della sostenibilità e della trasmissibilità del patrimonio alle generazioni future: è proprio la copertura (anche) dei costi di manutenzione straordinaria che consente la conservazione dei beni nel tempo.

In quest'ultima fattispecie, però, sono le comunità locali a venire chiamate direttamente in causa: se esse riconoscono il valore del bene e gli effetti, tangibili e intangibili, che può generare la sua godibilità (fruibilità), allora devono farsi carico direttamente dei servizi connessi attraverso l'impegno diretto e volontario. In assenza di questo impegno e con gli attuali (e futuri) vincoli di bilancio dei soggetti pubblici, il patrimonio è destinato inevitabilmente a scomparire.

Il modello di valutazione

Il modello MoGe, già presentato in occasione di conferenze internazionali e oggetto di pubblicazioni alle quali si rimanda



per una più completa illustrazione, è stato sperimentato in alcuni contesti della Calabria di particolare valenza, come il centro storico di Gerace, in provincia di Reggio.

Il MoGe utilizza un semplice algoritmo applicabile nella fase iniziale del processo decisionale legato alla valorizzazione di un bene, in particolare di natura architettonica. Esso consente di individuare, in via preliminare, la tipologia di soggetto gestore più idonea allo specifico bene in esame, in relazione alla sua capacità di generare flussi di entrate.

Il modello utilizza due variabili:

v1: natura delle attività svolte e dei soggetti coinvolti (pubblici; privati for profit; privati no profit con attività profit e no profit);

v2: attrattività del bene (attrattività intrinseca; attrattività estrinseca);

I risultati ottenibili consentono di comprendere:

r1: la composizione del capitale d'investimento (pubblico; privato; misto pubblico-privato)

r2: la tipologia di soggetto gestore

r3: l'entità degli oneri ponibili a carico del soggetto gestore garantendo la sostenibilità economica dell'attività e il mantenimento del bene per le generazioni future.

Conclusioni

Il modello è suscettibile di miglioramenti, anche alla luce delle osservazioni che eventualmente scaturiranno dal confronto con la comunità degli esperti ai quali è offerto come strumento operativo di facile utilizzo.

Un aspetto cui verrà dedicato certamente un approfondimento, sotto il profilo della struttura dei costi, è come varia l'incidenza delle risorse umane, ad esempio, se il soggetto profit ricorre alle nuove forme di contrattualizzazione previste dalle innovazioni in materia.

Ulteriori approfondimenti, poi, riguarderanno una più precisa distinzione tra quelle che sono attività a carattere lavorativo e le attività a carattere volontaristico.

È il caso di precisare, infatti, che si tratta di un campo che presenta diversi rischi sul piano della sostenibilità sociale: occorre distinguere nettamente ciò che è impegno volontario, gratuito, da ciò che è attività lavorativa. La valorizzazione delle risorse culturali deve costituire per i territori un'opportunità di sviluppo e non un ulteriore terreno di precarizzazione del lavoro o, peggio, di incentivazione di forme di lavoro irregolare.

Francesco Calabrò

Docente di Estimo e Valutazione Economica di Piani, Programmi, Progetti presso l'Università Mediterranea di Reggio Calabria; Visiting Scholar presso la School of Public Affairs della San Diego State University (CA, USA); altre attività di docenza presso: University of Trás-os-Montes and Alto Douro - UTAD (Vila Real, Portugal); Salford University (UK); Responsabile scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, del laboratorio di ricerche LaborEst, attivo presso il Dipartimento PAU dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria; Direttore scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, della rivista semestrale "LaborEst. Città Metropolitane e Aree Interne: la competitività territoriale nelle Regioni in ritardo di sviluppo"; Responsabile scientifico, unitamente a Lucia Della Spina, del simposio internazionale biennale "New Metropolitan Perspectives"; Presidente dello spin off universitario "Urban Lab srl"; Membro del Consiglio Direttivo di ICOMOS Italia; Direttore, unitamente a Lucia Della Spina, del Centro Ricerche "Roberto Di Stefano" su Piani e Modelli di Gestione del Patrimonio Culturale; Direttore, unitamente a Lucia Della Spina, dell'Osservatorio Siti UNESCO "Andrzej Tomaszewski".

L'impresa culturale tra innovazione e accountability

Stefano Consiglio

La questione su cui vorrei dare il mio contributo in questa sessione è il legame tra l'esigenza di misurare, valutare e garantire l'accountability e la capacità di innovare e governare il cambiamento delle imprese culturali.

Condividerò con voi alcune personali riflessioni maturate all'interno di un gruppo di lavoro costituito dall'ANVUR

agenzia nazionale di valutazione dell'Università creato per definire una serie di criteri ed indicatori per misurare la terza missione dell'università intesa come processo di generazione, trasmissione, applicazione e salvaguardia della conoscenza per il beneficio della comunità e del territorio (generazione di capitale sociale). Lo faccio nella consapevolezza che le esperienze maturate in altri settori possano essere un utile riferimento alle riflessioni che stiamo facendo. Bisogna imparare dai successi e dagli insuccessi propri e degli altri. La ricerca di indicatori e criteri di portata universale si inserisce all'interno di un framework basato su una idea di valutazione che cerca di essere oggettiva e che è funzionale alla necessità di programmare e orientare le scelte del policy maker, così come degli imprenditori culturali e creativi.



Indirizzare la distribuzione di risorse con un metodo che cerchi di giustificare e documentare è sicuramente condivisibile e consente di arginare comportamenti clientelari, discriminatori e non equi. Rimane tuttavia un aspetto che merita di essere sottolineato: un approccio universalista e con un'impronta taylorista rischia di frenare la creatività, l'innovazione e la sperimentazione nel settore delle imprese culturali. L'enfasi sull'accountability rischia di ostacolare la capacità di innovare e di gestire il cambiamento nelle organizzazioni culturali.

Ricordiamoci che un set di indicatori fissi e stabili condiziona la definizione degli obiettivi e di conseguenza delle azioni e quindi di fatto indirettamente ostacola processi di innovazione e di cambiamento. L'innovazione in ambito culturale, ma non solo, è possibile solo se si lascia spazio all'imprevedibile e al non controllabile. L'introduzione di criteri ed indicatori universali ha condotto ad un preoccupante isomorfismo strategico

e organizzativo. Il sistema universitario, ad esempio, ha introdotto un sistema chiuso, prescrittivo ed universale che limita la possibilità alle Università di praticare nuove strade.

Recentemente ho avuto modo di leggere alcuni piani strategici di alcune università italiane, ebbene, emerge una preoccupante uniformità, sono quasi tutti uguali. Una volta fissati i criteri di valutazione da agenzie esterne all'Università, la possibilità di innovare e cambiare si ridimensiona e tutti le organizzazioni sono spinte a strategie isomorfe imposte dal framework istituzionale. L'introduzione di sistemi di valutazione e misurazione strutturati innescano, inoltre, un significativo appesantimento burocratico che ostacola il processo creativo ed innovativo delle organizzazioni. Nel progettare sistemi di misurazione e valutazione nel comparto culturale prestiamo, quindi, grande attenzione a questo aspetto e cerchiamo di imparare dagli errori degli altri. Cerchiamo di non compiere l'errore di inibire l'innovazione ed il cambiamento per migliorare l'accountability.

Nel definire i criteri di valutazione dobbiamo essere consapevoli che si scontrano due logiche: quella di Lord William Kelvin che diceva *“Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla”* e quella del Piccolo Principe che diceva: *“Agli adulti piacciono i numeri. Quando raccontate loro di un nuovo amico, non vi chiedono mai le cose importanti. Non vi dicono: «Com'è il suono della sua voce? Quali sono i suoi giochi preferiti? Fa collezione di farfalle?» Le loro domande sono: «Quanti anni ha? Quanti fratelli? Quanto pesa? Quanto guadagna suo padre?» Solo allora pensano di conoscerlo. (Il Piccolo Principe di Antoine de Saint-Exupéry).* Nel mettere a punto sistemi e metodologie di misurazione e valutazione di un comparto delle imprese culturali, più che in altri, è necessario riuscire a contaminare e ibridare le due visioni e rifuggere dalle visioni decontestualizzate ed universalistiche importate acriticamente da altre realtà.

È fondamentale identificare metodologie e approcci che garantiscano ad ogni organizzazione culturale il potere di definire i propri obiettivi e spazi per innovare.

Stefano Consiglio

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università Federico II di Napoli, Dipartimento di Scienze Sociali. E' il vice-presidente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA). Insegna Organizzazione delle Imprese Culturali nel corso di Studi Magistrali in Management del Patrimonio Culturale, di cui è stato coordinatore fino al luglio del 2016. La sua attività di ricerca, in questo ambito, è incentrata su tematiche collocate nell'area dei modelli di gestione innovativi del patrimonio culturale e la creazione di impresa culturale.

Cultura, patrimonio, impresa: una visione “integrata” tra vecchi e nuovi paradigmi

Elisabetta Maria Falchetti



L'Anno europeo del patrimonio culturale (2018) offre l'occasione per ripensare visioni, strategie, politiche ed economie socioculturali. Gli obiettivi principali, infatti, mirano a promuovere il ruolo del patrimonio culturale europeo quale componente essenziale della diversità e del dialogo interculturale; a rafforzare il contributo del patrimonio culturale all'economia e alla società, anche migliorando la capacità di sostenere le industrie culturali e creative, ispirando l'innovazione, promuovendo turismo sostenibile e generando occupazione locale e a lungo termine; a considerare il patrimonio culturale come elemento importante della dimensione internazionale della UE. Nelle linee guida di Ravello Lab 2017 la cultura e il patrimonio sono quindi elementi di dibattito in una prospettiva di sviluppo e impatto sociale. Il Laboratorio, pertanto, invita ad una riflessione anche sulle imprese culturali. Due “motivi conduttori” delineano l'orizzonte all'interno del quale ambientare la riflessione e suggerire raccomandazioni in concordanza con gli obiettivi europei: un Documento/Direttiva - la Convenzione di Faro - e un impegno programmatico “progettare/pianificare il futuro”. La Convenzione di Faro (EU Council, 2005) dà del patrimonio una interpretazione etica, benefica per l'insieme delle società e la qualità della vita: diritto al patrimonio; patrimonio come fattore di legame sociale, come fonte utile allo sviluppo umano, alla valorizzazione delle diversità culturali e alla promozione del dialogo interculturale; patrimonio con un ruolo nella costruzione di società democratiche e pacifiche e nei processi della sostenibilità. Questo contributo suggerisce alcune strategie di pensiero ed azione centrate sul patrimonio e sulle potenzialità che questo racchiude, in armonia con i temi e gli obiettivi del Ravello Lab, ed esplora percorsi che rispondono alle direttive europee, alle esigenze delle persone e delle comunità territoriali, a una visione sostenibile del futuro.

Patrimonio, valori sociali e impresa in una visione sistemica

L'avvio della riflessione non può prescindere da un'idea sistemica, olistica ed evolutiva del patrimonio culturale, che includa e valorizzi non solo oggetti naturali ed artefatti umani, ma anche tradizioni, competenze, principi etici, modi di vita ed espressioni materiali e immateriali delle comunità, in un concetto dinamico, trasformativo e di continua co-creazione collettiva; patrimonio, quindi, non solo come testimonianza e

narrazione del passato, ma anche come riferimento e risorsa *della e per la* vitalità culturale del presente, come elemento di meditazione e accompagnamento verso il futuro. Nella *identità europea* il ruolo sociale del patrimonio è riconosciuto nella formazione globale del cittadino, della sua cultura ed espressione individuale e sociale. Il patrimonio è riferimento e substrato per consolidare provenienze, memorie storiche, appartenenze, legami sociali, stabilità culturale ed identitaria, valori, responsabilità. È fonte di creatività, innovazione, conoscenze, competenze e forme di pensiero, anche *per il XXI secolo*. Numerose sperimentazioni (ad es. Da Milano e Falchetti, 2014) confermano che *sul e attraverso* il patrimonio si può costruire comprensione e dialogo interculturale e sostenere processi di inclusione. Anche nell'aggettivo "culturale" sono integrati obiettivi e principi europei (vedi ad es. L'agenda europea per la cultura): cultura come risorsa e con valore intrinseco e strumentale, individuale e sociale; con fini di conoscenza, formazione, cittadinanza, partecipazione democratica, inclusione, integrazione, dialogo culturale, benessere, prosperità economica, sostenibilità. In tempi di crisi sociale ed ambientale - delle quali percepiamo soprattutto gli impatti economici - si deve saper capitalizzare *il* e costruire opportunità *sul* patrimonio culturale, partendo proprio dai suoi valori e ruoli sociali. Oltre a quello patrimoniale in senso stretto ed alla sua conservazione e fruizione, riconosciamo al patrimonio culturale altri valori e impegni; primo tra questi, quello educativo, di formazione di competenze, comportamenti, attitudini e valori individuali e collettivi. L'educazione *al, sul e attraverso* il patrimonio può avere un impatto unico e insostituibile nel fronteggiare le crisi e i loro effetti; va quindi potenziata nelle sue varie espressioni e applicazioni. La dimensione educativa implica rapporti e sinergie tra istituzioni deputate all'educazione, alla formazione, ma anche servizi sociali, professionisti della comunicazione e mediazione, dell'editoria anche digitale, ecc. Le alleanze tra istituzioni e imprese pubbliche e/o private trovano spazi di impiego già sperimentati, ma anche intere aree da esplorare, come quella dell'educazione, del dialogo e dell'inclusione interculturale, della costruzione di competenze trasversali, dei media e delle risorse digitali. Il patrimonio, quindi, genera nuovi valori sociali *nelle e attraverso* le alleanze e nelle potenzialità di impresa che accresce in questi campi. Un'altra dimensione sociale del patrimonio è quella che riguarda la qualità della vita dei cittadini. Al patrimonio culturale viene

attribuito oggi un grande valore anche come generatore di esperienze: è fonte di benessere fisico, emozionale, mentale e di gratificazione; alimenta creatività e ispirazione. Coinvolge quindi i campi e le istituzioni culturali, ma anche del welfare, della salute, della partecipazione attiva, dell'inclusione sociale e le imprese ad essi collegate. Nuove alleanze tra queste e le imprese culturali si possono tessere. Ancora, quindi, altri valori sociali e di impresa. Si confermano le potenzialità del patrimonio culturale di produrre nuove forme di collaborazione, economia, impiego e benessere materiale, nuove modalità di fare comunità e società, basate su valori/ruoli sociali vecchi e nuovi; oltre al turismo patrimoniale e alle imprese connesse, si intravedono nuovi mestieri, competenze e specializzazioni legate alla conservazione ed alla tutela (ad esempio la digitalizzazione e condivisione di dati), all'educazione, alla valorizzazione, al tempo libero, alla salute, alla cittadinanza ed alla socializzazione, che possono entrare nelle agende 21 locali per la rigenerazione - non solo economica - di comunità e territori. In queste prospettive programmatiche e strategiche, le imprese culturali possono assumere un ruolo sociale che supera il risultato economico, incrementare la produzione di valori e di capitale sociale promuovere ricerca ed innovazione di idee, pratiche e progetti.

Piani di azione comunitari, governance collettiva e partecipata

Le implicazioni di questa visione sistemica ed intersettoriale del patrimonio investono politiche multiple, partecipazione pubblica, servizi e organizzazioni sociali e ambientali, reti professionali, comunità di cittadini... Quali forme di governance, quindi? Quali piani di sviluppo? Nella Dichiarazione di Namur (The Ministers of the States to the EU Cultural Convention Meeting, 23-24 April 2015) sono indicate le priorità strategiche della UE *sul e attraverso* il patrimonio e i "focus" di dibattito: contributo all'elevamento della qualità della vita dei cittadini europei e dell'ambiente vivente, all'attrattiva e alla prosperità europea basata sull'espressione della sua identità e diversità culturale, all'educazione e alla formazione permanente; *governance partecipata nel campo del patrimonio*. Nella EU Cultural Heritage Strategy for the 21st Century (2015), i temi unificanti sul patrimonio sono: cittadinanza e società, economia, conoscenza, *governance territoriale*, sostenibilità. Il patrimonio cul-

turale è quindi strategico per numerose aree, oltre quella culturale e per diversi livelli e organizzazioni territoriali della vita politica e pubblica; reciprocamente, queste/i hanno un impatto sul patrimonio. Occorre praticare, quindi, modelli di governance che sviluppino il potenziale del patrimonio attraverso l'alleanza e la sinergia di tutte queste aree, livelli e organizzazioni. La Cultural heritage and the EU 2020 Strategy – towards an integrated approach to cultural heritage for Europe (COM (2014) 477) rinforza la dimensione collettiva e sociale del patrimonio; ne riconosce la rilevanza politica intersettoriale con componenti culturali, economiche, sociali, storiche, educative, ambientali, scientifiche, anche nelle relazioni esterne all'Europa; raccomanda un approccio integrato che permetta dialogo culturale, comprensione reciproca, coesione sociale economica e territoriale, in vista degli obiettivi di Europa 2020. Il Documento sottolinea il valore del patrimonio come *bene comune*. Le forme di governance "raccomandate" debbono quindi avere carattere collettivo, partecipativo, inclusivo; devono contemplare l'intervento attivo di molti stakeholder, di attori pubblici e privati e di gruppi di interesse cittadini; rafforzare la dimensione di risorsa condivisa e consolidare il dialogo fra piani e responsabili politici locali, regionali, nazionali ed europei. L'approccio al mantenimento, gestione e sviluppo del patrimonio deve essere "community based". In Europa, vari progetti così orientati sono in corso; questi sperimentano il coinvolgimento delle comunità, la partecipazione della società civile e i partenariati pubblico-privato per azioni di restauro, conservazione, salvaguardia, sviluppo e promozione del patrimonio culturale. Le mappe di comunità (oltre ai focus group, ed altre ben note strategie partecipative) sono tra gli elementi di consultazione e programmazione più attraenti e promettenti per identificare piani d'azione in modo strategico e partecipato. Queste esplicano il processo partecipativo; offrono una visione integrata delle necessità, delle azioni e politiche di un territorio, evidenziano relazioni, interazioni, obiettivi ed aspirazioni, forniscono anche un riferimento per i sistemi di controllo della qualità e la valutazione di impatto, che sono parte integrante di questi processi di gestione/governance. Dal momento che riconosciamo il valore sociale dell'impresa culturale, i modelli da integrare nei processi di programmazione ed implementazione sono quelli dell'accountability e del bilancio sociale, cioè forme di valutazione e bilancio "di missione e di qualità" basate su criteri di responsabilità, attendibilità e trasparenza, elementi

che legittimano e rendicontano la rispondenza sociale ed ambientale oltre che economica delle attività e degli obiettivi. L'accountability prevede modelli circolari (*life cycle models*) che hanno come fasi l'identificazione di necessità, priorità e obiettivi in dialogo e collaborazione con tutti gli stakeholder; pianificazione e progettazione; definizione di indicatori per valutare efficacia e sostenibilità delle politiche e delle azioni; implementazione; definizione di nuovi obiettivi e strategie per dare continuità ai processi e/o rivederli alla luce delle esperienze. Inchieste, campionamenti di opinioni, forme di peer reviews, dati sulla partecipazione, case studies, prove di produzione di capitale sociale, resoconti di gestione, monitoraggi mediatici, focus group, ecc. sono strumenti di indagine e raccolta dati adatti ai processi partecipativi. Altri indicatori possono essere presi in considerazione, come il valore culturale estetico, storico, sociale, spirituale, il benessere, l'apprendimento, oltre al risultato economico (vedi ad esempio, Holden, 2004; e il progetto della UK MLA Association "Inspiring learning for all").

Modelli da sperimentare...

In Europa abbiamo attualmente interessanti esempi di governance partecipata e di *comunità creative* nei musei, con esperienze di rete e cooperazione pubblico-privato, coinvolgimento e partecipazione attiva dei visitatori/pubblici nella co-produzione di conoscenze e nella gestione di progetti, inclusione e audience development. Assistiamo ad un processo trasformativo sempre più significativo verso un approccio "social museum", in risposta alle necessità locali. Tuttavia, nuovi modelli integrativi e sostenibili vengono proposti, in considerazione delle realtà territoriali dominanti nel panorama mondiale: le città (54% della popolazione mondiale nel 2014, risiedeva in aree urbane) e le loro crescenti caratteristiche multiculturali e multiethniche. Le sfide si stanno concentrando proprio nelle aree urbane per rendere gli insediamenti umani sani, inclusivi, resilienti e sostenibili (UN Agenda for Sustainable Development 2030 e A new Urban Agenda. Sustainable Development Goals), giusti e diversi. Grande attenzione viene rivolta alle città anche in Europa, ad esempio con il Progetto URBACT, finanziato dall'UE, che funziona come rete di scambio e programma di apprendimento comune per promuovere la sostenibilità urbana, anche in prospettiva delle priorità di Europa 2020; l'Italia è tra i Paesi

coinvolti. La Recommendation del Committee of Ministers to Member States on intercultural integration (CM/Rec (2015)1) detta le strategie per l'Europa interculturale e riconosce l'importanza delle città nell'interazione e nella gestione della diversità, nelle innovazioni di policy e modelli urbani di integrazione. Quattro Risoluzioni dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nell'Agenda urbana sostenibile (UNGA) hanno attribuito alla cultura e allo sviluppo a base culturale il ruolo di facilitazione e guida delle dimensioni sociali, ambientali ed economiche dello sviluppo sostenibile, attraverso il patrimonio e la creatività. Anche l'Agenda Europa 2020 ribadisce il ruolo della cultura come fattore di regolazione della vita cittadina. Cultura e patrimonio culturale, quindi, giocano un ruolo fondamentale nel costruire città come spazi pubblici aperti e condivisi, incoraggiando le persone ad esplorare una pluralità di identità attraverso la diversità del patrimonio e le espressioni culturali contemporanee, sostenendo un senso di passato condiviso e un'aspirazione ad un futuro comune (Council of Europe "Living together: Combining diversity and freedom in 21st -Century Europe", 2011). Il binomio dell'UNESCO - politiche culturali *sul/del* patrimonio e creatività - definisce un approccio innovativo alla rigenerazione, trasformazione e transizione cittadina e allo sviluppo urbano (Global Report on Culture and Sustainable Urban Development, UNESCO per Agenda 2030). Le infrastrutture culturali come musei, biblioteche, archivi ecc. dovrebbero essere usate come spazi civici di dialogo e inclusione sociale, di coesione, di cultura di pace, come anche di sviluppo economico. Nell'Agenda urbana sostenibile le industrie creative e culturali sono la base per la sostenibilità economica. Nuove forme di governance sono basate proprio su scambi, reti e costruzioni culturali, con la partecipazione di istituzioni, società civile e tutti gli stakeholder cittadini. Guardiamo alle città, quindi, come laboratori territoriali di nuove politiche, governance e forme di impresa, contesti dove una molteplicità di attori condividono obiettivi e capitale sociale, costruiscono valori culturali, economici, ambientali e innovazioni basate sul patrimonio e l'industria creativa culturale. Un modello simile è quello delle *Learning Cities* e delle *Learning Communities* proposto dall'UNESCO (Beijing Declaration, 2013), fondato proprio sul concetto di qualità della vita e sostenibilità nelle città attraverso



la cultura e il patrimonio. Il modello è in sperimentazione attraverso reti che uniscono numerose città in varie parti del mondo (in Italia, Bari e Agrigento). L'apprendimento permanente, costruito sul patrimonio tangibile e intangibile è la forza che promuove i cambiamenti cittadini, la coesione sociale, la partecipazione pubblica e privata. Le *Learning Cities* e le *Learning communities* "comunità di apprendimento, comunità culturali" appaiono come nuovi orizzonti all'interno dei quali collocare mandati, ruoli, attività, politiche e gestione del patrimonio e dell'impresa culturale ad esso legata. Nelle *Learning Cities* l'approccio integrato al patrimonio, le reti di collaborazione multisettoriali e multidisciplinari e la partecipazione della società civile possono esplicitarsi in programmi e strategie; la condivisione di conoscenze, obiettivi, significati, strutture e risorse unisce tutti in un grande progetto comune.

Verso il futuro... quali paradigmi per la sostenibilità?

Il concetto di futuro è, almeno dal 1992, anno della Conferenza di Rio de Janeiro, "per definizione" legato a quello della sostenibilità, cioè ad una programmazione, un percorso ed un uso di risorse ambientali che tengano conto delle generazioni future; la sostenibilità include e contempla (ugualmente per definizione) livelli di interesse e campi d'azione economici, sociali ed ambientali. La relazione tra cultura, patrimonio, impresa e sostenibilità appare evidente in una dimensione sociale ed economica (molto di meno considerata quella ambientale), ma in quali prospettive? Oltre la crescita competitiva del Programma Barroso 2005, la Convenzione di Faro introduce esplicitamente nuovi obiettivi di sostenibilità "sociale" nell'uso del patrimonio. Nella Dichiarazione di Namur cultura e patrimonio culturale vengono riconosciuti come elementi chiave dello sviluppo sostenibile. Oggi la cultura viene considerata il quarto pilastro della sostenibilità, accanto ad ambiente, società, economia. Ancora, tuttavia, la cultura, come risorsa di sostenibilità, viene dopo l'economia. Ma ci sarebbero nuovi paradigmi da introdurre. I modelli dominanti della sostenibilità sono "figli" di quello dello sviluppo sostenibile: economia, società e ambiente sono tre domini (graficamente rappresentati come sfere o ellissi) che si intersecano alla pari tra loro. Dove questi si intersecano definiamo lo sviluppo sostenibile. Questo modello ha ricevuto numerose critiche e potrebbe essere sostituito o integrato, cam-

biando alcuni paradigmi. Esistono altri modelli della sostenibilità, ad esempio quelli “a nido”, che vedono concentricamente inclusi uno dentro l’altro e interdipendenti domini con più livelli d’interesse ed aree di azione: il più interno è quello individuale, incluso in quello sociale, a sua volta incluso in quello ambientale. In questi modelli l’economia è all’interno (e parte integrante) del livello sociale. La qualità della vita e la sostenibilità dipendono da tutti e tre i livelli e dalle loro relazioni. Adottando i modelli “a nido” la cultura e il patrimonio, invece che confinati nel solo dominio sociale, diventano elementi caratterizzanti e di relazione e regolazione *di e tra* tutti e tre i livelli gerarchici. La cultura può assicurare la sostenibilità *dei/ai/tra* i tre livelli e può crescere illimitatamente senza intaccare le risorse individuali, sociali ed ambientali. Il patrimonio è *prodotto in e legame tra* tutti e tre i livelli, ed è elemento di sostenibilità individuale, sociale ed ambientale. L’economia costituisce un valore e una risorsa del livello sociale ed interagisce “sostenibilmente” con gli altri due. Ragioniamo, quindi, all’interno di una visione sistemica, integrata, complessa della cultura, del patrimonio e dell’economia, interconnessa con i tre livelli di sostenibilità dell’individuo, della società e dell’ambiente. L’impresa culturale dovrebbe essere armonizzata con questa visione multilivello e multidimensionale, che non contempla più opposizione, ma solo sinergie tra risultato economico e valore sociale.

Riferimenti bibliografici

Da Milano C., Falchetti E., 2014. Musei per le storie, Storie per i Musei. Vetrani Editore, Nepi

Holden J., 2004. Capturing Cultural Value. DEMOS, London. ISBN 1 84180 139 9
 UK MLA Association “Inspiring learning for all. <http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/inspiring-learning-all>

Elisabetta Maria Falchetti

Attualmente è ricercatrice e project manager presso ECCOM (European Centre for Cultural Organization and Management). Di formazione scientifica, ha lavorato al Giardino Zoologico e al Museo Civico di Zoologia di Roma, come curatrice e dirigente del Dipartimento educativo. Ha insegnato in Università italiane, in corsi universitari e post-universitari, Educazione e comunicazione scientifica e museale, Museologia e museografia naturalistica, Educazione ambientale ed alla sostenibilità. Le sue ricerche si concentrano sull’impatto delle esperienze culturali -in particolare legate al patrimonio- sull’apprendimento permanente, l’inclusione sociale, il dialogo interculturale e la sostenibilità individuale, sociale, ambientale. In questi ambiti di ricerca sperimenta nuove strategie per l’accessibilità e la partecipazione culturale e sistemi di valutazione qualitativa. È autrice di contributi e libri nei vari campi della sua specializzazione, in particolare sull’educazione e comunicazione museale.

Spunti per un nuovo Patto tra Pubblico e Privato per valorizzare il Patrimonio culturale italiano

Andrea Ferraris

PATTO

Necessario ripartire da un patto tra istituzioni pubbliche, imprese culturali, soggetti del terzo settore, università e sindacati per affrontare in modo positivo, costruttivo ed evolutivo il tema della buona gestione e fruizione allargata del patrimonio presente in ogni città e borgo italiani.

Non più parti contrapposte secondo lo schema cliente/fornitore, ma partner impegnati nella stessa "mission".

BELLO E VERO

Categorie fondamentali da rimettere all'inizio e al centro delle analisi e degli approfondimenti necessari per ricostruire un modello adeguato ai tempi per valorizzare in modo inclusivo, accessibile e sostenibile il patrimonio culturale italiano, materiale ed immateriale.

FIDUCIA

Fondamentale componente nel rapporto di partenariato tra Enti pubblici e soggetti privati.

Bene seguire sistemi di norme per garantire controlli e vigilanza tipici di altri comparti economici, ma aiutiamo i protagonisti del PATTO ad esprimersi secondo le proprie peculiari caratteristiche che hanno nella creatività, inventiva ed innovazione, anche secondo doti artistiche, i principali punti di forza propulsiva.

DISCREZIONALITÀ DI VALUTAZIONE (MA NON PRETESTUOSITÀ)

Introdurre in tal senso criteri discrezionali di valutazione dei progetti proposti per la gestione di siti e patrimonio non perfettamente ascrivibili a soli criteri economici volti al risparmio, in base a valutazioni affidate a figure professionali note di expertise acclarata.

Prestando peraltro attenzione a non cadere nella facile pretestuosità di valutazioni troppo soggettive, estrose e non sufficientemente congrue.

PREMIALITÀ PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA CULTURALE

Introdurre criteri di premialità per i soggetti gestori, imprese ed associazioni private, che nel corso degli anni hanno rispettato le normative vigenti su fiscalità e tassazione, rispetto delle forme di lavoro utilizzate, rispetto dell'ambiente, ecc.

Introdurre una innovazione dei criteri di finanziamento e even-

tuali forme di agevolazione fiscale legati a bilancio ed impatto sociale, buona occupazione creata.

IMPRESA CULTURALE E IMPRESA SOCIALE

Favorire la trasformazione e l'utilizzo delle attuali imprese culturali in imprese a vera vocazione sociale creando nuove opportunità di sinergia progettuale e partenariato gestionale tra realtà di origine pubblica e privata.

RETI TRA IMPRESE PROFIT E NO PROFIT LOCALI NAZIONALI EUROPEE

Immaginare e accelerare la messa in rete e la creazione di soggetti profit e no profit a livello italiano ed europeo per creare nuove opportunità di sviluppo e di progettualità locale ed internazionale per valorizzare le competenze e le professionalità che le nostre imprese hanno sviluppato negli anni.

REGOLE CHIARE PER LA QUALITÀ

Definire in modo univoco i criteri inerenti ai COSTI del LAVORO, individuando nei due CCNL principali in uso (Federculture per gli Enti, Multiservizi per le cooperative e le imprese) gli unici riferimenti accettabili.

Rispetto rigoroso delle normative italiane ed europee per i tempi di pagamenti affinché le problematiche inerenti agli



aspetti di FINANZA non uccidano le imprese culturali coinvolte.

Nello stesso senso va formulato un impegno volto al rigoroso rispetto dei TEMPI dei FINANZIAMENTI deliberati dagli Enti pubblici di ogni ordine e grado.

FORMAZIONE FUNZIONARI E ASSISTENZA TECNICA

Riteniamo sia urgente ed importante promuovere un piano nazionale di formazione e riqualificazione specifica per tutti i funzionari pubblici che hanno a che fare con procedure di evidenza pubblica inerenti il patrimonio culturale.

Inoltre crediamo che sia contestualmente necessario l'impiego di forme di "assistenza tecnica" ad Enti e Istituzioni culturali per la definizione di piani economici e procedure di selezione e assegnazione di contributi e gare di servizi e concessioni, troppo spesso altrimenti gestite secondo modalità non appropriate.

RENDICONTAZIONE PUBBLICA DEL VALORE E IMPATTO SOCIALE.

Tenendo fermi i fari dei criteri primari della buona OCCUPAZIONE e della QUALITÀ, va reso utilizzabile in tempi brevi un sistema condiviso di criteri di rendicontazione e valutazione del valore e dell'impatto che un progetto di restauro e gestione culturale ha in un territorio, in aree urbane o in aree interne secondo criteri specifici.

SPERIMENTAZIONE

Sono ipotizzabili le creazioni di AREE di PROVA in TEMPI DEFINITI ove sperimentare tali nuove regole e parametri di valutazioni a cui poi far riferire l'intero sistema culturale pubblico.

PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATO

FONDAZIONI DI PARTECIPAZIONE

DIALOGO COMPETITIVO

PROJECT FINANCING

Sono i principali strumenti che come sistema cooperativo crediamo sia indispensabile iniziare ad utilizzare in una concreta, urgente collaborazione sistemica tra mondi che finora si sono troppo poco coinvolti in una co-progettazione innovativa.

ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

L'utilizzo adeguato ed intelligente dello strumento dell'alternanza scuola-lavoro nella triangolazione virtuosa tra Scuola, Istituzioni culturali e soggetti economici gestori può creare quella diffusione positiva di conoscenza e attenzione nelle nuove generazioni verso il patrimonio culturale oggi così necessario.



Al centro da sinistra: Pietro Petrarola, Pierpaolo Forte, Antimo Cesaro e Stefano Baia Curioni.

Andrea Ferraris

*Un'esperienza quasi trentennale nel settore dei servizi culturali.
Dal 2014 Presidente dell'Alleanza delle Cooperative Italiane Turismo e Beni Culturali, coordinamento settoriale delle tre principali Centrali cooperative, che rappresenta le imprese cooperative operanti nel settore culturale e turistico. Oltre 1.500 le cooperative aderenti, circa 15.000 gli occupati ed un fatturato di 1,6 miliardi di euro.
Presidente di FederCultura di Confcooperative.*

Sviluppo a base culturale: l'esempio delle imprese pubbliche locali in Francia

Benjamin Gallèpe



Le imprese della cultura in Francia

Nel 2014, il peso economico diretto della cultura, compreso come il valore aggiunto globale di tutti i rami della cultura, era di 44 miliardi di euro. Il taglio della cultura nell'economia nazionale (2,3 %) rimane stabile, dopo una diminuzione forte osservata durante la crisi degli anni 2008-2013.

Guardando nel dettaglio, questa calata è dovuta principalmente al peso sempre più importante dell'offerta digitale per la stampa, l'architettura e il libro. I rami del patrimonio e della creazione invece si mettono in evidenza con una crescita continua sin dal 1995, con un peso economico maggiore rispetto all'inizio degli anni 2000.

Il livello di occupazione, nonostante una diminuzione globale del 5 % rispetto all'anno precedente, totalizzava 615.000 posti di lavoro nel 2014, rappresentando il 2,4 % della popolazione attiva del paese.

Il ruolo delle imprese pubbliche locali

Le 1.254 imprese pubbliche locali (acronimo francese "Epl") sono strutture di diritto privato a forma di Spa, con un capitale detenuto parzialmente o integralmente da governi locali (comuni, province, regioni), con un taglio medio del 65 %, insieme con altri azionisti generalmente minoritarie (cassa depositi e prestiti, banche, operatori privati di oltre 15 settori dell'economia). Società di capitale misto, le Epl sanno anche combinare la cultura del management privato con le esigenze dell'interesse pubblico, al servizio di tutti i cittadini.

Le Epl contano tra le imprese più controllate di Francia, essendo sottoposte sia ai vincoli di ogni società privata, sia agli organi di controllo dell'uso dei fondi pubblici (ex ante dai servizi dello Stato tramite i prefetti, ed ex post dalla corte dei conti e dalle camere regionali).

Con un valore aggiunto totale di oltre 26 miliardi di euro e un peso di 276.000 posti di lavoro diretti ed indiretti, il modello "Epl" rappresenta un peso socio-economico superiore a quello dell'industria automobilistica, con una presenza in una decina di settori dell'economia (edilizia, pianificazione urbana, trasporti, energia, rifiuti, acqua, cultura, turismo, economia digi-

tale). Poco visibili nell'insieme delle 4 milioni di imprese private francesi, le strutture Epl rappresentano circa 1,5 % del PIL. Il valore aggiunto prodotto da una struttura Epl corrisponde ad una cifra 8 volte superiore rispetto a quello di un'impresa privata media.

Le Epl si distinguono anche da un effetto moltiplicatore di primo livello per l'economia dei territori. Su un totale di 1,9 miliardi di euro di contratti ricevuti annualmente tramite bandi pubblici, le 1.254 Epl contrattano per 3,7 miliardi di euro con oltre 35.000 piccole e medie imprese attive nel loro ecosistema (fornitori di beni e servizi, consulenze varie...), con un effetto diretto sul dinamismo e lo sviluppo economico.

Combinare cultura di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale

Con un totale di 307 società operative e per la prima volta nel 2017, le Epl dei settori della cultura, del turismo e delle strutture ricreative (sale concerti, centri congressi, impianti sportivi...) arrivano numericamente al primo posto davanti a tutti gli altri settori. Controllate direttamente dai rappresentanti dei governi locali, le imprese pubbliche locali rappresentano una scelta sempre più pregiata tra i vari modelli di gestione, in un ambiente costituito principalmente da musei nazionali, fondazioni private, e dal terzo settore.

Come società distinte sebbene al servizio delle istituzioni pubbliche, le Epl hanno la capacità sia di ottenere finanziamenti dalle banche, sia di attrarre altri investitori pubblici e privati per realizzare e fare crescere i progetti, tramite un vero e proprio effetto di leva prendendo appoggio su un *business model* specifico rispetto ad altre realtà.

Tra le Epl più innovative si trovano proprio quelle che cercano di combinare gestione dell'offerta turistica e valorizzazione del patrimonio culturale, seguendo l'esempio della Tour Eiffel, della città papale di Avignon, dell'abbazia di Fontevraud, del sito paleolitico di Lascaux e di tante altre realtà.

Questa dinamica dimostra la capacità del modello Epl a combinare cultura di gestione e sviluppo a base culturale, in modo di offrire le risorse e la flessibilità di oggetti di diritto privato ai governi locali, al beneficio dei territori e di tutti i cittadini.

Benjamin Gallèpe

Attualmente Responsabile relazioni esterne, cooperazione ed affari europee della FedEpl, Federazione nazionale delle imprese pubbliche locali in Francia.

Attiva da più di 60 anni, la FedEpl promuove il modello particolare delle imprese private di servizio pubblico controllate dai governi locali (comuni, province, regioni).

È stato consulente per il settore pubblico presso Ernst&Young, prima di essere coinvolto per 10 anni nella regolazione del settore dell'energia elettrica e del gas a Parigi e Milano, in particolare come Direttore del Segretariato MedReg (Associazione dei Regolatori del Mediterraneo).

Imprese culturali non profit: quale valore sociale, e soprattutto come

Francesco Mannino

Stefano Baia Curioni, in conclusione del suo intervento nel panel 2 di RavelloLab 2017 “L’impresa culturale tra risultato economico e valore sociale”, ha ricordato che una possibile agenda per il futuro del comparto culturale non potrà prescindere da tre assi fondamentali: 1. l’individuazione di strumenti finanziari per sostenere una sperimentazione sociale a traino culturale per almeno 6 anni; 2. la messa a punto di un set di strumenti di valutazione dell’efficacia e degli impatti delle attività culturali; 3. una definizione chiara degli strumenti di partenariato tra pubblico e privati, partendo dall’art. 151 del nuovo codice dei lavori pubblici, ma non solo. Senza questi pilastri, la cultura rischia di restare un oggetto di scarsa rilevanza per la maggior parte della popolazione, che non ne coglie la ricaduta sulla “traiettoria della propria vita” (Cit. Roberto Covolo).

Partendo dalla condivisione piena dell’assunto di Baia Curioni, il presente contributo proverà ad integrare quell’agenda con un paio di riflessioni, dal punto di vista di un piccolo “artigiano” delle imprese culturali, che condivide il suo percorso con i suoi soci e dipendenti (10 CCNL Federculture, per inciso). **Officine Culturali, associazione culturale che opera con gli strumenti dell’impresa**, facendosi carico dei relativi oneri si prende cura di alcuni luoghi significativi per le proprie comunità, in una attività costante di mediazione culturale e inclusione, operando nella traccia della terza missione dell’università di Catania: un ventaglio di azioni sempre più codificate istituzionalmente (MIUR; ANVUR) per progettare e valutare gli impatti degli atenei sul benessere delle persone e delle comunità.

A RavelloLab Officine Culturali non ha portato una testimonianza di pratiche per contribuire al dibattito sulle forme della sostenibilità dell’intrapresa, avendo abbandonato **l’ansia da break even point** ormai da tempo. Certo, inseguiamo il mercato, spesso lo anticipiamo, ma il contributo economico dei nostri pubblici non è sufficiente a rendere pienamente sostenibile economicamente la nostra attività, almeno per ciò che riguarda la **remunerazione dei fattori produttivi**, il lavoro degli operatori in testa. Riusciamo in tal senso solo per una parte, il resto è abbondantemente ciò che creativi consulenti definiscono “lavoro benevolo”.

Ma il panel 2 di RavelloLab 2017 non si è occupato solo del risultato economico del patrimonio pubblico, ma **del valore**

sociale che il patrimonio può contribuire a creare, anche al di là del mero campo degli indotti e delle filiere culturali e creative più performative.

In quella sede Officine ha quindi portato altre questioni: in che modo le organizzazioni culturali possono **essere utili** al proprio ecosistema sociale? Cosa serve e cosa esse possono dare? **A chi** quindi si rivolgono? Ai pubblici già abituali e abituati a partecipare? Ai potenziali che potrebbero partecipare? Agli esclusi? Si tenterà di abbozzare qui una risposta aperta, in considerazione ad esempio del contesto siciliano. **Quello che un'organizzazione culturale come la nostra sa fare, può essere utile** ad esempio in Sicilia a quei **300mila minori in condizioni di povertà educativa** (secondo Save the Children, minori in età scolastica che non sono in grado di comprendere il significato di un semplice testo scritto, di svolgere elementari operazioni matematiche, esclusi culturalmente perché non messi nelle condizioni di partecipare, e che spesso vivono in contesti di povertà assoluta)? Se sì, quanti ne può fare emergere? Può essere utile ai **900mila siciliani in condizioni di povertà assoluta**? Come può creare un loro potenziamento contro l'esclusione sociale? Può essere utile al **milione di studenti** di ogni ordine e grado? Ne può accrescere la loro formazione, la partecipazione attiva e consapevolezza sulla complessità del nostro presente? E alle **diverse migliaia di disabili**? può aumen-





184

tare e qualificare la loro inclusione attiva e la loro qualità della vita? E ai **nuovi cittadini** in cerca di integrazione: può aumentare la qualità e le occasioni di convivenza? E ai milioni di siciliani che vivono **tra le periferie e le aree interne**: può rafforzare il senso di appartenenza civica e attivismo? Ai **ragazzini di alternanza scuola lavoro** che vivono ascoltando YouTube, guardando Netflix, facendo parkour negli spazi pubblici o rappando o graffitando i muri dei palazzi storici: può ridurre il rischio di esclusione e fortificare il senso di **futuro**?

È fondamentale a questo punto fare una precisazione: al netto delle attività di fruizione che producono un flusso di ricavi adeguato a remunerare circa il 50% dei fattori produttivi, ogni volta che noi lavoriamo con una delle suddette categorie sociali le nostre attività producono uno **scarso o nullo risultato economico** (come è normale che sia), e una **parziale rilevanza sociale**, perché spesso circoscritte nel tempo e pertanto di limitata efficacia. Ma con grandi potenzialità di espansione e di sperimentazione, perché di esse avvertiamo la forza coesiva e aggregativa tra le persone, la capacità disvelatrice della complessità, la potenza dell'atto creativo quando si è messi in condizioni di esercitarlo. Non solo conoscenza, ma partecipazione.

Che fare, quindi? E come? Per affrontare questo complesso quadro servirà innanzitutto la **volontà** da parte di “artigiani” come noi di lavorare nella direzione della utilità sociale. Rimane pur sempre una scommessa sulla rilevanza del mettere le proprie competenze al servizio delle comunità di riferimento, in particolar modo se si opta per la rinuncia alle finalità lucrative. Il nuovo codice del terzo settore e la normativa sulle imprese sociali sono già di ampio indirizzo in questo senso, definendo strutture formali possibili, dichiarando precise gamme di attività riconosciute e individuando forme di agevolazioni fiscali; ma ciò che serve ancora è un riconoscimento pieno dell’operato di queste organizzazioni e delle professionalità che le animano: non solo agevolazioni fiscali ma anche **una riflessione sul costo del lavoro e sul relativo cuneo fiscale**, che permetta di distinguere questo tipo di lavoro dal volontariato. Che è un’altra cosa, terza rispetto all’intervento delle imprese culturali non profit: il volontariato è l’impiego del proprio tempo libero e non del tempo lavoro professionale, seppur senza scopo di lucro (ebbene sì, perché la remunerazione dei fattori produttivi, comprese le retribuzioni al personale impiegato, non coincidono affatto alla distribuzione degli utili di impresa: sembra banale ma spesso si fa grande confusione in merito).

Servirà inoltre un **indirizzo pubblico chiaro** riguardo al fatto che la **fruizione, la partecipazione e la produzione culturale siano considerate definitivamente driver affidabili per raggiungere obiettivi strategici di inclusione e coesione sociale** sul lungo periodo. Ad oggi le performance economiche quantitative dominano le reportistiche ministeriali, regionali, comunali, universitarie: che si dimostri che la creazione di coesione e inclusione sia davvero una finalità pubblica, e che l’articolato complesso delle attività culturali può, se opportunamente indirizzato, dare il proprio contributo in tal senso. Gli esempi ci sono e non sono neanche isolati.

Quindi servirà individuare un condiviso ed efficace **indice di valutazione** di questi impatti da applicare al lavoro delle imprese culturali. Di valutazione degli impatti sociali delle attività culturali e ne parla da tempo (ArtLab, RavelloLab, Mantova Capitale Italiana della Cultura 2016, etc.), si conoscono anche i limiti delle applicazioni in altri paesi (come la Gran Bretagna), ma ancora tali metodologie non sono state assunte dai decisori pubblici come metri di valutazione. Se continuiamo a misurare i risultati della gestione dei luoghi e delle attività culturali solo

in termini econometrici, non riusciremo a cogliere la complessità dei suoi risultati possibili e ipotizzarne gli impatti sul lungo periodo, oltre che valutarli in corso d'opera e ex post. Per capirci dovremmo passare dal concetto di Return Of Investment (ROI) al Social Return Of Investment (SROI, già applicato) ad una sorta di Social Return Of Cultural Investment. O anche dalla classificazione delle ATTIVITÀ ECONOMICHE (ATECO) a definizioni istituzionalizzate di ATTIVITÀ di Utilità Sociale (già presenti a dire il vero nella definizione di Impresa Sociale - Art. 2 del DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 112, ma ulteriormente approfondibili per una migliore applicazione).

In terzo luogo servirà **avviare la sperimentazione** di cui parlava Baia Curioni, dotandola di **adeguata copertura finanziaria** e di **orizzonti traguardabili**: un indirizzo pubblico chiaro e consapevole sulle opportunità di una certa gestione del comparto si trasformi in scelte coraggiose anche per ciò che riguarda il budget pubblico destinato ad esso, comparto ancora considerato alternativamente afferente al "bello" o al "profittabile". Una sperimentazione che consenta a studiosi (*academics*) e operatori (*practitioners*) di collaborare sul fronte dell'elaborazione e della sperimentazione, ragionando e provando sui temi dei pubblici, dei bisogni, delle forme di partecipazione e produzione, sui risultati e sugli impatti di lungo corso. Ma anche sul ruolo di artisti e performers, ed anche di nuove professioni come i mediatori culturali, comunicatori e manager del settore.

Tutto ciò in un chiaro quadro di collaborazione e **partenariato** tra pubblico (soggetti proprietari e gestori di patrimonio pubblico culturale) e privato (imprese culturali con finalità pubbliche e sociali). Alcuni strumenti stanno emergendo (art. 151 nuovo codice dei lavori pubblici, Codice del Terzo Settore, etc.), ma servirà coordinarli ed uniformarli.

E possibile che in futuro si sostituisca l'attuale orientamento pubblico alla delega del welfare con una collaborazione in forma di Partenariato Pubblico-Privati? Partenariati in cui il **rischio di fallimento degli obiettivi sociali prefissati possa essere seriamente condiviso tra diversi stakeholders**, che siano pratiche di comunità, partecipazione sociale, strategie pubbliche, contributo degli imprenditori culturali? Le imprese culturali, soprattutto e spesso (ma non solo) se non profit, sono **pronte alla responsabilità sociale**: in che modo le istituzioni

culturali pubbliche si stanno orientando verso altrettanta responsabilità?

A queste domande, ricorrenti e centrali per molti operatori delle organizzazioni culturali non profit, segue un umile ma coraggioso dibattito che diventi nuove politiche pubbliche. Loro, le organizzazioni, sono già schierate sul campo.

Francesco Mannino

Dottore di ricerca in storia urbana, vive a Catania dove lavora con lo staff di Officine Culturali, l'associazione di cui è co-fondatore, presidente e project manager. Officine Culturali si occupa tra l'altro delle attività di fruizione del Monastero dei Benedettini: l'edificio, sede universitaria e spazio pubblico tra i più permeabili della città, funge anche da grande laboratorio dell'associazione. Dentro Officine ha portato la propria formazione dei master in storia e analisi del territorio (UniCT), in management dell'arte e dei beni culturali (Sole 24 ORE) e di ADESTE (Audience Developer: Skills and Training in Europe, Fon. Fitzcarraldo), nonché un bagaglio umano e sociale in gran parte proveniente dall'Antico Corso, lo spazio urbano che ospita il Monastero. Dal 2016 collabora stabilmente con Il Giornale delle Fondazioni.

L'impresa culturale e le vie dell'alternanza scuola lavoro

Luciano Monti

Forse è superfluo ricordare come L'Europa, continente povero di materie prime, possa contare sul maggiore patrimonio storico, artistico e culturale del mondo. L'Italia *in primis*. Molte delle nuove professioni del futuro si sviluppano nell'ambito della filiera delle imprese creative e culturali, nelle organizzazioni non profit e nelle fondazioni¹. Un tessuto sempre più variegato, come testimoniato anche dagli interventi alla dodicesima edizione di RavelloLab di quest'anno. Io stesso

ho portato al tavolo alcune iniziative che potrei entrambe definire di *crowdworking* in ambito culturale. Realtà nelle quali è difficile definire con chiarezza chi è il datore di lavoro dell'impresa e chi i suoi lavoratori, chi il fornitore e chi il beneficiario dei servizi. Per capire meglio quanto i vecchi paradigmi di stampo novecentesco siano ora insostenibili, accenno a una di queste iniziative, cioè quella delle passeggiate creative² promosse dall'Associazione del Sentiero dei Sogni³. L'iniziativa, partita l'anno scorso è volta a(ri)scoprire e (ri)connettere (questi i termini usati dai promotori) la poesia intrinseca agli esseri umani con quella dei luoghi. L'obiettivo è stato quello di realizzare percorsi inediti, frutto di ricerca

e reinterpretazione creativa, attraverso narrazioni, poesie, musica, arti visive) del *genius loci*. I percorsi (Vedi Figura a lato per una schematizzazione di alcuni di essi) si sono articolati attorno varie tipologie di passeggiate⁴.

I risultati di questa iniziativa assolutamente destrutturata (l'associazione il Sentiero dei Sogni è nata solo in corso d'opera e le passeggiate sono state promosse e organizzate mediante rete social) sono stupefacenti e in poco più di un anno sono state organizzate sul territorio Lariano 35 passeggiate, con una media di oltre 150 partecipanti e circa 2.100 presenze nel 2016 e 3.200 nell'anno in corso⁵. Una dimostrazione questa di come e quanto rilevanti siano i fabbisogni culturali talora inespresi: è stato sufficiente mettere in relazione un numero di cittadini accomunati (senza saperlo) da un interesse comune per dare



¹ MONTI L., "Serve un codice per valorizzare l'impresa culturale", *IlSole24ore* del 17 febbraio 2017.

² www.passeggiatecreative.it

³ <https://www.facebook.com/SentieriodeiSogni/>

⁴ Sulle orme di... (es. *Alessandro Volta*) Poetiche (es. *Alda Merini*); Cineturistiche (es. *I set del Lago di Como*) e Tematiche (es. *notturna «Alla Luna» - poesia/scienza*).

⁵ Stime Il Sentiero dei Sogni.

vita a una impresa culturale, ora ovviamente chiamata a strutturarsi ma che farà della dinamicità e “deconcentrazione” la sua principale caratteristica.

Questo esempio dimostra ancora una volta come anche e soprattutto nel settore culturale e creativo si debbano superare le dicotomie tradizionali tra imprenditore e lavoratore, tra impresa profittevole e *no profit*, tra impresa privata e ente pubblico economico. Vanno superate le rigide classificazioni delle professioni che ruotano attorno a questa filiera ed è meglio parlare di competenze.

Competenza e impresa sono anche i punti cardine dai quali partire per riempire di contenuti i percorsi di alternanza scuola lavoro introdotti dalla riforma sulla Buona Scuola⁶ e a regime, da quest’anno scolastico, per tutti gli studenti della III, IV e V classe delle scuole superiori. Parliamo di 1,5 milioni di studenti.

Negli ultimi due anni la Fondazione Bruno Visentini, assieme all’Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI) ha iniziato a studiare e poi a monitorare possibili percorsi di Alternanza Scuola lavoro proprio in questo ambito; l’iniziativa che ha coinvolto anche il MIUR, firmatario di apposito protocollo l’8 giugno 2016⁷.

Il menzionato studio preliminare ha fatto perno sul capitale storico, artistico culturale e naturale rappresentato da dimore storiche e giardini a rischio di degrado, diffuse su tutto il territorio nazionale. In particolare, secondo le stime della Fondazione Bruno Visentini⁸ si tratterebbe di oltre 15.000 unità abitative in palazzi, 7.000 castelli, rocche e torri, circa 7.800 ville e oltre 1.100 altre dimore diversamente qualificate⁹.

Per la definizione del contesto di riferimento generale si sono invece acquisiti i dati elaborati dall’ADSI nel portale “dimorestoricheitaliane.it” e dalla Sovrintendenza ai Beni Culturali, nonché dagli ulteriori portali istituzionali, quali INDIRE, ISTAT e MIUR. Per la campionatura, infine si è scelta la Regione Toscana identificando 98 dimore storiche, che svolgono sul territorio anche attività d’impresa. È stata, quindi, sviluppata una metodologia strutturata in vari livelli di indagine: dalla mappatura delle dimore storiche associate ADSI della regione Toscana a livello sub-regionale, all’Identificazione dei principali servizi offerti dalle predette dimore storiche. Alla messa in re-



⁶ Legge 107 del 13 luglio 2015.

⁷ <http://www.adsi.it/wp-content/uploads/2016/06/QUI-II-Protocollo-dIntesa.pdf>

⁸ Elaborazioni su censimento dell’Associazione Dimore Storiche Italiane - ADSI e dati forniti dall’Istituto Italiano Castelli - IIC).

⁹ Faccio riferimento ai risultati di uno studio realizzato nell’anno precedente dalla Fondazione Bruno Visentini su dati del Censimento ADSI 2015. Vedi Monti L., *Il futuro dei giovani nella tutela del patrimonio storico privato*, Fondazione Bruno Visentini, 2015.

¹⁰ Ecco nel dettaglio le sette tipologie: I. Ristorazione: comprende tutte le attività legate alla produzione e distribuzione di pasti per la clientela, comprensive di quelle su scala industriale e di catering; II. Organizzazione eventi: rappresenta la molteplicità di funzioni e criteri di gestione necessari per la produzione e creazione di eventi di diversa tipologia (commerciale, aziendale, culturale, celebrativo); III. Hospitality: rappresenta l'insieme delle modalità e delle regole utili all'accoglienza e all'interazione con gli ospiti, nonché al rispetto e alla cura delle loro esigenze; IV. Storytelling: rappresenta l'attività di organizzazione di visite della location e di siti adiacenti, comprendendo la narrazione di informazioni ad essi correlati, a seguito di un vasto assortimento di strumenti cartacei, digitali ed esperienziali; V. Turismo eco-sostenibile: comprende l'insieme delle attività volte alla cura dell'ambiente circostante, integrando le risorse disponibili con tutte le necessità sia economiche che sociali, cercando di soddisfare i bisogni dei turisti nel rispetto dell'ambiente circostante; VI. Turismo esperienziale: comprende tutte quelle attività che, generando un vasto assortimento di strumenti cartacei, digitali e relazionali applicabili a diverse aree o funzioni, consentono al visitatore di poter beneficiare, sia visivamente che materialmente, di un'esperienza turistica unica, autentica e personale. VII. Vendita prodotti e artigianato: include tutte le attività necessarie per il supporto nella produzione e nella vendita di prodotti tipici del territorio.

lazione del campione gli studenti toscani potenzialmente coinvolgibili in un percorso dedicato di alternanza scuola-lavoro e infine a una prima analisi qualitativa sulla rilevazione delle competenze tecniche e trasversali acquisite tramite i percorsi di alternanza scuola-lavoro presso le dimore storiche campione.

Dallo studio è emerso un panorama di attività assolutamente interessante e variegato, che, a fini semplificatori, è stato raggruppato in sette macro-categorie¹⁰ rappresentate nella prima colonna a sinistra della tabella qui sotto. Le sette macro-categorie identificate, quindi, rappresentano la potenziale opportunità che le dimore storiche toscane potrebbero garantire, aderendo ai percorsi di alternanza scuola-lavoro in qualità di strutture ospitanti.

La stessa tabella permette anche di rilevare come i servizi che offrono le dimore storiche oggetto dell'indagine, e le conseguenti competenze tecniche e trasversali acquisibili nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, ben si adattino sia ai ragazzi provenienti da istituti tecnici e professionali, sia agli studenti liceali. Infatti, delineando le figure professionali di settore, le attività che gli studenti potrebbero svolgere presso

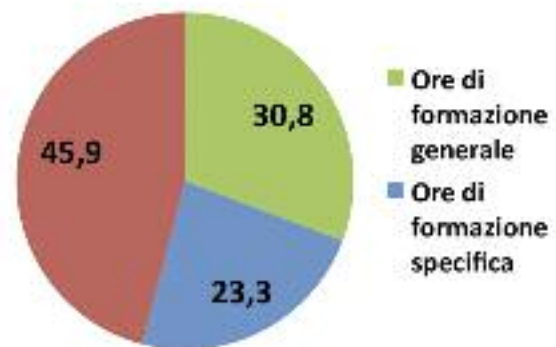
	Orientamento al Cliente	Rapporti interpersonali	Comunicazione verbale	Team Working	Planning & Management	Problem Solving	Spirito d'Iniziativa	Flessibilità
Storytelling								
Turismo eco-sostenibile								
Turismo esperienziale								
Organizzazione eventi								
Hospitality								
Artigianato								
Ristorazione								

le dimore storiche permetterebbero loro di sviluppare quelle competenze trasversali molto richieste nel mercato del lavoro. Naturalmente, come per l'analisi quantitativa, anche l'indagine qualitativa non vuole fornire risultati definitivi, bensì mira a evidenziare le potenzialità di un capitale storico-culturale, come quello delle dimore storiche, troppo spesso sottovalutato dalle principali istituzioni e attori economici del nostro Paese.

Alla luce dello studio appena citato si è avviata una fase attuativa a campione. L'azione Pilota a.s. 2016-2017 si è rivolta da un lato agli Studenti iscritti al III, IV e V anno degli istituti secondari di II grado e ha interessato 7 scuole in 4 differenti regioni Italiane (Piemonte, Veneto, Lazio e Puglia). Sono stati previsti Percorsi Laboratoriali dedicati a: Turismo eco-sostenibile, turismo esperienziale ed eco-gastronomia; Event Management, Hospitality e Storytelling nella filiera artistico-culturale. *Work-based learning* e *co-working* come strumenti di apprendimento: Il monitoraggio dei percorsi di alternanza scuola-lavoro rilevati in questa azione pilota evidenzia come le attività laboratoriali (vedi figura a fianco tratta dal monitoraggio) abbiano assorbito quasi la metà delle ore del percorso il coinvolgimento degli studenti in progetti concreti, rivolti ai fabbisogni specifici della struttura ospitante (dimora storica) e del territorio locale di riferimento. Coinvolgimento che è uno strumento fondamentale per l'acquisizione di competenze tecniche e trasversali. I principali risultati dei percorsi laboratoriali attivati sono stati i prodotti multimediali (un dato questo emerso prepotentemente anche durante la dodicesima edizione di RavelloLab), a conferma di come lo *storytelling* audiovisivo e digitale sia al centro dell'interesse delle dimore storiche («valorizzazione del proprio patrimonio storico culturale e artistico») e degli istituti scolastici («acquisizione da parte degli studenti di competenze tecniche, trasversali, sociali e civiche»).

Voglio allora concludere con un'affermazione di Orhan Pamuk, premio Nobel Turco per la letteratura e autore, tra gli altri, de *Il Museo dell'Innocenza*: "Visitando le città europee ho capito che i musei, come i romanzi, possono raccontare gli individui. Sono tesori del genere umano, ma sono contro l'utilizzo che ne viene fatto (...). Lo scopo dei musei statali è quello di rap-

MEDIA PERCORSI ASL MIUR-ADSI



presentare lo Stato: e questo non è né buono né innocente. (...) I musei nazionali mostrano la storia delle nazioni, secondo la teoria per cui questa sia più importante della storia degli individui. Ma solo le storie individuali riescono a dipingere la profondità della nostra umanità (...) I musei devono diventare più piccoli, meno costosi: così possono raccontare storie a livello umano (...) il futuro del museo è dentro le nostre case". Chissà se i nostri studenti sapranno "ricostruire" questo patrimonio cominciando proprio dal sito storico che si trova a 500 metri dalla loro scuola e imparando a raccontarlo per sé e per i visitatori, impareranno a raccontare e rappresentare anche un po' se stessi.



Sullo sfondo a sinistra Umberto Groppi e a destra Alessandro Leon.

Bibliografia

- ABS Australian Bureau of Statistics, *Measuring wellbeing: Frameworks for Australian Social Statistics*, Australian Bureau of Statistics, Canberra, 2001.
- BAKHSI H., MCVITTIE E., SIMMIE J., *Creating Innovation. Do the creative industries support innovation in the wider economy?*, NESTA, Londra, 2008.
- BILLET, SCHULZE G., "Culture in urban and regional development" in Ginsburgh V. e Throsby D. (eds). *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1, 1052-1099, Elsevier, Amsterdam, 2006.
- BODO C., PACE S., "L'occupazione culturale," in *Rapporto sull'economia della cultura in Italia, 1990-2000*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- CALIANDRO C., SACCO P. L., *Italia Reloaded*, Il Mulino, Bologna, 2011.
- Commissione Europea, Comunicazione della Commissione europea, *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, COM(2014) 477 final, 22 luglio 2014.
- Consiglio Europeo, *On the cultural routes of the Council of Europe*, resolution (98) 4, 17 marzo 1998.
- Consiglio Europeo, *Conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe*, 20 maggio 2014.
- COX G., *Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths*, HM Treasury, Londra, 2005.
- ELLEMEIER A., "Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship Between the Arts, Culture and Employment", in *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9 (1), 2003.
- English Heritage, *Regeneration and the Historic Environment*, 2005.
- EVERITT S., "Arts and Economic Prosperity III: A review", in *Cultural Trends*, Vol. 18, No. 4, pp. 315-321, 2009
- Eurostat, *Cultural Statistics in the European Union. Final Report of the LEG*, Eurostat Working Papers n. 3, Luxembourg, 2000.
- FLORIDA R., *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, 2002.
- FLORIDA R., *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, WGBH Educational Foundation, 2007.
- GROSCLAUDE P., SOGUEL N. C., "Valuing Damage to Historic Buildings Using a Contingent Market: A Case Study of Road Traffic Externalities", in *Journal of Environmental Planning and Management*, 3, pp. 279-287, 1994.
- GREFFE X., *La gestion du patrimoine culture*, Anthropos, Parigi, 1999.
- HEILBRUN J., GRAY C., *The Economics of Art and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge, 2004.
- HERRERA C., "Cultural Capital and Its Impact on Development", *Encuentros*, IDB Cultural Centre, n. 43, pp. 1-13, 2002.
- HERVAS-OLIVER J. L., GARRIGOS J. A., GILPECHUAN I., "Making sense of innovation by R&D and non R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers", in *Technovation*, Vol. 31, Issue 9, 427 Iss, September 2011.
- INGELHART R., *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, Basic Books, New York, 2000.
- KANCEL S., ITTY J., WEILL M., DURIEUX B., *L'apport de la culture à l'économie en France*, Inspection générale des finances e Inspection générale des affaires culturelles, 2013.

- KEA - European Affairs, *Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities*, Maggio 2010.
- KENAN INSTITUTE ASIA (KIAAsia), *The Economic Contribution of Thailand's Creative Industries*. KIAAsia & Fiscal Policy Institute, 2009.
- KOBOLDT C., "Optimizing the Use of Cultural heritage in Economic Perspectives", in Hutter M. e Rizzo I., *Economic Perspectives on Cultural Heritage*, MacMillan, Londra, pp. 155-169, 1997.
- LEON P., GALLI G., "Cambiamento strutturale e crescita economica del settore culturale", in *Rapporto sull'economia della cultura in Italia, 1990-2000*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- LISTOKIN D. et al., *Economic Impacts of Historic Preservation in Florida*. Florida Department of State, 2010.
- MAGGI M., Il valore dei beni culturali: un'applicazione empirica", in Brosio G. (ed.), *Economia dei Beni culturali*, La Rosa editrice, Torino, 1994.
- MARCHESI G., L'occupazione nei beni culturali, in *Rapporto sull'economia della cultura in Italia, 1990-2000*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- MARTIN F., "Determining the Size of Museum Subsidies", in *Journal of Cultural Economics*, 18, pp. 255-270, 1994.
- MATARASSO F., *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*, 1997.
- MITCHELL R. C., CARSON R. T., *Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method*. Resources for the Future, Washington, D.C., 1989.
- MONTI L., CERRONI R., "Valorizzazione del Patrimonio Culturale dell'ADSI attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro", in *Amministrazione in cammino*, settembre 2016, Roma.
- NAVRUD S., PEDERSON P. E., STRAND J., *Valuing Our Cultural heritage: A Contingent Valuation Survey*. Center for Research in Economics and Business Administration, University of Oslo, Norway, 1992.
- Parlamento Europeo, *Hearing on the economic role of heritage in a time of financial crisis*, 5 marzo 2009.
- POMMEREHNE W. W., *Präferenzen für öffentliche Güter*, Tübingen, 1987.
- POTTS J., CUNNINGHAM S., "Four models of the creative industries" in *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14 (3), pp. 217-232, 2008.
- REEVES M., *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review*, Arts Council, Londra, 2002.
- ROCHE H., *Teatro Colon. The Willingness to Pay for a Mixed Public Good*. Economic Department, Universidad de la Republica, Uruguay, 1998.
- SANTAGATA W., *Libro Bianco sulla creatività*, Roma, 2008.
- SANTAGATA W., SEGRE G., TRIMARCHI M., "Economia della cultura: la prospettiva italiana", in *Economia della cultura*, n. 4, 2007.
- SANTAGATA W., SIGNORELLO G., "Contingent Valuation of a Cultural Public Good and Policy Design: The Case of 'Napoli Musei Aperti'", in *Journal of Cultural Economics*, 24, pp. 181-204, 2000.
- SCARPA R., SIRCHIA G., BRAVI M., "Kernel vs. Logit Modeling of Single Bounded CV Responses: Valuing Access to Architectural and Visual Arts Heritage in Italy", in Bishop R. e Romano D. (eds.), *Environmental Resource Valuation: Applications of Contingent Valuation Method in Italy*, Kluwer Publisher, Dordrecht, 1998.
- SILBERBERG T., "Cultural tourism and business opportunities for museum and heritage sites" in *Tourism Management*, Vol. 16, n. 5, pp. 361-365, 1995.

- The Port Authority of New York and New Jersey, *The Arts as an Industry: The Economic Importance to the New-York-New-jersey Metropolitan Region*, October, 1993.
- THROSBY D., *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001.
- THROSBY D., "Cultural capital" in Towse R. ed., *Handbook of Cultural Economics*, 2nd ed., Edward Elgar, Cheltenham, pp. 142-146, 2011.
- TRIMARCHI M., *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- TRIMARCHI M., (a cura di), *Il finanziamento delle associazioni culturali ed educative*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- United Nations General Assembly, *Resolution on Culture and Development*. A/C.2/65/L.50, UN., New York, 2010.
- UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, UNESCO, Parigi, 2005.
- Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura*. Rapporti annuali
- VECCO M., *Economie du patrimoine monumental*, Economica, Parigi, 2007.
- WHITEHEAD J., CHAMBERS C. M., CHAMBERS P. E., "Contingent Valuation of Quasi-Public Goods: Validity, Reliability and Application to Valuing a Historic Site" in *Public Finance Review*, 26, pp. 137-154, 1998.
- WILLIAMS R., *Culture and Society 1780-1950*, Columbia University Press, Londra - New York, 1958.
- WILLIS K. G., "Paying for heritage: What price for Durham Cathedral" in *Journal of Environmental Planning and Management*, 3, pp. 267-278, 1994.

Luciano Monti

Ha collaborato con numerosi Ministeri e Regioni italiani in qualità di coordinatore scientifico e valutatore di progetti europei ed è stato titolare di molti incarichi istituzionali e associativi in Confindustria.

Docente di Politiche dell'Unione Europea alla Luiss Guido Carli di Roma, dove insegna dal 1998, è inoltre condirettore scientifico della Fondazione Bruno Visentini e membro del Comitato di Presidenza dell'Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI).

È autore di numerosi studi e ricerche in tema di politica economica europea, integrazione, coesione europea e valorizzazione del patrimonio culturale, di oltre 80 pubblicazioni tra contributi a riviste specializzate e saggi, un romanzo e tre sillogi di poesie.

Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo-)museo autonomo

Valentino Nizzo



Gli organizzatori del *Panel* nel reinvitarmi a distanza di un anno a RavelloLab mi hanno posto di fronte a una sfida che, devo ammettere, mi crea qualche imbarazzo. Nella scorsa edizione¹, infatti, la mia prospettiva era quella di un funzionario della Direzione generale Musei, responsabile della comunicazione, della promozione e dell'accessibilità culturale del sistema museale nazionale. Questa esperienza, durata due anni, era stata preceduta da cinque anni di "frontiera" come funzionario archeologo presso una di quelle soprintendenze non ancora olistiche ma che, per chi come me aveva l'opportunità di lavorare anche in un Museo (nel mio caso lo splendido Museo archeologico nazionale di Ferrara), si occupavano a tempo pieno sia di tutela che di valorizzazione. Oggi prendo invece parte a RavelloLab nelle vesti di direttore di un museo autonomo, uno degli ultimi dieci in ordine di tempo ad essere istituiti, il Museo nazionale etrusco di Villa Giulia, dove ho cominciato a lavorare dallo scorso 2 maggio. È dunque forse facile comprendere, e me ne perdonerà il lettore, quanto la mia prospettiva possa risultare in questo momento frammentata e divisa tra le diverse anime del mio percorso professionale all'interno del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, con un inevitabile sbilanciamento sulle esperienze che hanno preceduto il mio ingresso nel novero dei 30 direttori autonomi.

A tale imbarazzo si aggiunge anche quello derivante dal fatto di essere l'unico in questa sede a rappresentare la prospettiva di un direttore di museo statale; un organismo che, tuttavia, in modo più o meno indipendente dalla prerogativa dell'autonomia, ne fa a tutti gli effetti una "impresa culturale", con tutte le peculiarità e i problemi del caso.

Poste tali doverose premesse, sono rimasto colpito nel constatare come a distanza di un anno e in un contesto tematicamente diverso rispetto a quello in cui ero stato coinvolto nel 2016 – dedicato a una riflessione sull'*Audience development* – siano tornati anche quest'oggi nel dibattito e, soprattutto, nelle relazioni dei *key note speaker*, alcuni concetti chiave che avevano colpito la mia attenzione nella passata edizione.

Come ha ben evidenziato nel suo intervento Pete Kercher, la semantica non va mai trascurata e, parafrasando Nanni Moretti, potremmo semplificare dicendo che "le parole sono importanti" e meritano sempre una compiuta riflessione. Come ha fatto in apertura Petrarroia, soffermandosi sul termine "diletto" – traduzione oggi comunemente adottata per l'inglese

¹ Cfr. V. Nizzo, "...il Ministero economico più importante del Paese", in *RAVELLO LAB 2016, Cultura e Sviluppo. Progetti e strumenti per la crescita dei territori. Contributi dai panel*, appendice a: *Territori della Cultura. Rivista online*, n. 26, 2016, pp. 68-75.

“enjoinment” – e sull’intraducibile concetto tutto italiano di “valorizzazione”, per proporre, a nostro avviso molto opportunamente, di rapportarli piuttosto alla sfera semantica del “godimento” e della “godibilità”, che dovrebbe caratterizzare ogni esperienza culturale. Parole, queste ultime, che derivano dalla medesima matrice etimologica, il latino *gaudium/gaudia*, da cui discendono sia il sostantivo gioia (pervenuto all’inglese – *en-joy* – per tramite del francese antico *joie*) che il sostantivo gioco.

Il primo termine è – come ho avuto modo di accennare in più occasioni² – una delle innovazioni più importanti e rivoluzionarie della riforma avviata da Franceschini. Con un ritardo che sarebbe meritevole di una riflessione dedicata, esso è infatti solo di recente entrato a far parte del vocabolario ministeriale, nella definizione di Museo adottata a partire dal D.P.C.M. 171 del 29 agosto 2014 che, all’art. 35, comma 1, recita: “*I musei sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Sono aperti al pubblico e compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisiscono, le conservano, le comunicano e le espongono a fini di studio, educazione e diletto*”³. Si tratta, come noto, della recezione tardiva della definizione di Museo elaborata da ICOM nel 2007 ma che, per quel che concerne il termine “enjoinment”, ha radici che si spingono fino alla definizione di Museo proposta nel 1961. Una innovazione avvenuta pochi anni prima che nel nostro Paese la *Commissione d’indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio* (attiva dal 1964 al 1967 e nota come Commissione Franceschini perché presieduta dall’on. Francesco Franceschini, omonimo dell’attuale Ministro) coniasse il concetto di *valorizzazione*, un termine tutto italiano e molto difficile da tradurre nella sua accezione applicata ai beni culturali; beni che, è bene ricordare, fu la stessa commissione a intendere per la prima volta come “*testimonianza materiale avente valore di civiltà*”.

Negli interventi che si sono succeduti, ho notato sostanziale coincidenza di vedute nella percezione di cosa sia o cosa debba essere il “diletto” che una impresa culturale dovrebbe tentare di suscitare nei fruitori del nostro patrimonio.

Ma è proprio questa armonia delle prospettive che, da rappresentante di un museo statale, mi induce a sollecitare gli organizzatori a invitare alle prossime riunioni qualcuno di quelli

² V. Nizzo, “iPat: idee per il Patrimonio”, in F. Pignataro, S. Sanchirico, C. Smith (a cura di), *Museum Dià. Politiche, poetiche e proposte per una narrazione museale*, Atti del convegno internazionale (Roma 23-24 Maggio 2014), Roma 2015, pp. 454-479; Id., “Sognai talmente forte che mi uscì il sangue dal naso”, Discussant in V. Curzi, L. Branchesi, N. Mandarano (a cura di), *Comunicare il Museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale*, Milano 2016, pp. 411-422.

³ Poi ripresa con qualche modifica e integrazione nell’art. 1 del cosiddetto Decreto Musei (D.M. del 23 dicembre 2014): “*Il museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica*”.

che sono soliti pubblicamente ostracizzare forme di valorizzazione dei luoghi della cultura che abbiano come fine e mezzo anche il "diletto", nella loro offerta. Credo che potrebbe essere molto istruttivo un serio confronto su queste tematiche, aperto all'ascolto della prospettiva di quanti ritengono prevalente se non esclusiva la componente educativa dei musei e intendono questi ultimi come "templi delle muse", assimilando – nelle invettive sulla stampa o sulla rete – a un luna park ogni iniziativa bollata di blasfemia. Tralasciando del tutto la possibilità che l'educazione possa talvolta avvalersi dell'arma del diletto o che la godibilità di un museo possa passare anche solo attraverso la possibilità di usufruire di un pasto gradevole in un ristorante ospitato al suo interno.

Lo dico dopo aver sperimentato poche settimane fa, con incredibile successo, un evento insolito per un museo statale,

un "aperitivo etrusco", organizzato con la collaborazione dell'archeologo *Ciro Marra*, un allievo di *Daniele Manacorda*, che da quattro anni è diventato imprenditore grazie alla fortunata formula dell'"aperitivo archeologico"⁴, che consiste in degustazioni tematiche ispirate o fondate su ricette antiche, rese ulteriormente evocative dal fatto di essere ospitate in importanti luoghi della cultura (dalle case romane del Celio, al tempio di Antonino e Faustina nel Foro Romano, alle Mura Aureliane, ad esempio).

Certo è che la ricostruzione della gastronomia etrusca non è cosa facile,

in primis per la penuria di fonti dirette e l'esiguità dei dati archeologici. Tuttavia, anche per il tramite della collaborazione scientifica con lo Scrivente, è stato possibile elaborare una serie di pietanze coerenti con la documentazione in nostro possesso, facendo precedere la degustazione da un'ora di visita guidata tematica all'esposizione museale e accompagnandola con spiegazioni dedicate; il tutto al costo di una tessera associativa di 20 euro, comprensiva del biglietto che, nelle due serate di apertura straordinaria in cui si svolgeva l'evento, era ridotto alla formula simbolica di "tre ore a tre euro"; l'unico ricavato introitato dal Museo (Fig. 1).



Fig. 1 Una immagine dell'"aperitivo etrusco" organizzato presso il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia nell'ottobre del 2017.

⁴ Sul "caso" si è soffermato da ultimo *G. Volpe*, *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*, Novara 2016, pp. 131 ss.



Fig. 2 Immagine conclusiva dell'evento di rievocazione "A Spasso nel tempo", organizzato al Museo Etrusco il 23-24 settembre in occasione delle Giornate Europee del Patrimonio (GEP) sul tema "Cultura e natura".

L'adesione all'iniziativa (che puntava a un pubblico non superiore alle 120 persone per ciascuna serata) è stata sorprendente, al punto che si è dovuta estendere la capienza a ca. 150 persone per serata, lasciandone fuori un numero ben superiore. Sui social network che hanno trainato e pubblicizzato l'iniziativa non sono tuttavia mancati, oltre agli apprezzamenti, anche i commenti negativi, di quanti, solo per l'utilizzo di un termine – aperitivo⁵ – velato di tonalità ritenute non consone a un museo, hanno considerato l'iniziativa alla stregua di un'inappropriata forma di mercificazione desacralizzante, senza in alcun modo prendere in considerazione gli scopi educativi sottesi all'evento: un modo inconsueto per apprendere trascorrendo in allegria una serata in museo.

Analoghe ostilità ho avuto modo di sperimentarle anche in altre occasioni, ma sempre attraverso il filtro distorto della rete, visto che chi ha preso parte agli eventi ha espresso toni di sorpresa ammirazione. Come è avvenuto in occasione delle ultime giornate europee del patrimonio (23-24/9), nel corso delle quali oltre cento rievocatori provenienti da tutta Italia hanno animato il museo dando vita a postazioni didattiche o contribuendo allo spettacolo di chiusura, tutto incentrato sul racconto (affidato a chi scrive) dell'evoluzione del rapporto tra cultura e natura (tema generale a livello europeo della manifestazione) dall'epoca etrusca alla contemporaneità (Fig. 2). Uno spettacolo di un'ora al quale i rievocatori⁶ hanno contribuito offrendo immagini viventi di grande efficacia, che

⁵ Dal latino medievale *aperitivus*, «che apre le vie per l'eliminazione», derivativo di *aperire*, «aprire», alludente all'apertura della digestione, solitamente stimolata da una bevanda in grado di "aprire" la sensazione della fame, come accadeva con il *vinum hippocraticum* in Grecia o con il *mulsum* a Roma.

⁶ Con il coordinamento della *Federazione dei Rievocatori storici*, del *Cers* e di *MoroEventi*, sotto la supervisione scientifica del Museo.

Fig. 3 Rievocazione del "Sarcofago degli Sposi" accanto all'originale allestita in occasione delle GEP per scopi didattici e per consentire una esperienza tattile ai non vedenti (riconoscibile nell'immagine piccola in basso a destra). La foto è stata successivamente riproposta sulla pagina facebook del Museo in un post sponsorizzato costruito allo scopo di monitorare e analizzare le reazioni degli utenti e intercettare l'attenzione del "non pubblico".



hanno dato vitalità e profondità a un racconto che poteva essere tranquillamente il contenuto di una conferenza divulgativa. La presenza di rievocatori – tema allo scrivente notoriamente molto caro sin dal suo esordio a Ferrara⁷ – ha costituito anche il supporto d’eccezione per visite tattili dedicate ai non vedenti, che hanno potuto toccare con mano riproduzioni di oggetti antichi o, tra le altre, una riproposizione vivente del sarcofago degli sposi. Ed è proprio l’immagine estemporanea di quest’ultimo allestimento, da me volutamente condivisa sui *social* al principio senza l’accompagnamento di alcuna spiegazione (fornita solo il giorno dopo con un breve video esplicativo), che ha scatenato apprezzamenti e critiche, favorite da una viralità spontanea davvero sorprendente. Tale da indurmi, a un mese di distanza, ad accettare la proposta di un collega e fare un nuovo esperimento sulla rete, questa volta ancor più provocatorio anche perché accompagnato da una moderata sponsorizzazione, i cui risultati saranno in futuro oggetto di una analisi strutturata che non è possibile né pertinente anticipare in questa sede, ma che si è rivelata di enorme successo nel reclutare nuovi *followers* virtuali e nel suscitare una riflessione sulle dinamiche della comunicazione museale sui *social* e sulla superficialità di molti commentatori nella decodifica dei molteplici registri linguistici sottesi a quella immagine e ai propositi originari per cui quell’iniziativa era scaturita: un allestimento per ipovedenti (Fig. 3).

Ho fatto questi due esempi per portare all’attenzione dei lettori due casi tra i tanti che un direttore di museo si può trovare ad affrontare, per suscitare il diletto o, semplicemente, per garantire reali forme di accessibilità culturale, pensate *in primis* per quel “non pubblico” (in cui rientrano loro malgrado anche i cittadini disabili) che tutti i musei avrebbero l’obbligo morale di cercare di avvicinare, non certo per fare cassa ma per stimolarne l’interesse e la curiosità, garantendo la massima inclusione possibile.

⁷ V. Nizzo, “Dall’arena del Colosseo alla storia di Ferrara: un’occasione per riflettere e confrontarsi su tendenze, limiti, potenzialità e aspirazioni del reenacting”, in *Forma Urbis*, XX, 2, Febbraio 2015, pp. 4-7; Id., “Da Ferrara a Faro: esperienze e strategie per la costruzione di una percezione partecipata dell’archeologia”, in S. Pallecchi (a cura di), *Raccontare l’Archeologia. Strategie e tecniche per la comunicazione dei risultati delle ricerche archeologiche*, Atti del convegno Policastro Busentino (SA) – Cineteatro 14-15 maggio 2016, in corso di stampa.

In questo senso mi sono trovato estremamente d'accordo con l'analisi condotta da Baia Curioni, della quale, in particolare, mi hanno colpito sia il riferimento a Foucault (il teorico di quei luoghi chiusi deputati al controllo e/o alla guarigione dalla "devianza", come le carceri o i manicomi, ai quali i nostri musei rischiano troppo spesso di assomigliare) che il richiamo critico al concetto di reificazione. Un'analisi che, pur non avendolo esplicitato nel corso della relazione, ha evidentemente alla base anche le riflessioni di Bourdieu sul rapporto tra capitale culturale e capitale simbolico, essenziale per comprendere quelle che sono le dinamiche del "consumo culturale" in una società che da troppo tempo vive in una condizione di emarginazione rispetto al proprio patrimonio.

I processi di "reificazione" del reale che presiedono alla costruzione ideologica di qualsivoglia luogo della cultura hanno infatti progressivamente determinato una lacerazione tra le persone comuni e un patrimonio che sempre meno ai loro occhi ne rappresenta l'identità. Per invertire questa tendenza, a mio avviso, è necessario restituire personalità al nostro patrimonio, letteralmente personificandolo, ossia accrescendone le potenzialità comunicative e narrative affinché dalle "cose" "*aventi valore di testimonianza di civiltà*" riemergano le persone che le hanno prodotte, usate, plasmate o, più in generale, sono nel corso del tempo e a vario titolo entrate in contatto con esse. È questo il tema dell'*agency* sul quale mi sono già soffermato in altra sede⁸ e che, in particolare per gli archeologi, costituisce un importante argomento di confronto, soprattutto in quei contesti in cui la storia, attraverso i suoi resti materiali, diviene potenziale oggetto di manipolazione ideologica.

Come dimostra proprio il caso del museo che ho l'onore di dirigere che, pur nella splendida e unica miscela tra contenitore e contenuto, fatica ad affermarsi in una città che – sino almeno dal 509 a.C. – ha in tutti i modi cercato di cancellare o negare il proprio passato etrusco, salvo poi appropriarsene in molte forme del culto e della disciplina religiosa e non solo.

Veniamo infine al tema – sollevato da molti in questa sede – della "valutazione". Poche settimane fa anche io per la prima volta ho dovuto passare il giogo dell'autovalutazione dirigenziale, indispensabile per attestare il conseguimento di quegli obiettivi strategici affidati ai vari gangli del dicastero dal Ministro. I parametri di giudizio sono tutti di grande rilevanza e coprono adeguatamente le varie sfide che il MiBACT sta cercando negli ultimi anni di affrontare, per accrescere la vitalità e l'in-

⁸ In particolare nei lavori sopra cit. alla nota 2.

clusività dei musei, potenziarne l'accessibilità e la capacità comunicativa, valorizzare i beni conservati nei depositi anche all'estero, sviluppare reti territoriali e favorire la collaborazione tra pubblico e privato, anche con l'ausilio di strumenti importanti di *fundraising* come l'*art bonus*. Tutte voci di grandissima rilevanza. Peccato che l'autovalutazione, essendo correlata anche alla performance dirigenziale (con i vari correlati economici), sia in parte inficiata da parametri inevitabilmente oggettivi che invitano tendenzialmente il dirigente a essere benevolo e compiacente con il proprio operato o, di converso, non offrono al valutatore strumenti adeguati per verificare le eventuali criticità che non gli hanno reso possibile il conseguimento di un determinato risultato. Come ad esempio, nel caso dello scrivente, la mancata consegna dei depositi che frustra ogni progettualità sul fronte della loro auspicata valorizzazione o della stessa progettualità che dovrebbe caratterizzare la vita culturale di un Museo.

Altro punto dolente è quello correlato alla natura e alla composizione del "capitale umano", tema come noto ben caro alle ricerche di Pietraroia. Il direttore di un museo statale, infatti, a differenza di qualsiasi impresa culturale privata, non è posto nelle condizioni di scegliere o costruire la sua squadra. E non solo per questioni correlate alle ben note carenze organiche e strutturali del MiBACT. I profili professionali tracciati negli organici sono infatti troppo poco approfonditi per consentirne una distribuzione che corrisponda adeguatamente alle esigenze e alle peculiarità di ciascun istituto. Inoltre è un fatto ben noto che, nell'ambito della II fascia, definizioni quali "assistente amministrativo gestionale" o "assistente tecnico" non rendono sufficientemente l'idea del grado di specializzazione di dipendenti che costituiscono la spina dorsale di un istituto e la cui professionalità può spaziare da quella del geometra a quella del grafico, del fotografo o dell'assistente restauratore. L'assegnazione a un istituto, a fronte di distinzioni così generiche, non sempre segue le peculiarità o l'interesse dell'istituto stesso, come dimostra la procedura di mobilità interna in corso di espletamento, che – a parità di requisiti di anzianità o di altri fattori discriminanti – rischia di favorire la scelta delle sedi ritenute più "comode" dai dipendenti e non logiche correlate al loro possibile apporto professionale. In un quadro complessivo che evoca pericolosamente la morale del celebre film *Quo Vado*, di Checco

Zalone, precedentemente richiamato dalla consigliera Loglio come esempio propulsivo per l'industria culturale cinematografica nella passata stagione.

È parimenti difficile, se non con meccanismi delicati e carichi di responsabilità come quelli della consulenza esterna, anche per un direttore autonomo reclutare soggetti esterni all'amministrazione, seppur di riconosciuta professionalità, quali ad esempio il bravissimo Ciccio Mannino che, paradossalmente, potrebbe anche non avere i requisiti per partecipare a una gara o a una procedura di selezione pubblica, nonostante l'esperienza e i risultati maturati in questo settore.

L'inclusione nell'ultimo concorso per funzionari MiBACT di profili legati alla comunicazione è senza dubbio un segnale di apertura molto positivo, nonostante nell'ambito della medesima procedura si siano registrate alcune *défaillances* nella distinzione tra i profili di antropologo fisico e demioetnoantropologo.

Un dato positivo emerso in più punti della discussione in merito al tema della valutazione delle imprese culturali è quello relativo alla non centralità della quantificazione numerica dei visitatori. Come noto, uno dei cavalli di battaglia di molti contestatori della riforma è quello relativo all'accusa che essa abbia come principale movente quello di una monetizzazione del patrimonio, tesa a renderlo a tutti i costi redditizio a scapito delle sue preminenti valenze culturali. Una denuncia che alcuni ricollegano alle prime dichiarazioni rilasciate da Franceschini in occasione della sua nomina, quando si dichiarò onorato per essere stato *"chiamato a guidare il Ministero economico più importante del Paese"*. Le cose a mio avviso non dovrebbero essere semplificate in questi termini. Lo dimostra, ad esempio, l'autonomia conferita al Museo di Villa Giulia che nello storico dei visitatori (nel 2016 pari a 70.386 visitatori, 32.388 paganti, con una punta storica risalente all'ormai lontano 1998, quando si arrivò a 98.973 utenti, 49.055 paganti)⁹ non tocca certo quote tali da evidenziarne la redditività. Almeno in questo caso, dunque, la scelta sembrerebbe aver privilegiato in assoluto le connotazioni culturali dell'istituto, fondamentali per quella che è la rilevanza storica avuta dalla cultura etrusca nella storia del nostro Paese fino all'età contemporanea¹⁰, tale da consentire al Museo di identificarsi in una realtà territoriale sovraregionale, con pochi confronti tra gli altri Musei dotati di autonomia.



⁹ Fonte dati Ufficio statistico MiBACT. Non sono disponibili informazioni prima del 1996.

¹⁰ Ne è prova, da ultimo, un bel documentario realizzato da Rai Cultura in collaborazione con il MiBACT espressamente dedicato all'affascinante tema della "Fortuna degli Etruschi" dall'antichità alla contemporaneità, con perno sulle raccolte del Museo di Villa Giulia.



Fig. 4 Locandina ideata per la promozione dell'abbonamento al Museo introdotto per la prima volta il 1° luglio 2017.

¹¹ P. Daverio, *Il secolo spezzato delle avanguardie*, Milano 2015.

Se, da un lato, ritengo davvero importante che grazie alla riforma, tra le occupazioni di un direttore di Museo, rientri anche una specifica attenzione per gli aspetti economici legati al bilancio e agli introiti diretti che la sua azione può consentire di riversare sul potenziamento dell'istituto (dalla bigliettazione, alle varie forme di concessione al *crowdfunding* ecc. ecc.), non vedo in questa innovazione un rischio per la solidità e la reputazione culturale del museo. Purché il tutto venga condotto con spirito di responsabilità, evitando, come si è detto in questa sede, mostre discutibili volte unicamente a far cassa, senza relazione con l'ente ospitante e/o con scarsa attenzione per l'arricchimento del bagaglio culturale del visitatore. Non è a questo che si deve puntare. Una mostra su Picasso (artista richiamato in questa sede da Baia Curioni) a Villa Giulia, ad esempio, potrebbe a mio avviso avere valore soltanto se rivolta a evidenziare l'influenza esercitata dall'arte etrusca nell'evoluzione della sua arte, documentata nel 1917 dall'ammirazione da questi espressa in occasione di una visita a Roma che lo portò a visitare gli specchi etruschi e la Cista Ficoroni all'epoca appena acquisiti alle raccolte del Museo di Villa Giulia¹¹.

La misurazione del gradimento dei visitatori reali (un discorso a parte meriterebbero invece quelli virtuali) sta nella loro propensione al ritorno. È quest'ultimo il parametro migliore per misurare la godibilità dei nostri luoghi della cultura. Ed è a tal fine che una delle mie prime azioni è stata quella di introdurre un abbonamento semestrale al museo, da me giustificato proprio in virtù di quei valori richiamati dalla convenzione di Faro che mirano alla costruzione di vere e proprie comunità di eredità intorno al nostro patrimonio comune. Una sfida appena cominciata ma che mi sta dando già la soddisfazione di aver potuto assistere allo sviluppo e alla nascita di questa comunità (Fig. 4).

Una riflessione critica, infine, vorrei spendere riguardo quella che mi appare una insidia particolarmente rilevante per i nostri musei. L'introduzione in una recente circolare a doppia firma

della Direzione generale Musei e della Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio¹², che introduce come discriminante per la composizione delle raccolte di un museo (e, conseguentemente, della spartizione dei depositi tra questi ultimi e le soprintendenze da cui sono stati staccati) il concetto pericolosissimo di “collezioni storiche”, in merito al quale, per mancanza di spazio, preferisco non soffermarmi in questa sede, con la speranza che prima del prossimo RavelloLab questo pericoloso concetto sia stato cancellato e sostituito da una più matura e armoniosa compenetrazione tra Musei e territori e tra tutela e valorizzazione.

Valentino Nizzo

Archeologo-Direttore del Museo Archeologico Nazionale Etrusco di Villa Giulia. Laureato con lode presso l'Università di Roma "La Sapienza" nel 2000, dove nel 2007 ha conseguito la specializzazione e il PhD in Archeologia (curriculum etruscologico). Ha conseguito il post-dottorato in "Archeologia globale e memoria del passato" presso l'Istituto Italiano di Scienze Umane di Firenze pubblicandone i risultati nel volume: Archeologia e antropologia della Morte: storia di un'idea, edito nella collana Bibliotheca Archaeologica di Edipuglia (Bari 2015).

Dal 2010 è funzionario archeologo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, prestando servizio prima (2010-2015) presso la Soprintendenza Archeologia dell'Emilia Romagna con sede a Ferrara e, dal 2015 al 2017, presso la Direzione generale Musei a Roma con l'incarico di responsabile della promozione, comunicazione e accessibilità culturale del sistema museale nazionale.

¹² Circolare 42/2017, luglio 2017, che, in particolare al punto 3/h, dispone quanto segue: "le Soprintendenze effettueranno la consegna dei reperti appartenenti alle collezioni storiche dei Musei autonomi o di pertinenza dei Poli museali entro il termine del 31 dicembre 2017; nel caso di materiali archeologici non facenti parte delle collezioni storiche dei Musei o provenienti da sequestri o di scavo, di pertinenza delle Soprintendenze e al momento conservati presso i depositi di Musei autonomi e di Musei afferenti ai Poli museali, procederanno, con ogni consentita urgenza, a trasferire gli stessi (unitamente alla relativa documentazione d'archivio e fotografica) presso propri locali. [...]". Il testo di questa circolare va necessariamente confrontato con quanto disposto dal D.M. 43 del 2016, art. 1, comma e), che aveva dato una impostazione diversa a quello che è uno dei maggiori problemi innescati dalla riorganizzazione Franceschini in merito alla gestione dei depositi e alla configurazione delle pertinenze e delle responsabilità dei Musei.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Gli altri partecipanti ai tavoli



ANTONELLA AGNOLI

Assessore alla Cultura, creatività, valorizzazione del patrimonio culturale del Comune di Lecce.

Membro del Consiglio Superiore dei Beni Culturali e Paesaggistici, dell'Associazione Forum per il Libro, Presidente della Fondazione Federiciana di Fano, vicepresidente della Fondazione Rusconi di Bologna, fa parte del bord della SOS (school of sustainability) con sede a Bologna.

Nel 2016 ha vinto il premio nazionale Non sprecare.

Negli ultimi 17 anni ha collaborato e collabora a numerosi progetti per la costruzione e ristrutturazione di edifici e servizi di biblioteche di nuova concezione in varie città italiane e con studi di architettura per progetti di nuove biblioteche o di rigenerazione di aree urbane.

ROSSELLA ALMANZA

Collabora attualmente con l'Agenzia per la Coesione Territoriale come esperto tematico per il settore cultura e turismo seguendo, per gli aspetti di competenza, l'attuazione dei programmi operativi cofinanziati dai fondi strutturali e in generale degli investimenti a valere sulla politica di coesione.

Ha collaborato con il Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo affiancando gli uffici competenti del Segretariato Generale e di altre Direzioni generali in materia di programmazione e nell'attuazione dei programmi di investimento. Dal 2016 è componente del Nucleo di Valutazione e Verifica degli investimenti pubblici del MiBACT, avendone già fatto parte negli anni 2010-2012.

AURELIO ANGELINI

È docente di *Sociologia dell'Ambiente e del Territorio* nell'Università di Palermo, dove insegna anche *Ecologia*. È presidente del Comitato Nazionale Educazione Sostenibile UNESCO, direttore della Fondazione UNESCO Sicilia, Coordinatore della gestione del sito UNESCO "Palermo Arabo-normanna e le cattedrali di Cefalù e Monreale", fondatore della *Summer School in Migrants Human Rights And Democracy*, di cui è presidente del Comitato scientifico.

MAURIZIO ASTUNI

Dottore commercialista, con particolare esperienza nella consulenza aziendale alle PMI profit /cooperative sociali, con incarichi anche di temporary manager.

Consulente della Filse (Finanziaria Ligure Sviluppo Economico) per le startup innovative e docente/coordinatore didattico in corsi per creazione d'impresa. Cofondatore di Social HUB Genova s.c.r.l, incubatore per startup innovative a vocazione sociale, operante da febbraio 2016, con una mission specifica: favorire la nascita di nuove realtà imprenditoriali, anche in forma cooperativa, in grado di coniugare innovazione sociale e innovazione tecnologica, coinvolgendo giovani ad elevata scolarità e adottando sistemi organizzativi capaci di mettere insieme il meglio del mondo profit (CSR oriented) e quello no profit (impresa sociale); tra gli ambiti delle Siavs c'è anche quello della valorizzazione del patrimonio culturali e i servizi culturali.

STEFANO BAIA CURIONI

Professore associato presso il dipartimento di Analisi Istituzionale e politiche pubbliche dell'Università Bocconi di Milano, ha concentrato negli ultimi quindici anni le sue ricerche nel campo della trasformazione dei sistemi di produzione e scambio culturale. È docente in Bocconi nel triennio Cleacc e nel biennio di specializzazione di Arts Management (ACME), visiting professor ad IMT Lucca per il dottorato Heritage Management and Development, nel management committee del Global Heritage Conservation Network dell'Università di Yale.

Ha svolto attività di servizio istituzionale come consigliere del ministro Franceschini (2014), membro del Consiglio Superiore dei beni culturali (2015 e 16) , responsabile della commissione per la nomina di capitale italiana della Cultura (2016/17).

È presidente del Centro Internazionale di Arte e cultura di Palazzo Te dal 2016.

GIOVANNA BARNI

Esperta in project management, comunicazione e fruizione del patrimonio culturale, è dal 2010 Presidente e Responsabile business development di CoopCulture, la più grande cooperativa italiana operante nei servizi per i beni culturali e nella valorizzazione integrata dei territori.

Nel 1990 è stata tra i fondatori di Pierreci (prima società di progettazione, produzione e promozione servizi culturali) ricoprendo la carica di Presidente e Direttore commerciale e marketing; dal 2006 al 2010 è stata amministratore delegato di Scabec S.p.A. (prima società mista per la valorizzazione del patrimonio culturale della Regione Campania).

Impegnata nella promozione del modello cooperativo nel settore e nella realizzazione di progetti di rete con partenariati complessi, è oggi Vicepresidente del Settore Cultura, Turismo e Comunicazione di Legacoop.

FRANK BELDERBOS

Frank Belderbos (1955) studied townplanning and political sciences at the University of Amsterdam. He is working for the local government of Rotterdam at the department of City Development. In 2014 he became on behalf of Rotterdam siteholder of the Van Nellefabriek UNESCO World Heritage, where he accompanied the UNESCO-dossier. He is responsible for the execution of the UNESCO Managementplan in collaboration with the owner, the CV Van Nelle Ontwerpfabriek. He is realising a new visitorsfacility in the Van Nellefabriek and a new visitorsguide. Frank is responsible for the management of the buffer-zone around the Van Nellefabriek and he is initiating new commercial and social development in the environment.

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.

FRANCO BROCCARDI

Sanremo 1964 - Dottore commercialista iscritto all'Ordine di Milano e revisore legale. Esperto in economia della cultura, arts management e gestione e organizzazione aziendale, ricopre incarichi come consulente e revisore di musei, teatri, gallerie d'arte, fondazioni e associazioni culturali. Partecipa a convegni, talks, workshop. È partner dello studio Lombard Dottori Commercialisti Associati di Milano, membro del gruppo di lavoro Economia e cultura presso il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili e della commissione Fisco e Finanza presso Federculture.

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. Dal dicembre 2016 è esperto legale del Nucleo di Valutazione degli Investimenti Pubblici del Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo.

VITTORIO CALAPRICE

Rappresentanza in Italia della Commissione Europea. È stato consulente – fra gli altri - del Senato della Repubblica, del Centro Italiano di Documentazione Europea, del Formez, della Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale. Docente a contratto presso l'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" e Roma Tre sui temi della programmazione finanziaria europea 2014-2020.

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 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 attuali dall'Ottobre 2007: 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.) Incaricato di Corsi ("Visiting Professor") 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. Membro del Consiglio di Amministrazione del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali. Consigliere del Presidente della Regione Campania per i rapporti internazionali e l'UNESCO.

ANTIMO CESARO

Accademico, politico e scrittore italiano.

Docente di Scienza e filosofia politica ed Ermeneutica del linguaggio politico presso il Dipartimento di Scienze politiche della Seconda Università di Napoli, attualmente è in aspettativa poiché Sottosegretario di Stato al Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e deputato della XVII Legislatura (è stato componente della Commissione Lavoro pubblico e privato, Segretario della Commissione bicamerale per l'Infanzia e l'Adolescenza, Segretario della Giunta delle elezioni e membro del comitato per le incompatibilità, le ineleggibilità e le decadenze).

UMBERTO CROPI

Consulente per la comunicazione e il management culturale è 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

Member of the Board of the Italian European Movement. Alberto d’Alessandro has a long professional experience in European Affairs, specialised in European Cultural Policies and Cultural Routes Development. Between 2011 and 2015 he has been Director of the Council of Europe Office in Venice, representing the Intergovernmental Organisation in Italy and East Mediterranean. He has been Director for the International Relations of the Italian Ministry of Culture Heritage and Tourism acting as Representative of the Italian government to the EU Council of Ministers Committee for Cultural Affairs (CAC) and the Council of Europe (CDCULD).

He directed the European National Cultural Contact Point for the EU programme “Culture” and was the National Coordinator of the European Year of Intercultural Dialogue 2008. He has been founder of the European Route of Historic Thermal Towns of the Council of Europe and Secretary General of the European Historic Thermal Towns Association.

GIULIANA DE FRANCESCO

Responsabile delle relazioni europee multilaterali per il Segretariato generale del MiBACT. Rappresenta l’Italia nel Comitato direttivo cultura, patrimonio e paesaggio del Consiglio d’Europa, di cui è stata eletta vicepresidente nel 2017, nel Governing board dell’Accordo parziale allargato Itinerari Culturali del Consiglio d’Europa ed è l’esperto delegato dalla Capitale a partecipare alle negoziazioni nel Comitato affari culturali del Consiglio dell’Unione Europea.

È stata nominata focal point nazionale per l’Anno europeo del patrimonio culturale 2018.

PAOLO DE NIGRIS

Sociologo specializzato nella comunicazione pubblica ed istituzionale, giornalista, project manager, ha collaborato con istituzioni ed enti locali in programmi di sviluppo e valorizzazione territoriale.

RAFFAELLO DE RUGGIERI

Tra i fondatori del circolo culturale La Scaletta di Matera (Istituto Culturale, con nomina ministeriale), e promotore dell'istituzione del Parco della Murgia Materana e di varie proposte di legge relative ai Sassi e alla loro conservazione.

È inoltre il fondatore e direttore della fondazione Zetema, che sotto la sua guida ha inaugurato il Museo della Scultura Contemporanea in Matera, ha promosso il restauro della Cripta del Peccato Originale (e di altri edifici nella città) e l'apertura della Scuola di Alta Formazione e Studio dell'Istituto Centrale del Restauro nella città di Matera, la prima nel meridione. Inoltre la fondazione ha istituito la Casa di Ortega (museo-laboratorio delle arti applicate nei Sassi di Matera), con conseguente restauro del quattrocentesco palazzo Gattini che lo ospita.

Il 15 giugno 2015 è stato eletto sindaco di Matera.

MARCO D'ISANTO

Dottore Commercialista in Napoli, è stato Vice Presidente della commissione Enti Non Profit dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Napoli. È iscritto all'albo dei revisori legali. È redattore della rivista "Fiscosport", collaboratore della Rivista A & S - Mensile di aggiornamento e approfondimento sugli enti associativi - Ed. Euroconference, autore di diversi articoli pubblicati sul Corriere del Mezzogiorno Ed. Corriere della Sera, promotore di diversi convegni sul trattamento tributario e civilistico degli enti culturali, sportivi e degli Enti Non Profit e docente di materie tributarie in Master post-universitari.

MAURIZIO DI STEFANO

Ingegnere, Architetto specializzato in Restauro dei Monumenti presso l'Università Federico II di Napoli, Esperto UNESCO. Professionista di chiara fama con nomina D.M. MIBACT. Docente presso la Facoltà di Architettura dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, corso di "Siti patrimonio mondiale dell'UNESCO". Presidente Emerito di ICOMOS Italia. Membro del Gruppo di Governance della Regione Campania per l'attuazione del progetto "Sistema Integrato di Valorizzazione dei Beni e Siti UNESCO della Campania". La sua attività professionale copre diversi settori: dalla pianificazione economica e ambientale all'internazionale e alle grandi infrastrutture, dal recupero architettonico e restauro dei monumenti, all'assistenza, al coordinamento e alla gestione di grandi opere, in diverse posizioni come responsabile di progettazione e direzione dei lavori.

ROBERTO FERRARI

Direttore Cultura e Ricerca - Regione Toscana.

Competenze: Spettacolo e attività culturali; Patrimonio culturale; Politiche per musei, archivi e biblioteche, Istituzioni culturali, arte contemporanea, siti Unesco; Cultura della memoria; Politiche per il diritto allo studio universitario e per il sostegno alla ricerca; Alta formazione.

Economista della cultura (laureato alla Università Bocconi di Milano), PhD in Management alla Luiss G. Carli di Roma, è stato Amministratore delegato di Struttura Consulting.

PIERPAOLO FORTE

Presidente della Fondazione Donnaregina per le arti contemporanee che gestisce il Museo MADRE di Napoli, laureato in giurisprudenza, è componente di Collegio e Commissioni di dottorato e di diversi master, ha svolto relazioni in diversi convegni nazionali ed internazionali ed innumerevoli docenze presso la Scuola Superiore della P.A., la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'interno, la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale, il FORMEZ ed ha tenuto numerose conferenze, seminari in Italia ed all'estero.

È stato membro della commissione scientifica per diversi corsi-concorsi per l'assunzione di dirigenti, funzionari e procuratori legali. Autore di saggi e pubblicazioni scientifiche, ha svolto ricerche presso molte Università italiane. È stato consigliere giuridico presso il MiBACT, esperto per la Presidenza del Consiglio dei Ministri, componente di Commissioni ministeriali ed interministeriali.

CARLO FRANCINI

Carlo Francini, storico dell'arte, dal 2005 è responsabile dell'Ufficio UNESCO del Comune di Firenze e site manager del Centro Storico di Firenze Patrimonio Mondiale UNESCO. Dal 2009 è coordinatore scientifico dell'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO. Membro del comitato scientifico di "Casa Buonarroti" a Firenze, è membro ordinario della Classe di Storia dell'Arte dell'Accademia delle Arti del Disegno e dal 2013 al 2016 è stato nel consiglio direttivo di ICOMOS Italia.

PETE KERCHER

Laurea in giurisprudenza in GB. In Italia nel 1978, apre lo studio di consulenze in comunicazioni e design strategico (ora KSDC). Segretario Generale del BEDA (Bureau of European Designers Associations www.beda.org) nel 1988-94, vi rappresenta l'Italia nel Consiglio Direttivo fino al 2002 (Segretario Onorario, 1999-2000). Socio fondatore di EIDD – Design for All Europe (www.designforalleurope.org) nel 1993 (Presidente dal 2003 al 2007) e dell'associazione nazionale italiana Design for All Italia www.dfaitalia.it nel 1994 (Presidente, 1997-1999), dal 2007 ricopre il ruolo di Ambasciatore Europeo.

Da alcuni anni, insegna Design Strategico per l'inclusione sociale e l'audience development nel campo culturale in diverse università e scuole parauniversitarie in Italia e all'estero.

Dal 2016, ricopre l'incarico di co-chair alla Conferenza Internazionale Design for Inclusion, che si tiene negli USA nel quadro della conferenza AHFE (Applied Human Factors and Ergonomics).

ALESSANDRO LEON

Presidente e legale rappresentante del CLES S.r.l., economista. Ha sviluppato competenze nella definizione, analisi e valutazione delle politiche pubbliche a livello regionale, nazionale e comunitario, rivolte al mercato del lavoro, alle politiche industriali e alle politiche di welfare. Ha inoltre conseguito una particolare conoscenza nel campo del benessere sociale sia dal punto di vista generale che settoriale: beni culturali, spettacolo, non profit. Ha svolto anche un'intensa attività di valutazione di supporto alla progettazione e assistenza tecnica nell'ambito dei fondi strutturali dell'Unione Europea, con particolare riferimento alle aree in ritardo di sviluppo.

TIZIANA MAFFEI

Architetto, Presidente di ICOM Italia dal 2016. Particolarmente attenta alle problematiche conservative in rapporto al contesto ambientale, alla manutenzione e sostenibilità delle strutture, ai problemi gestionali. Ha curato allestimenti museali, mostre ed eventi culturali, progettato e coordinato progetti editoriali anche in ambito ICT. Numerose sono state le attività di progettazione, coordinamento, valorizzazione in rete del patrimonio diffuso in progetti di sviluppo territoriale.

Docente di comunicazione, valorizzazione e gestione dei beni culturali, comunicazione espositiva, museologia, museografia in corsi di laurea negli atenei di Bologna, Torino, Roma.

MICHELA MAGLIACANI

Professore Associato confermato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali – Università di Pavia; Docente di Business Plan, Analisi finanziaria, Economia-Bilancio e Controllo delle Amministrazioni Pubbliche – Laurea Magistrale in “Economia e Legislazione d’Impresa” Direttore del Museo della Tecnica Elettrica, Sistema Museale d’Ateneo (<http://www-3.unipv.it/museotecnica/>) Rettore del Collegio Castiglioni – Brugnategli, EDiSU Pavia

MASSIMO MANERA

Laureato in Giurisprudenza presso l’Università di Bologna; Avvocato iscritto presso l’ordine degli avvocati di Lecce.

Da aprile 2014: Sindaco del Comune di Sternatia (LE).

Da luglio 2013: Presidente della Fondazione “La Notte della Taranta”.

2004 – 2009: Portavoce del Presidente della Provincia di Lecce.

2004 – 2009: Assessore dei Comuni della Grecia Salentina.

2001 – 2004: Presidente Unione Comuni Grecia Salentina.

1995 - 2004: Sindaco del Comune di Sternatia.

MARCO MARINUZZI

Consulente esperto di programmazione e progettazione italiana ed europea con studio professionale a Trieste. Dal 2002 si occupa di elaborazione, gestione e valutazione di programmi e progetti di sviluppo regionale e cooperazione transnazionale soprattutto in ambito culturale e creativo (gestione e valorizzazione di aree archeologiche, teatro di prosa e di figura, siti UNESCO, industrie culturali e creative, itinerari culturali, audience development, politiche culturali). Collabora con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo quale componente del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici e con la Regione Friuli Venezia Giulia, Fondazione Aquileia, CoopCulture, Città di Cividale del Friuli, Venice International University e Théâtre de la Massue.

MARCELLO MINUTI

Economista della cultura, phd, membro del nucleo di valutazione degli investimenti pubblici del Mibact e consulente per le attività culturali e l'innovazione di istituto luce cinecittà srl. Già fondatore di iniziative imprenditoriali nel settore (Struttura srl, Not For Tourist Rome). Docente in corsi di formazione e master (Economia della Cultura, Università Tor Vergata) e autore di monografie e saggi nelle materie di sua competenza.

FRANCESCO MONACO

Francesco Monaco, esperto di diritto degli EE.LL. e di politiche pubbliche, è capo dell'Area politiche di coesione territoriale dell'Associazione nazionale dei comuni italiani (ANCI).

Coordina, altresì, il Dipartimento Fondi UE e investimenti territoriali della Fondazione per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) e l'Osservatorio sull'attuazione delle politiche territoriali di coesione, istituito presso la Fondazione. È membro del Segretariato tecnico dell'Agenda Urbana, dei CdS del PON Governance e Metro e del Comitato Nazionale per le "aree interne", organismi attivati nell'ambito dell'Accordo di Partenariato 2014-2020. Rappresenta, infine, ANCI nel Comitato nazionale di indirizzo e sorveglianza della politica di coesione 2014-2020.

È docente del Master "URBAN" della facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma. Scrive per Il Quotidiano degli EE.LL. del Sole 24 Ore.

ALDO PATRUNO

Direttore del Dipartimento “Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio” della Regione Puglia cura la valorizzazione del patrimonio artistico, storico ed architettonico regionale; presidia la cooperazione territoriale, la valorizzazione turistica; promuove la cultura e lo spettacolo nel territorio, l’attrattività del territorio; gestisce e attua le opportune politiche di marketing territoriale; gestisce le linee di sviluppo del settore turistico pugliese al fine di accrescerne l’attrattività e la competitività nel contesto internazionale; trasforma il vasto patrimonio culturale tangibile ed intangibile pugliese da mero centro di costo in una delle principali sorgenti di valore economico per la Regione.

SABRINA PEDRINI

Phd in economia politica, dopo il dottorato si è occupata prevalentemente di microeconomia, economia dell’arte e della cultura insegnando presso le università IUAV, IULM e a Bologna, dove attualmente tiene due corsi di economia della cultura e cultural economics. Si è occupata di ricerca a livello accademico, nella progettazione europea e per istituzioni non profit, italiane ed europee, seguendo i temi dello sviluppo del territorio, dell’investimento in cultura e del crowdfunding anche rivolto a piccole e medie imprese. Ha lavorato per alcuni anni sul tema della valutazione e valorizzazione del paesaggio. Attualmente si sta occupando di social network applicato alle dinamiche tra artisti, con particolare attenzione all’arte contemporanea, alla musica (pop e techno) e alla poesia prodotti da giovani artisti e del loro accesso alle pratiche culturali.

PIETRO PETRAROIA

AD di "Cultura Valore Srl" (Milano - consulenza per progetti di valorizzazione), collabora con organismi governativi per la tutela e valorizzazione dei beni culturali. Docente a contratto di legislazione dei beni culturali dal 1995 in poi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, è stato Soprintendente per i Beni artistici e storici per Milano e altre sette province della Lombardia, nonché responsabile della Pinacoteca di Brera (1991-97). È stato componente di consigli di amministrazione di istituzioni culturali, tra le quali la Triennale di Milano e il Museo Poldi Pezzoli. Ha diretto i lavori del restauro del Cenacolo Vinciano (1991-'99). Direttore generale Cultura in Regione Lombardia per dieci anni dal 1997, ha poi curato lo start-up del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza. Ha ideato e, con Serena Romano, curato la mostra "Giotto, l'Italia" (Milano 2015-2016).

ANDREA PUGLIESE

Andrea Pugliese opera come consulente e formatore. Esperto di servizi per il lavoro e sviluppo territoriale, si occupa di politiche e servizi, specie nei settori creativo e culturale. Si occupa dell'analisi, studio e codifica di nuove competenze e professionalità. Impegnato nell'implementazione dell'Innovazione Sociale, ha accompagnato ETT Spa, società leader nello sviluppo di applicazioni e servizi tecnologici di valorizzazione dei Beni Culturali, nella certificazione come Benefit Corporation; con essa collabora da anni anche nello sviluppo di esperienze e narrazioni anche con Realtà Virtuale e Aumentata.

È stato dirigente al Ministero del Lavoro e manager nel settore della comunicazione pubblica e d'impresa. È co-fondatore dell'incubatore di innovazione sociale Impact Hub Roma e di Art Hub Carrara, sulle professioni dell'arte contemporanea. È consulente di Federculture per l'innovazione.

AGOSTINO RIITANO

Cultural Manager, sperimenta nuovi modelli di rigenerazione urbana mediante la valorizzazione del patrimonio culturale e delle imprese creative, attivando processi di co-creazione e progetti di innovazione sociale. Dal 2006 ad oggi è stato direttore di festival culturali e centri di produzione per la promozione delle arti contemporanee. Si è occupato del management culturale del progetto di rigenerazione del quartiere Rione Sanità di Napoli, sperimentando un approccio mediterraneo delle strategie di pianificazione di una smart-city. Ha collaborato in qualità di esperto con l'OECD - per l'attuazione del progetto "ACTORS: Attrattori Culturali per il Turismo e l'occupazione nelle Regioni del Sud Italia".

Dal 2014 al 2015 è stato coordinatore di staff dell'Assessorato alla Cultura e al Turismo del Comune di Napoli. Attualmente è membro del team "Matera 2019 - Capitale Europea della Cultura" per lo sviluppo del programma culturale del dossier di candidatura; project manager di Rural Hub, cluster di innovazione sociale finanziato dal MIUR - PONREC che favorisce l'affermazione di change maker rurali; direttore dell'Associazione Culturale Jazzi per la promozione dei processi di innovazione culturale nelle aree interne.

ERMINIA SCIACCHITANO

Architetto, Policy Officer presso la Commissione Europea, Direzione generale dell'istruzione e della cultura, dal febbraio 2014. È oggi il principale consulente scientifico della Task Force per l'Anno europeo dei beni culturali 2018. Funzionario MiBACT, dal 2000 al 2013 si occupa di cooperazione culturale europea, in particolare, ha presieduto nel 2013 il Comitato direttivo per la cultura, il patrimonio e il paesaggio del Consiglio d'Europa, dove è stata delegata nazionale dal 2008. Il fil rouge che la guida è il desiderio di nutrire una più profonda consapevolezza che la cultura, il patrimonio culturale e il paesaggio sono risorse fondamentali per l'identità e la qualità della vita in Europa. Tra i suoi risultati, la firma italiana della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sulla valorizzazione del patrimonio culturale Società (Faro 2005).

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.

Da circa venti anni svolge attività di coordinamento e partecipa alla realizzazione di studi teorici e ricerche sul campo, per conto di istituzioni pubbliche e private, in particolare su temi quali: marketing dei musei, comportamento dei visitatori; nuove tecnologie applicate al settore culturale; accountability e pianificazione strategica. È autore di circa 100 contributi scientifici su libri e riviste nazionali ed internazionali.

Per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, ha recentemente curato, tra l’altro, la redazione del “Piano Strategico 2016-2019” e del “Rapporto Annuale di Attività - 2016”.

FRANCESCO SPANO

Avvocato, PhD alla Scuola superiore Sant’Anna di Pisa.

Da anni si occupa di diritti umani, di politiche legate al multiculturalismo ed all’integrazione.

Ha ricoperto funzioni di advisor e ruoli dirigenziali presso Istituzioni internazionali e nazionali quali l’UNICRI, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Fondazione MAXXI, di cui è stato segretario generale dal 2013 al 2015.

Attualmente è consulente per gli affari giuridici e le relazioni istituzionali di Human Foundation.

ANTONIO TAORMINA

Laurea magistrale in Organizzazione ed Economia dello Spettacolo presso l’Università di Bologna. Insegna Progettazione e Gestione delle attività di Spettacolo (LM Discipline del Teatro e della Musica) presso il Dipartimento delle Arti dell’Università di Bologna ed è coordinatore generale del Master in Imprenditoria dello Spettacolo istituito dallo stesso Dipartimento.

Ha svolto ruoli direttivi negli ambiti della formazione, della ricerca e del management, in imprese nazionali ed enti pubblici dell’area culturale. È membro del Comitato di direzione della rivista Economia della Cultura, del Comitato Scientifico della Fondazione Symbola, della Commissione Spettacolo di Federculture e del Ces.co.com del Dipartimento di Sociologia dell’Università di Bologna.

FABIO VIOLA

Coordinatore del Master in “Engagement e Gamification Design” per IED Milano, docente a contratto per il “Master in Digital Heritage” presso la Sapienza di Roma ed il “Master in Economia e Management dei Beni Culturali” presso Unipa-lermo, è stato tra i pionieri nel riconoscimento dei videogiochi come espressione artistica e culturale della contemporaneità oltre che come strumento di valorizzazione museale e turistica. Nel 2016 fonda l’associazione culturale Tuomuseo, subito vincitrice del bando Innovazione Culturale di Fondazione Cariplo per sviluppare progetti di audience engagement in ambito culturale.

Nascono le esperienze di Italytodo.it, portale che raccoglie tutti i punti di interesse culturale italiani grazie agli open data, la sala cinematografica 4D nel museo di Annibale a Tuoto e Father and Son, il primo caso di videogioco prodotto da un museo al mondo in collaborazione con il Mann di Napoli.

