

FEDERCULTURE



CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO  
PER I BENI CULTURALI

MEDAGLIA DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

International Forum Colloqui Internazionali  
**2019 RAVELLO LAB**  
14° Edition

La cultura come risorsa  
dello sviluppo locale

Una nuova alleanza  
pubblico-privato



24/26  
Ottobre 2019  
Ravello  
Villa Rufolo



[www.ravellolab.org](http://www.ravellolab.org)

Promosso da / Promoted by



CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO  
PER I BENI CULTURALI



Under the auspices of  
the Secretary General  
of the United Nations  
M. Thorbjørn Jagland



Ministero  
per i Beni e le  
Attività Culturali  
e per il Turismo  
CONFININDUSTRIA



Media partners



In collaborazione con / In collaboration with



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



Sostenitori / Supporters



Commissione  
europea  
Con il contributo della Rappresentanza in Italia



Camera di Commercio  
Salerno

Fondazione della Comunità  
Salernitana

## RACCOMANDAZIONI 2019

ART FOR DEVELOPMENT  
LA CULTURA COME RISORSA DELLO SVILUPPO LOCALE  
UNA NUOVA ALLEANZA PUBBLICO-PRIVATO  
Presentazione  
Raccomandazioni Ravello Lab 2019

Roma, Giovedì 1 ottobre 2020, ore 16.00  
MiBACT, Sala Spadolini

Il forum europeo **Ravello Lab**, promosso da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, fin dalla nascita (2006) rappresenta uno dei riferimenti più autorevoli di elaborazione e di proposta rispetto alle politiche di sviluppo territoriale a base culturale.

Il tema 2019 è stato **“ART FOR DEVELOPMENT: La cultura come risorsa dello sviluppo locale. Una nuova alleanza pubblico-privato”**.

Ravello Lab produce specifiche “Raccomandazioni”, allo scopo di diffondere agli operatori utili indicazioni, nonché orientamenti per la valorizzazione del patrimonio culturale e al sostegno alle industrie creative.

L’edizione 2019, in coerenza con il lavoro degli anni precedenti, ha affrontato - venerdì 25 ottobre - due tematiche distinte e fortemente interconnesse:

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

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

---

**Le Raccomandazioni 2019 saranno inserite nel Rapporto Annuale di Federculture, di imminente pubblicazione.**

**PANEL 1**  
**Strumenti e metodi di Partenariato Pubblico-Privato**  
**per la valorizzazione delle risorse culturali**

**Chair: Pierpaolo Forte** Università del Sannio

**Key note speaker: Pietro Petraroia** AD Cultura Valore

con la collaborazione di Annalisa Treglia, direttrice del Museo Archeologico Nazionale di Manfredonia

### **I partecipanti al Panel 1**

- Mattia Agnetti Executive Secretary Fondazione Musei Civici di Venezia
- Leonardo Bieber Consulente giuridico
- Fabio Borghese Direttore Creactivitas
- Carolina Botti Direttore ALES
- Aurelio Bruno Avvocato Nucleo Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici MiBACT
- Claudio Bocci Consigliere delegato Comitato Ravello Lab
- Francesco Cascino ARTEPRIMA
- Cristina Chiavarino Direttore Area Arte e Cultura Cariplo
- Umberto Croppi Direttore Federculture
- Oriana Cuccu NUVAP Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione
- Giuseppe Di Vietri Genius Loci
- Paola D'Orsi Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali
- Luigi Famiglietti Docente Diritto Enti Locali Università di Cassino
- Ida Gennarelli Direttore Museo Archeologico dell'Antica Capua, Mitreo, Anfiteatro
- Pietro Graziani CUEBC - Università La Sapienza
- Antonello Grimaldi Dirigente Unità di Supporto Specialistico Comunicazione,
- Relazioni Esterne e Stampa-Consiglio Regionale Lombardia
- Manuel Guido già Dirigente MiBACT
- Marco Minoja Comune di Milano
- Francesco Moneta Comitato Cultura + Impresa
- Patricia Navarra GT Cultura e Sviluppo Confindustria
- Domenico Nicoletti Direttore Parco Nazionale dell'Alta Murgia
- Fabio Pagano Direttore Parco Archeologico dei Campi Flegrei
- Alessio Pascucci Sindaco Cerveteri e presidente Associazione Siti Unesco
- Maria Piccarreta Soprintendente Soprintendenza Archeologia, BAP Brindisi, Lecce e Taranto
- Daniela Protti U.O. Autonomia e Attività Culturali Regione Lombardia
- Adriano Solidoro Università Bicocca
- Filippo Tantillo Coordinatore scientifico team di supporto al Comitato Nazionale per le Aree Interne
- Antonio Tarasco Mibact
- Simona Teoldi Dirigente Servizio Sviluppo e Valorizzazione P.F. BB. AA. CC. Regione Marche
- Sergio Valentini Direttore Promozione e Sviluppo del Territorio Unioncamere Lombardia
- Leandro Ventura Direttore Polo Regionale MiBACT del Molise
- Roberto Vicerè QA Turismo Cultura & Arte
- Giuliano Volpe Università di Foggia

1. Gli interventi e la casistica rappresentata al panel hanno consentito di rilevare la grande varietà di tipologie riconducibili al partenariato pubblico-privato in ambito culturale, in ordine non solo alle diverse attività che ne possono formare oggetto (che suggeriscono, ad esempio, di non limitarsi alle alleanze volte alla gestione di luoghi della cultura), ma anche alle differenze di contesto territoriale, ed alle caratteristiche specifiche di ciascuna operazione. Mentre il partenariato che lavora su alcuni beni e servizi relativi ai grandi attrattori può avere caratteristiche di mercato, altrove, e più in generale per favorire la nascita e il rafforzamento di impresa locale, l'innovazione, la rigenerazione territoriale può avere connotati speciali (art. 151, co. 3, Codice dei contratti pubblici), ma allora la disposizione normativa deve essere più ampia, sia con riguardo ai soggetti che alle tipologie di attività. Più in generale, è avvertita l'esigenza di una chiarificazione normativa, che provi a raccordare e rendere coerenti le numerose e disparate disposizioni vigenti al riguardo, senza tuttavia aggiungere norme, semmai, anzi, riducendo la disciplina minuta. Il raccordo normativo, in particolare, dovrebbe meglio coordinare i codici dei beni culturali e del paesaggio e dell'impresa sociale, le disposizioni sull'impresa culturale e creativa, e quelle sulla programmazione negoziata.
2. La propensione ad un partenariato sano ed utile richiede l'adattamento delle persone e delle organizzazioni che ne siano coinvolte; sul fronte pubblico, ciò può richiedere anche maggiori responsabilità decisionali locali, con chiare attribuzioni di competenza operativa in capo agli organi ed agli uffici dei luoghi della cultura o dei loro sistemi, e l'accelerazione dell'evoluzione delle tecniche di tutela verso forme preventive di valutazione degli usi compatibili con le esigenze conservative, e con quelle dei valori testimoniali da preservare e valorizzare. Ciò consentirebbe non solo una più fluida operatività, ma anche la contemplazione di specificità territoriali, che in un Paese come il nostro riguardano non solo le note differenze tra aree metropolitane, urbane, rurali, interne, ma anche le peculiarità propriamente culturali, materiali ed immateriali, variegate e molteplici. La localizzazione della capacità decisionale pubblica per operazioni partenariali appare particolarmente impellente in vista della ratifica della Convenzione di Faro e in considerazione del ciclo di programmazione 2021-2027, ed in particolare della *Policy 5* “Un'Europa più vicina ai cittadini: sviluppo sostenibile e integrato delle aree urbane, rurali e costiere mediante iniziative locali”. Per poter espandere al meglio queste tendenze, potrà essere utile una riflessione sull'applicazione al partenariato in ambito culturale dei limiti in materia di aiuti di Stato.
3. Il lato pubblico di operazioni partenariali con privati non è costituito da un solo soggetto, ma, a dir così, dalla Repubblica; apporti utilissimi possono giungere non solo dalla cooperazione tra gli istituti periferici nel MiBACT, al fine di far convergere gli sforzi programmatici e le risorse verso progetti condivisi, ma anche dalle Università e dagli enti di ricerca, che possono partecipare con attività di ricerca sia teorica che applicata, nell'ambito della cd. terza missione, che richiederebbe, tuttavia, una diversa valutazione di questo aspetto del loro lavoro, già considerato dal Codice dei beni culturali e del paesaggio. Un ruolo decisivo può poi essere svolto dalle Camere di Commercio, grazie alle nuove funzioni strategiche loro attribuite dal d. lgs. 219/2016, dalla Cassa depositi e prestiti, dall'Istituto per il credito sportivo. Più in generale, la leale collaborazione tra le varie componenti della Repubblica, a partire dal sistema delle conferenze, può essere sperimentata in ambito culturale con meccanismi di coordinamento e collaborazione operativa, anche per rafforzare l'organizzazione e la capacità

operativa degli enti locali, non sempre dotati di strutture e competenze in grado di reggere le sfide del partenariato.

4. Tutti i protagonisti di operazioni di partenariato in ambito culturale devono avere consapevolezza che si muovono nell'ambito di attività di rilievo inevitabilmente sociale; se ciò non significa affatto che esse siano riservate a soggetti o attività prive di scopi lucrativi, i rapporti che si instaurano sono oggettivamente diversi a seconda che implichino dimensioni di mercato (disciplinate, oggi, da regole europee e dal Codice dei contratti pubblici) o invece il concorso agli investimenti ed agli oneri gestionali ad opera di privati, che possono intercettare e rendere fruibili capitali, risorse ed energie disposte ad ottenere rendimenti non necessariamente, direttamente, interamente economici. In ogni caso, il partenariato dovrebbe porsi l'impegno a misurare e rendere noti gli impatti sociali della propria attività, sin dai momenti di ideazione e programmazione degli interventi.
5. Il rilievo sociale dei beni e delle attività culturali, confermato oggi esplicitamente nella normativa nazionale, influisce sui diritti della persona e delle formazioni collettive, includendovi la partecipazione, quale processo attivo di conoscenza e recupero dei propri valori identitari, soprattutto territoriali. Ciò spiega il valore che emerge negli ultimi anni circa l'approccio partenariale anche nella programmazione e nella progettazione degli interventi. Pur essendo dibattuti da decenni, questi argomenti possono trovare oggi un'importante occasione di sperimentazione in attuazione degli artt. 55 e ss. del Codice del Terzo settore (“una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale, valorizzato dall’art. 118, quarto comma, Cost.” secondo la Corte costituzionale), disposizioni che si aggiungono a quelle in tema di dibattito pubblico (art. 22 d. lgs. 18 aprile 2016, n. 50) e di inchiesta pubblica (art. 24-bis d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152). L’auspicata revisione di semplificazione e coordinamento normativo potrebbe quindi fornire la base legale e procedurale per consentire la partecipazione di adeguati soggetti privati alla individuazione degli obiettivi, alla cognizione delle risorse disponibili, alla definizione dei progetti, con peculiarità proprie allorché tale partecipazione sia mossa da intenti e disponibilità collaborative, in una logica di condivisione, consensualità e sinergia operativa, che possa assicurare fluida continuità tra programmazione, progettazioni, interventi e successiva gestione sostenibile e duratura. Ed al riguardo va condotta una riflessione in ordine all’obbligo di tenere distinte le figure che si occupano della progettazione e dell’esecuzione di un intervento, perché in ambito culturale ciò può talora sminuire il valore pubblico prodotto, spesso legato a peculiari caratteristiche dell’utilizzo dell’ingegno umano, quasi-autoriali.
6. Proprio perciò, come sul fronte pubblico rilevano le diverse componenti territoriali e funzionali della Repubblica, così su quello privato sono molteplici le logiche di impresa implicate, ed ognuna va utilizzata a seconda dei contesti; se infatti i partenariati contrattuale e istituzionalizzato sono ampiamente disciplinati, ed hanno assetti ormai conosciuti e sistematati, non altrettanto può dirsi per quello collaborativo, in cui il paradigma sussidiario si declina con parametri e metriche diverse. Sviluppare queste specificità richiede aumentare le conoscenze e gli strumenti operativi sul funzionamento dell’individuazione dei partner, della leva finanziaria, delle modalità gestionali, dei monitoraggi e dei controlli, tenendo conto che in questi ambiti criteri, assetti dei rischi, situazioni concorrenziali possono essere molto peculiari, e che sono

particolarmente attive le dimensioni connesse alle rilevanze culturali ed agli impatti sociali del territorio. Sono perciò importanti non solo le questioni connesse alle diverse tipologie d'impresa (di mercato, sociale, culturale, creativa, profit, non-profit, soft-profit, ecc.), ma anche i ruoli dei sistemi finanziari e delle rappresentanze intermedie, che possono favorire l'accumulo di conoscenze, pratiche, expertise.

7. Il Partenariato Pubblico-Privato in ambito culturale può essere tale anche con riferimento al patrimonio culturale implicato; in primo luogo, infatti, può riguardare tutto il patrimonio culturale: se sono più evidenti operazioni riguardanti luoghi della cultura o beni particolarmente noti e frequentati, sono possibili e già sperimentate azioni partenariali che potenziano l'attività e la presenza sociale di biblioteche, archivi, parchi, riserve, paesaggi. Ma, per di più, se sono più evidentemente in questione le possibilità di valorizzazione di beni culturali di appartenenza pubblica, è vero anche il meccanismo reciproco, e cioè la messa a disposizione della fruizione pubblica di beni culturali di appartenenza privata, i quali, ai sensi dell'art. 9 della Costituzione, fanno parte del patrimonio culturale della Nazione. Nel capo II del titolo II del Codice dei beni culturali e del paesaggio vi sono già diverse disposizioni che prevedono tali possibilità, ed il riordino normativo auspicato potrebbe orientarla meglio.
8. L'approccio partenariale va ben oltre la tutela, la fruizione pubblica, la valorizzazione specifica del patrimonio culturale; sono ormai attestate le conoscenze e le esperienze circa le possibilità di rigenerazione urbana e territoriale a driver culturale, e di innovazione dei processi produttivi e dei beni e servizi di mercato che utilizzino input e saperi di tipo culturale, ed il Partenariato Pubblico-Privato in tale ambito può costituire un' importante occasione di rinnovamento del capitale umano implicato; non solo può aiutare a mettere a disposizione competenze professionali non presenti negli organici pubblici, ma consente anche di sperimentare soluzioni innovative, ad esempio con il coinvolgimento di artisti ed attori professionali in ambito artistico per diversificare le attività culturali, generare servizi e prodotti di qualità e innovativi, concorrere alla riqualificazione dei territori e delle periferie urbane, a processi aggregativi, a nuovi usi degli spazi, al rafforzamento delle identità di comunità, a percorsi non immaginabili con approcci tradizionali. Lo sviluppo del metodo partenariale, in ogni caso, ha bisogno di importanti strumenti di conoscenza ed aggiornamento per professionisti del settore, imprese, funzionari della P.A., associazioni e fondazioni, mediante formazione, predisposizione di piattaforme digitali che facilitino la condivisione di contenuti, norme, linee guida, modelli operativi, *best practices*, servizi di tutoraggio e supporto.

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

**Criticità e spunti per costruire un sistema integrato di valutazione dell'offerta culturale**

Chair: **Francesco Caruso** Ambasciatore - CUEBC

Key note speaker: **Mita Marra** Università di Napoli Federico II

**I partecipanti al Panel 2**

- Lucia Biondi Dipartimento Economia Aziendale Università Roma Tre
- Alessandro Bollo Direttore Fondazione Polo del '900
- Francesco Calabrò Università di Reggio Calabria
- Alberto D'Alessandro Consiglio di Presidenza Movimento Europeo
- Paola David Dirigente Servizio 1, DG Bilancio MiBACT
- Martina De Luca Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali
- Daniela Esposito Direttore Scuola specializzazione BB Architettonici del paesaggio Sapienza
- Roberto Formato Fondazione Carditello
- Paolo Giulierini Direttore MANN Napoli
- Rosa Alba Impronta Made in Cloister Napoli
- Samanta Isaia Manager gestionale Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino
- Marco Marinuzzi MERAKI Srl
- Margherita Miali Nucleo Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici MiBACT
- Marcello Minuti Coordinatore Generale Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali
- Stefania Monteverde Assessore alla Cultura Comune di Macerata
- Ettore Nardi Consigliere ordine ingegneri Napoli e Co rappresentante Unesco Giovani Campania
- Francesca Neri Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali
- Carlo Penati Merits
- Marco Pini Area informazione economica e statistica - Unioncamere
- Fabio Pollice Direttore Dipartimento Storia, Società e Studi sull'Uomo Università del Salento
- Filippo Riniolo Artista
- Daniela Savy Università di Napoli Federico II
- Ludovico Solima Federico II
- Massimo Squillante Università del Sannio
- Remo Tagliacozzo AD Zetema srl

Con le linee guida sulla valutazione di impatto sociale emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali lo scorso 23 luglio le funzioni valutative istituzionalizzate nell'ambito dell'esecutivo vengono ulteriormente rafforzate. Al fine di ridisegnare i confini e le funzioni del Terzo settore, il legislatore introduce la valutazione di impatto sociale in aggiunta alla valutazione delle performance organizzative - già obbligatoria nell'ambito della pubblica amministrazione (d.lgs. 150/2009). Sia per le istituzioni pubbliche che per gli enti del terzo settore, ivi comprese le imprese culturali coinvolte a pieno titolo nella programmazione di risorse collettive e nell'esercizio della responsabilità dell'azione pubblica, si consolida un percorso teso a misurare la produttività dei lavoratori e delle organizzazioni e che orienta progressivamente l'attenzione dei decisori, dei finanziatori e dei manager sugli esiti dei processi organizzativi e sugli impatti di lungo periodo. Se è vero che il focus si rivolge non solo sui procedimenti interni ma anche e soprattutto sui risultati verificabili nei contesti di riferimento, si tratta di comprendere come realizzare valutazioni in grado di ricostruire il valore sociale generato dalle imprese culturali in presenza di un'offerta segmentata rispetto ad assetti istituzionali e pubblici eterogenei.

Il Ravello Lab che si è tenuto lo scorso ottobre 2019 ha avuto il merito di porre al centro del dibattito degli addetti ai lavori due questioni di natura valutativa cruciali tanto per la politica quanto per la gestione dell'offerta culturale. La prima questione oggetto della discussione del panel investe l'esigenza di valutare l'impatto sociale verificando sul campo gli effetti che emergono nei contesti ove si erogano i servizi culturali su base continuativa e si attuano i programmi e le iniziative puntuali. Occorre comprendere in che modo gli interventi realizzati generano forme di cambiamento sociale incisive e durature. Adottando il lessico valutativo, si tratta di ricostruire la *teoria del programma*, vale a dire l'impianto logico-concettuale che sottende qualsiasi iniziativa che intenda migliorare le condizioni di vita per gruppi target di scala variabile. Impostare la valutazione dell'impatto sociale significa far luce sui nessi causali che legano gli obiettivi strategici delle imprese culturali con gli effetti osservabili - attesi e inattesi, favorevoli e controproducenti. A partire dal contributo dei manager, degli utenti e di tutti gli stakeholder coinvolti, la valutazione che ricostruisce la teoria sottesa alle azioni messe in campo da un'impresa culturale indaga la coerenza dell'idea progettuale e la fedeltà dei processi di attuazione rispetto ai programmi. Documenta le carenze della pianificazione e verifica i colli di bottiglia dell'implementazione. La teoria del I programma esamina le modalità in cui le imprese culturali incontrano la domanda di utenti italiani e stranieri nonché di comunità locali, nazionali e internazionali che beneficiano direttamente e indirettamente dell'offerta realizzata. Le iniziative che hanno successo non sono solo quelle che ottengono il gradimento del pubblico e un elevato flusso di visitatori. Generare impatto sociale richiede efficienza nell'utilizzo delle risorse finanziarie, capacità di attrarre visitatori ma anche e soprattutto la mobilitazione dei contesti ove le relazioni umane hanno il potere 'causale' di alimentare forme diverse di produttività, libertà, identità, incivilimento e democrazia. Diventa, allora, cruciale, valutare le condizioni generative di crescita del territorio che fanno leva sulla partecipazione delle forze attive della società ma anche dei gruppi marginali della popolazione - es. immigrati, fasce sociali a rischio, contesti rurali in ritardo di sviluppo e aree urbane soggette a varie forme di degrado socio-economico. Perché è a partire dall'iniziativa di tutti gli attori che rispondono alle opportunità culturali offerte che si genera nuova domanda e si propaga il cambiamento desiderato.

La seconda questione valutativa ampiamente dibattuta nell'ambito del panel 2 del Ravello Lab concerne l'esigenza di esaminare l'*eterogeneità dei contesti* al fine di comprendere perché programmi e servizi resi a vantaggio di variabili gruppi target funzionano in alcuni contesti e

falliscono in altri. Cogliere l'importanza del contesto richiede una riflessione continua sugli *attori*, sui *valori* e sulle *istituzioni* che investono uno spazio fisico ma anche e soprattutto un luogo caratterizzato da regole codificate e norme sociali che condizionano l'agire dei gruppi target, delle comunità professionali e delle organizzazioni produttive nel tempo.

*Gli attori*: politici, amministratori, dirigenti, dipendenti, utenti, cittadini e valutatori presentano comportamenti molto differenziati con conseguenze rilevanti sull'offerta culturale. L'esperienza di abuso o di spreco delle risorse collettive insegna che focalizzare l'attenzione sugli effetti della spesa permette di esercitare democraticamente il principio della responsabilità pubblica - altrimenti noto in inglese come *accountability* - nei confronti della comunità locali e nazionali. Gli obblighi legislativi alla trasparenza o all'efficiente gestione delle risorse non si traducono automaticamente in buone performance organizzative o in impatti sociali estesi e duraturi. Nelle complesse forme di cooperazione tra pubblica amministrazione, imprese *for profit*, musei, associazioni e fondazioni con finalità sociale e culturale occorre riconoscere e valorizzare i comportamenti consoni al senso civico e all'interesse generale. Orientare l'ethos di dirigenti pubblici e privati verso comportamenti manageriali lungimiranti e parsimoniosi richiede pratiche gestionali e competenze valutative e organizzative da sperimentare empiricamente sul campo. In uno "Stato che fa meglio e di più con meno", il contributo della valutazione non contempla il controllo formale o gestionale dell'attività operativa, quanto piuttosto il dialogo tra posizioni e finalità politiche differenti. La valutazione è una forma di ricerca sociale che crea lo spazio per il confronto sistematico tra obiettivi strategici ed effetti osservabili e verificati nei contesti. Essa chiama in causa organizzazioni pubbliche e private che pur con razionalità talora idiosincratiche rispondono del proprio operato in vista di soluzioni migliori relative allo *status quo*. In breve, la valutazione sostiene processi cognitivi e decisionali partecipativi che riconoscono le diversità, promuovono l'apprendimento dall'esperienza e forniscono le informazioni utili all'esercizio della responsabilità per i risultati concretamente ottenuti.

*I valori* possono rivelare conflitti esplicativi o latenti nelle finalità perseguiti a vari livelli organizzativi, di governo e/o di settore. Ad esempio, le traiettorie delle recenti riforme politico-amministrative sono sospese tra razionalizzazione della spesa, efficientamento delle strutture e promozione dello sviluppo territoriale e dell'equità sociale. A fronte di risorse sempre più limitate e in presenza di diffusi fenomeni di corruttela, la politica e la gestione dell'offerta culturale sono chiamate a dare risposte concrete alle domande di giustizia sociale che coinvolgono gruppi svantaggiati e gli stessi lavoratori, membri delle organizzazioni produttive - pena la mancata efficacia dei servizi e dei programmi attuati. Rispetto alle esigenze di equità sociale, la valutazione contribuisce a (i) intercettare la genesi e le dinamiche delle disuguaglianze esistenti, (ii) garantire pluralismo e responsabilità per i risultati, (iii) promuovere il confronto tra corsi d'azione e strategie di intervento sensibili alle diversità. Ciò nondimeno il ruolo della valutazione nella situazione politica attuale è controverso. L'odierna polarizzazione degli orientamenti politici viene sovente alimentata da forme di post-verità che influenzano processi decisionali non suffragati da alcun fondamento scientifico - se non dall'onda emotiva che suscitano problemi recalcitranti, come l'immigrazione, le epidemie, il cambiamento climatico. Nel contesto politico attuale, le visioni neoliberali tendono a minimizzare il ruolo delle istituzioni deliberative per lasciare spazio ai mercati globalizzati. Le pressioni populiste, di contro, favoriscono la semplificazione degli interessi sociali, riducendo il dibattito pubblico a mera propaganda politica. Valutare il merito delle scelte politiche - in modo che possano essere meno partigiane e più competenti - diventa sempre più un terreno di contrasti, opposizioni e resistenze. La sfiducia nella competenza e la carica di emotività che

contraddistingue gli odierni processi decisionali (locali e nazionali) inficiano il dibattito pubblico: nei *fora* telematici regna l'odio e il dialogo tra sordi piuttosto che lo scambio democratico di opinioni informate rispetto alle evidenze scientifiche. In tale contesto politico, la valutazione offre conoscenze basate sull'osservazione empirica e si propone come antidoto a qualsiasi retorica o ideologia che sviliscono il dibattito pubblico democratico.

*Le istituzioni*, pur perseguito l'interesse generale, operano in maniera differente. Le profonde diversità tra aree all'interno di una stessa regione, tra Nord e Mezzogiorno d'Italia, ma anche tra i contesti più avanzati dell'Europa continentale e del Nord America rispetto al Sud Europa richiedono un lavoro di indagine continuo, capillare e umile per calibrare gli interventi e manutenere le reti, sfruttando le complementarietà tra saperi, funzioni e organizzazioni. Anche su questo piano, il contributo della valutazione alla politica e alla gestione delle imprese culturali prende corpo nell'analisi delle trasformazioni dei contesti (organizzativi, istituzionali, socio-economici), ove esplorare comportamenti adattivi, resilienti, emergenti o radicati negli ambiti specifici di amministrazione e governo. L'importanza del contesto pone l'accento sulla necessità di indagare *se, come, per chi e in quali circostanze* l'offerta culturale risponde adeguatamente agli obiettivi strategici democraticamente condivisi e concretamente perseguiti.

Il panel si è interrogato sulla capacità delle imprese culturali di assumere un impegno valutativo di siffatta portata, in ragione del fatto che nella pubblica amministrazione italiana la valutazione è ancora considerata alla stregua di una delle varie forme di controllo interno. Il senso comune sulla valutazione confonde tale attività di ricerca applicata alla politica e alle organizzazioni con la verifica formale o contabile rispetto alle norme vigenti o agli aggregati della spesa pubblica. L'interpretazione prevalente snatura la funzione formativa che la valutazione esercita a vantaggio di organizzazioni che apprendono responsabilmente dall'esperienza di pianificazione e gestione dei programmi. Alternativamente è invalsa l'idea – erronea - per cui la valutazione si esaurisce in un meccanismo strumentale teso alla revisione della spesa nella logica dei tagli più o meno selettivi ai trasferimenti, agli investimenti e ai servizi resi e alla distribuzione di premi di produttività senza un effettivo riconoscimento del merito individuale (Marra, 2017).

Rispetto alla funzione di misurazione delle performance organizzative delle imprese culturali, la maggiore criticità evidenziata sia dai valutatori che dagli addetti ai lavori è riconducibile alla mancanza di indicatori di risultato. Ciò non permette di ricostruire gli esiti dell'azione culturale svolta tanto a livello locale quanto a livello regionale e nazionale. La discrepanza tra il monitoraggio delle procedure interne agli Enti (musei autonomi, fondazioni, organizzazioni pubbliche locali di comparto) e l'analisi degli effetti dell'offerta culturale alimenta pratiche burocratiche, centralistiche. La valutazione finisce per trasformarsi in adempimenti da espletare secondo legge corredati talora da informazioni contabili sulla spesa erogata o sul numero di visitatori per evento o come flusso medio annuale. L'analisi dei costi e dei ricavi generati dalle imprese culturali è un dato imprescindibile per la programmazione e la gestione, ma la performance organizzativa e l'impatto sociale non si esauriscono nel sintetico documento contabile del bilancio e del conto economico. Le dimensioni incommensurabili dell'offerta culturale richiedono una continua riflessione sui molteplici aspetti del cambiamento sociale che le imprese culturali persegono come propria missione organizzativa (es. teoria del programma).

Il Ravello Lab si impegna, quindi, a costruire capacità valutative a vantaggio dei manager e degli operatori delle imprese culturali. Il Ravello Lab promuove la diffusione di una cultura della valutazione e una mentalità sensibile alla critica costruttiva e all'apprendimento dall'esperienza,

capace di orientare l'attenzione non solo sui costi ma anche sugli esiti delle attività realizzate con l'obiettivo di rafforzare i processi di cambiamento sociale rispetto ai mutevoli contesti ove si dispiega la politica e la gestione delle imprese culturali. La tradizione nord-americana del *program evaluation* suggerisce di mettere al bando valutazioni burocratiche, autocratiche e tecnocratiche a vantaggio di una valutazione democratica (MacDonald, 1976; v. anche Marra, 2015, 2017, 2018), i cui principi sono ampiamente condivisi dal panel. E proprio a partire dai principi che ispirano il disegno e la pratica di una valutazione democratica, il panel 2 del Ravello Lab articola le Raccomandazioni che seguono da declinare ulteriormente rispetto alle esigenze politiche e cognitive specifiche dei contesti di riferimento.

- Integrare l'analisi di performance e l'analisi d'impatto sociale;
- Ricostruire, sia nell'analisi d'impatto che nell'analisi di performance delle imprese culturali, la *teoria del programma*, vale a dire le premesse logiche su cui si basano i risultati attesi degli interventi messi in campo;
- Adottare metodi di ricerca sociale in grado di indagare i contesti e le razionalità degli attori che operano in assetti politico-istituzionali differenziati;
- Esplorare le condizioni di efficienza e di sostenibilità amministrativa, finanziaria e ambientale dinamicamente, esaminando tali processi nel tempo;
- Intercettare le situazioni di disuguaglianza sociale e di squilibrio di potere nei gruppi sociali e nelle comunità target;
- Disvelare criticamente i pregiudizi e le discriminazioni di qualsiasi tipo nonché le resistenze cognitive al cambiamento che tacitamente possono essere veicolati dalle iniziative culturali al fine di promuovere emancipazione e partecipazione democratica;
- Integrare la conoscenza tecnica degli esperti con il sapere tacito e esperienziale che gli operatori sul campo e gli utenti utilizzano per risolvere i problemi in situazioni specifiche, talora uniche e irripetibili;
- Sperimentare forme di dialogo e di cooperazione tra manager e valutatori e tutti gli altri attori coinvolti nei processi decisionali, gestionali e cognitivi;
- Promuovere processi di revisione tra esperti (*peer-review*) al fine di rafforzare le competenze metodologiche e gli standard etici, pur riconoscendo diverse comunità di pratiche in campo culturale e valutativo;
- Selezionare e riflettere sugli indicatori valutativi per verificarne la significatività e per riformare i sistemi di valutazione al fine di correggerne carenze e soddisfare nuove esigenze;
- E in ultimo, ma non per importanza, valorizzare l'agire etico del valutatore e delle organizzazioni ove la valutazione possa essere condotta senza indebite interferenze politico-istituzionali e possa essere condivisa e fruita apertamente per informare processi decisionali e gestionali.

International Forum Colloqui Internazionali  
**2019 RAVELLO  
LAB**  
14° Edition

[ La cultura come risorsa  
dello sviluppo locale

[ Una nuova alleanza  
pubblico-privato



Art for development



MEDAGLIA DEL PRESIDENTE  
DELLA REPUBBLICA



CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO  
PER I BENI CULTURALI

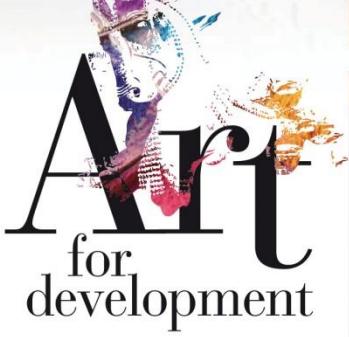
COUNCIL OF EUROPE  
Under the auspices of  
the Secretary General  
of the Council of Europe,  
Mr Thorbjørn Jagland  
CONSEIL DE L'EUROPE

MBAC  
Ministero  
per i beni e le  
attività culturali  
e per il turismo

CONFINDUSTRIA

International Forum Colloqui Internazionali

**RAVELLO LAB** 14° Edition **2019**







**PROGRAMMA / 24 OTTOBRE 2019**

ORE 15.00

**APERTURA DEI COLLOQUI INTERNAZIONALI**

**Indirizzi di Saluto**  
**Salvatore di Martino** Sindaco di Ravello

**Presentazione dei Temi**  
**Alfonso Andria** Presidente Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e Comitato Ravello Lab  
**Claudio Bocci** Direttore Federculture e Consigliere delegato Comitato Ravello Lab

**Tavola Rotonda**

**Dalla Convenzione di Faro alla Carta di Siena:  
il *cultural heritage* e la comunità di paesaggio**

Partecipano:  
**Maria Grazia Bellisario** UNINT Università Internazionale  
**Mauro Felicori** Commissario Fondazione Ravello  
**Patrizia Nardi** GraMAS Patrimonio UNESCO - CSICH ICOMOS Italia

Coordina:  
**Maurizio Di Stefano** Presidente emerito ICOMOS Italia

ORE 18.00

**CERIMONIA DI CONFERIMENTO DEL PREMIO NAZIONALE**  
**“PATRIMONI VIVENTI”** per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale materiale ed immateriale



I premi in ceramica sono opera del Maestro **Franco Raimondi** / Vietri sul Mare.

FRANCO RAIMONDI  
Ceramista  
Vietri sul Mare



**Art**  
for  
development



## PROGRAMMA / 26 OTTOBRE 2019

ORE 9.00

### Sessione plenaria

► PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DEI LAVORI  
DEI DUE PANEL

**Claudio Bocci** Direttore Federculture

**Pierpaolo Forte** Chair Panel 1

**Francesco Caruso** Chair Panel 2

ORE 10.00

### Tavola rotonda conclusiva

Partecipano:

**Antonia Autuori** Presidente Fondazione della Comunità Salernitana

**Vincenzo Boccia** Presidente Confindustria

**Vito Borrelli** Direttore ff. Rappresentanza Italia UE

**Marco Cammelli** Professore Emerito Università di Bologna

**Andrea Cancellato** Presidente Federculture

**Giampaolo D'Andrea** Consigliere Ministro MiBACT

**Anna Imponente** Direttore Polo Museale della Campania MiBACT

**Renzo Iorio** Presidente Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo Confindustria e CEO Hugo

**Antonio Lampis** Direttore Generale DG Musei MiBACT

**Salvatore Claudio La Rocca** Membro Comitato Scientifico e Responsabile relazione esterne CUEBC

**Andrea Prete** Presidente Camera di Commercio Salerno e Vice presidente Unioncamere

**Rosanna Romano** DG Politiche culturali e turismo Regione Campania

Coordina:

**Alfonso Andria** Presidente CUEBC e Comitato Ravello Lab

## Eventi Collaterali

### Ravello Concert Society

Venerdì 25 ottobre

ore 18.30

RAVELLO ART CENTER, Via Gradillo

### CONTAMINATIONS concert series

Info e ticket => [www.ravelloarts.org](http://www.ravelloarts.org)

### Fondazione Ravello

#### TUTELA + VALORIZZAZIONE = 3

QUANDO LA REALTÀ VA BEN OLTRE L'ARITMETICA

Dall'11 maggio al 31 ottobre in mostra a Villa Rufolo opere recuperate dal Comando Carabinieri per a Tutela del Patrimonio Culturale

Info => [www.villarufolo.it](http://www.villarufolo.it)

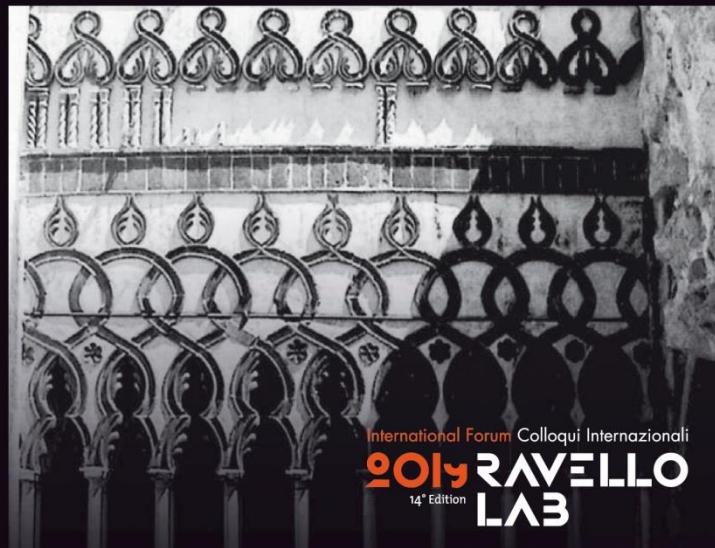


Nicola Tripodi, Arghilla "Banda Pilusa"



Con il patrocinio di  
Under the patronage of

MiBACT  
ANCI  
Regione Campania  
Conferenza delle Regioni  
Provincia Salerno  
UPI  
Unioncamere



In collaborazione con / In collaboration with



Sostenitori / Supporters



Con il contributo della Rappresentanza in Italia



Fondazione  
Scuola  
Beni Attività Culturali



Camera di Commercio  
Salerno



Fondazione  
della Comunità  
Salernitana

Media partners



Il Giornale delle Fondazioni



[www.ravellolab.org](http://www.ravellolab.org)

Comitato di gestione / Organising Committee

FEDERCULTURE  
00186 ROMA – Via del Gesù, 62  
Tel. +39.06.45435990  
e-mail: [rete@federculture.it](mailto:rete@federculture.it)  
[www.federculture.it](http://www.federculture.it)

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali  
84010 RAVELLO – Villa Rufolo  
Tel. +39.089.857669 – 089.858195 – 351.9630700  
e-mail: [univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) – [univeur@pec.it](mailto:univeur@pec.it)  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org)