

# Conoscenza e informazione del *cultural heritage* come spazio d'impresa

MASSIMO MONTELLA\*

## Abstract

*Ancora negli anni '80 il sistema industriale poteva essere considerato il "grande responsabile" della rovina del tessuto artistico dei luoghi.*

*Ma la "catastrofe" avviata da lungo tempo attorno al concetto di territorio sfociava allora in una nuova epistemologia, anche attenta all'integrazione fra ecologia ed economia, rapidamente accolta in ogni ambito disciplinare.*

*Fra l'altro, mentre già da un ventennio la constatazione dei limiti del funzionamento del mercato rispetto all'ambiente naturale aveva minato la nozione marshalliana di economie esterne ed originato la nuova branca degli environmental economics, alcuni storici dell'arte si erano d'altra parte provati a rompere la tradizionale compartimentazione del proprio settore, per contestualizzare il tema dei beni culturali nel quadro della politica economica ed urbanistica.*

*Poi emersa l'importanza del territorio sotto il profilo anche culturale, alla nuova teoria degli stakeholder e alla social corporate responsibility le imprese hanno corrisposto con la logica oblativa della grants economy, però insufficiente nell'attuale stagione della economia della conoscenza per fronteggiare le esigenze del cultural heritage riconosciuto come decisivo fattore di produzione. Il sistema industriale, opportunamente avvalendosi dello sviluppo tecnologico, può ora applicarsi ad innovative forme di conoscenza e di informazione del capitale culturale diffuso sul territorio e concentrato nei musei, in funzione della sua salvaguardia e valorizzazione, implementando processi produttivi efficaci, efficienti e imprenditorialmente profittevoli in una prospettiva multi-stakeholder indirizzata a più aree di scambio di natura privata e pubblica. Proprio al principio degli anni '80 Giovanni Urbani, il maggior tecnico del '900 per la conservazione dei beni culturali, auspicava "che ciò che finora ha portato alla separazione e al dissidio possa un giorno ricongiungere e sanare".*

*Parole chiave: territorio, beni culturali, corporate responsibility, conoscenza, informazione, musei locali*

*As late as the 1980s, the industrial system could be considered the principal culprit for ruining the artistic fabric of territorial localities. But the "catastrophe" that had begun long before to surround the concept of territory then resulted in a new epistemology, which was careful to effect an integration between ecology and economics, and was quickly absorbed by every field covered by the subject. Amongst other considerations, it had on the one hand been appreciated for some 20 years that limitations of market functions with respect to the natural environment had undermined the Marshall notion of external economies and given rise to the*

---

\* Straordinario di economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Macerata  
e-mail: massimo.montella@unimc.it

*new branch of environmental economics. On the other hand, a number of art historians had attempted to break the traditionally compartmentalized nature of their field, with the aim of setting the question of cultural heritage within the context of economic and urbanistic politics.*

*Once the importance had emerged of conceiving territory also in cultural terms, the new theory of stakeholders and social corporate responsibility were then answered by commercial firms with the donation-based logic of the grants economy, but this last is insufficient in today's climate of knowledge economy to meet the needs of cultural heritage, recognised as a decisive asset of production. The industrial system, by making appropriate use of developments in technology, can now apply itself to new ways of making known and giving information about the cultural "capital" spread over a given territory and concentrated in museums. The system can thus ensure the safeguard of this "capital" and demonstrate its value by the implementation of effective, efficient and commercially profitable processes of production in a multi-stakeholder perspective trained on various markets, both private and public.*

*It was at the beginning of those same 1980s that Giovanni Urbani, the 20th Century's foremost expert on the conservation of cultural heritage, expressed the wish "that what has up until now caused division and disagreement may one day reunite and heal".*

*Key words: territory, cultural heritage, corporate responsibility, knowledge, information, local museums*

## **1. Premessa**

Notoriamente lo stesso oggetto può dirsi territorio o ambiente o paesaggio, a seconda che se ne privilegi il profilo geografico, urbanistico, economico o quello ecologico o quello storico e visualistico molto focalizzato sul *cultural heritage*.

Questa possibilità di declinazione è un'occasione in più per inverare l'assunto di Gino Zappa, riproposto in questi giorni nell'invito ad un seminario di studi della Bocconi: "nella nostra scuola, pur essendo riconosciuta, essendo anzi posta in viva evidenza la varietà dell'economia aziendale, non se ne vuole spezzata l'unità [...]. Specialmente i nostri studi [...] attribuiscono evidenza ai mille legami che vincolano l'economia delle imprese al generale comportarsi dei mercati nei quali esse operano, dell'ambiente nel quale esse vivono"<sup>1</sup>.

## **2. Industria, territorio, ambiente, paesaggio**

In estrema sintesi l'evoluzione ultima del pensiero economico territoriale può essere ricostruita a partire dagli scorsi anni '60, quando l'attività industriale veniva considerata come un processo pressoché chiuso rispetto al contesto naturale e sociale. Da molto, in verità, il paradigma sistemico e prima ancora quello ecologico

---

<sup>1</sup> Archivio storico dell'Università Bocconi, Busta 103, Gino Zappa a Ulisse Gobbi, *Relazione sull'attività dell'Istituto di ricerche tecnico-commerciali e di ragioneria*, Milano, 16 ottobre 1931.

avevano preso ad influire nei diversi ambiti disciplinari e studiosi come William Kapp avevano segnalato da tempo i *social costs of business enterprise*<sup>2</sup>. Ma solo quando le esternalità negative apparvero con tale forza da indurre la nuova branca degli *environmental economics*<sup>3</sup>, la nozione di territorio iniziò ad ampliarsi in quella di ambiente come ecosistema, con il quale l'impresa deve porsi in accorto equilibrio. A tutto ciò, noto agli studiosi di economia, importa d'altra parte aggiungere che in quel medesimo periodo l'apprezzamento del contesto territoriale mutò nello stesso senso e altrettanto profondamente in campo umanistico. A cambiare, infatti, fu il concetto stesso di cultura, riflesso nel nuovo paradigma di "bene culturale" declinato a livello territoriale, di specie anch'esso globale e organicistica e insomma ecologica.

Dunque, benché ancora nel 1970 Milton Friedman<sup>4</sup> vedesse nel profitto l'unica legittimazione etica e sociale dell'impresa, la sopraggiunta attenzione per l'ambiente sconvolse le logiche economiche tradizionali. Si moltiplicarono allora gli interventi che denunciavano i limiti dello sviluppo, mettevano l'accento sull'equità intergenerazionale<sup>5</sup>, parlavano di *joyless economy*<sup>6</sup>, chiedevano parametri non monetari per la misurazione del benessere<sup>7</sup>, onde stimare un prodotto interno netto comprensivo delle risorse naturali e culturali che non vengono scambiate sul mercato.

Significativa, in particolare, la proposta di Georgescu-Roegen<sup>8</sup> di rappresentare il processo economico, conformemente ai principi della termodinamica, non più come circolare e reversibile, ma rettilineo e irreversibile secondo quella "freccia del tempo" in accordo con la quale sarebbero state riformulate in quegli stessi anni anche le strategie di tutela del patrimonio culturale. Si prese così a guardare alla fenomenologia economica alla luce di una nozione sistemica e olistica di "complesso ecologico", quale insieme dinamico di molte ed eterogenee componenti, fra cui l'ambiente naturale e il paesaggio umanizzato, la comunità e la sua cultura, gli assetti sociale, economico e politico<sup>9</sup>.

Basti considerare che già nel 1972 le istanze maturate nel decennio precedente<sup>10</sup> vennero ufficialmente sancite a Stoccolma dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano, che invitò gli Stati a "pianificare lo sviluppo in modo compatibile con l'esigenza di proteggere e migliorare la qualità della vita a beneficio delle popolazioni": era il sostanziale avvio di quello che nel 1987 sarebbe stato

---

<sup>2</sup> Kapp, 1950.

<sup>3</sup> Fra gli altri studiosi: Coase, 1960; Buchanan e Stubblebine, 1962; Kenneth Boulding, 1966, con la sua famosa "economia della navicella spaziale"; Ayres e Kneese, 1969.

<sup>4</sup> Friedman, 1970.

<sup>5</sup> Meadows, Meadows, Randers, 1972.

<sup>6</sup> Scitovsky, 1976. Del 1974 è il "paradosso" di Easterlin.

<sup>7</sup> In tal senso già Bauer nel 1966.

<sup>8</sup> Georgescu-Roegen, 1971.

<sup>9</sup> Cfr. Klaassen, Opschoor, 1991. Al riguardo cfr. in particolare Bresso 2002.

<sup>10</sup> Ma *The Economics of Welfare* di Pigou data già al 1920.

definito “sviluppo sostenibile” da Gro Harem Brundtland<sup>11</sup>.

Analogamente per i beni culturali fu adottata ad Amsterdam, ad appena tre anni dalla conferenza di Stoccolma, la *Carta Europea del Patrimonio Architettonico*, nota come “carta della conservazione integrata”, con la quale si affermava che la sopravvivenza del patrimonio andava considerata in sede di pianificazione urbanistica.

Anche in Italia, del resto, fin dagli anni '60 un gruppo di storici dell'arte aveva provato a rompere la tradizionale compartimentazione disciplinare del settore. Ma fu infine il *Piano Pilota*<sup>12</sup> di Giovanni Urbani<sup>13</sup> a prospettare il rovesciamento delle usuali politiche di tutela. Avvertendo che il patrimonio culturale, “almeno in Italia, è coesteso all'ambiente come sua peculiare componente qualitativa”<sup>14</sup> e ponendo mente ai fattori chimici e fisici di deterioramento che si esercitano sulle superfici dei materiali, Urbani progetta una conservazione programmata preventiva “di necessità rivolta prima che verso i singoli beni, verso l'ambiente che li contiene”<sup>15</sup>. Anch'egli denunciava, perciò, i danni della società industriale<sup>16</sup>, ma, diversamente da molti come Argan<sup>17</sup>, anziché incorrere “nelle nebbie di un'ideologia ambientalista totalizzante, erede dell'antindustrialismo ottocentesco e, ancora più indietro, delle grandi paure millenaristiche”<sup>18</sup>, dichiarava di confidare nella logica industriale della produttività e in “ben mirate innovazioni tecnologiche”, affinché “ciò che finora ha portato alla separazione e al dissidio possa un giorno ricongiungere e sanare”<sup>19</sup>.

Il suo obiettivo era dunque di superare le tradizionali barriere di medievale eredità scolastica e di recente conferma neoidealistica fra arte, scienza e tecnica, nella convinzione che solo “un deciso passaggio di marcia dai giri troppo larghi del

<sup>11</sup> WCED, 1987. Il rapporto di Gro Harem Brundtland, presidente della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo, fu incaricato dalle Nazioni Unite. Nel 1992 si tenne a Rio de Janeiro la riunione nota come “Vertice della Terra”. In quello stesso anno, in applicazione degli accordi di Rio, l'Unione Europea approvò il “Quinto Piano di Azione Ambientale”. Nel 1993, con il Provvedimento 28/12/1993 del CIPE, l'Italia recepì le disposizioni europee, emanando il primo Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

<sup>12</sup> I.C.R., 1976

<sup>13</sup> Allora direttore dell'Istituto Centrale del Restauro.

<sup>14</sup> Urbani, 1973, ora in Urbani, 2000, p. 27

<sup>15</sup> ICR, 1976, ora in Urbani, 2000, p. 104.

<sup>16</sup> “Alla civiltà industriale non può essere imputato che [...] di aver mutuato dallo spirito dell'epoca una maniera di porre il problema per cui le testimonianze del passato vengono sì riconosciute come beni o valori di notevole pregio, e quindi meritevoli di sopravvivere, ma lasciando che a questa sopravvivenza provveda più la naturale forza d'inerzia per cui tali beni sono giunti fino a noi, che noi stessi con azioni coerenti e commisurate allo scopo” Urbani, 1981, ora in Urbani, 2000, pp. 50-51.

<sup>17</sup> Affermava Argan [1987, p. 4] che il capitalismo è “il grande responsabile della speculazione fondiaria, della speculazione immobiliare che ha rovinato le città e il territorio, dell'inquinamento dell'ambiente”.

<sup>18</sup> Urbani, 1971, ora in Urbani, 2000, p. 20.

<sup>19</sup> Urbani, 1981, ora in Urbani, 2000, p. 55.

pensiero estetico a quelli più serrati del pensiero scientifico”<sup>20</sup> avrebbe potuto permettere di superare la specializzazione “nella quale ci siamo sempre mossi”, per “entrare in un’altra specializzazione, nella quale sta entrando l’intera società civile ed ogni disciplina scientifica degna di questo nome. Entrare nella dimensione della previsione”<sup>21</sup>.

### 3. Sviluppo sostenibile

La dimensione della previsione, ovvero lo “sviluppo sostenibile”, costituisce il tratto saliente del decennio successivo e finora. Non altro che specificazioni di questo unico tema sono, in fin dei conti, la teoria degli *stakeholder*<sup>22</sup> e, con essa, la nuova cultura d’impresa dello *stakeholder value approach* e la *corporate social responsibility*. Anche per i beni culturali la *Convenzione per la protezione del patrimonio architettonico d’Europa*, stipulata a Granada nel 1985, non fa che riprendere il già enunciato tema dell’integrazione delle politiche di conservazione e valorizzazione nella pianificazione urbanistica, per rimediare alle insufficienti misure di vincolo.

La novità rilevante è però legata agli inediti esiti dei razionali comportamenti economici nella mutata condizione di mercato. Il rispetto dei diritti dei soggetti esterni all’impresa e la crescente attenzione per i temi della contabilità ambientale e del bilancio sociale, affrontati per la prima volta in Italia tra la seconda metà degli anni Settanta e la prima degli Ottanta, non sono indotti più tanto da istanze etiche e da imposizioni di legge, ma proprio dalla capacità di autoregolazione del mercato messa al centro della contestazione ecologica. Gli *stakeholder* vengono infatti riconosciuti, nell’ambito della funzione di *strategic management*, come protagonisti del processo di creazione di valore aziendale e la responsabilità sociale delle imprese, teorizzata da Zappa dagli anni ’20, diventa il “perno centrale dell’economia politica, dell’economia d’azienda (Coda) e della politica”<sup>23</sup>. E poiché, per l’evoluzione della domanda di benessere dal bisogno al desiderio, è anche accaduto che la sostenibilità sia stata localizzata territorialmente e che del territorio sia stato scoperto il *cultural heritage*<sup>24</sup>, dagli anni ’80 le imprese si accorgono che il loro *social commitment* include il patrimonio culturale storico quale parte del capitale

---

<sup>20</sup> Urbani, 1984, ora in Urbani, 2000, p. 66.

<sup>21</sup> Urbani, 1976, ora in Urbani, 2000, p. 99.

<sup>22</sup> Freeman, 1984.

<sup>23</sup> Hinna, 2005, p. XVI.

<sup>24</sup> Negli schemi di analisi per la valutazione ambientale e socio-economica elaborati negli anni ’90 l’analisi delle risorse naturali include anche i beni culturali. Scrive ad esempio Segre [2005, pp. 76-77]: il termine *cultural heritage* è entrato diffusamente nell’uso contemporaneo, soprattutto perché le nuove politiche dello sviluppo sostenibile intendono sottolineare tutto ciò (e la parte culturale è certamente una delle maggiori componenti) che è stato tramandato all’attuale generazione dalle precedenti per trasmetterlo a quella futura”.

comunitario, che la salvaguardia e il miglioramento del contesto corrispondono al loro interesse e che, pertanto, conviene assumere atteggiamenti non semplicemente reattivi né soltanto anticipativi, ma decisamente proattivi per strategie locali di sviluppo sostenibile.

#### 4. Beni culturali come risorsa sociale e asset produttivo

Il pensiero economico-territoriale, superato il paradigma funzionalista e divenuto consapevole<sup>25</sup> dell'importanza dell'eredità culturale come "risorsa sociale che migliora le condizioni di vita della comunità"<sup>26</sup>, ulteriormente evolve nella stagione dell'economia della conoscenza, allorché il patrimonio storico e la conoscenza tacita maturata localmente assurgono esplicitamente a fattori di produzione di rilevanza strategica per la competizione sul mercato globale e per lo sviluppo dei territori.

In effetti già nel 1982 Vaccà, ad esempio, prospettando l'ambiente "come insieme delle risorse naturali e artificiali, come sistema sociale e politico, infine come sistema culturale," annotava che "è soprattutto il concetto della politica dei fattori produttivi che va ripensato"<sup>27</sup>.

E tanto più precisamente si è giunti poi ad affermare che, essendo il prodotto una funzione dei fattori immessi nel processo produttivo, "l'eredità culturale, se è un fattore produttivo e anche se solamente qualifica i tradizionali fattori produttivi incorporandosi nella funzione di produzione, entra pertanto direttamente nel processo produttivo, mentre non sempre qualifica la funzione di domanda dei mercati. I prodotti *made in Italy* vengono accolti nel mercato globale non per la eredità culturale dei consumatori, ma per l'eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione. Essa dunque appartiene al novero degli *asset* produttivi"<sup>28</sup>.

Ai nostri fini importa allora notare non solo che un crescente numero di imprese nei settori del *design* e della moda abbia deciso di "edificare il valore dei loro prodotti e dei loro sistemi organizzativi attorno all'arte e alla creatività, considerandole come «fattori di produzione»"<sup>29</sup>, né che numerose altre, attive in comparti diversi, a cominciare da quello alimentare, si siano avvalse agli stessi fini del patrimonio culturale storico che caratterizza i loro luoghi di produzione. Rilevante, piuttosto, è il modo in cui le imprese hanno risolto il proprio impegno rispetto al *cultural heritage*.

---

<sup>25</sup> Cfr in particolare Becattini, 1989; Garofoli, 1991; Conti e Julien, 1991.

<sup>26</sup> Vicari, 1999.

<sup>27</sup> Vaccà, 1982.

<sup>28</sup> Segre, 2005, p. 77. Similmente Maccanico (2003, pp. VII-VIII): "il quadro che si va definendo nell'epoca dell'internazionalizzazione dei mercati tende [...] a rafforzare il ruolo dei territori: neologismo *glocalism*. L'economia trova nuovo vigore rispetto a un mercato globale e indistinto proprio nei prodotti cui viene attribuito un forte valore simbolico nutrito di dettagli che hanno a che fare con la cultura, le tradizioni, il gusto locali".

<sup>29</sup> Baia Curioni, 2005, p. 59.

Volendo aderire alle indicazioni formulate nel “Libro Verde” della Commissione europea del 2001, in un sempre maggior numero di casi si è infatti scelto di redigere bilanci sociali, nei quali figurano interventi a favore di beni, attività, istituzioni culturali. In proposito, però, va quanto meno rilevato che si tratta normalmente di sponsorizzazioni e raramente di mecenatismo, che pure si avvicina di più al principio del SCR, e che del complessivo, modesto ammontare rilevato nel 2004, pari a diciannove milioni di euro, il 65% è stato destinato allo spettacolo.

Per conservare e valorizzare un’eredità culturale di riconosciuta importanza strategica anche a fini produttivi, non si potrà dunque confidare nella logica oblativa della *grants economy*. Del resto, non essendo addossabili ai privati incombenze squisitamente pubbliche, occorre “convincersi che la chiave del problema sta nel creare le condizioni che favoriscano il passaggio dell’attività conservativa dall’attuale stato di attività marginale sul piano produttivo a una fase di sviluppo che non può essere definita altrimenti che come industriale”<sup>30</sup>.

## 5. Valorizzazione del patrimonio culturale storico

Poiché il succedersi delle fasi storiche dipende dal mutamento dei bisogni sociali, molto importa che un ruolo cospicuo nella funzione di utilità degli individui spettino adesso ai beni ambientali e culturali. Perfino sotto il profilo legislativo, dopo averli a lungo considerati solo come patrimonio da tutelare, si vedono ormai come beni di fruizione rispetto ad un ineludibile diritto di cittadinanza. Perciò e perché il sedimento territoriale di cultura storica è apparso al contempo come notevole *asset* produttivo, si è formata una forte preferenza di comunità, codificata con il nuovo testo costituzionale<sup>31</sup> che ha espressamente previsto il compito della valorizzazione.

Non per caso questa funzione, genericamente citata in precedenti provvedimenti, ha trovato precisa definizione giuridica solo nel 1998<sup>32</sup> e, infine, nel 2004 con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio<sup>33</sup>, stando al quale consiste nelle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio e ad assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica al fine di promuovere lo sviluppo della cultura, comprende il sostegno degli interventi di conservazione, nonché la riqualificazione degli immobili e delle aree ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici, ingloba la promozione e la gestione, ha carattere dinamico, giacché suscettibile di tutti gli adattamenti volta a volta richiesti dal modificarsi delle esigenze degli utenti<sup>34</sup>, può essere “ad iniziativa pubblica o privata”.

Per sostanziare queste prescrizioni con una normativa tecnica di attuazione, l’allora ministro per i beni culturali ha costituito<sup>35</sup> una commissione partecipata da

<sup>30</sup> Urbani, 1980, ora in Urbani, 2000, p. 41.

<sup>31</sup> Legge costituzionale 3/2001

<sup>32</sup> Dlgs 112, art. 148.

<sup>33</sup> Dlgs 42/2004, art. 111, integrato ed emendato dal Dlgs 156/2006.

<sup>34</sup> Cfr. Casini, 2001, p. 690.

<sup>35</sup> D.M. 1 dicembre 2006.

Regioni, Enti locali e Università, con l'incarico di "definire e razionalizzare il complesso delle prestazioni riconducibili all'attività di valorizzazione" in ordine sia ai musei e agli altri luoghi della cultura che ai beni paesaggistici, con particolare riguardo alle possibili forme di cooperazione fra amministrazioni pubbliche per "la definizione di indirizzi e criteri riguardanti le attività di tutela, pianificazione, recupero, riqualificazione e valorizzazione del paesaggio e di gestione dei relativi interventi" in funzione "della salvaguardia e della reintegrazione dei valori del paesaggio anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile".

Due in tutto ciò gli aspetti essenziali. Il primo è l'acquisita consapevolezza che un ampio uso del patrimonio sia, in una società democratica di massa, la precondizione indispensabile per la stessa tutela, giacché si custodisce ciò di cui si riconosce il valore e a misura della entità di questo e giacché il valore dei beni anche di cultura consiste, di fatto, in quello avvertito, per le utilità sia immateriali che materiali che ne trae, da una quota del corpo sociale numerosa o almeno influente abbastanza da orientare i *decision maker* nella allocazione delle risorse<sup>36</sup>. Gli stessi investimenti pubblici volti ad incentivare la domanda vengono ormai considerati, infatti, non solo intrinsecamente doverosi, ma funzionali alla tutela medesima e alla remunerazione collettiva e di mercato della spesa a ciò destinata. Il secondo attiene alla sopravvenuta insufficienza dei vincoli soliti, giacché la forma di tutela e di valorizzazione non unica, ma certo man mano prevalente per ovvia razionalità economica, è quella, cui si deve infatti il patrimonio sopravvissuto nei secoli, attinente al recupero funzionale e produttivo di beni che, venuti a rischio per aver perduto i loro precedenti impieghi, necessitano di nuovi utilizzi però compatibili con la loro identità materiale e intangibile. Difatti l'improduttività della monocolta retorica del "pregio conclamato" sempre più si appalesa come causa prima di "quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-culturale, confinandolo nel suo ruolo metafisico di bene o valore ideale, e così in realtà consegnandolo a una pura e semplice vicenda di decadenza materiale per incuria e abbandono"<sup>37</sup>. Si comprende, dunque, che la soluzione potrà venire solo alla luce dei criteri di valutazione dei beni pubblici adottati dalla moderna economia del benessere e perciò assumendo un concetto di bene culturale come risorsa operativamente riferita alle nozioni socio-economiche di utilità e bisogni, declinate in accordo con le molteplici possibilità di avvalimento in funzione della qualità immateriale e materiale della quotidiana esistenza.

Benché proprio gli economisti e gli aziendalisti per primi temano di dire che le politiche per i beni culturali debbono essere occasione per creare anche profitto d'impresa e sviluppo economico e ciò proprio in funzione dei benefici sociali, sempre meglio si avverte, insomma, che l'insufficiente conservazione del patrimonio storico dipende dal ristretto uso che se ne fa finora, ovvero da un'insufficiente impiego di mercato da un lato e, dall'altro, da forme di valorizzazione a fini sia di puro *entertainment* che meritori risolte in modo

<sup>36</sup> Cfr. Montella, 2003, 2006; Id., in corso di stampa.

<sup>37</sup> Urbani, 1981, pp. 51-52.



inadeguato nei confronti tanto delle aspettative degli utenti effettivi, quanto della dimensione della domanda potenziale, della gamma dei suoi interessi, del capitale umano di cui dispone.

## 6. Domanda di *cultural heritage*

I dati disponibili mostrano che alla composita domanda di conoscenza, salvaguardia, valorizzazione sociale e materiale del *cultural heritage* si lega un mercato considerevole e crescente, segmentabile in due macrocomponenti: la domanda individuale assoggettabile al pagamento di un prezzo, ancorché in gran parte meritoria poiché funzionale ad accrescere il capitale culturale delle persone e, dunque, a migliorare la condizione sociale e poiché, quando anche di semplice *entertainment*, comunque incentrata su beni in gran parte pubblici per appartenenza o per destinazione e, il più delle volte, per entrambi gli aspetti; la domanda delle pubbliche amministrazioni responsabili dei musei, degli analoghi altri servizi culturali e del capitale culturale territoriale, sempre più spinte dalle comunità e da specifiche leggi verso obblighi di *accountability*.

Più precisamente conviene distinguere la domanda individuale di servizi culturali, la domanda pubblica sia per la progettazione che per la gestione di istituti, servizi e attività culturali, la domanda privata e pubblica di strumenti, tecniche e servizi per la corretta utilizzazione del patrimonio, la domanda pubblica e privata di restauro, la domanda essenzialmente pubblica di misure per la salvaguardia preventiva. A tutti questi riguardi il contesto socioculturale, giuridico e amministrativo propone da qualche tempo una novità cospicua. Fino a ieri, infatti, gli spazi d'impresa rispondenti a queste esigenze concernevano essenzialmente la fornitura di prodotti e servizi per il restauro, per la conoscenza soprattutto nella fattispecie della catalogazione e delle connesse attività di digitalizzazione e informatizzazione, per l'editoria, per allestimenti espositivi, per una significativa parte dei processi di creazione di valore turistico. Per tutto il resto, ovvero per la gran parte dei necessari adempimenti, la gestione di beni, istituti e servizi culturali è sempre stata, per le loro prevalenti caratteristiche pubbliche e meritorie, quasi soltanto pubblica. Ma fin dagli anni '80 ha preso a manifestarsi un forte malcontento anche di molti addetti ai lavori<sup>38</sup> per le *performance* di un sistema regolato da valori formali declinati nella deteriore accezione weberiana. Perciò, e in forza di una

---

<sup>38</sup> “La macchina statale italiana non è nelle condizioni di rispondere [...] alla sollecitazione [...] per un reale, concreto ingresso del museo nell'area della produttività, certo culturale ma [...] anche economica”, Emiliani, 1985, pp. 19-20; “Musei chiusi, monumenti in rovina, superate e inadeguate strutture burocratiche [...] appesantite da [...] un cumulo di ordinamenti amministrativi farraginosi”, Briganti, 1979, pp. 76-79. Ancora nel 2002 a pagina 4 del “Il Sole-24 Ore” del 4 marzo compaiono tre articoli in sequenza: *Il ministero ha una malattia: non spende; Adottare misure contro i ritardi; Serve la cultura d'impresa*. Il primo è corredato da una tabella che espone i seguenti residui di cassa: 55,9% nel 1998; 55,1% nel 1999; 64,7% nel 2000; 64,5% nel 2001.

precisa *policy* di destatalizzazione e, più in generale, di riduzione dell'intervento pubblico, si è cominciato ad auspicare il coinvolgimento di privati anche *profit*, oggi difatti invalso per legge e nella prassi.

## 7. Domanda di musei e turismo

La misura della domanda di cultura trova facile, ma assai parziale espressione nelle statistiche inerenti ai consumi diretti di cui sia possibile rilevare i corrispettivi monetari. I dati soliti ineriscono, perciò, ai visitatori dei musei e al turismo culturale, però difficilmente distinguibile dagli altri segmenti<sup>39</sup>. Mancano, invece, quelli con cui valutare l'incidenza del patrimonio culturale, soprattutto in quanto *habitat* per la quotidiana esistenza, sul riequilibrio economico del territorio, ovvero sulla persistenza dei centri minori nelle aree periferiche e, quindi, sul minore smottamento di popolazione verso le periferie metropolitane e sulla conseguente riduzione dei connessi costi di varia natura, ivi inclusi i fenomeni di disagio sociale.

Significativo, comunque, è che nel 2004 i visitatori dei musei statali abbiano superato i 32 milioni, con un aumento del 5,8% rispetto all'anno precedente<sup>40</sup>, e che nella prima metà del 2007 ne siano stati rilevati 17,6 milioni, per un giro d'affari annuo di circa 350 milioni di euro<sup>41</sup>. Quanto al turismo, a fronte della crisi dell'intero settore registrata nel 2005, il segmento culturale ha invece mostrato un incremento del 93,6% negli ultimi quindici anni<sup>42</sup> e del 22% dal 2000, con una quota di mercato per le città d'arte giunta al 24,2%<sup>43</sup>. Notevole, per di più, è che i 7.249.000 italiani rilevati nelle città d'arte e nei siti archeologici nella prima metà del 2005 abbiano determinato “un giro d'affari legato alla vacanza principale di 3,5 miliardi di euro di consumi di turismo culturale”, di cui “oltre 400 milioni sono stati dedicati alle specifiche attività culturali e all'acquisto di servizi culturali”<sup>44</sup>, e che quelli che nello stesso periodo hanno trascorso le loro vacanze in destinazioni diverse abbiano comunque “speso in media 18,34 euro pro capite in attività e servizi culturali, per un complesso di oltre 200 milioni di euro”<sup>45</sup>.

---

<sup>39</sup> “I turisti che si recano anche per motivi culturali in una località di mare, per esempio, sfuggono alla rilevazione del turismo culturale [...] l'accezione “turismo culturale” non si esaurisce più solo nella visita a monumenti, musei, mostre o eventi di spettacolo, ma si è allargata a una serie di comportamenti, arrivando a includere anche gli acquisti di artigianato o di prodotti enogastronomici tipici, che portano in sé un forte legame col territorio di matrice culturale. I dati ufficiali, quindi, nascondono un mondo sommerso piuttosto ampio che accresce la reale entità e la valenza del turismo culturale nel nostro Paese”, Direzione studi e ricerche TCI, 2006, pp. 65-66.

<sup>40</sup> Fonte: SISTAN, Ministero per i Beni e le Attività culturali.

<sup>41</sup> Confindustria, 2008.

<sup>42</sup> Cfr. Grossi, 2006; Cerquetti, 2007.

<sup>43</sup> Confindustria, 2008.

<sup>44</sup> Fonte: elaborazione Studi e Ricerche TCI su dati ISTAT

<sup>45</sup> AA.VV., 2006, pp. 82-83

Questi dati, socialmente rilevanti, meritano qualche considerazione aggiuntiva in ottica d'impresa particolarmente riguardo ai musei. Solo nel corso degli anni '90, infatti, venendo meno il paradigma, fino allora cardine del diritto pubblico, che affidava la cura degli interessi collettivi alla competenza esclusiva dello Stato, ha potuto concretizzarsi l'esternalizzazione orizzontale di pubblici servizi. La svolta si è avuta con la normativa che sancì la separazione fra funzione di governo e di gestione, cosicché un servizio poté dirsi pubblico senza più essere tenuto ad una pubblica gestione, con la "legge Ronchey"<sup>46</sup>, che infranse la "linea ideale che teneva al di fuori dei templi delle muse i *mercanti* del mercato"<sup>47</sup>, e con la "Bassanini" del 1997<sup>48</sup>. Di seguito, per effetto di numerosi altri provvedimenti, l'istituto della concessione di servizi anche *core* a privati *profit* e a cooperative ha trovato frequente applicazione<sup>49</sup> soprattutto nei musei, talché il nuovo art. 117 del Codice è giunto ad ancorare i servizi cosiddetti aggiuntivi al sistema della valorizzazione dei beni culturali, assimilandoli ad altre iniziative di servizio pubblico a ciò destinate.

Questi risultati, benché decisamente inferiori all'ottimo sia per la disciplina vigente, sia perché non sono ancora maturate intese fra centro e periferia atte ad estendere normalmente queste attività ai musei e agli altri luoghi della cultura di limitate dimensioni, non sono tuttavia trascurabili, atteso che il fatturato dei concessionari nei soli musei statali è stato, nel 2003, di € 297.933.909,00<sup>50</sup> e atteso, più ancora, che una società cooperativa, nata da corsi di formazione promossi dalla Regione dell'Umbria a partire dal 1989, per provvedere alla gestione dei servizi di base nei piccoli musei locali costituenti la specie comune italiana, ha registrato dal 1990 al 2006 una crescita costante del fatturato, da 54 milioni di lire a 5.806.872,00 di euro, degli addetti, da 16 a 190<sup>51</sup>, dell'area geografica, da 1 a 8 regioni, e del numero di musei e altri luoghi di cultura in cui agisce, da 1 a 110.

## 8. Innovazione dell'offerta museale e turistica

Se, nonostante i nuovi spazi d'impresa, i servizi per la domanda personale di informazione storica e di *entertainment* sono troppo rappresi ancora nella marginalità produttiva di una economia di sovvenzione pubblica, è anche per

<sup>46</sup> L. 4/93; DM 24 marzo 1997, n. 139.

<sup>47</sup> Grillo, 2001, p. 206.

<sup>48</sup> L. 59/1997, n. 59.

<sup>49</sup> Da 104 nel 1998 a 395 nel 2006, allorché i clienti sono stati 9.443.911 per un ricavo di € 44.488.221. Fonte: elaborazione dati MIBAC, in Confindustria, 2008.

<sup>50</sup> "Con riferimento all'esercizio 2002 erano 112 musei dello Stato presso i quali venivano effettuati servizi aggiuntivi. Oltre a questi vi è un numero largamente superiore di musei statali presso i quali non sono stati attivati servizi aggiuntivi". Cfr. Sistan, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, *Analisi sul merchandising nei musei italiani e confronto con alcuni casi esteri di riferimento*, Marzo 2005.

<sup>51</sup> A settembre 2007 l'organico complessivo contava: 156 soci lavoratori, 16 dipendenti a tempo determinato ed indeterminato *full time* e *part time*, 38 Contratti a Progetto. Fonte: Soc. Coop. "Sistema Museo".

l'inadeguatezza della legislazione e dell'organizzazione statale, ma non meno perché i privati concessionari tardano a realizzare un'offerta rispondente alle attese degli utenti effettivi e potenziali.

Nei musei e nel turismo si resta, infatti, appesi ai prodotti soliti, concepiti *come positional good*, poco coerenti con l'attuale contesto. Le molte cause tutte dipendono da una nozione di conoscenza malintesa quanto a contenuti, destinatari, finalità, valore. Al fondo sta un concetto di cultura non in moderna accezione antropologica; anzi confuso con quella metafisica e onnicomprensiva categoria dell'arte insuscettibile di definizione, empaticamente compresa<sup>52</sup> per intuizione lirica<sup>53</sup>. Desueti paradigmi di lontana ascendenza, sfociati con l'ultimo idealismo nell'assioma decadente dell'arte per l'arte, condizionano le strategie con effetti paradossali molteplici. Il mito dell'arte "pura", estraniando gli oggetti artistici dalla sfera economica di normale umanità, cela quella funzione naturale dei prodotti, che, spiegando l'ampio ventaglio di bisogni che ne hanno determinato la nascita, le trasformazioni e i variati impieghi, permette di riconoscere i fatti e gli ambienti di cui sono espressione. Non solo risulta così travisata la vicenda di artisti artigiani le cui opere, nonostante ogni ambizione personale, espressamente e di necessità miravano a soddisfare stringenti domande di mercato. Peggio, viene soffocata quell'ampia carica informativa implicita nei documenti del passato, da cui trarre, doverosamente invece, un prodotto multiplo e differenziato capace di intercettare l'interesse di *cluster* oggi crescenti per dimensioni e per importanza sociale, mossi non più solo e non più tanto dal desiderio di emotiva comunione con esemplarità squisitamente monumentali, quanto dalla intenzione di fare esperienza dei prodotti anche comuni delle civiltà precedenti e delle eterogenee manifestazioni culturali dei loro contesti territoriali.

La richiesta di informazione e di intrattenimento anche turistico, infatti, non è semplicemente aumentata, ma è, al contempo, profondamente mutata in accordo con una nozione sistemica di cultura non più declinabile separatamente dalla continuità di senso e di fisica estensione del paesaggio, giacché attinente a una visione globale e organicistica riferibile al paradigma della complessità e dunque comprensiva del complesso dei bisogni, delle risorse, delle attività e dei prodotti intellettuali e materiali degli individui e delle comunità. Maturato l'apprezzamento per "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà"<sup>54</sup>, emerso il valore essenziale dei contesti, aumenta il numero dei turisti desiderosi di un'esperienza più ampia<sup>55</sup>, attratti dalla scoperta, dalla possibilità di una personalizzata esplorazione dei luoghi non viziata da stereotipi<sup>56</sup>, desiderosi di acquisire una conoscenza latamente storica e territorialmente contestualizzata, estesa dai musei alla natura, all'artigianato, ai

<sup>52</sup> "Concetto di «arte» [...] astratto, come quello di bellezza, [...] poiché l'arte esiste negli occhi di colui che la osserva", Frey, Pommerehne, 1991, pp. 28-29.

<sup>53</sup> Così, difatti, per Benedetto Croce.

<sup>54</sup> Definizione di bene culturale elaborata dalla Commissione Franceschini (AA.VV. 1967).

<sup>55</sup> Il prodotto turistico progressivamente si trasforma in prodotto-esperienza "multi-dimensionale" e "pluri-tematico" intorno a più moduli (cfr. Gregori, 2005, p. 61).

<sup>56</sup> Cfr. Pine, Gilmore, 2000.

prodotti enogastronomici, alle tradizioni, al paesaggio anche quanto alla sua organizzazione produttiva. Non si spiegherebbe altrimenti, ad esempio, perché molte imprese trovino convenienti i notevoli costi d'impianto e di funzionamento per musei propri, con cui dar conto del portato culturale della loro storia e dei loro prodotti, e perché, fra i servizi da questi offerti, i *factory tour* riscuotano il più alto apprezzamento.

Su questo progressivo mutamento della domanda, sul fatto, per dirlo con Longhi, che "l'opera d'arte sta nel mondo", si dovrebbe dunque far leva per innovare l'offerta e migliorare i suoi risultati economici, perseguendo strategie<sup>57</sup> che facciano dei musei, a cominciare dai piccoli e locali finora penalizzati dall'archetipo del successo a chi ha successo<sup>58</sup>, le lettere capitali di racconti che continuino nella città e nei luoghi circostanti lungo un'itineraria assai più estesa, minuziosa e nutrita con una gamma d'informazioni ampia come mai in passato e accessibile almeno ai più.

Il persistente misconoscimento delle utilità oggi attese dagli utenti e, con esse, degli obblighi autenticamente meritori dei servizi pubblici a ciò destinati, manifesta, per altro, l'ignoranza del rivolgimento insorto da parecchio anche negli statuti disciplinari della storia dell'arte, dell'archeologia e di tutte le scienze storiche, vincola altresì ad un'asfittica concezione del valore culturale come valore in sé e quindi determina comportamenti incompatibili con l'incremento della domanda. Non si fa conto adeguatamente, infatti, della possibilità invece enorme e decisiva, se si vogliono uno sviluppo e una distribuzione socialmente ed economicamente produttiva dei flussi turistici in ogni dove nella penisola e in tutte le stagioni, di ampliare e consolidare un mercato delle destinazioni a struttura policentrica<sup>59</sup>, superando la semplificazione gerarchica dei valori che nei due secoli trascorsi ha soppresso in pratica le varietà locali. Eppure è valorizzando l'enorme *stock* di capitale culturale fin qui sottostimato nei luoghi ancora turisticamente depressi che potrà essere colto l'autentico vantaggio competitivo italiano, consistente non in una maggiore quantità, in nessun modo computabile, di capolavori assoluti, ma in quella continuità territoriale dei fenomeni culturali che fa del nostro intero paesaggio un incessante museo storicamente naturale. Per altro i dati sulla distribuzione territoriale dei flussi riferiscono di scelte di destinazione sempre più al di fuori dei contesti turistici evoluti<sup>60</sup>; per altro "il segmento non sembra essere ancora giunto a maturazione, data anche la vastità del patrimonio sottoutilizzato che potrebbe essere valorizzato in chiave turistica"<sup>61</sup>.

E a tutto questo si legano due enormi, concatenati equivoci. Il primo è la confusione fra *stock* e prodotto culturale<sup>62</sup>. La rigidità dell'offerta, che connota

---

<sup>57</sup> Cfr. Solima, 1998, 2004; Dragoni, 2005.

<sup>58</sup> Cfr. Lorenzoni, Odorici, 1999.

<sup>59</sup> Cfr. Franch, 2002.

<sup>60</sup> Cfr. Rispoli, 2001.

<sup>61</sup> Direzione studi e ricerche TCI, 2006, p. 68.

<sup>62</sup> Cfr. Barber, 1997, citato in Mazzanti, 2003. "La demande de patrimoine concerne les services que l'on peut tirer du patrimoine et non plus directement le «support» que constitue un monument ou un site", Greffe, 1990, p. 42.

questo settore, è dovuta all'errata opinione che la creazione di valore abbia per tetto il grado di eccellenza<sup>63</sup> ovvero il pregio conclamato del patrimonio. Non ci si avvede che i beni culturali sono in se stessi variabili in gran parte strutturali, ma che le attività di tutela e di valorizzazione "sono beni *replicabili e incrementabili* - in qualità e quantità - e possono essere oggetto di scambio economico"<sup>64</sup> e che, pertanto, oltre che dalla materia prima, la *performance* dipende, per qualità e quantità, da una politica di prodotto aperta a notevoli possibilità di scelta. Il secondo, teorizzato nella letteratura prima di tutto americana<sup>65</sup>, consiste in un paradigma di *marketing* delle imprese culturali, che nega in gran parte la politica del prodotto, assurdamente affermando che questo, mentre nella sfera commerciale deve rispondere ai bisogni del consumatore, nel settore culturale è autoreferenziale, giacché, data "l'essenza stessa dell'arte", risponderebbe unicamente al bisogno di autorealizzazione dell'artista: sicché il ruolo dell'impresa sarebbe di trovare gli utenti che a quel prodotto si adattano e di ottenere "il miglior risultato finanziario compatibile"<sup>66</sup> con tale obiettivo.

Insomma, non comprendendo che il "dérochage entre «support» et «service» est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine"<sup>67</sup>, che fra gli oggetti di cultura e d'arte e il loro pubblico debbono intervenire, per creare valore, processi produttivi di trasformazione dello *stock* in servizio, che questo è compito dell'impresa, che l'autore del bene culturale è funzionalmente da intendere, a seconda dell'estensione della filiera considerata, come un fornitore di materia prima o di semilavorati, che il valore corrisponde alle utilità conseguite dagli utenti, si resta prigionieri di una riduttiva nozione aziendale di valorizzazione.

Il risultato è una gestione dei servizi limitata al grado minimo dell'accessibilità fisica e non anche intellettuale agli oggetti, giacché in più, semmai, si indulge alla celebrazione del loro pregio formale, spesso per altro dubitabile, e in maniera per altro verbosa, oscura, raramente iconica e facilitata con opportune tecnologie e strumenti *self-service*: le "chiacchiere sull'arte che ci danno ai nervi, le chiacchiere insopportabili degli storici dell'arte"<sup>68</sup>.

E' perciò che l'impegno verte normalmente solo su politiche anzitutto di promozione e di accoglienza, nell'idea che il miglioramento del sistema di gestione stia nell'incremento qualitativo e quantitativo delle attività di sempre. Al contrario una profonda innovazione dei processi, dei prodotti, delle modalità di erogazione e, in breve, di una cultura aziendale rimasta di stampo normalmente fordista dovrebbe urgentemente interessare, nonché i musei e simili altre organizzazioni, anche e non meno l'offerta turistica e la letteratura itineraria, sempre ferme ai tracciati del *Grand*

---

<sup>63</sup> Il "canone dell'eccellenza", posto da Winckelmann a fondamento della storia dell'arte, continua ad essere la chiave regolatrice di troppe politiche di valorizzazione.

<sup>64</sup> Liquori, Tuccini, 2006.

<sup>65</sup> Cfr. Kotler, 1967; Diggles, 1986; Mokwa, Dawson, Prieve, 1980; Melillo, 1983; Hirschman, 1983; Colbert, 1994.

<sup>66</sup> Diggles, 1986, p. 243.

<sup>67</sup> Greffe, 1990, p. 42.

<sup>68</sup> Bernhard, 1998, pp. 12-13.

*Tour* e al modello di Baedeker, ma più di sempre incapaci di generare utilità per la vasta e crescente platea che vorrebbe beneficiarne.

Purtroppo in Italia, dove “l’influenza dei classicisti e degli storici dell’arte è stata enorme e disastrosa”<sup>69</sup>, si crede di aggiungere valore alla comunicazione culturale grazie a codici conventicolari, che determinano nei confronti della nuova domanda un funesto antimarketing.

## 9. Innovazioni per la domanda di paesaggio storico

Circa i servizi e i prodotti destinati alla salvaguardia del patrimonio diffuso sul territorio il dato complessivo, assai approssimato per difetto, stando l’impossibilità di distinguere la quota realizzata per questo tipo di commesse da molte imprese plurisetoriali, espone un fatturato nel 2007 in Italia di 84,4 miliardi di euro, pari al 6,3% del PIL<sup>70</sup>. Benché certo non trascurabile, questo dato dimostra che si è però lontani dall’effettivo valore di mercato implicito nel recente cambiamento strutturale della domanda. L’innovazione necessaria, per coglierlo adeguatamente, passa dalla comprensione del fatto che, per rispondere all’aspettativa di benessere estesa alla qualità del paesaggio, alla configurazione storica dei luoghi di vita, non basta più restaurare monumenti, bonificare e insomma rincorrere singole emergenze senza una strategia preventiva applicabile a dimensione del territorio.

L’unico rimedio tentato finora è stato nei confronti delle imprese, per indurle ad assumere i costi sociali delle loro attività, ad innovare processi e tecnologie produttive in forza di misure economiche per lo più di tassazione nella logica del *command and control*, poi integrate e in parte sostituite con strumenti volontari come l’Ecolabel e l’Emas. Già a questo scopo, però, difettano tecniche e metodiche adeguate.

Anche per l’approccio della “eco-efficienza”, proposto nel 1993 dal Wbcsd<sup>71</sup>, manca ancora la strumentazione necessaria, nonostante l’impegno dell’Eurostat per mettere a punto una serie di indicatori per i diversi settori industriali. Si resta così prigionieri della logica *end of pipe*, giacché per essa sono già disponibili accettabili soluzioni tecniche.

Ma il problema è assai più ampio. Ne sono investiti innumerevoli settori e l’urbanistica anzitutto. Non per nulla, in accordo con i criteri ispiratori della normativa per la valutazione dell’impatto ambientale, la Convenzione Europea firmata a Firenze nel 2001 e ratificata dall’Italia nel 2004 ha visto nel paesaggio un bene collettivo esteso a tutto il territorio, “entità complessa di cui non è possibile disporre fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione”.

Per espresso obbligo costituzionale a questi principi comunitari doveva essere adeguata la nostra legislazione. Formalmente si è ottemperato con la rivisitazione

---

<sup>69</sup> Negri, 1979.

<sup>70</sup> Elaborazione in Confcultura, 2008 su dati della Commissione Europea (2006).

<sup>71</sup> World Business Council for Sustainable Development.

del Codice mediante il D.Lgs 63/2008, il cui articolo 131 ha dato una nuova definizione di paesaggio: “il territorio espressivo di identità, il cui carattere deriva dall’azione di fattori naturali, umani e dalle loro interrelazioni”. Ma una legge settoriale, quale il Codice, programmaticamente limitata ad una selezionata quota di “beni paesaggistici”, non può debitamente corrispondere all’esigenza postulata dalla Convenzione Europea di una radicale revisione di tutta la disciplina comunque attinente alla generalità del territorio.

Più importa, dunque, l’art. 6 del Codice stesso, secondo il quale la valorizzazione deve rispettare le esigenze della tutela. Questa disposizione, limitata anch’essa ai beni vincolati, è però avvertita nella coscienza comune come necessaria per il territorio intero. Invece la sua forza prescrittiva resta nulla anche nei ristretti ambiti cui andrebbe applicata, finché non siano stati oggettivamente e precisamente riconosciuti e calcolati i rischi di ogni specie a confronto delle capacità di carico materiale e immateriale dei diversi oggetti, così da poter decidere di conservarli e valorizzarli, sapendo finalmente con quali tecniche, metodi e professionalità, o, semmai, di rinunciarli perfino, ove alla comunità, purché informata a sufficienza, appaia conveniente.

Dunque, la canonica tripartizione *risk identification*, *risk estimation*, *risk evaluation* pone un problema anzitutto di conoscenza della ubicazione, del valore e di tutte le caratteristiche e dei significati dei beni da salvaguardare, nonché dei pericoli e dei metodi, delle tecniche, degli strumenti e delle abilità professionali con cui fronteggiarli. Ma pone, al contempo, un problema di informazione sia dei privati e dei pubblici poteri, sia, e non meno, delle comunità. Come chiarito, infatti, dal filone di studi che nell’alveo della teoria generale dei sistemi si occupa di politiche pubbliche<sup>72</sup>, proprio nella edotta e attiva vigilanza dei cittadini, in quanto *stakeholder* rispetto alle imprese e *stakeholder* e *stockholder* insieme rispetto alle istituzioni, risiede l’unica forma di controllo di razionale efficacia verso i comportamenti tanto del mercato quanto del sistema politico e amministrativo. Non a caso strumenti quali il BET, la VIA, la certificazione volontaria della responsabilità sociale delle imprese<sup>73</sup> si affidano non esclusivamente al possesso di adeguate conoscenze, bensì anche alla comunicazione, all’informazione del pubblico e anzitutto delle comunità locali.

Si è perciò fatta ampia ed urgente la richiesta di uno stabile sistema al tempo stesso conoscitivo e largamente informativo, la cui idonea implementazione non può che muovere dalla constatazione del carattere locale, per provenienza e per destinazione, della domanda sia pubblica che privata, giacché il concetto di sostenibilità chiede di essere declinato secondo le peculiari caratteristiche di ogni particolare contesto.

Servirebbe, dunque, accorgersi della minuziosa rete di musei territoriali radicata soprattutto in quei medi e piccoli centri nei quali si articola il Paese. L’ISTAT ne ha

<sup>72</sup> Cfr. Belligni, Robutti, 1991; Dente, 1991; Gallino, 1990; Chiancone, Osculati, 1993; Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zatti, 2006.

<sup>73</sup> Il Regolamento Emas stabilisce che l’impresa presenti agli *stakeholder* una *dichiarazione ambientale* completa, esatta e dettagliata.



contati oltre quattromila. Aggiungendo gli altri luoghi della cultura gestionalmente assimilabili ai musei, il numero dei possibili capisaldi di una diffusa attività d'impresa per la produzione e l'erogazione di conoscenza e d'informazione sale ulteriormente.

Queste incessanti infrastrutture, per la cui esistenza l'erario già sopporta costi enormi e finora alquanto improduttivi e per le quali anche i decreti ministeriali spingono per un'innovazione funzionale al servizio al territorio, potrebbero per di più facilmente giovare di sussidi pubblici ulteriori, anche di provenienza europea, a sostegno di un progetto d'impresa che, superandone i vincoli interni con l'adozione di "una visione dilatata della propria missione", nonché di assetti a rete e di forme di *contracting out* con fornitori individuabili nel mondo della ricerca, sapesse dare corpo a strategie proattive aperte su tutto lo spettro delle attività di creazione del valore in una prospettiva *multistakeholders* indirizzata a più aree di scambio di natura privata e pubblica. La cultura della produttività industriale e l'impiego delle nuove tecnologie potrebbero in tal modo rispondere a costi sostenibili alla forte e crescente domanda di *cultural heritage*.

Quanto alle tecnologie, nonostante il fabbisogno di maggiori investimenti per la ricerca e per la formazione, non sono pochi i progressi, anche sperimentali, registrati in ambito industriale e universitario<sup>74</sup>. I vincoli maggiori sembrano piuttosto consistere in una sottovalutazione imprenditoriale della potenziale redditività della tutela preventiva a dimensione urbanistica e della valorizzazione sociale di massa del patrimonio culturale diffuso: sottovalutazione che configura un classico fallimento del mercato per insufficienza telescopica.

Difatti, a fronte dell'acquisita consapevolezza della rilevanza di interessi estranei al mercato, dei quali occorre tener conto per inverare il paradigma dello sviluppo sostenibile, le imprese del settore continuano a limitarsi alle pratiche di sempre, anziché cercare un'alleanza con il mondo della ricerca per esplorare nuovi sentieri.

Eppure ad un'accorta analisi SWOT non dovrebbe sfuggire, benché fra molte minacce residue, la forza di una strategia che è l'unica possibile per soddisfare la caratteristica istanza del nostro tempo verso l'integrazione di ecologia ed economia, per fare della domanda di salvaguardia e di valorizzazione del *cultural heritage* un'occasione di conveniente investimento imprenditoriale nella produzione, anzitutto, di conoscenza e di informazione.

## Bibliografia

AA.VV., "Per la salvezza dei beni culturali in Italia", in AA.VV., *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, Colombo, Roma 1967.

AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005.

---

<sup>74</sup> Si pensi, ad esempio, ai lavori condotti da Riccardo Francovich e dalla sua scuola.

- AA.VV., "Le motivazioni e le scelte degli italiani per le vacanze 2005", in GROSSI 2006, pp. 63-80.
- ARGAN G.C., "Questioni per la riforma", in *Memorabilia: il futuro della memoria memoria. I. Tutela e valorizzazione oggi*, Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, Laterza, Roma-Bari 1987.
- AYRES R.U., KNEESE A.V., "Production, Consumption and Externalities", *The American Economic Review*, n. 59, 1969.
- BAIA CURIONI S., *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in AA.VV., 2005, pp. 59-65.
- BARBER W.J., "The Works of Irving Fisher", vol. 2, *The Nature of Capital and Income*, London 1997.
- BAUER R.A., *Social Indicators*, The MIT Press, Cambridge 1966.
- BECATTINI G. (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna 1989.
- BELLIGNI S., ROBUTTI M., *Acqua e democrazia. Attori, procedure e risultati di una politica pubblica*, Franco Angeli, Milano 1991.
- BERNHARD T., *Antichi maestri*, Adelphi, Milano 1998.
- BOULDING K.E., "The Economics of the Coming Spaceship Earth", in JARRET H. (ed), *Environmental Quality in a Growing Economy*, John Hopkins University Press, Baltimore 1966.
- BRESSO M., *Per un'economia ecologica*, Carocci, Roma 2002.
- BRIGANTI G., *Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, in AA.VV., *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Editori Riuniti, Roma 1986, pp. 76-79.
- BUCHANAN J.M., STUBBLEBINE W.C., "Externality", *Economica*, n. 29, 1962, pp. 371-384.
- CASINI L., "La valorizzazione dei beni culturali", *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 2001, pp. 651-708.
- CERQUETTI M., "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*, 73-74, maggio-dicembre 2007, pp. 421-438.
- CHIANCONE A., OSCULATI F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, Franco Angeli, Milano 1993.
- CICERCHIA A., ASTILI P., ANGHINELLI S., ZATTI A., (a cura di), *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, F. Angeli, Milano 2006.
- COASE R., "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, October 1960, pp. 1-44.
- COLBERT F., "Marketing Culture and the Arts", Gaëtan Morin Éditeur ltée, Montreal-Paris-Casablanca, 1994, ed.it. *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano 2000.
- COMMISSIONE EUROPEA, *The Economy of Culture in Europe*, Bruxelles, 2006.
- CONFINDUSTRIA, *Valorizzazione della cultura fra Stato e mercato*, SIPI, Roma 2008.
- CONTI S., JULIEN P.A., *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*, Patron, Bologna 1991.
- DENTE B., "Analisi territoriale e analisi delle politiche pubbliche", *Archivio di studi urbani e regionali*, 42, 1991, pp.65-70.
- DIGGLES K., *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London 1986.
- DIREZIONE STUDI E RICERCHE TCI, "Il turismo culturale e il ruolo di Regioni e Province per la sua promozione", in GROSSI R., 2006, pp. 63-80.

- DRAGONI P., "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, n. 68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-74.
- EASTERLIN R., "Does Economic Growth Improve the Human Lot?", in DAVID P.A., MELVIN W.R. (eds), *Nations and Households in Economic Growth: Essay in Honour of Moses Abramovitz*, New York, Academic Press, 1974, pp.89-125.
- EMILIANI A., *Il museo alla sua terza età. Dal territorio al museo*, Nuova Alfa, Bologna, 1985.
- FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- FREEMAN E.R., *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FREY B.S., POMMEREHNE W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- FRIEDMAN M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GALLINO L., "Policy making in condizioni avverse", in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Bollati Boringhieri, Torino, 1990, pp. 68-91.
- GAROFOLI G., *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano 1991.
- GEORGESCU-ROEGEN N., *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge, 1971.
- GREFFE X., *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris, 1990.
- GREGORI G.L., "Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale", *Sinergie*, n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 55-77.
- GRILLO V., "Dai servizi aggiuntivi a quelli di assistenza culturale e di ospitalità", in Valentino P.A., Mossetto G. (a cura di), *Museo contro museo*, Giunti, Firenze, 2001, pp. 205-229.
- GROSSI R. (a cura di), *Cultura tra identità e sviluppo. III Rapporto Annuale Federculture*, Il Sole 24-Ore, Milano, 2006.
- HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- HIRSCHMAN E. C., "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 47, 1983, pp. 40-55.
- I.C.R., *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecnico s.p.a., Roma, 1976.
- KAPP K.W., *The Social Cost of Private Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1950.
- KLAASSEN G.A.J., OPSCHOOR J.B., "Economics of Sustainability or the Sustainability of Economics: Different Paradigms", *Ecological Economics*, 1991.
- KOTLER P., "Marketing management, Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1967. ed. It., KOTLER P., SCOTT W., *Marketing management*, Prentice Hall International, Isedi UTET Libreria, Torino, 1993.
- LIQUORI A., TUCCINI V., "Un modello di integrazione tra ambiente, cultura e turismo: il caso dell'Umbria", in Iovane A. (a cura di), *Economia cultura e società*, Diabasis, Reggio Emilia, 2006.
- LORENZONI G., ODORICI V., "Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano, 1999, pp. 387-396.
- MACCANICO A., "Prefazione", in P.A. Valentino, *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2003, pp. VII-IX.

- MAZZANTI M., *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- MEADOWS, D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., "The limits to growth", Universe Books, New York, 1972. trad. it. *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano, 1981.
- MELILLO J.V., *Market the Arts*, Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, New York, 1983.
- MOKWA M.P., DAWSON W.M., PRIEVE E.A., *Marketing in the Arts*, Praeger Publishers, New York, 1980.
- MONTELLA M., *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano, 2003.
- MONTELLA M., "Approccio manageriale ai musei italiani", in Fiocca R., Battaglia L. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, 2006. pp. 51-70.
- MONTELLA M., *Il "salto di civiltà" dal museo alla democrazia industriale*, in corso di stampa.
- NEGRI M. (a cura di), *L'archeologia industriale oggi: intervista con Kenneth Hudson*, in "Archeologia Industriale. Notiziari della Società Italiana per l'archeologia industriale, Sezione Lombardia, 6 dicembre 1979.
- PIGOU A.C., *The Economics of Welfare*, Macmillan and Co., London, 1920.
- PINE J.B., GILMORE J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.
- RISPOLI M. (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino, 2001.
- RULLANI E., "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in BRAMANTI A., MAGGIONI M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, F. Angeli, Milano, 1997.
- SCITOWSKY T., *The Joyless Economy*, Oxford University Press, London, 1976.
- SEGRE G., "Intervento", in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa, 2005, pp. 73-81.
- SISTAN, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, *Analisi sul merchandising nei musei italiani e confronto con alcuni casi esteri di riferimento*, Marzo 2005.
- SOLIMA L., *L'impresa culturale*, Carrocci, Roma, 2004.
- URBANI G., "Aspetti teorici della valutazione economica dei danni da inquinamento al patrimonio dei beni culturali", in ENI, Isvet, *L'intervento pubblico contro l'inquinamento*, documenti ISVET n. 29, Roma 1971, ora in Urbani, 2000, pp. 19-24.
- URBANI G. (a cura di), *Problemi di conservazione*, Ministero della Pubblica Istruzione e Istituto centrale del restauro, Compositori, Bologna, 1973, ora in Urbani, 2000, pp. 25-29.
- URBANI G., "La prospettiva del decentramento delle attività di ricerca e formazione", *Il Comune democratico*, n. 10, 1978, pp. 34-36, ora in Urbani, 2000, pp. 121-124.
- URBANI G., *La conservazione del patrimonio architettonico: attività industriale o attività assistita?*, inedito 1980, in Urbani, 2000, pp.37-42.
- URBANI G., "Risorse culturali e territoriali per l'avvenire del Paese", 1981, ora in Urbani, 2000, pp. 49-55.
- URBANI G., *Intorno al restauro*, a cura di Zanardi B., Skira, Milano, 2000.
- URBANI G., "Il consolidamento come operazione «visibile»", in PEREGO F. (a cura di), *Anastilosi. L'antico, il restauro, la città*, Laterza, Bari 1986, pp. 158-161, ora in Urbani, 2000, pp. 81-85.
- VACCÀ S., "Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?", *Economia e Politica Industriale*, n. 34, 1982, pp.33-48.

- VICARI G., "Il Marketing delle grandi città", Atti del convegno Luiss Guido Carli, Roma, 5 marzo 1999 *Il marketing per lo sviluppo locale, Sinergie*, n. 49, 1999.
- WCED (World Commission on Environment and Development), *Our Common Future*, Annex to General Assembly Document A/42/427, 1987.
- ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

### **Atti normativi**

- Legge 14 gennaio 1993, n. 4, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato.*
- Legge 15 marzo 1997, n. 59, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa.*
- Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59.*
- Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione.*
- Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, *Codice dei beni culturali e del paesaggio.*
- Decreto Ministeriale 1 dicembre 2006, *Commissione per l'individuazione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione dei beni di pertinenza pubblica.*
- Decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali.*
- Decreto legislativo 26 marzo 2008, n. 63, *Ulteriori disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione al paesaggio*

